

# Modeli upravljanja zadrugom

---

**Juranović, Kristina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:561567>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-06**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
"Dr. Mijo Mirković"

Kristina Juranović

**Modeli upravljanja zadrugom**

Diplomski rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
"Dr. Mijo Mirković"

Kristina Juranović

## **Modeli upravljanja zadrugom**

Diplomski rad

Matični broj: 426-ED, redovni student  
Studijski smjer: Management i poduzetništvo  
Predmet: Socio – ekonomski management  
Mentorica: doc.dr.sc. Sabina Lacmanović

Pula, 2016



## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Ja, dolje potpisana Kristina Juranović, kandidatkinja za magistra poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student  
Kristina Juranović

U Puli, 11.11.2016.



**IZJAVA**  
**o korištenju autorskog djela**

Ja, Kristina Juranović, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom "Modeli upravljanja zadrugom" koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 11.11.2016.

Potpis  
Kristina Juranović

## Sadržaj:

UVOD .....	1
1 POJAM ZADRUGE.....	3
1.1    Vrijednosti i načela zadruge .....	4
1.2    Osnivanje zadruge u Republici Hrvatskoj .....	8
1.3    Vrste zadruga u Republici Hrvatskoj .....	10
1.4    Zadružni savezi.....	11
1.4.1    ICA – The International Co-operative Alliance .....	12
1.4.2    Cooperatives Europe .....	12
1.4.3    CECOP – CICOPA Europe .....	13
1.4.4    Hrvatski savez zadruga/ Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo .....	14
1.5    Povijest zadruga na području Europe .....	15
1.6    Povijest zadruga na području Republike Hrvatske.....	16
2    ZADRUGE KAO PROMICATELJI SOCIJALNE EKONOMIJE .....	18
2.1    Ekonomska uloga zadruga.....	18
2.2    Društvena uloga zadruga .....	20
2.2.1    Prednosti zadruga .....	22
2.2.2    Nedostaci zadruga .....	23
2.3    Ograničenja u razvoju zadruga .....	24
2.4    Izazovi razvoja zadruga.....	26
3    UPRAVLJANJE ZADRUGOM .....	29
3.1    Organizacijska struktura zadruga .....	31
3.2    Tijela zadruge .....	31
3.2.1    Glavna skupština .....	31
3.2.2    Nadzorni odbor.....	32
3.2.3    Upravni odbor .....	33
3.2.4    Upravitelj.....	33
3.3    Horizontalna i vertikalna integracija zadruga .....	34
3.4    Modeli upravljanja zadrugama .....	35
3.4.1    Model radničke zadruge .....	36
3.4.2    Model zadružnog konzorcija .....	39
3.4.3    Model zadruge u vlasništvu zaposlenika.....	41
4    KORPORATIVNO I ZADRUŽNO UPRAVLJANJE.....	43

4.1	Temeljne razlike .....	43
4.1.1	Ciljevi .....	44
4.1.2	Raspodjela profita .....	45
4.1.3	Modeli upravljanja .....	45
5	MODEL USPJEŠNOG UPRAVLJANJA ZADRUGOM NA PRIMJERU MONDRAGON GRUPE .....	47
5.1	Načela Mondragon korporacije .....	48
5.2	Zadruge u Mondragon grupi .....	49
5.3	Participativna organizacija .....	52
5.3.1	Samoupravljanje .....	52
5.3.2	Komunikacija .....	53
5.4	Mondragon grupa kao cjelina .....	53
5.5	Socio-ekonomski rezultati .....	56
6	MODEL USPJEŠNOG UPRAVLJANJA NA PRIMJERU SUMA WHOLEFOODS ZADRUGE .....	58
6.1	Demokratska upravljačka struktura .....	58
6.2	Vlasništvo i kontrola .....	60
6.3	Sudionička demokracija .....	61
6.4	Suradnja među članovima .....	61
6.5	Rezultati poslovanja .....	63
7	KRITIČKI OSVRT .....	65
	ZAKLJUČAK .....	69
	LITERATURA: .....	71
	POPIS SLIKA: .....	77
	SAŽETAK .....	78
	SUMMARY .....	79

## UVOD

Zadruga su u posljednjih nekoliko desetljeća pokazale svoju izuzetnu izdržljivost te izniman utjecaj na ekonomski svijet kako u razvijenim zemljama, tako i u zemljama u razvoju. Ono što ih čini tako posebnima u odnosu na ostale oblike društava, upravo je njihov pristup poslovanju temeljen na principima koji, uz članove, čine središte poslovanja. No unatoč njihovoj značajnoj ulozi u eri globalne financijske i ekonomske krize, količina pažnje koja im je posvećena je nedovoljna. Razlog tome leži u ukorijenjenom načinu razmišljanja o funkcioniranju tržišta samo na temeljima klasične ekonomske teorije. Jednako tako, nagli razvoj zadruga započinje tijekom druge industrijske revolucije, što ih čini prilično novim i nedovoljno istraženim oblikom društva koji može odgovarati na nepovoljne tržišne uvjete, te je njihovo isticanje u svijetu tradicionalnih poduzeća još uvijek u procesu.

Budući da zadruga predstavljaju način poslovanja suprotan tradicionalnim poduzećima, obilježene su specifičnim razlikama, no te razlike najviše se očituju u modelu upravljanja koje karakterizira upravljanje od strane članova. Upravo zbog različitog pristupa upravljanju, zadruga ostvaruju utjecaj i značajnu ekonomsku, ali i društvenu ulogu, iako se susreću s poteškoćama i izazovima u ostvarivanju svojih krajnjih ciljeva.

Svrha ovog rada je prikazati značaj i ulogu zadruga u današnjoj ekonomiji te objasniti drugačiji pristup koje zadruga koriste pri djelovanju na tržištu s posebnim fokusom na modele upravljanja zadrugama. Cilj rada je prikazati uspješan model upravljanja zadrugom na primjeru MONDRAGON grupe koja ujedinjuje neovisne radničke zadruga i SUMA zadruga.

U prvom poglavlju pojašnjen je pojam zadruga te su navedena i opisana načela i vrijednosti na temelju kojih zadruga diljem svijeta vrše svoje poslovanje. Navedeni su koraci koje treba izvršiti prilikom osnivanja zadruga te je izvršena podjela zadruga po vrstama koje postoje u Republici Hrvatskoj. Ukratko su opisani začetnici zadruga kako na području Europe, tako i na našem području. Drugi dio rada usmjeren je na analizu zadruga u smislu promicanja socijalne ekonomije, uključujući pritom njihovu društvenu i ekonomsku ulogu, ali i prepreke i izazove s kojima se susreću u procesu ostvarivanja navedenih uloga. Nadalje, u dijelu koji se odnosi na upravljanje zadrugom opisana je organizacijska struktura zadruga, kao i tijela koja upravljaju zadrugom te su pojašnjeni modeli koji se mogu primjenjivati pri vođenju i upravljanju zadrugom. U četvrtom dijelu opisan je odnos zadržnog i korporativnog



upravljanja te su navedene i pojašnjene njihove temeljne sličnosti i razlike. U posljednjem su dijelu rada prikazani uspješni modeli upravljanja zadrugama na primjeru MONDRAGON grupacije sastavljene od radničkih zadruga te na primjeru Suma Wholefoods zadruge.

Pri izradi ovog rada korištene su metode indukcije, dedukcije, metoda analize, deskriptivna i komparativna metoda.

# 1 POJAM ZADRUGE

Definicija zadruge prema Zakonu o zadrugama (2014, članak 2, NN 34/11, 125/13, 76/14) glasi: "*Zadruga je dragovoljno, otvoreno, samostalno i neovisno društvo kojim upravljaju njezini članovi, a svojim radom i drugim aktivnostima ili korištenjem njenih usluga, na temelju zajedništva i uzajamne pomoći ostvaruju, unaprjeđuju i zaštićuju svoje pojedinačne i zajedničke gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne i druge potrebe i interese i ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana.*". Član zadruge je osoba koja neposredno sudjeluje u radu zadruge, posluje putem zadruge ili koristi njezine usluge ili na drugi način neposredno sudjeluje u ostvarenju ciljeva zbog kojih je zadruga osnovana. Svrha zadruge je ostvarivanje i promicanje gospodarskih interesa članova zadruge, a ne stjecanje profita, kao što je slučaj u društvima kapitala (Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo, 2015).

Bez obzira na činjenicu da zadruga može poprimiti različite oblike, na temelju zajedničkih vrijednosti i načela prihvaćena je jedinstvena definicija koja ujedinjuje pojam zadruge na globalnoj razini. Međunarodni savez zadruge (ICA), koji je ujedno globalni savez zadruge, definira zadrugu kao autonomno suradništvo osoba koje se dobrovoljno udružuju kako bi zadovoljile svoje zajedničke ekonomske, društvene i kulturne potrebe i težnje na temelju zajedničkog vlasništva i demokratski kontroliranog društva (McDonnell, Macknight i Donnelly 2012). Također, široko prihvaćena definicija zadruge je ona uspostavljena 1987. godine od strane ministarstva poljoprivrede Sjedinjenih Američkih Država koja kaže da je zadruga u vlasništvu korisnika, kontrolirana od strane korisnika te da dijeli dobit proporcionalno (Kimbery, Cropp, 2004).

U vremenu globalnog kapitalizma, uvriježeno je mišljenje kako zadruga kao organizacijska forma može biti učinkovita i korisna samo u slučajevima kada je potrebna npr. promocija poljoprivrednih proizvoda i područja koja se tiču socijalnih dimenzija, no uglavnom nepraktična za primjenu u preostalim ekonomskim područjima. Međutim, takvo stajalište je potpuno pogrešno s obzirom na to da zadruga preuzima sve važniju ulogu kao organizacijski oblik u današnjem tržišnom gospodarstvu, te ono ovisi o samoj definiciji zadruge (Hansmann, 2014). Naime, oni koji organiziraju zadruge i postaju njihovim članovima bez obzira o kojoj vrsti zadruge se radi, čine to iz raznovrsnih razloga, kako ekonomskih, socijalnih pa tako i u nekim slučajevima i političkih. Sve u svemu, suradnja s drugima u brojnim je situacijama

pokazala kako se uz postizanje vlastitog cilja istovremeno pospješuje i ostvarivanje ciljeva ostalih sudionika. Prema tome, poslovanje zadruga nije, kako se često pretpostavlja, u suprotnosti s ciljevima kapitalizma jer u tom slučaju zadruga ne bi predstavljale tako važnu ulogu u ekonomiji. Zadruga se osnivaju prvenstveno kako bi služile članovima te bile fokusirane na ostvarivanje prednosti za članove, a ne da bi ostvarile povrat za investitore. Upravo ta usmjerenost na vođenje od strane članova, uz specifične strukturne karakteristike te temeljna načela, čini ih fundamentalno različitim od ostalih oblika društava. U većini zemalja, zadruga predstavljaju samo jedan od mogućih pravnih oblika društava (Kimbery, Cropp, 2004).

### ***1.1 Vrijednosti i načela zadruga***

Postoji skup vrijednosti i načela koji su nastali u skladu s idejama izvornih osnivača zadruga u 19. stoljeću te na temelju kojih zadruga realiziraju svoje poslovanje, a to su (McDonnell, Macknight i Donnelly 2012, str.7-8; Zimbelman 2007, str. 15-16; Birchall, Ketilson 2009; Zakon o zadrugama, 2014, članak 2, NN 34/11, 125/13, 76/14):

1. **Dragovoljno i otvoreno članstvo** – zadruga su dobrovoljna udruženja otvorena za sve osobe koje su sposobne koristiti njihove proizvode i usluge, koje su spremne preuzeti članske obveze te prihvatiti odgovornosti članova, bez ikakve spolne, socijalne, rasne, političke, vjerske ili bilo koje druge diskriminacije.
2. **Nadzor poslovanja od strane članova** – zadruga su demokratske organizacije pod kontrolom svojih članova koji aktivno sudjeluju u stvaranju njihovih politika i u donošenju odluka. Izabrani predstavnici članova odgovaraju članstvu. Članovi u osnovi imaju jednaka glasačka prava (jedan član – jedan glas), a zadruga je i na drugim razinama također organizirana na demokratski način. Suprotno od zadruga, vlasnici više tradicionalnih korporacija imaju pravo na jedan glas po dionici (tako da broj glasova dioničara ovisi o količini novca koju su uložili ). Prema tome, zadruga nude više demokratski temeljen sustav glasovanja. U većini prehrambenih zadruga, članove čine pojedinci ili kućanstva. U skladu s načelom demokratske kontrole, svaki član dobiva po jedan glas u donošenju odluka što se tiče zadruga. Ono što je najvažnije, svaki član dobiva po jedan glas, bez obzira na visinu svog uloga u zadrugi.

3. **Gospodarsko sudjelovanje članova zadruge i raspodjela** – dužnost članova zadruge je, prema svojim interesima i mogućnostima, sudjelovanje u radu i doprinos razvoju zadruge. Članovi pravedno i demokratski kontroliraju kapital svoje zadruge. Jedan dio kapitala uvijek je u zajedničkom vlasništvu zadruge. Članovi raspoređuju višak za bilo koju od sljedećih namjena: razvoj zadruge, porast pričuva, zatim radi ostvarivanja koristi članovima srazmjerno njihovim transakcijama sa zadrugom te za podršku drugih djelatnosti koje je prihvatio članski odbor. Iako ovo načelo ima mnogo različitih aspekata, sve se temelji na osnovnoj ideji da je zadruga, kao i novac u vlasništvu zadruge pod kontrolom njenih članova. Točnije:

- Članovi kao vlasnici, na početku ulažu novac koji je potreban kako bi se posao započeo. No, bez obzira na svotu uloženog novca od strane svakog člana, odluke se donose demokratski.
- Kako bi se potaknulo ulaganje novca u zadrugu od strane članova, zadruge mogu isplaćivati dividende (kao i kamate). Međutim, ako zadruge to i učine, stopa dividende mora biti ograničena. Takvo ograničenje sputava ljude da ulažu u zadrugu samo u spekulativne svrhe, tj. kako bi zaradili financijski povrat te kako bi zadruga ostala u vlasništvu onih koji stvarno žele koristiti njene usluge.
- Ostvareni višak, ili dobit koja je rezultat poslovanja pripada članovima (vlasnicima) zadruge te oni određuju kako će je raspodijeliti.
- Višak se raspoređuje na članove razmjerno uloženom poslovanju koje svaki član provodi u zadruzi. Na taj način je svaki povratak viška pravedno raspoređen – kako bi se izbjeglo ubiranje zasluga na štetu drugih članova. Takva raspodjela ima poseban naziv a to je povrat pokroviteljstva. Npr. REI (Recreational Equipment, Inc.) je zadruga koja izvršava povrat pokroviteljstva svojim članovima otprilike oko 9% godišnje. Dakle, član koji godišnje kupuje robu u vrijednosti od 1000 dolara, ostvarit će povrat pokroviteljstva u iznosu od 90 dolara. U svim slučajevima, uprava ima ovlast za postavljanje specifične politike (kao što je utvrđivanje iznosa kapitala koji je potreban ili iznosa povrata pokroviteljstva za raspodjelu) koja je u najboljem interesu i za zadrugu i za njene članove. Odnosno, ovo načelo opisuje jedinstvene načine kako zadruga upravlja novcem i učvršćuje ideju da je svrha zadruge pružiti

uzajamnu korist i pravednu raspodjelu prihoda od poslovanja svojim članovima.

4. **Samostalnost i neovisnost** – kao samostalna i neovisna pravna osoba zadruga se u pravnom prometu s drugim pravnim osobama i državnim tijelima oslanja na rad svojih članova i zadružne resurse, pod neposrednim nadzorom svojih članova. Zadruge su autonomne organizacije koje nadziru i kojima upravljaju članovi. Ukoliko sklope sporazum s drugim organizacijama, uključujući i financijske ili državne institucije, ili odluče povećati kapital iz vanjskih izvora, to čine pod uvjetima koji osiguravaju demokratsku kontrolu njihovih članova te održavanje zadružne autonomije. Ovo načelo štiti zadruge kako ne bi bile kontrolirane od strane vlade ili razvojnih agencija koliko god oni dobronamjerni bili. Članovi moraju zadržati kontrolu nad upravljanjem zadrugom kako bi zadruga bila u skladu sa željama i potrebama samih članova.
  
5. **Obrazovanje, stručno usavršavanje i informiranje članova zadruga** - zadruge osiguravaju izobrazbu i osposobljavanje članova, izabраниh predstavnika, menadžera i zaposlenika kako bi oni učinkovito pridonijeli razvoju zadruga. Oni obavještavaju javnost, pretežito mlade ljude o prirodi i prednostima zadruga. Uloga članova zadruga je sasvim drugačija u odnosu na ulogu članova tradicionalnog poslovanja. Član zadruga je istodobno kupac, vlasnik te donositelj odluke. Edukacija članova i lidera o načelima, praksi te strukturi zadružnog poslovanja je vrlo bitna. Ne može postojati suradnja bez suradnika, a upravo suradnici moraju znati kako učinkovito koristiti i voditi zadrugu. Zadružni obrazovni programi pružaju članovima uvid u informacije o zadrugama te kako postati njenim članom (o načinu glasovanja, članskim pravima, sustavu upravljanja, itd), kao i proizvodima i uslugama same zadruga. Princip izobrazbe zapravo je obveza kojom se ostvaruje učinkovitost članstva te je ujedno i preduvjet za demokratsku kontrolu, dok je suradnja među zadrugama nužna poslovna strategija bez koje bi zadruga bile ekonomski ranjive.
  
6. **Međuzadružna suradnja** – zadruga učinkovito ostvaruju koristi svojim članovima učvršćujući zadružnu suradnju na mjesnoj, regionalnoj, državnoj i međudržavnoj razini. Da bi se teorija zajedničkog rada upotpunila, zadruga prepoznaju i ključnu važnost u suradnji s ostalim zadrugama, kako lokalno tako i regionalno, nacionalno pa čak i s međunarodnim zadružnim skupinama. Na taj način, zadruga pokušavaju

pomoći jedne drugima u jačanju svojih gospodarskih pozicija te omogućiti razvijanje postojećih i osnivanje novih zadruga. Ovaj princip suradnje među zadrugama proširuje ideju o zajedničkoj suradnji na organizacijskoj razini. Kada zadruge funkcioniraju zajedno, bilo na regionalnoj razini ili unutar industrije mogu ostvariti puno više za dobrobit svojih članova.

7. **Briga za zajednicu** – zadruge rade za održivi razvoj svojih zajednica kroz politike koje su odobrene od strane članova zadruge. Svaka zadruga djeluje u zajednici koja se proteže i izvan njenih vlastitih sfera djelovanja i u kojoj članovi žive, odnosno akcije zadruge utječu na širu zajednicu. Dok su potrebe članova njihova primarna briga, zadruge rade i za održivi razvoj svojih zajednica te stvaraju pozitivne učinke. Zadruge imaju obvezu doprinijeti razvoju snažnog i ekonomski održivog rješenja koje zajednica treba, a ne samo pružiti pomoć lokalnim skupinama u obliku dobrotvornih priloga. Brigom o zajedništvu, za razliku od investitora, članovi zadruga imaju tendenciju biti dio određene zajednice, što se povezuje sa potrebom zadruge da prepozna i zadovolji potrebe šire zajednice. To ne znači da su zadruge više "socijalne" nego ekonomske, već činjenica da se i potreba zajednice može koristiti kao sredstvo razvoja.

Začetnicima zadružnog pokreta na području Europe smatraju se radnici tvornice pamuka iz grada Rochdale na jugu Engleske, koji su 1844. osnovali potrošačku zadrugu pod nazivom Rochdale Equitable Pioneers Society (ICA, 2016). Rochdale eksperiment bio je prvi pokušaj formaliziranja sustava načela namijenjenih vođenju pojedinačnih, ali i grupnih radnji povezanih s organiziranjem poslovne prakse koja odražava suradnju. Zapravo, može se reći da načela služe kao vodič za kolektivno oblikovanje organizacijskog identiteta kao zadružnog modela. Zadružna organizacija može se promatrati kao dio šireg pokreta koji ima za cilj poboljšanje ekonomskih i socijalnih uvjeta te suočavanje s negativnim ishodima gospodarskog sustava kojeg karakterizira postavljanje profita iznad ljudskih potreba. Ono što zadrugu čini posebnom je naglasak na pravednosti i jednakosti u sklopu poslovne prakse organizacije. Primjerice, potrošačka zadruga može nuditi naizgled tipične proizvode i usluge, ali ona to nikada neće činiti ukoliko to nije u skladu sa skupom principa za koje smatra da su socijalni, etički i održivi. Drugi primjer može se ogledati u stambenom zbrinjavanju koje je pristupačno za pojedince različitih životnih prihoda. Zadruge primjenjuju svoje principe

usvajanjem prakse koja podržava razvoj zajednice, a koja je u skladu s idealima zadruge za koje su se zalagali i Rochdale pioneers (Prema: Sousa, 2015).

Zadružni principi mogu se podijeliti na tradicionalne i suvremene. Pod tradicionalne principe spadaju usluga po trošku, financijska obveza članova/vlasnika, ograničen povrat po temeljnom kapitalu te demokratsko upravljanje. Suvremeni principi podrazumijevaju vlasništvo pod kontrolom članova te naknada po korištenju (prednosti se distribuiraju sukladno korištenju usluga zadruge). Ta načela koja se određuju za rad i uspjeh zadruge mogu dovesti do sukoba unutar organizacije. Sukobi, posebice oni koji se vežu za prava vlasništva i naknada, mogu se pojaviti među članovima ili između odbora i uprave, te članova i voditelja i/ili odbora. Kako bi se spriječili, ili barem minimizirali sukobi, potrebno je da sve strane razumiju zadružna načela te značaj doprinosa tih načela održivom radu i uspjehu zadruge. Sukladno tome, obrazovanje i osposobljavanje pojedinaca i grupa vrlo je bitno u tom procesu (Adrian, Jr., Wade Green, 2001).

## ***1.2 Osnivanje zadruge u Republici Hrvatskoj***

Prema Zakonu o zadrugama Republike Hrvatske (2014, članak 6, NN 34/11, 125/13, 76/14) zadruga je osnovana trenutkom potpisa izjave osnivača o prihvaćanju pravila zadruge na osnivačkoj skupštini, a svojstvo pravne osobe stječe upisom u sudski registar mjesno nadležnog trgovačkog suda. Zadrugu može osnovati najmanje sedam osnivača, ako Zakonom nije drugačije određeno.

Zadrukar ulaže u zadrugu članski ulog koji može biti u kunama, stvarima i pravima izraženim u novčanoj protuvrijednosti. Zaključivanjem ugovora o osnivanju zadruge i unosa članskog uloga saziva se osnivačka skupština zadruge, najkasnije u roku od tri mjeseca. Osnivačka skupština donosi pravila zadruge, bira upravitelja, imenuje članove nadzornog odbora. Osnivačka skupština zadruge donosi odluke većinom glasova svojih osnivača ako Ugovorom o osnivanju nije drukčije određeno (Matijašević, Kolaić, Lerotić, Velić i Krnjaić n.d.)

Osnivanje zadruge odvija se u 11 koraka (Poduzetnički centar Pakrac, n.d., str.4):

1. korak: najmanje 7 fizičkih i/ili pravnih osoba istih djelatnosti i/ili interesa
2. korak: potpisivanje Ugovora o osnivanju zadruge

3. korak: sazivanje Osnivačke skupštine
4. korak: donošenje: Pravilnika zadruge, odluke o odabiru upravitelja, imenovanju članova nadzornog odbora
5. korak: ovjeriti sve dokumente kod javnog bilježnika s tim da ih prethodno potpišu:
  - Ugovor o osnivanju zadruge – svi na svakoj stranici; na zadnjoj stranici se potpisuju osnivači;
  - Zapisnik sa osnivačke skupštine – zapisničar i predsjedavajući Skupštine;
  - Pravilnik zadruge- predsjednik Skupštine;
  - Ovjera potpisa upravitelja – potpisuje upravitelj;
  - Popis osnivača – potpisuju se svi osnivači
6. korak: izvršiti prijavu u Sudski registar, a uz nju unosi se:
  - Zapisnik sa osnivačke skupštine
  - Ugovor o osnivanju zadruge
  - Odluku o imenovanju članova Nadzornog odbora i to:
  - Odluka o imenovanju predsjednika i zamjenika NO
  - Odluka o imenovanju upravitelja zadruge
  - Ovjereni potpis upravitelja zadruge
  - Izjava osobe ovlaštene da vodi poslove zadruge
  - Popis članova zadruge
  - Dokaz o uplati za državni proračun, Narodne novine i Vjesnik ili lokalni list
  - Potvrda o uplati osnivačkog uloga
7. korak: prijava Državnom zavodu za statistiku (Ilica 3, Zagreb)
8. korak: otvaranje računa kod poslovne banke
9. korak: izvršiti prijavu zadruge na mirovinsko i zdravstveno
10. korak: prijava u registar obveznika poreza na dodanu vrijednost (porezna uprava općine)
11. korak: prijava u Hrvatski savez zadruga.



### ***1.3 Vrste zadruga u Republici Hrvatskoj***

Vrste zadruga koje djeluju na području Republike Hrvatske jesu (Zakon o zadrugama, 2014, članak 57-69, NN 34/11, 125/13, 76/14):

- **Poljoprivredna zadruga** – zadruga koja kao glavnu djelatnost obavlja djelatnost bilinogojstva, stočarstva, šumarstva ili lovstva ili s njima povezane uslužne djelatnosti, odnosno pomoćne djelatnosti u poljoprivredi ili djelatnost proizvodnje proizvoda bilinogojstva i stočarstva i prvoga stupnja njihove prerade.
- **Radnička zadruga** – zadruga u kojoj najmanje 2/3 njezinih članova imaju sklopljen ugovor o radu sa zadrugom.
- **Ribarska zadruga** – zadruga u kojoj je osnovna djelatnost ribarstvo, a djelatnost njezinih članova ulov, uzgoj, prerada proizvoda ribarstva, uključujući i njihov plasman na tržište, a sukladno posebnom propisu.
- **Stambena zadruga** – zadruga osnovana radi zadovoljenja stambenih potreba svojih članova.
- **Graditeljska zadruga** – zadruga koja obavlja djelatnost građenja.
- **Socijalna zadruga** – zadruga osnovana radi:
  - obavljanja djelatnosti kojima se pruža pomoć u zadovoljenju osnovnih životnih potreba socijalno ugroženim, nemoćnim i drugim fizičkim osobama, koje one same ili uz pomoć članova obitelji ne mogu zadovoljiti zbog nepovoljnih osobnih, gospodarskih, socijalnih i drugih okolnosti
  - Uključivanja u radne i gospodarske procese osoba s umanjenom radnom sposobnošću i drugih fizičkih osoba koje nemaju dovoljno sredstava za podmirenje osnovnih životnih potreba, a nisu u mogućnosti ostvariti ih svojim radom ili prihodom od imovine ili iz drugih izvora.
  - Članovi socijalne zadruge mogu biti korisnici i davatelji usluga te radnici zadruge
- **Potrošačka zadruga** – zadruga osnovana radi zajedničke kupnje, odnosno nabave roba ili usluga.
- **Obrtnička zadruga** – zadruga u kojoj najmanje polovina članova obavlja djelatnost sukladno Zakonu o obrtu.
- **Sekundarna zadruga** – zadruga koju osnivaju dvije ili više zadruga radi zajedničkog nastupa na tržištu, povećanja konkurentnosti i ostvarenja drugih zajedničkih ciljeva.

Svaka od navedenih vrsta zadruga ima svoje posebnosti koje najviše dolaze do izražaja u sklopu njihovog poslovanja, no ono što im je zajedničko je to da u skladu s načelima i vrijednostima zadruga, posluju isključivo radi postizanja jačeg povezivanja različitih sudionika u društvu. Jednako tako, stvaranjem zadruga i njenim djelovanjem na određenim područjima utječe se na povećanje gospodarskih aktivnosti, što dovodi do toga da ukoliko se gospodarski sustav bude povećavao i razvijao u budućnosti će doći do pojave novih, do sad nepoznatih vrsta zadruga (Prema: Dominić, Dominić 2006).

#### ***1.4 Zadružni savezi***

Zadružni savez nastaje udruživanjem dvije ili više zadruga te kao takav oblik predstavlja pravnu osobu i upisuje se u sudski registar, a ugovorom se određuje naziv, sjedište, djelatnost i ustroj zadružnog saveza. Svrha zadružnih saveza je pružanje stručne i druge pomoći s ciljem promocije postojećih zadruga, zatim osnivanje novih zadruga te suradnja s nadležnim tijelima kako bi se donijeli propisi i mjere koji potiču ostvarenje interesa zadruga. Članice u okviru zadružnih saveza usklađuju i ostvaruju gospodarske, poslovne i druge interese i funkcije, programe proizvodnje, pitanja važna za robnu razmjenu s inozemstvom i druga pitanja predviđena statutom zadružnih saveza. Zadruga mogu ovlastiti zadružne saveze da za njihove potrebe obavljaju pojedine poslove privremeno, povremeno ili trajno. Zadružnim savezom upravljaju članice na način utvrđen ugovorom o osnivanju i statutom saveza kojim se ujedno osiguravaju i sredstva potrebna za rad zadružnog saveza i njihovi utrošci (Matijašević, et al., n.d).

Zadružni savezi neprofitne su organizacije koje se financiraju prikupljanjem članskog doprinosa i konzultantskim uslugama, a cijene takvih usluga beneficirane su za članice dok se za ostale korisnike primjenjuje cjenik Hrvatske mreže konzultanata. Osnovne aktivnosti zadružnih saveza su (Zadruga Osječko-baranjske županije, 2016):

1. usluge stručnog savjetovanja
2. stručna pomoć pri osnivanju i unapređenju rada zadruga
3. izdavačka djelatnost i obrazovanje
4. međunarodna zadružna suradnja
5. stručna putovanja u zemlji i inozemstvu.

### **1.4.1 ICA – The International Co-operative Alliance**

ICA (The International Co-operative Alliance), odnosno Međunarodni savez zadruga je neprofitna organizacija osnovana 19. kolovoza 1895. godine u Londonu u Engleskoj tijekom prvog Zadružnog kongresa, u nazočnosti zadružnih izaslanika iz Argentine, Australije, Belgije, Engleske, Danske, Francuske, Njemačke, Nizozemske, Indije, Italije, Švicarske, Srbije i SAD-a. Savez je utemeljen kako bi se unaprijedio model zadruga kao dio socijalnog poduzetništva. Savez predstavlja krovnu organizaciju zadruga diljem svijeta, predstavljajući 284 zadružne federacije i organizacije iz 95 zemalja. Članovi Saveza su zadružni savezi na nacionalnoj razini, zatim pojedinačne zadružne organizacije te uredi na državnoj razini zaduženi za praćenje poslovanja zadruga. Međunarodni savez zadruga surađuje s globalnim i regionalnim vladama i organizacijama radi stvaranja zakonodavnog okruženja koje potpomaže oblikovanju i razvijanju zadruga. Jednako tako, Savez promovira važnost zadružnog poslovnog modela u javnosti. Globalna strategija Saveza dostupna je za sve ostale zadruge kako bi postale brzorastući oblici poduzeća do 2020. godine, u nacrtu za zadruge desetljeća. Savez godišnje objavljuje World Co-operative Monitor, indeks najvećih svjetskih zadruga i zajedničkih poduzeća. Monitor pokazuje ekonomski utjecaj zadruga diljem svijeta. U trećem izdanju World Co-operative Monitor-a objavljeno je da je globalni promet 2014.godine iznosio 2,2 bilijuna dolara, a taj je promet ostvarilo 300 svjetskih utjecajnih zadruga. Zadruge zapošljavaju na nepuno ili puno radno vrijeme najmanje 250 milijuna ljudi diljem svijeta, bilo u zadruzi ili u okviru djelovanja zadruga što čini gotovo 12% ukupne zaposlenosti od G20 zemalja (The International Co-operative Alliance, 2016).

### **1.4.2 Cooperatives Europe**

Cooperatives Europe zadružni je savez koji je predstavnik zadružnih poduzeća u Europi, te je ujedno i regionalni predstavnik ICA-e. U ime svojih 83 organizacija iz 32 europske zemlje u svim poslovnim sektorima promiče kooperativni poslovni model u Europi. Cooperatives Europe čine 123 milijuna zadružnih članova koji posjeduju 160 000 zadružnih poduzeća i pružaju radna mjesta 5,4 milijuna Europskih stanovnika što predstavlja snagu za gospodarski rast i omogućuje društvene promjene. Ono za što se Coop Europe zalaže je ponajviše suradnja između zadruga i ostalih oblika poduzeća. Nadalje, cilj im je i širiti znanje i povećati svjesnost o pozitivnom utjecaju zadružnog poslovnog modela te tako olakšati razvoj zadružnih poduzeća (Cooperatives Europe, 2016).

Budući da predstavlja veliki broj zadruga, Cooperatives Europe teži priznanju kako u Europi postoje različiti načini poslovanja koji jednako kao i tradicionalni oblici poduzeća zaslužuju pažnju kreatora politike. Potrebno je uvidjeti da pristup jednog oblika poduzeća koji odgovara svima nije dovoljan i jedinstven, te je potrebno započeti projektiranje poduzetničke politike uzimajući u obzir mnoštvo poslovnih modela. U suradnji s Europskom komisijom, Cooperatives Europe izrađuje europske smjernice za zadruge. Plan je uglavnom usredotočen na tri teme: zadružno poduzetništvo, obrazovanje i obuku te pristup financiranju (Cooperatives Europe, 2016).

### **1.4.3 CECOP – CICOPA Europe**

CECOP - CICOPA Europe je Europska konfederacija industrijskih i uslužnih zadruga. Osnovana je 1979. godine u Manchesteru, sa 26 podružnica nacionalnih konfederacija, tj. saveza zadruga koje predstavljaju 50 000 poduzeća te zapošljavaju milijun i 300 tisuća radnika u 15 europskih zemalja u koje su uključene i organizacije koje promiču aktivnosti zadruga. CECOP – CICOPA Europe uključuje (CECOP – CICOPA Europe, 2016):

- 35.000 zadružnih radnika: karakterizira ih činjenica da su većina zaposlenih i članovi i vlasnici
- 12.000 socijalnih zadruga : zapošljavaju 270.000 radnika, specijaliziranih za pružanje usluga od općeg interesa (socijalne usluge, obrazovanje, kultura) ili reintegracije, kroz rad, socijalno ugroženih i marginaliziranih radnika (osobe s invaliditetom, dugotrajno nezaposlenih osoba , bivši zatvorenici, ovisnici itd).
- 2000 poduzeća u vlasništvu zaposlenika: po svom obliku to nisu zadruge, ali su vrlo slične zbog činjenice da poduzeće posjeduju članovi koji su ujedno zaposlenici i demokratski kontroliraju poduzeće. Takvi oblici poduzeća postoje samo u Španjolskoj.
- 1.000 zadruga samozaposlenih proizvođača: zadruga osnovana među samozaposlenim proizvođačima robe ili usluga (vozači kamiona, taksisti, zidari, novinari, grafički dizajneri, konzultanti, liječnici, odvjetnici i sl), kako bi surađivali na temelju zajedničkih inputa ili usluga (marketinga, računovodstva, administrativnih usluga, ureda, strojeva i sl).

Više od 95% poduzeća mreže CECOP- CICOPA Europe su mala i srednja poduzeća. Važno je spomenuti nekoliko jakih horizontalnih zadružnih grupa koje su uglavnom sačinjene od malih i srednjih poduzeća, a izdvajaju se CGM grupa među socijalnim zadrugama u Italiji te poznata Mondragon grupa u Baskiji, regiji u Španjolskoj, poduzetnička grupa koja zapošljava preko 74 000 radnika. Stotine zadružnih poduzeća iz mreže CECOP – CICOPA Europe rezultat su poslovanja koje je prebačeno na zaposlenike ili kupljeno od strane istih te ponovno uspostavljeno u okviru suradničkog načina poslovanja. U Francuskoj je primjerice, zabilježeno 224 kupnje i prijelaza na zadružni oblik poslovanja u razdoblju 2008-2014 koje je obilježila vrlo visoka stopa preživljavanja u prvih 5 godina u odnosu na sva ostala poduzeća u Francuskoj. CECOP- CICOPA Europe je sektorska organizacija u okviru Cooperatives Europe te regionalna organizacija CICOPA za Europu, koja je sektorska organizacija za industriju i usluge u okviru Međunarodnog zadružnog saveza (CECOP – CICOPA EUROPE, 2016).

#### **1.4.4 Hrvatski savez zadruga/ Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo**

Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo osnovan je Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o zadrugama (NN 76/14) kao pravni sljednik Hrvatskog saveza zadruga. Centar ima status javne ustanove koja zastupa i usklađuje interese zadruga i zadružnih saveza, prati i analizira podatke u području zadrugarstva, predlaže mjere za njegovo unaprjeđenje, pruža stručnu pomoć zadrugama i zadružnim savezima, organizira i provodi izobrazbe i savjetovanja iz područja zadrugarstva, dakle, radi na poslovima unaprjeđivanja i razvoja zadrugarstva u cjelini. Centar vodi središnju evidenciju zadruga i zadružnih saveza, sukladno Pravilniku o evidenciji zadruga i zadružnih saveza o čemu izdaje potvrde, uvjerenja i druge isprave, koje imaju snagu javne isprave. Poslovi i ovlasti Centra regulirani su Zakonom o zadrugama i Statutom Centra. Tijela Centra su Upravno vijeće i ravnatelj. Upravno vijeće čine predsjednik i četiri člana (Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo, 2016).

## ***1.5 Povijest zadruga na području Europe***

Određeni oblik suradnje među ljudima postoji otkako je i civilizacije te se kao primjeri koji tu tvrdnju potkrijeplju mogu navesti izgradnja skloništa, ispomoć pri lovu te ispunjavanje individualnih i grupnih potreba još u ranoj Grčkoj, Egiptu, Rimu i Babilonu te među raznim plemenima i drugim skupinama. Počeci poljoprivrede nikada ne bi dosegli današnju razinu da nije bilo uzajamne pomoći i neformalne suradnje među poljoprivrednicima, kao što su pomoć pri obrani zemlje, žetvi i berbi, izgradnji staja i skladišta te dijeljenja opreme. Navedene suradnje mogu se uzeti kao primjeri koji su djelovali na određenim principima koji danas predstavljaju temelj zadržnom načinu poslovanja (Prema: Cooperative Development Institute, 2015).

Najranija pojava zadruga na području Europe događa se u kasnom 18. te početkom 19. stoljeća, tijekom industrijske revolucije, a začetnicom zadruga kakve danas poznajemo smatra se maloprodajna trgovina prehrambenih proizvoda Rochdale u Engleskoj. Godine 1884. grupa od 28 radnika zaposlenih u tvornici pamuka smještenoj u gradu na jugu Engleske, Rochdale-u, osnovali su prvu suvremenu zadrugu pod nazivom Rochdale Equitable Pioneers Society. Osnivanje zadruga bilo je potaknuto lošim radnim uvjetima, niskom plaćom te u konačnici i nemogućnošću opskrbljivanja osnovnim životnim dobrima, poput hrane, zbog previsokih cijena. Upravo je takvo stanje bilo presudno u donošenju odluke o ujedinjavanju njihovih oskudnih sredstava te udruživanju rada kako bi bili u mogućnosti pristupiti osnovnim dobrima po nižoj cijeni. U početku, radilo se o samo četiri proizvoda koje su nudili na prodaju, a to su bili brašno, zobena kaša, šećer te maslac. Rochdale Pioneers uvidjeli su kako je vrlo bitno da se prema kupcima odnosi s poštovanjem, otvorenošću i iskrenošću, da bi trebali biti u mogućnosti sudjelovati u profitu te da imaju demokratsko pravo iznošenja ideja vezanih za poslovanje. Svaki kupac u trgovini postajao je članom te je imao stvarni udio u poslovanju. U početku zadruga je radila samo dva dana u tjednu, međutim, u roku od tri mjeseca poslovanje je postizalo sve veći uspjeh što je rezultiralo time da radi pet dana u tjednu. U roku od trideset godina, proširili su svoje poslovanje na više od tisuću trgovina diljem Britanskog otočja. The Rochdale Pioneers nisu bili prva grupa koja je nastojala formirati zadrugu, međutim bili su prvi čija je zadruga uspjela i opstala. Kako bi izbjegli greške prijašnjih pokušaja zadruga i kako bi pomogli i utjecali na ostale zadruga u osnivanju, razvili su popis operativnih načela na temelju kojih su vodili i uređivali svoju organizaciju. Ta načela ostala su nepromijenjena te su

ona ono što danas nazivamo zadružnim principima, a prethodno su spomenuta u ovom radu. Rochdale se i dalje smatra mjestom na kojem je začeta ideja današnjeg modernog zadružnog pokreta (Prema: Cooperative Development Institute, 2016; ICA, 2016).

## ***1.6 Povijest zadruga na području Republike Hrvatske***

Zadugarstvo u Hrvatskoj bilježi svoj kontinuitet od 150 godina. Na hrvatskim prostorima prvom osnovanom zadrugom desetljećima se smatrala zadruga osnovana u Korčuli 1864. godine kao blagajna uzajamne vjeresije. Međutim, nakon što se u novije vrijeme pojavio dokument o štedno kreditnoj zadruzi osnovanoj u Pitomači 1862. godine, postoji rivalitet koja se zadruga smatra prvom osnovanom zadrugom u Hrvatskoj. Međutim, kontinuitet postojanja i djelovanja zadruga od 150 godina na ovim prostorima je nesporan i predstavlja tradicijsku vrijednost na kojoj temeljimo perspektivu i budućnost današnjeg zadugarstva (Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo, 2016).

Preteču zadugarstva u Hrvatskoj predstavlja osnutak Hrvatsko-slavonskog gospodarskog društva u Zagrebu 1841. godine čiji je zadatak bio unapređivanje raznih grana gospodarstva i gospodarske prosvjete. Udruživanjem istovrsnih seljačkih gospodarskih zadruga i zadružnih zajednica nastaje središnja zadruga koja je stručna i poslovna središnjica svojih područnih zadruga. Zadruge članice pripadale su nekoj od kategorija: kreditne, nabavljačke, konzumne te razne zadruge. Jedna od zadruga koja se smatra začetnicom zadugarstva na hrvatskim prostorima, zadruga u Pitomači, osnovana je 1862. godine, kao obrtnička zadruga, pod nazivom "Pitomačka zanatnička zadružnica". Ta zadruga nije prekidala svoju djelatnost te i sada djeluje pod nazivom "Prva obrtna štedno-kreditna zadruga". "Pitomačka zanatnička zadružnica" osnovana je radi unapređenja obrta i trgovine s ciljem da pojedinci koji su imali višak novčanih sredstava štede kako bi omogućili zaduživanje u obliku pozajmice-kredita onim pojedincima koji su razvijali svoje gospodarstvo (Zadruge Osječko-baranjske županije, 2015).

Početkom 20.-og stoljeća zadugarstvo je postalo veoma snažan gospodarski sustav koji se na hrvatskim prostorima počeo razvijati pod utjecajem zadružne prakse iz Europe. U tom vremenu na području današnje Hrvatske djelovalo je više od 1.500 zadruga s oko 250.000 zadrugara. Tijekom dva svjetska rata zadugarstvo se također uspješno razvijalo. Hrvatske

seljačke zadruge djelovale su putem Središnjeg saveza hrvatskih seljačkih zadruga u Zagrebu, gospodarske zadruge u okviru Hrvatsko-slavonskog gospodarskog društva u Zagrebu, a zadruge gospodarske sloge u okviru Saveza zadruga gospodarske sloge. U 40.-im godinama prošlog stoljeća provodi se kolektivizacija po uzoru na tadašnji Sovjetski Savez i zadrugarstvo gubi svoje izvorne osobine. Početkom 50.-ih godina dolazi do ponovnog uzleta zadrugarstva u Hrvatskoj, osnivaju se zadružni i zadružno-poslovni savezi te posebno zadružno štedioničarstvo i bankarstvo. Nakon toga, 60.-ih godina donose se političke i zakonske mjere kojima se ukidaju zadružni savezi, zadružni bankarski sustav te zemljište. Takvo stanje ostaje sve do 90-ih godina. U to vrijeme u Hrvatskoj djeluje oko 200 poljoprivrednih zadruga. Nakon promjena i uspostave samostalne hrvatske države, 1990. godine nova vlast ne afirmira odnos prema zadrugarstvu, a zadruge se identificiraju kao institucije bivšeg socijalističkog sustava. Sabor Republike Hrvatske donosi Zakon o zadrugama 1995. godine (i kasnije izmjene i dopune) koji predstavlja početnu osnovu za opstanak i razvoj zadrugarstva u Hrvatskoj (Zadruge Osječko-baranjske županije, 2015).



## **2 ZADRUGE KAO PROMICATELJI SOCIJALNE EKONOMIJE**

Zadruga svoje poslovanje usmjeravaju prvenstveno k jačanju zajedničke misije članova i stvaranju društvene sigurnosti, zbog čega se može reći da spadaju u društva osoba koja zajednički upravljaju ekonomskim kapitalom, proizvode dobra i usluge čija cijena vrlo često nije ekonomski značajna, ali njihova svrhovitost je od neupitne društvene korisnosti. Upravo je zadružni sustav društvenih vrijednosti i načela poslovanja oblikovao današnji suvremeni koncept poimanja socijalne ekonomije u EU-u, a zadruga kao model društvenog poduzetništva predstavlja učinkovit instrumentarij za konkretnu realizaciju načela socijalne ekonomije. U zadnjih tridesetak godina socijalna ekonomija se afirmirala kao stup društvene korisnosti među političkim i pravnim krugovima europskih zemalja koji usmjeravaju svoje nacionalne politike i dokumente upravo prema pluralizmu dragovoljnih poslovnih organizacija trećega sektora (Kuš, Nedanov, 2013.). Zadruga, s obzirom na svoju vlasničku strukturu, predstavlja posebnu društvenu i ekonomsku ulogu te predstavlja instrument socio-ekonomske reintegracije. Budući da u mnogim slučajevima zadruga predstavlja rješenje za određeni problem na tržištu, osobito u slučajevima neravnoteže moći i odnosa između dobavljača i kupaca, one stvaraju snažan utjecaj na snižavanje cijena te na podizanje kvalitete usluga. Zadruga djeluje kao "produžena ruka" njenih članova jer predstavlja pomoćni pogon članova koji prenose određene gospodarske funkcije sa svojih gospodarskih jedinica, te je upravo ta povezanost i suradnja sa članovima temeljna značajka koja zadrugu odvaja od klasičnog poslovanja društva kapitala u kojima se ne uspostavljaju, a u nekim slučajevima i izričito zabranjuju poslovni odnosi sa članovima. Osnivanje i postojanje zadruga nužno je za što naprednije i efikasnije društvo kao i gospodarstvo na lokalnoj, regionalnoj i državnoj razini (Prema: Reynolds 2013, Nedanov, Žutinić, Kuš, n.d).

### ***2.1 Ekonomska uloga zadruga***

Ekonomska uloga zadruga tema je kojoj se dosta pažnje posvetilo na konferenciji organiziranoj od strane ICA-e i Euricse, održanoj 2012. godine u Veneciji, u sklopu obilježavanja međunarodne godine zadruga (Borzaga, Galera, 2012). Nekoliko je govornika naglasilo kako procjena ekonomskog utjecaja zadruga mora biti proširena izvan kvantitativnih

parametara, te kako bi se bolje razumjela njihova uloga, potrebno je pažnju usmjeriti na doprinos koje zadruge kao institucije imaju u cjelokupnom funkcioniranju ekonomskih sustava. Važnu ulogu igraju u umanjivanju posljedica neuspjeha tržišta, poboljšavajući tako funkcioniranje ekonomskog sustava i dobrobiti velikih grupa ljudi, što proizlazi iz drugačijih pravila o vlasništvu i upravljanju zadrugama. Postojanje poduzeća s različitom vlasničkom strukturom doprinosi boljoj tržišnoj konkurentnosti što rezultira većim izborom za potrošače, sprječavanjem stvaranja monopola, nižim maloprodajnim cijenama, sigurnijim uvjetima za inovacije te ograničenom asimetričnošću informacija. Nadalje, zadruge imaju ključnu ulogu u slučajevima vezanim za stabilizaciju ekonomije, posebice u sektorima koje obilježava visok stupanj nesigurnosti i nestabilnosti cijena, kao što su sektor poljoprivrede ili financija, te se može reći da imaju ključnu ulogu u vremenima krize.

Takav primjer dogodio se u Njemačkoj, tijekom poljoprivredne krize 1860.-e godine kada je socijalni poljoprivrednik Friedrich Raiffeisen, nastojao osigurati hranu za hitne slučajeve farmerima i njihovim obiteljima. Međutim, ono što je primijetio, bilo je to da ono što je zaista potrebno tim farmerima su krediti koji bi im omogućili pribavljanje moderne opreme kojom bi omogućili plasiranje svojih proizvoda na tržište. Potaknut time, Friedrich je dizajnirao novi oblik štednje te osnovao kreditnu zadrugu koja je odmah prihvaćena od strane farmera. Ideja ruralne kooperativne banke proširila se diljem kontinentalne Europe, što je dovelo do promocije ponude i marketinških zadruga. Zajedno, pripomogli su razvoju moderne poljoprivredne ekonomije (Prema: International Labour Organization, 2009).

Zadruge nastoje proizvodnju robe i usluga održati u skladu s potrebama potrošača, te se za razliku od klasičnih poduzeća zadruge ne vode logikom povećanja profita već zadovoljavanja specifičnih potreba svojih članova. Zadruge karakterizira dugoročna vizija razvoja te briga za dobrobit sadašnjih i budućih generacija. U nekim je zemljama dugoročna vizija inkorporirana u zakone koji zadrugu obvezuju da dio svoga godišnjeg viška prihoda prebaci u posebni fond, što znači da dio svojih sredstava i viškova zadruga mora koristiti za razvoj zajednice. Kao važna uloga zadruga ističe se sklonost pravičnoj raspodjeli prihoda, jer budući da se osnivaju s namjerom zadovoljavanja potreba članova, a ne kumuliranja profita, zadruge nastoje svoja sredstva raspodijeliti radnicima tako da im povise plaće ili pak potrošačima snižavanjem cijena. Udruživanje u zadruge otvara vrata malim poduzetnicima da izađu na nova tržišta, prošire proizvodnju, poboljšaju profitabilnost i kvalitetu proizvoda, osiguraju nova radna mjesta te se upravo zbog toga može reći da one predstavljaju mehanizam cjelokupnog

ekonomskog razvoja. Postojanje i djelovanje zadruga ima značajan doprinos u poboljšanju nekoliko bitnih segmenata gospodarstva. Zajedničko djelovanje pojedinih članova preko uspješno upravljane zadruga može poboljšati potražnju za proizvodima ili uslugama zadrugara čime se direktno utječe na veću agregatnu potražnju u nekom gospodarstvu. Kvalitetna povezanost i upravljanje zadrugama dovodi do bolje poslovne efikasnosti članova zadruga, poboljšavanja kvalitete i prepoznatljivosti proizvoda što u konačnici rezultira većim zadovoljstvom potrošača i većom prodajom. Udruživanje članova u zadruga poboljšava konkurentnost i otvara sposobnost izlaska na nova tržišta. Otvara se mogućnost izlaska na međunarodno tržište malim proizvođačima, a time i doprinosi poboljšanju vanjskotrgovinske bilance (Babić i Račić, 2011, str. 287).

Zadružno se poduzeće može promatrati kao mehanizam za prevladavanje ekonomskih nedostataka te usmjerenost na samopomoć. Zadruga su usmjerene na postizanje sljedećih ciljeva (Mazzarol, 2009, str. 84):

1. Strategija samopomoći koja omogućuje zajednicama postizanje određene razine društvenog i gospodarskog blagostanja te razvoj samostalnosti i neovisnosti.
2. Projekti koji omogućuju minimalne infrastrukturne investicije iz vana, čime se potiče veće samoodređenje i lokalna autonomija.
3. Konkretna formule za mjerenje ekonomskih potreba zajednice i koristi od programa samopomoći, koje za cilj imaju uklanjanje potrebe za državnom intervencijom koja se obično javlja u slučajevima nestabilnosti menadžmenta koja se lako uklanja promjenom političke volje.

## **2.2 Društvena uloga zadruga**

Utjecaj poslovnih aktivnosti zadruga očituju se ne samo kroz ekonomsku, već i kroz ulogu u zajednici, odnosno društvenu ulogu. Pokretanje zadruga povlači sa sobom brojne prednosti, među kojima se ističu mogućnost lakšeg pribavljanja kapitala poduzetnicima, pridonosenje kvaliteti i vrijednosti proizvoda zadruga kroz međusobno učenje novih vještina i tehnologija, te otvaranje mogućnosti malim poduzetnicima da izađu na nova tržišta i prošire proizvodnju (Babić i Račić, 2011, str. 287). Samom pojavom zadruga one nisu bile isključivo ekonomske institucije, već društveni čimbenik koji je predan rješavanju problema lokalnih zajednica ili različitih grupa korisnika. Društvena se uloga zadruga često naglašava, ali je rijetko predmet

sustavnih analiza. Proteklih desetljeća osnovani su razni modeli zadruga s jasno naglašenim društvenim ciljevima, te su primjerice, socijalne zadruge duboko ukorijenjene u oblike društvene svijesti, poput potrebe da se promovira društvena pravda, zaštiti okoliš te omogućiti pružanje potpore društvenoj i profesionalnoj integraciji osoba u nepovoljnom položaju. U takvim je zadrugama društvena korist temeljno obilježje koje motivira članove na uključenost i djelovanje. Važnost društvene uloge zadruga može se prepoznati i u njihovom sedmom načelu poslovanja koje ističe dva razlikovna zadružna obilježja a to su briga za društvene posljedice vlastitih aktivnosti te skrb za zajednicu u kojoj zadruga djeluje. Zbog svojih ciljeva i participativne strukture zadruge imaju ugrađenu sposobnost da na nove izazove u zajednici odgovaraju stvaranjem poslova u različitim područjima djelovanja. Iz društvene uloge zadruga proizlaze brojne korisne posljedice. Zbog njihove uključenosti na lokalnoj razini koja podrazumijeva suradnju mnoštva dionika, među kojima su članovi, korisnici i radnici, zadruge utječu na povećanje društvenog kapitala i jačanju povjerenja u zajednicama te se mogu smatrati učinkovitima za razvoj građanskih stavova i društveno prihvatljivih vrlina. Ono što posebno stvara pozitivan utjecaj zadruga na društvenu koheziju je njihova sposobnost institucionaliziranja ključnih pravila koja osiguravaju uspješnost uzajamno korisnih transakcija. Sklonost zadruga prema zajedništvu proizlazi iz njihove privrženosti zajedničkom cilju koji je u suglasju s općim dobrom pa se zbog toga zadruge mogu promatrati kao institucije koje pretvaraju neformalne dogovore ljudi o zajedničkom korištenju resursa u posebne ugovore. Zadruge utječu na to da se članovi drže dogovora pa se samim time mogu smatrati stimulatorima društveno usmjerenih ponašanja (Prema: Zeuli, Radel, 2005).

Nadalje, štiteći prihode i zaposlenost, zadruge mogu pomoći u rješavanju problema koji bi inače ostali odgovornost javnih politika. Radničko preuzimanje poduzeća sve je učestalija pojava u raznim zemljama a ta pojava povezana je s obrambenim reakcijama radnika koji su zabrinuti zbog mogućeg gubitka posla, a koja je zapravo utjecala na to da se zadruge pokažu kao vrlo dobar način spašavanja poslova u vremenima duboke krize. Radničke zadruge koje nastanu na taj način utječu na očuvanje poslova kao i na pozitivno djelovanje na javni proračun i zdravlje u zajednicama u kojima djeluju. Uz očuvanje postojećih radnih mjesta, zadruge svojim djelovanjem dopunjavaju javnu ponudu socijalnih usluga pružanjem novih čime utječu i na stvaranje novih radnih mjesta. Ono što je za zadruge specifično je to da one privilegiraju osobe u nepovoljnom položaju, koje su isključene s tržišta rada ili im pak prijete isključenje, odnosno one osobe koje su na bilo koji način diskriminirane od strane tradicionalnih poduzeća te im omogućuju stručno osposobljavanje s ciljem poboljšanja

nepovoljnog položaja u kojem su se našli. Društvena korist koju zadruge stvaraju rijetko je predmetom analiza budući da se analiza uspješnosti različitih tipova poduzeća uglavnom temelji na pukom kriteriju učinkovitosti. Većina takvih usporedbi u početku naginje tradicionalnim poduzećima budući da se ne uzimaju u obzir društveni ciljevi, unutarnji učinci i zajedničke koristi koje zadruge stvaraju. Takav pristup nije samo epistemološki manjkav, već i potpuno neprikladan za razvoj primjerenih politika (Prema: Borzaga, Galera, 2012).

### **2.2.1 Prednosti zadruga**

Komparativne prednosti zadruga dijele se na dvije vrste, a to su opća prednost koja proizlazi iz prirode zadružnog modela kao modela vlasništva članova te specifična prednost koja proizlazi iz odabrane vrste zadruga. Prednosti zadružnog modela očituju se u samoj njegovoj formi te kao takav, model zadruga predstavlja model pravednijeg, produktivnijeg i održivijeg načina proizvodnje dobara i društvenog bogatstva posebice u vremenu globalne krize. Svrha zadružnog poslovanja sama po sebi predstavlja određenu prednost, jer se naglasak stavlja na ostvarivanje interesa članova te takav oblik poslovanja pokazuje izuzetnu otpornost na promjenjive tržišne uvjete i nejednakosti. Ono što zadruge svakako odvajaju od ostalih oblika poduzeća je njihovo poslovanje čvrsto utemeljeno na zadružnim načelima koje ih definiraju, a samo ispunjavanje tih načela dovodi u prednost zadruga spram ostalih oblika zato što se u njihovom načinu poslovanja posebno očituje udruživanje financijskih i materijalnih resursa radi racionalnije raspodjele te zajednički nastup na tržištu. Uz načelo demokratskog odlučivanja prednost zadruga je i ta što članovi sudjeluju u odlučivanju o poslovnim planovima, raspodjeli i reinvestiranju dobiti. Međuzadružnom suradnjom omogućuje se olakšanje poslovanja zbog zajedničkog preuzimanja mogućih gubitaka pojedinih zadrugara. Takav pristup vođenju poslovanja ostvaruje isplativost posebice u vremenima krize gdje se snaga i izdrživost zadruga očituje u većoj otpornosti na tržišne fluktuacije čime se ostvaruje opstanak na tržištu te zadržavanje radnika (Prema: EURICSE, 2012; Ptić, 2015; ILO, 2009).

Zadruge ne mogu dati sveobuhvatno rješenje socijalnih i ekonomskih problema tranzicijskog gospodarstva, ali mogu imati značajnu ulogu u povećanju zaposlenosti i životnog standarda skupina s niskim prihodima te jačanju obnove i razvoja zajednice. Stvaranje zadruga smanjuje zapreke koje ograničavaju manje zajednice i poslovne subjekte. Članovi zadruga udruživanjem postaju dovoljno veliki da mogu nastupiti na novom, većem ili čak

međunarodnom tržištu. Zadruga svojim djelovanjem članovima mogu smanjiti transakcijske troškove ili povećati dobit kroz ostvarivanje veće prodaje, snižavanje troškova nabave ili druge koristi. Udruživanjem se može postići veća kolektivna snaga u pregovaranju. Putem zadruga članovi mogu lakše pristupiti potrebnim informacijama i znanjima te tako povećati efikasnost i konkurentnost. Međusobno učenje novih vještina i tehnologija može pridonijeti kvaliteti i vrijednosti proizvoda članova zadruga. Zajedničko djelovanje pojedinih članova preko uspješno vođene zadruga može poboljšati potražnju za proizvodima ili uslugama zadrugara čime se direktno utječe na veću agregatnu potražnju u nekom gospodarstvu. Kvalitetna povezanost i upravljanje zadrugama dovodi do bolje poslovne efikasnosti članova zadruga, poboljšavanja kvalitete i prepoznatljivosti proizvoda. To u konačnici rezultira većim zadovoljstvom potrošača i većom prodajom. Osim navedenog postoji veliki potencijal unutar zadrugnog sektora koji doprinosi poboljšanju lokalnog i regionalnog razvoja jer su članovi zadruga obično koncentrirani unutar određene lokalne zajednice (Babić i Račić, 2011, str. 287).

Ukratko, može se reći da zadruga predstavljaju superiorniji način poslovanja u odnosu na ostale poslovne oblike zbog toga što (Prema: Mazzarol, 2009, str.39):

- zadruga pruža širu i pravedniju raspodjelu kapitala unutar zajednice,
- zadrugni kapital se zadržava u lokalnoj zajednici,
- zadrugni način upravljanja je otvoren i demokratske naravi za razliku od ostalih oblika te
- zadruga ostvaruje istovremeno i ekonomske i socijalne ciljeve, dok ostala poduzeća imaju za primarni cilj ostvarivanje profita.

### **2.2.2 Nedostaci zadruga**

Upravljanje zadrugom suočava se s mnoštvom izazova koje utječu na poslovanje zadruga i njeno nastojanje da obavljanje svakodnevnih zadataka zadrži u skladu s temeljnim etičkim načelima i vrijednostima. To dovodi do toga da upravitelji zadruga dovode u pitanje samo poslovanje jer nerijetko primjenjuju upravljačke modele koji nisu primjereni za vođenje zadruga kao takvog organizacijskog oblika. Upravo primjena vođenja kao u klasičnim poduzećima ono je što zadruga sputava u njihovom rastu i razvoju, bez obzira na njihovo širenje u raznim sektorima. Slabo vođenje i upravljanje zadrugom dovodi do nekoliko

negativnosti kao što su nemogućnost iskorištavanja punog potencijala zadruga kao posebnog ekonomskog modela, dovode do toga da zadruga teže ka tome da na tržištu djeluju kao klasična poduzeća, zanemaruje se ključna uloga članova te se na neki način "guši" oblik zajedništva članova i upravitelja koji bi trebao biti karakterističan za takav model organizacije. Dolazi do toga da menadžment slijedi svoje interese što rezultira neusklađenošću svrhe poslovanja s interesima članova, pojave apatije i cinizma, gubitka interesa članova te naposljetku i njihovim odlaskom iz zadruga (Prema: Borzaga, Galera, 2012).

Na primjeru poljoprivrednih zadruga može se uvidjeti kako zadruga imaju najmanje dva nedostatka. Prvi je način na koji svaki pojedini član može uživati u članskim poticajima, a drugi je nedostatak zajedničkog interesa među onim što bi trebalo predstavljati heterogeno članstvo. Budući da puno zadruga uključuje kolektiv manjih subjekata koji djeluju neovisno, za zadruga je gotovo nemoguće u potpunosti iskoristiti potencijal sinergije kolektivnog članstva (Mazzarol, 2009).

Razlog tome je što zadruga nastoje postići konsenzus među članovima i time odrediti jasne strateške ciljeve poslovanja. Zbog tih razloga, zadruga češće nailaze na ograničenja u odnosu na poduzeća u vlasništvu investitora. Karakteristika zadruga je da imaju više averzije prema riziku tijekom procesa donošenja odluka gdje nepostojanje sekundarnog tržišta za prikupljanje kapitala pogoršava takvo stanje, za razliku od dioničara koji mogu prodati svoje dionice i osigurati kapitalni prihod (Prema: Mazzarol, 2009).

### ***2.3 Ograničenja u razvoju zadruga***

Koliko god značajnu ulogu zadruga imale u razvoju društvenog i ekonomskog sektora, postoje određene prepreke njihovom razvoju. Kao primjeri takvih prepreka posebice se ističe zakonodavstvo, nedostatna regulacija tržišta, loše tržišne politike te slabo razvijene upravljačke prakse u samim zadrugama.

Što se tiče zakonodavstva vezanog za uređenje poslovanja zadruga, ono je još uvijek vrlo neusklađeno među državama, a nerijetko se događa i izostanak istog, bez obzira na određeni trud na međunarodnoj razini s ciljem usklađivanja zajedničkih vrijednosti i načela. Upravo ta

neujednačenost rezultira težom primjenom zadružnog oblika poslovanja te usporava i oslabljuje suradnju međunarodnog zadružnog poslovanja. Iako bi zakonodavstvo trebalo djelovati poticajno na poslovanje zadruga, ono je nažalost, u većini slučajeva sputavajućeg karaktera zato što su u određenim državama ograničena područja, kao i opseg posla u kojima zadruge mogu djelovati. Problem predstavlja i veliki broj članova koje zadruge mora minimalno imati kao i određivanje sredstava nužnih za pokretanje poslovanja. Kao najveće ograničenje svakako se ističe činjenica da u određenim državama, zakonodavci na temelju lošeg ugleda zadruga, podržavaju proces vlasničke pretvorbe, odnosno podržavaju zakonski dozvoljene pretvorbe društava uzajamne pomoći i zadruga u profitna poduzeća što rezultira donošenjem zarade određenim članovima ili menadžerima koji žele ostvariti kontrolu nad akumuliranim sredstvima zadruga. Regulacija tržišta uvjetuje neravnopravnost naklonjenosti zadrugama, što može s jedne strane utjecati na privrženost zadrugama dok s druge može kočiti razvoj zadruga. Na Euricse konferenciji istaknuto je nekoliko primjera regulacije tržišta koji na negativan način utječu na razvoj zadruga. Grillo tako ističe da regulacija tržišta, kada je osmišljena tako da ne uzima u obzir specifičnosti zadruga, ometa razvoj zadružnih poduzeća u kreditnom sektoru. Međunarodni računovodstveni standardi i međunarodna financijska pravila poput Baselskog sporazuma priječe rast i razvoj zadruga tako što nameću kapitalizacijske sheme, sustave upravljanja likvidnošću i upravljačke mehanizme koji ne uzimaju u obzir specifičnosti zadružnog modela (Prema: Borzaga, Galera, 2012).

Ferri naglašava kako nesposobnost prepoznavanja posebnosti zadruga može zadružnim bankama proizvesti i nesrazmjerne regulatorne troškove te otežati pristup kreditima za mala poduzeća i kućanstva. Jednako tako, u sektoru javnih usluga, institucije za zaštitu tržišnog natjecanja mogu štiti korisnike od tržišne moći pružatelja usluga tako što nameću pravila i ograničenja koja stvaraju dodatne troškove. Ta pravila polaze isključivo od pretpostavke o poduzećima u vlasništvu investitora. Međutim, kada se u pružanju usluga uključe zadruge, neka od tih pravila i ograničenja su suvišna i stvaraju nepotrebne troškove budući da su korisnici već zaštićeni zadružnim modelom vlasništva. Slična se situacija pojavljuje i u sektoru usluga od općeg interesa. Zadruge mogu biti oštećene nepravednim procesima ugovaranja pružanja ovih usluga kada je sustav ugovaranja temeljen na kriterijima koji ne prepoznaju temeljne razlike između zadruga i klasičnih vlasničkih poduzeća (Borzaga, Galera, 2012).



Ako javna politika podržava start-upove poslovnih inicijativa, tada zadruge mogu i ostvariti određenu korist, budući da namjenske mjere uvelike mogu pomoći zadrugama. Međutim u većini slučajeva, te politike koje podržavaju zadruge zapravo su nedostatne, one ne osiguravaju zadrugama puni status poduzeća uskraćujući im tako uvjete i mogućnosti koje se pružaju klasičnim poduzećima u vidu potpore. Dok istovremeno, određene obveze koje se primjenjuju na profitna poduzeća primjenjuju se i na poslovanje zadruga, predstavljajući otežavajuću obvezu u razvoju zadruga. Ti slučajevi se posebno događaju u situacijama kada se zadruge moraju pridržavati pravila o ograničenju prijenosa imovine, ali im je zabranjeno korištenje poticaja i poreznih olakšica jer ne spadaju pod neprofitne organizacije, iako u vidu imaju ostvarivanje jednakih društvenih ciljeva (Borzaga, Galera, 2012).

Budući da se zadruge bave i ekonomskim aktivnostima, susreću se s poteškoćama vezanim za primjenu upravljačke prakse koja odražava njihovu etiku i vrijednosna načela. Određena razina neinformiranosti od strane rukovoditelja dovodi zadruge u situacije da su vođene praksom iz klasičnih poduzeća koja je u potpunoj nesuglasnosti s misijom određene zadruge. Takav pristup utječe na to da zadruge oponašaju klasična poduzeća zanemarujući pritom ključne prednosti nastale na temelju aktivne uključenosti članova te utječe na raskidanje zajedništva stvaranjem prilika u vidu zarade za određene pojedince, odnosno oportunističke članove zadruge ili upravitelja. Kako bi se takve situacije izbjegle u što većoj mjeri potrebno je eksperimentirati s određenim inovativnim strategijama upravljanja, posebice s onima koje utječu na smanjenje vlasničkih troškova bez obzira na različitost interesa članova (Prema: Borzaga, Galera, 2012).

## ***2.4 Izazovi razvoja zadruga***

Suvremeni primjeri razvoja zajednica potiču zajednice da se oslone na svoje unutarnje izvore kao što su ljudi, ekologija, društveni izvori i slično kako bi se uspješno rješavali problemi zajednice. U tom slučaju zadruge predstavljaju idealno rješenje zbog načina svog poslovanja i upravljanja. Međutim, iako ih karakterizira vrlo visoki stupanj prilagodljivosti te korištenje strategije "oslanjanja na samu sebe", strategije razvoja zajednice na temelju imovine ili strategije utjecaja na razvoj zajednice razvojem vlastite zadruge, razvoj zadruga i njihovo upravljanje može na neki način opteretiti izvore kapitala zajednice posebice u urbanim i ruralnim područjima koja imaju ograničene resurse ili su pak u opadanju (Zeuli, Radel, 2005).

Druga polovica dvadesetog stoljeća obilježena je nizom promjena tradicionalnog zadružnog oblika sa svrhom ostvarivanja što veće konkurentnosti na globalnom tržištu, a te promjene očitovale su se kroz poboljšanje pristupa financiranju olakšavajući tako odvajanje gospodarskih i socijalnih dimenzija poduzeća te korištenje korporativne strukture radi postizanja rasta kroz zajednički pothvat, pripajanjem i spajanjem. Međutim, iako su takve mjere i poboljšale samu konkurentnost i položaj zadruga, s druge su strane utjecale na odmicanje od zadružnih i društvenih vrijednosti gospodarstva. No bez obzira na to, posljednjih dvadesetak godina karakterizira "oživljavanje" vrijednosti socijalne ekonomije posebice u novim tržišnim sektorima povezanim s uslugama skrbi, kao i razvoj novih društvenih poduzeća u brojnim europskim državama (Prema: Borzaga, Spear, 2004).

Svijest o ograničenjima ekonomskog sustava koji precjenjuje natjecateljska i sebična ponašanja dovodi čak i kod profitno usmjerenih poduzeća do prihvaćanja društvene odgovornosti i inovativnih upravljačkih strategija koje naglašavaju suradnju. Rastući broj analitičara vidi različite oblike suradnje kao mogući način izlaska iz krize. Posljedično tome, javljaju se novi prostori za razvoj tradicionalnih kao i novih tipova zadruga. Očekuje se da će tradicionalne zadruge imati mnogo značajniju ulogu u ključnim djelatnostima poput pružanja financijskih usluga, stambenih rješenja, opskrbe hranom i stvaranja radnih mjesta. Zadružne banke i kreditne unije trebaju nastaviti svoj razvoj budući da su se pokazale manje riskantnima od velikih korporativnih banaka te su uspjele održati povjerenje i privući nove korisnike. Poljoprivredne će zadruge postati još važnijima za očuvanje malih poljoprivrednika i poljoprivredne proizvodnje s obzirom na sve veće potrebe za hranom zbog porasta populacije. Osim toga, poljoprivredne su zadruge važne zbog osiguranja sigurnosti hrane, zaštite okoliša i promocije održivog modela razvoja. S opadanjem sigurnosti radnog mjesta i naglim porastom broja nezaposlenih, mnogi postojeći primjeri radničkih zadruga i radničkih preuzimanja poduzeća nagovješćuju da bi zadruge mogle imati značajniju ulogu u očuvanju postojećih i stvaranju novih radnih mjesta (Borzaga, Galera, 2012).

Nadalje, nekoliko je novih područja u kojima je potencijal zadruga veliki. To su osobne usluge te posebice socijalne, obrazovne i zdravstvene usluge. Te usluge obilježava rastuća diversifikacija potražnje u situaciji u kojoj, s jedne strane, javna opskrba tim uslugama je ograničena i u opadanju, dok s druge strane, kvaliteta opskrbe tim uslugama je kod privatnih profitnih poduzeća različita i nesigurna. Isto opažanje vrijedi i za uzajamna društva, koja lako kompenziraju smanjivanje ponude zdravstvenih usluga i dugoročne skrbi koju pružaju javne

institucije i osiguranja. Još jedno rastuće područje su komunalne usluge, što uključuje upravljanje kulturnim institucijama, vodnim resursima, zbrinjavanje otpada, javni prijevoz i obnovljive izvore energije. Sve ove djelatnosti obilježavaju ili prirodni monopoli ili niska i nesigurna profitabilnost. Zadružna su poduzeća zbog participativnog modela članstva i upravljanja najprikladnija za pružanje usluga pod ovim okolnostima. Rastuće polje za razvoj zadružnog poduzetništva je institucionalizacija mreža malih poduzeća izvan tradicionalnih sektora poljoprivrede i ribarstva. Zadruga mogu lako upravljati zajedničkim aktivnostima, uključujući istraživanje i razvoj proizvoda, širenje tržišta te povećanje produktivnosti i konkurentnosti poduzeća članica mreža. Izvjesno je da bi učinkovitija razmjena praktičnog znanja u većoj mjeri doprinijela uzajamnom učenju te potakla oživljavanje i jačanje zadruga diljem svijeta (Borzaga, Galera, 2012).

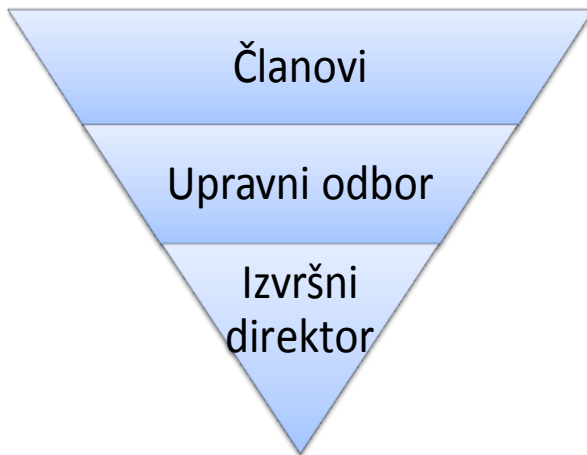
### 3 UPRAVLJANJE ZADRUGOM

Pojam upravljanja odnosi se na skup procesa, politika i struktura koje čine smjer kojim se organizacija kreće te način na koji se njome rukovodi i vrši kontrola. Obično predstavlja i odnose između aktera i krajnjih ciljeva organizacije. Dionike čine oni koji su izravno uključeni u organizaciju, kao što su članovi, menadžment, upravni odbor, ali također može uključivati i širu zajednicu, kao što su dobavljači i zajednica u cjelini. Kao i ostali oblici poduzeća i zadruge zahtijevaju određeni iznos kapitalnog ulaganja, vodstvo te stručnost menadžmenta. No za razliku od ostalih oblika, zadruge moraju vrlo efektivno odgovarati na zahtjeve svojih članova, te uspješno uključiti sve članove u donošenje odluka koje izravno utječu na politiku i upravljanje poslovanjem (Ernst & Young, 2012).

Kako bi uspjele i napredovale, zadruge moraju biti dobro organizirane, financirane te dobro vođene od strane njenih članova. Jednako tako trebaju biti napredne i prilagodljive promjenjivoj poslovnoj klimi te imati sposobnost udovoljavanja različitim potrebama svojih članova. Članovi, Upravni odbor kao i menadžment imaju jednaku odgovornost prema zadruzi te svatko od njih na poseban način pridonosi uspješnom poslovanju zadruge. Iako su kapital, zaposlenici, opseg posla te dobro upravljanje vrlo bitni za uspješno poslovanje, članovi zadruge su oni koji uvijek predstavljaju prioritet poslovanja. Uspjeh zadruge itekako ovisi o efektivnoj edukaciji članova te međusobnoj komunikaciji, što se može zaključiti i na temelju zadružnih načela spomenutih na početku rada (Prema: Zeuli, Cropp, 2004).

Važnost sudjelovanja članova u upravljanju i vodstvu zadruge nikada ne može biti umanjena jer aktivni članovi podupiru formiranje ciljeva te samim time jačanje svrhe poslovanja. Vrlo je bitno u svakom trenutku provoditi vodstvo koje omogućuje članovima uključenost u zadruzi prema njihovom zadobivenom pravu demokratskog nadziranja poslovanja (McDonnel, Macknight, Donnelly, 2012). Važnost kao i nužnost uključivanja članova u procese odlučivanja te vođenje same zadruge prikazano je na slici 1, gdje se na samom vrhu nalaze članovi čime se ističe njihova važnost u samom vođenju zadruge.

Slika 1 Vođenje i kontrola u zadruzi



Izvor: Izrada autorice prema: Zeuli K.A, Cropp R. (2004): *Cooperatives: Principles and practices in the 21st century*, (online), dostupno na: internetska stranica <http://learningstore.uwex.edu/assets/pdfs/A1457.pdf> (preuzeto dana: 29.3.2016)

Načini upravljanja zadrugom vrlo su raznoliki što je zapravo rezultat evolucijskog puta unatrag nekoliko stotina godina u kombinaciji s različitim pravnim okruženjima, industrijskim standardima sektora u kojima su zadruge djelovale, veličinom i vrstom članstva, životnim ciklusom i zrelošću. U smislu učinkovitosti kooperativnog upravljanja, praksa pokazuje kako manje zadruge nadmašuju velike jednako kao što i radničke nadmašuju zadruge u vlasništvu potrošača. Do toga dolazi jer je upravljačka praksa u velikim zadrugama često obilježena pristupom hijerarhijskog korporativnog upravljanja, odnosno modelom uređenim na principu top-down kontrolnog mehanizma koji štiti osobne interese vlasnika u smislu financijskih povrata. Do takvih situacija dolazi zbog velikog pritiska na zadruge da usvoje hijerarhijski sustav vođenja i zapovijedanja koji je u potpunoj suprotnosti sa zadružnim karakteristikama modela koji zahtijeva primjenu demokratske strukture vođenja te vođenje i kontrolu od strane članova (Prema: COOP, n.d).

Zadružni pokret je danas globalan i zadružna poduzeća moraju biti u skladu sa standardima financijskog računovodstva i korporativnog upravljanja, jednako kao i poduzeća u vlasništvu investitora. Izmjene i dopune zakona o zadrugama dizajnirane su s ciljem da zadrugama olakšaju pribavljanje vlastitog kapitala, ali i kako bi zadružni odbori i viši menadžment uvidjeli nužnost prilagođavanja inovativnom i konkurentnom poslovnom okruženju koje se

ostvaruje kroz bolju edukaciju i razvojne vještine među članovima odbora (Prema: Mazzarol, 2009).

### ***3.1 Organizacijska struktura zadruga***

Budući da zadruga predstavlja poslovanje vrlo individualne prirode, te je demokratsko provođenje vlasti njena bitna značajka, tako se i organizacija zadruga može provoditi samo na demokratskim principima. Administrativni dio organizacije oslanja se na trajno i izravno sudjelovanje zadrugara, odnosno, članovi kao pojedinci mogu djelovati kao administratori svog posla te ne dijele svoju ovlast sa bilo kojom drugom skupinom ljudi. Konačna odluka članova je ključna u svim pitanjima, a posebno onima vezanima za organizacijsku strukturu upravljačkih tijela, politički smjer zadruga i prakse upravljanja (Prema: Tchami, 2007).

### ***3.2 Tijela zadruga***

Zadruga se mora sastojati od Glavne skupštine i Nadzornog, odnosno Upravnog odbora. Postoje dva oblika organizacije gdje je jedna sastavljena od Upravnog odbora i predsjednika, te druga koja se sastoji i od Nadzornog i od Upravnog odbora (Tchami, 2007).

#### **3.2.1 Glavna skupština**

Glavna skupština predstavlja vrhovno tijelo zadruga. Ona je izvor svake ovlasti i predstavlja svu moć unutar zadruga te obilježava mjesto izravnog djelovanja zadružne demokracije. Glavna skupština donosi konačne odluke. Čine ju svi članovi zadruga, odnosno njihovi opunomoćenici. Skupština zadruga saziva sve sjednice i sastaje se minimalno jednom godišnje. Sjednice skupštine vodi predsjednik izabran između članova skupštine na period od 4 godine. Na svakoj sjednici vodi se zapisnik o zaključcima i tijeku sjednice. Sve odluke se donose glasovanjem natpolovičnom većinom glasova zadrugara. Glasovanje je javno i transparentno (Tchami, 2007, Zakon o zadrugama, 2014, članak 17-19, NN 34/11, 125/13, 76/14).

Uloga Glavne skupštine je (Tchami, 2007, str. 38-39):

- sazivanje sjednice,
- mijenjanje zadružne politike ili postupaka utemeljenih od strane zadruga,

- biranje i uklanjanje s dužnosti članova Upravnog i Nadzornog odbora,
- ispitivanje, odobravanje ili odbijanje izvješća i računa koji mu moraju biti priloženi,
- dijeljenje operativnog viška nakon transfera u statutarne rezerve (dodavanjem posebnih rezervi ili drugih sredstava, ili pak plaćanjem dividendi),
- konačna riječ pri prijemu ili isključenju članova te
- odluka o prestanku djelovanja zadruge.

U slučaju donesenih odluka koje dovode u pitanje poštivanje pravila zadruge ili čak njeno postojanje, Glavna skupština saziva sastanak u obliku izvanredne Glavne skupštine, te se ona može sazvati uvijek kada Upravni ili Nadzorni odbor smatra da je to potrebno ili kada određeni dio članova podnese zahtjev u pisanom obliku. Inauguralna Glavna skupština je ona koja donosi pravila i propise zadruge.

### **3.2.2 Nadzorni odbor**

Nadzorni odbor ima najmanje tri člana, a broj članova mora biti neparan. Jedan član nadzornog odbora može biti osoba koja nije član zadruge. Nadzorni odbor odlučuje na sjednicama, te može pravovaljano odlučivati ako na sjednici prisustvuje većina njegovih članova, a odluke donosi većinom glasova prisutnih članova. Mandat nadzornog odbora traje četiri godine. U zadruzi koja ima manje od dvadeset članova poslove nadzornog odbora može obavljati skupština zadruge. Nakon isteka mandata, skupština može izabrati novi ili potvrditi stari nadzorni odbor. Nadzorni odbor zasjeda najmanje jednom u tri mjeseca, a saziva ga upravitelj, predsjednik Skupštine zadruge ili pojedini zadrugari. Način sazivanja sastanka, priprema, način rada, donošenje odluka i objavljivanje odluka isti je kao za poslovanje Skupštine zadruge. Nadzorni odbor nadzire upravitelja u vođenju poslova, obavlja uvid u poslovne knjige i obavlja nadzor financijskog poslovanja zadruge, obavlja pregled godišnjeg obračuna, raspodjelu dobiti i pokriće gubitaka; može privremeno obustaviti izvršenje odluka i radnji upravitelja, poduzeti mjere za redoviti nastavak poslova i u roku od 8 dana sazvati skupštinu; zastupa interese zadruge u postupcima protiv upravitelja; saziva izvanrednu skupštinu ako je to potrebno i u interesu zadruge; obavlja i druge poslove u skladu sa zakonom i pravilima zadruge (Zakon o zadrugama, 2014, članak 23, NN 34/11, 125/13, 76/14).

Postoje šest tradicionalnih glavnih područja odgovornosti nadzornog odbora (Northcountry cooperative foundation, 2006, str. 21):

1. Misija: određivanje misije organizacije i postavljanje pravila kako bi se osiguralo ostvarivanje misije.
2. Budžet: uspostavljanje fiskalnih pravila i osiguravanje financijskog tijeka i održivosti organizacije.
3. Vodstvo: zapošljavanje, procjena, i ako je potrebno, otpustiti izvršnog direktora.
4. Nadzor: osigurati stalan nadzor, smjer i potporu izvršnom direktoru.
5. Strateško planiranje: osigurati stalan uvid u viziju i planove organizacije, te razvijati prioritete i pravila kako bi se omogućila primjena planova.
6. Slika u javnosti: predstavljanje organizacije u javnosti.

### **3.2.3 Upravni odbor**

Upravni odbor vrši dnevne aktivnosti zadruge. Sastoji se od varijabilnog broja članova, ali je zakonski određen fiksni broj članova koji se bira od strane Glavne skupštine za određeno razdoblje, ali obično dolazi do ponovnog izbora.

Uloga upravnog odbora je (Prema: Tchami, 2007, str. 40):

- odlučivanje o smjeru poslovanja zadruge,
- odabir strateških ciljeva,
- definiranja pravila za plaće i upravljanje ljudskim resursima,
- poduzimanje koraka za obavljanje aktivnosti,
- imenovanje i razrješavanje osoblja (uključujući i upravitelja zadruge) te postavljanje razine nagrada,
- zakupljivanje prostora,
- organiziranje usluga i praćenje njihove isporuke,
- dogovor o godišnjem proračunu i praćenje istoga te
- donošenje administrativne politike.

### **3.2.4 Upravitelj**

Upravitelj je fizička, potpuno poslovno sposobna osoba koja ispunjava uvjete za obavljanje poslova upravitelja utvrđene Zakonom o trgovačkim društvima i pravilima zadruge. Ne može



biti osoba koja po Zakonu o trgovačkim društvima ne može biti zastupnik odnosno član uprave trgovačkog društva. Mandat upravitelja traje pet godina. Upravitelj vodi poslove zadruga, donosi opće i pojedinačne akte kojima se reguliraju prava i obveze radnika iz radnog odnosa u zadrugi te obavlja druge poslove utvrđene Zakonom i pravilima zadruga (Zakon o zadrugama, čl.26-29, 2014). Upravitelj za svoje vođenje poslovanja ostvaruje pravo na osobni dohodak koji se realizira ugovorom između Zadruga i Upravitelja, a temelji se na rezultatima poslovanja zadruga. Idealno je da upravitelj zadruga bude osoba menadžerskih sposobnosti i stručna u obavljanju poslova upravljanja zadrugom, a najpoželjnije je da upravitelj zadruga ne bude zadrugar već profesionalno angažirana osoba. Aktivnosti koje upravitelj treba provoditi (Centar za Civilne Inicijative, 2015):

- utvrditi misiju zadruga – temeljnu djelatnost i procijeniti što ona predstavlja u odnosu na ostale sudionike na tržištu, procijeniti tržište - što zadruga predstavlja u širem i užem okruženju, odnosno lokalnoj zajednici te udio u tržištu,
- plan aktivnosti i određivanje prema konkurenciji, utvrditi postoje li strateški partneri, izraditi poslovni plan temeljeno na prikupljenim i razrađenim poslovnim idejama, razvoj marketinške strategije i marketing plana kojim utvrđuje: što je proizvod, kako stvoriti robnu marku, definirati veličine i oblik pakiranja, prodaje, cijene, reklamiranja i distribucije, tko je kupac proizvoda i kako mu se prilagoditi, organizacija posla - definirati tko što radi u zadrugi, tko izvršava koju ulogu, planirati trajno i kontinuirano s naglaskom na plan prodaje, pratiti tehnološka dostignuća ako se radi o projektima razvoja proizvodnje, izraditi financijske projekcije poslovanja: kalkulaciju troškova, kalkulaciju prihoda, tijekove novca temeljeno na postojećoj financijskoj dokumentaciji, koristiti znanje drugih – poslovni konzalting, savjetodavne usluge i educirati se i usavršavati svoje znanje.

### ***3.3 Horizontalna i vertikalna integracija zadruga***

Kako bi se osigurala najbolja moguća usluga članovima zadruga, u skladu sa šestim načelom, tj. načelom međuzadružne suradnje, zadruga su dužne surađivati s ostalim zadrugama. One to mogu činiti na temelju dviju struktura, a to su horizontalna i vertikalna organizacijska struktura, odnosno integracija.

Što se tiče horizontalne integracije, ona predstavlja suradnju zadruga koje djeluju na istoj razini. Takva suradnja može se očitovati na različite načine kao što je npr. korištenje istog

zemljišta u slučaju poljoprivrednih zadruga, stvaranje zajedničkog poslovanja vezanog za određene usluge, kao što je npr. marketing ili pak proizvodnja. Horizontalna integracija također podrazumijeva spajanja zadruga, te u tom slučaju jedna ili više zadruga prenosi svoje poslovanje na drugu, ili jedna ili više zadruga donosi kooperativni niz odluka o smanjenju troškova (Tchami, 2007).

Vertikalna integracija predstavlja hijerarhijsku organizaciju zadružnog pokreta, posebice putem saveza, federacija i konfederacija zadruga. Kako bi svoje poslovanje učinile učinkovitijim, zadruge se mogu udružiti u saveze. Savez zadruga je skupina od najmanje dvije zadruge čije su poslovne svrhe identične ili komplementarne. S ciljem zastupanja svojih zajedničkih interesa, najmanje dva saveza zadruga može formirati federaciju. Državno zakonodavstvo općenito daje ovlast jednoj ili više zadruga koje ne moraju biti povezane sa savezom da se izravno pridruže federaciji. Te u konačnici, federacije zadruga mogu djelovati zajedno kao konfederacija, a ona danas predstavlja vrhovnu organizaciju zadružnog pokreta. Konfederacija djeluje na sljedeće načine (Prema: Tchami, 2007, str. 46):

- zauzima ulogu glasnogovornika na nacionalnoj razini i srodnim tijelima za pitanja zadrugarstva,
- priprema i iznosi statističke podatke o zadružnom pokretu,
- savjetuje o općem smjeru nacionalne zadružne politike te predlaže izmjene i dopune dokumenata koje se odnose na zadruge te
- predstavlja zadružni pokret na regionalnoj i zadružnoj razini.

### ***3.4 Modeli upravljanja zadrugama***

Demokratsko upravljanje i vlasništvo u rukama korisnika čini proces kooperativnog razvoja puno složenijim nego što je to slučaj s drugim poslovnim modelima. Stupanj težine ovisi o tome tko pokreće proces, o raznolikosti sudionika te kompleksnosti njihovih ciljeva. Razvoj zadruga predstavlja proces koji može biti iniciran od strane grupe ljudi u zajednici koji su zainteresirani za stvaranje zadruge kako bi ispunili kolektivnu potrebu ili određenu mogućnost, što predstavlja bottom-up pristup upravljanju. Alternativno, postupak može biti pokrenut od vanjske strane, kao što je zastupnik za razvoj zajednice koji može biti zainteresiran za stvaranje zadruge kako bi upoznao specifične ili opće potrebe zajednice (što predstavlja top-down pristup). Ili, suprotno od navedena dva pristupa, čitav razvojni proces

zadruga se može odvijati i izvan zajednice, u onome što se naziva periferni pristup. U tom slučaju, zajednica je izabrana kao lokacija za zadrugu na temelju strateških poslovnih razloga. Inicijatori i ciljevi procesa zadružnog razvoja, kao i zadružne strukture, imaju važne implikacije za razvoj lokalne zajednice (Prema: Zeuli, Radel, 2005). Zadruga su jedinstven poduzetnički model. Članovi su istovremeno vlasnici te uživaju koristi proizašle iz ekonomske aktivnosti zadruga. Na primjer, radnici imaju ulog u proizvodnim zadrugama, proizvođači u poljoprivrednim, klijenti/korisnici u stambenim zadrugama i zadružnim bankama. Zadruga s mnoštvom dionika (poput rastućeg broja socijalnih zadruga te zadruga lokalne zajednice) također se odlikuju drukčijim tipom vlasništva. To vodi prema suradničkim, dugoročnim praksama poduzetničkih aktivnosti (Prema: Cooperatives Europe, n.d.).

### **3.4.1 Model radničke zadruga**

Radničke zadruga su oblik poslovanja zadruga u vlasništvu radnika, demokratski kontrolirane te oblika koji djeluje kako bi stvorio koristi za radnike, odnosno radnici su ujedno i članovi zadruga. Takav oblik zadruga često se uspostavlja kao odgovor na nezaposlenost te nudi održiv, etički oblik blagostanja među članovima grupe, istovremeno im pružajući više kontrole nad svojim poslovnim životom. Zajednički cilj te snažna povezanost među članovima ono je što predstavlja središte uspjeha radničkih zadruga, te su najčešće osnovane od strane pojedinaca koji na nešto drugačiji način nastoje pronaći i započeti novi posao. Osniva ju grupa pojedinaca, najčešće između tri i sedam osoba, koje istodobno postaju članovi poslovanja, odnosno zadruga. Svaki osnivač uobičajeno prilaže dogovoreni iznos kapitalu poslovanja, najčešće kreditom ili povremenim odbitkom od plaće, te pomaže izabiranju odgovarajuće pravne strukture. Nakon donošenja odluke o operativnom upravljanju, zadrugom se upravlja na principu jedan član-jedan glas i svaki član podjednako je odgovoran za uspjeh poslovanja. Članovi zatim sudjeluju u svim generiranim viškovima zadruga i zadržavaju određeni dio u obliku rezervi. Radnička zadruga je odličan model poslovanja zbog kombiniranja vještina i preuzimanja rizika i nagrada i upravo zbog toga izvrstan je za radnike početnike jer im omogućuje rješavanje poteškoća vezanih za početni kapital te stjecanje iskustva kroz kolektivne akcije (Prema: McDonnel, Macknight, Donnelly, 2012). Radničke zadruga pokazale su se kao uspješan model poslovanja u nekoliko europskih država. U sklopu Mondragon grupe u Baskiji predstavljaju sedmu po veličini poslovnu grupaciju u Španjolskoj. U talijanskoj je regiji Emilia-Romagna umrežavanje tisuće malih

proizvodnih zadruga stvorilo regionalnu ekonomiju koja je 10. najbogatija u Europi. U Ujedinjenom Kraljevstvu postoji otprilike 400 nezavisnih radničkih zadruga koje djeluju u različitim granama i djelatnostima, te zapošljavaju približno 2000 ljudi (Posavec, 2013).

### **Prednosti radničke zadruge**

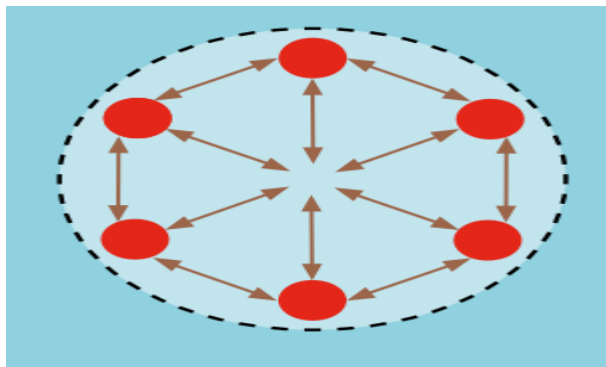
Prednosti i koristi koje se ostvaruju osnivanjem radničke zadruge su (McDonnel, Macknight, Donnelly, 2012. str.18):

- Samoodređenje – radnici zadruge raspoređuju prava na donošenje odluka i odgovornosti na članove umjesto investitorima ili menadžmentu. Članovi odnosno radnici odabiru sami tko će njima upravljati izabirući upravni odbor, te su u konačnici imenovani članovi odbora odgovorni članovima, a ne vanjskim dioničarima.
- Rješavanje nezaposlenosti – radničke zadruge su često uspostavljene kao odgovor na nedostatke tržišta koji uzrokuju nezaposlenost. Osnivanje radničke zadruge pruža mnoge prednosti u odnosu na ostale oblike poduzeća posebice u vrijeme krize te predstavlja dugoročno održiv oblik.
- Stvaranje blagostanja na pravedan način – radničke zadruge omogućuju članovima sudjelovanje u rezultatima njihovog rada kroz raspodjelu plaća i viškova. Iako i neka poduzeća u vlasništvu investitora provode neke oblike raspodjele profita, postoji razlika naspram radničkih zadruga jer njeni članovi imaju svojstveno pravo sudjelovanja u raspodjeli viškova poslovanja do određene razine.

#### **3.4.1.1 Upravljačka struktura radničke zadruge**

Upravljačka struktura radničke zadruge rezultat je njene osobnosti i povijesti nastajanja. Male ili tek osnovane radničke zadruge imaju tendenciju poslovanja kao kolektiv kao što je prikazano na slici 2, gdje je menadžment i struktura rukovođenja i upravljanja ravna i neformalna. Rastom zadruge, pojavljuje se potreba odabira reprezentativnog tijela od strane članova. Jednako tako, upravljanje i operativno odlučivanje često se dodjeljuje poluautonomnim timovima ili pak pojedincima.

Slika 2 Kolektiv

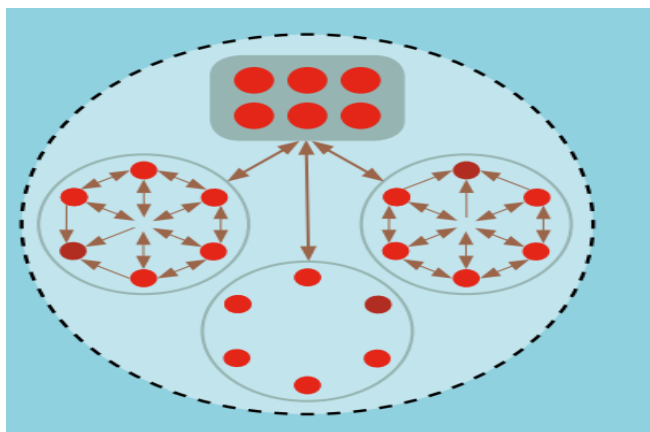


Izvor: Co – operatives UK (2016): *The worker cooperative code*, str. (online), dostupno na <http://www.uk.coop/developing-co-ops/grow-your-co-op/codes-governance/corporate-governance-code-agricultural-co>

Osnivanjem zadruga nastaje mala radnička zadruga koja često djeluje kao kolektiv, tako da su upravljanje, menadžment te operacije nerazdvojive sfere. Članovi su formalno na jednakoj razini kao i direktori, ili čak djeluju i posluju kao direktori, iskorištavajući ravnu strukturu gdje svi imaju jednako pravo donošenja odluka. Pojedinci mogu voditi u određenim područjima ili aktivnostima, međutim uloge se mogu mijenjati, ovisno o okolnostima.

Rastom i širenjem, zadruga se često razviju u poluautonomne timove koji upravljaju različitim područjima poslovanja, čime nastaje samoupravljanje te se imenuju predstavnici svakog tima za izabrano tijelo. Takav oblik upravljanja prikazan je na slici 3.

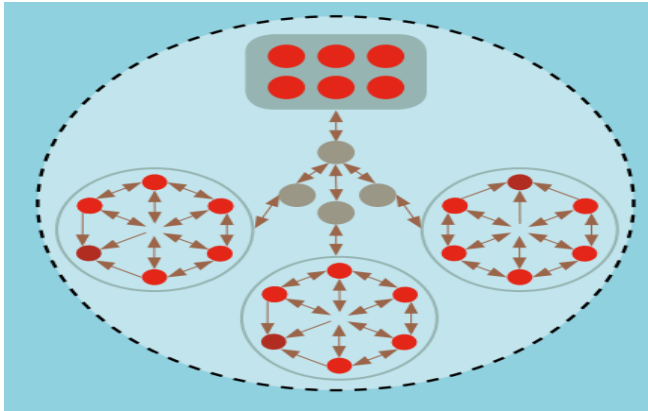
Slika 3 Samostalno upravljanje radnim timovima



Izvor: *The worker cooperative code*, Cooperatives UK, 2016, dostupno na <http://www.uk.coop/developing-co-ops/grow-your-co-op/codes-governance/corporate-governance-code-agricultural-co>

Slika 4 prikazuje primjenu sistema hijerarhije koja predstavlja situaciju kada je generalni upravitelj odabran, a u nekim slučajevima on je posebno regrutiran od strane izabranog tijela.

**Slika 4** Sistem hijerarhije u radničkoj zadruzi



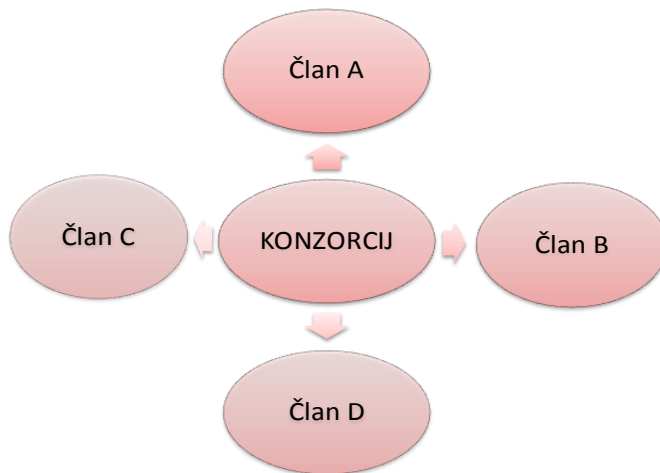
Izvor: The worker cooperative code, Cooperatives UK, 2016, dostupno na <http://www.uk.coop/developing-co-ops/grow-your-co-op/codes-governance/corporate-governance-code-agricultural-co>

U većim zadrugama može postojati nekoliko razina menadžmenta. Fraza koja se koristi za opisivanje te veze je ta da menadžment nije status, već proces (Prema: COOP, n.d).

### 3.4.2 Model zadružnog konzorcija

Članovi zadružnog konzorcija su uglavnom poduzeća, partnerstva ili pojedinci, a zadruga može biti osnovana zbog bilo koje svrhe koju članovi podržavaju, uglavnom kupovina, prodaja, marketing ili dijeljenje usluga ili objekata. Ovaj model je vrlo snažna metoda postizanja ekonomije razmjera te pristupanje većim ugovorima istovremeno zadržavajući individualni ili poslovni identitet, što je prikazano slikom 5. Konzorcij se natječe za ugovor u ime svojih članova. Ukoliko dobije ugovor, raspodjeljuje posao na jednog, nekoliko ili pak sve članove do završetka. Članovi tada fakturiraju proizvode ili usluge za posao koji treba pokrenuti.

**Slika 5 Model konzorcija**



Izvor: izrada autorice prema: McDonnel,D., Macknight, E., Donnelly, H. (2012) *Cooperative Entrepreneurship – Co-operate for growth*, str.19, (online), University of Aberdeen, dostupno na: internetska stranica [https://www.abdn.ac.uk/cets/documents/Co-operative%20Entrepreneurship\\_Co-operate%20for%20growth.pdf](https://www.abdn.ac.uk/cets/documents/Co-operative%20Entrepreneurship_Co-operate%20for%20growth.pdf)

Konzorcij je formiran iz različitih razloga koji mogu pomoći poslovanju kao u slučaju (McDonnel, Macknight, Donnelly, 2012, str. 20):

- kupnje ili prodaje u ime članova,
- zajedničkih ponuda za ugovor,
- dijeljenja sadržaja, poput ureda i prostorija,
- pružanja obuke i edukacije te
- promicanja vlasništva u svrhu pridobivanja i upravljanja sredstvima ili razvoja sektora gdje je utjecaj demokratske strukture potreban.

Model izvrsno funkcionira u bilo kojoj industriji gdje organizacije mogu imati koristi od udruživanja sredstava i kupovne moći.

### **Prednosti zadružnog konzorcija**

Prednosti osnivanja zadružnog konzorcija su: (McDonnel, Macknight, Donnelly, 2012, str. 20)

- osvajanje novih tržišta,
- pristup velikim ugovorima,
- povećanje efikasnosti putem ekonomije razmjera,
- bolji marketing i usluga članova,
- podjela troškova promocije i oglašavanja,
- veća fleksibilnost s manje rizika, kao i nepostojanje fiksnih troškova plaća,
- središnji ured – raspodjela rada članova i uprave.

### 3.4.3 Model zadruge u vlasništvu zaposlenika

Zadruga u vlasništvu zaposlenika je onaj oblik zadruge u kojoj većina zaposlenika posjeduje većinu dionica u poduzeću. Iako nije uvijek slučaj da se takav oblik primjenjuje samo u zadrugama, organizacije u vlasništvu zaposlenika često primjenjuju demokratsko upravljanje i promoviraju snažnu vezu između zaposlenika i menadžmenta. Može se reći da je oblik vlasništva u rukama zaposlenika najfleksibilniji model koji može preuzeti neku od sljedećih formi (McDonnel, Macknight, Donnelly, 2012, str. 21):

- Izravno vlasništvo zaposlenika – korištenjem jedne ili više poreznih povlastica udjelom u vlasništvu, zaposlenici se postupno registriraju kao individualni dioničari većine dionica u njihovom društvu. U odnosu na radničke zadruge, glasovi se obično raspoređuju prema broju dionica.
- Posredno vlasništvo zaposlenika – udjeli se drže zajedno u ime zaposlenika, na temelju povjerenja zaposlenika (EBT – Employee Benefit Trust).
- Kombinirano izravno i neizravno vlasništvo.

Model organizacije u vlasništvu zaposlenika se najčešće primjenjuje u sljedećim situacijama (McDonnel, Macknight, Donnelly, 2012, str. 21):

- poslovni slijed – privatni vlasnik, poput poduzetnika ili člana obitelji odluči prodati poslovanje svojoj radnoj snazi,
- stručno partnerstvo – partneri se mogu odlučiti na proširenje vlasništva kako bi pokrili većinu ili sve zaposlenike, odražavajući tako potrebu za privlačenjem, zadržavanjem i motiviranjem talentiranih ljudi,



- stečaj ili prijetnja od zatvaranja - zaposlenikov otkup može dokazati učinkovit smjer oporavka za organizacije koje u bi u suprotnom slučaju propale,
- neovisnost - organizacije mogu odlučiti da značajan stakeholding koji je u vlasništvu većine zaposlenih može pomoći neovisnosti organizacije,
- privatizacija – kada se određene usluge privatiziraju stvara se prilike za zaposleničke otkupe,
- vizija vlasnika – začetnik poslovanja se odlučuje na model zaposleničkog vlasništva na početku ili u kasnijoj fazi poslovanja.

## **4 KORPORATIVNO I ZADRUŽNO UPRAVLJANJE**

Skurnik (2002) u svom članku o ulozi zadruga i poduzeća u organiziranju ekonomskih aktivnosti navodi kako još uvijek ne postoji dovoljno razjašnjena podjela poduzeća po vrstama, te tek započinje proces njihovog razumijevanja. Pod poduzećem se smatra institucionalna ekonomija vezana ugovorom između vlasnika raznih čimbenika proizvodnje koji osiguravaju dostupnost tih istih čimbenika kako bi se uspješno realizirala ponuda određenih dobara i usluga. Ti ugovori određuju prirodu kao i načela organizacije, posebice u području podjele rizika i dobiti, te je upravo dosezanje te optimalne podjele uz minimizaciju troškova, prema modernoj teoriji, opći cilj razvoja današnjih poduzeća i organizacija, međutim ti slučajevi su u praksi rijetki i teško ostvarivi. Suvremena ekonomska teorija nudi rješenje stvaranjem drugačijih oblika poduzeća, promjenom vlasničkih modela i organizacija, odnosno preuzimanje rizika na tržištu od strane vlasnika cijelog poduzeća. No, bez obzira na određene različitosti i njihove oblike, ono što im je zajedničko je to da sva društva rade za interese svojih vlasnika, te se provode one strategije i politike koje zadovoljavaju njihove ciljeve i težnje. Kao najčešći oblik poduzeća javlja se društvo s ograničenom odgovornošću sa svim svojim varijacijama, a učestalost takvog oblika poduzeća javila se zbog činjenice da je takav oblik prvi omogućio razdvajanje vlasništva i upravljanja, te definirao i ograničio obveze i rizike vlasnika prema unaprijed određenim okvirima. Glavni cilj društava s ograničenom odgovornošću je proizvesti najveći mogući profit za svoje kapitalne investitore i to podijeliti prema njihovim ulozima.

### ***4.1 Temeljne razlike***

Zadruga u mnogim pogledima imaju puno zajedničkog s ostalim oblicima poduzeća, posebice u pogledu sadržaja, funkcije i poslovne prakse. Ono što je jednako i za zadružni i za korporativni oblik je odabir Upravnog odbora koji uspostavlja viziju i razvija jasno određena pravila organizacije, te obje strukture zapošljavaju menadžera odnosno menadžerski tim koji svakodnevno nadzire poslovanje i provedbu uvedenih pravila. Međutim, razlike između zadruga i korporativnog poslovanja očituju se u principima, ciljevima i organizacijskoj strukturi koje razdvajaju uloge upravljanja u zadruzi te ulogu upravljanja u društvu koje je u vlasništvu investitora. Zadruga se izdvajaju te ujedno i razlikuju od klasičnih poduzeća po

namjeni, vlasništvu, kontroli i raspodjeli dobiti, a te razlike temelje se na zadružnim principima (Northcountry cooperative foundation, 2006).

#### **4.1.1 Ciljevi**

Sama ideja o suradnji počiva na pretpostavkama o prirodi čovječanstva. Također, postoji i pretpostavka da su ljudi uglavnom dobri i žele činiti dobro. To ne podrazumijeva nikakve naivne predodžbe o savršenstvu čovjeka, međutim, uključuje nadanje da, ukoliko se ljudima pruži prilika da učine svijet boljim mjestom, ljudi će uglavnom odabrati da to i učine. Ukoliko se netko ne bi pridržavao takvog razmišljanja, tada sam pojam zadruga ne bi imao smisla. Druga ključna pretpostavka je da ljudi imaju i individualnu, ali i društvenu prirodu te da ta dva aspekta trebaju biti u razumnoj ravnoteži. Poduzeća u vlasništvu investitora temelje se isključivo na uvjerenju da je najvažniji motiv zapravo ljudski racionalizam, odnosno, da se pojedinci ponašaju u skladu sa svojim interesima te nastoje maksimizirati povrat svojih financijskih sredstava. Najveći interes čovječanstva sveden je na financijske interese. Zbog toga se vlasnici poduzeća moraju odnositi prema radu i materijalu kao ulaznim troškovima koje treba svesti na minimum, ukoliko će povrat financijskih sredstava u tom slučaju biti maksimalan (Robb, Smith, Webb, 2010). Zadruga, dakle, nemaju za cilj postizanje najvećeg mogućeg profita iako oba oblika nastoje biti što je moguće više ekonomski učinkovita. Ono čemu zadruga teži je proizvodnja i pružanje usluga koje su u skladu sa potrebama i interesima njenih članova koliko god učinkovito i kompetentno moguće (Anon., 2011). Zadruga su otvorene za sve osobe koje su u mogućnosti koristiti njihove usluge te koje su spremne prihvatiti odgovornost članstva. Uzajamnost i sudjelovanje ono je što čini srž poslovanja zadruga. Poduzećima u vlasništvu investitora, odnosno njihovim vlasnicima ključna je samo predanost radu poduzeća. Gotovo bez iznimke zadružna poduzeća su osnovana kako bi odgovorila na nepravdu u dominantnim poslovnim okruženjima. Često su osnovana kao izravna posljedica eksploatacije ljudi od strane drugih vrsta poduzeća. Najvažnija svrha zbog koje ljudi osnivaju zadrugu je svakako zadovoljenje članova, kao i potreba zajednice. Poduzeća bi trebala postojati za ljude, a ne obrnuto. Iz tog razloga zadruga diljem svijeta, u većoj ili manjoj mjeri posluju prema određenim zadružnim principima (Robb, Smith, Webb, 2010).

### **4.1.2 Raspodjela profita**

Jednako kao i ostali sudionici na tržištu i zadruga nastoji biti ekonomski učinkovita, no ono što ju čini različitom od tradicionalnih društava je način postupanja nakon ostvarivanja profita, odnosno viška, kako se profit u zadrugama naziva. Ako zadruga i ostvari profit, odnosno višak, koji ostane nakon raspodjele rezervi kako bi se zadruga razvijala, vraća se članovima razmjerno njihovoj upotrebi usluga zadruga. Jednako tako, zadruge naspram društva s ograničenom odgovornošću, ne moraju uplaćivati temeljni kapital u zakonski propisanoj visini, već zadrugu mogu osnovati tri fizičke osobe uz minimalni osnivački ulog (Anon., 2011). Zadruge zadržavaju kapital u zajednici u kojoj je nastao, dok dionička društva nastoje što prije izvesti kapital negdje drugdje. S obzirom na to da zadruge ostvarene viškove, odnosno prihode daju natrag svojim članovima, zadruge tako nastoje bogatstvo zadržati u svojim zajednicama, dok klasična poduzeća čine upravo suprotno. Podjelom profita dioničarima, oni odnose kapital izvan zajednice (Robb, Smith, Webb, 2010).

### **4.1.3 Modeli upravljanja**

Upravljanje zadrugom razlikuje se od korporativnog upravljanja jer odbori zadruga ne djeluju samo kao kontrolori primjene strateških odluka kako bi se u što većoj mjeri ostvario povrat uloženi sredstava, već idu i korak dalje, efektivno prate potrebe svojih članova dok istovremeno nastoje ostati konkurentni na tržištu. Takav pristup vođenju zadruge predstavlja bitnu ulogu jer osigurava vođenje zadruge na snažnom principu koji predstavlja demokratsku prirodu poslovanja. Rastom zadruge, najveća poteškoća koja se može pojaviti je nemogućnost održavanja dovoljno jake veze sa zajedničkim ciljevima članova tijekom upravljanja kompleksnog gospodarskog tijela (Erns & Young, 2012). Jednako kao i u klasičnim poduzećima, tako se i u zadrugama od menadžera očekuju vještine, produktivnost, stabilnost i sposobnost odgovora na potrebe organizacije. Menadžer nosi odgovornost za vodstvo grupe i uspjeh organizacije. Jedna od bitnijih odgovornosti menadžera na početku rada je odlučivanje, a ključni faktori u procesu odlučivanja jesu osobne karakteristike poduzetnika, njegovo privatno okruženje, čimbenici koji utječu na radno mjesto, poput društvenih stavova i ekonomskih uvjeta, njegova ideja i procjena poduzetničke ideje te u konačnici njegovi ciljevi. Najteži zadatak menadžera zadruge je proces planiranja, iz razloga što plan mora biti u potpunosti gotov prije implementacije ostalih zadataka koje menadžer ima. S obzirom na vodstvo, većina upravitelja djeluje u skladu sa savjetodavnim pristupom. Glavne značajke

upravitelja zadruga su promicanje kvalitete, odgovornost, poštenje, povjerenje te sposobnost formiranja skupina (The co-operative housing federation of Canada, 2012).

Što se tiče razlike temeljene na elementima kontrole i vlasništva u klasičnom se poduzeću prava za odabir vođe organizacije te udjela u dobiti temelje na kapitalu. Broj dionica u vlasništvu određuje količinu utjecaja i kontrole, kao i iznos ostvarene dobiti. Dok u zadruzi, koja je u vlasništvu članova, istovremeno posjedovanje i vršenje kontrole nad poslovanjem vrše upravo ti isti članovi. Pravo na odabir upravnog odbora te udjela u dobiti temelje se na članstvu u radnoj snazi te kupovini udjela u zadruzi. Što se tiče sličnosti, menadžment je taj koji kontrolira dnevne zadatke, kako u zadruzi tako i u klasičnom poduzeću. U radničkoj zadruzi, članovi kao vlasnici imaju pravo odabrati menadžment, uloga koja je uglavnom dodijeljena Upravnom odboru (Northcountry cooperative foundation, 2006).

## **5 MODEL USPJEŠNOG UPRAVLJANJA ZADRUGOM NA PRIMJERU MONDRAGON GRUPE**

Mondragon predstavlja utjelovljenje zadružnog pokreta koji je započeo 1956.godine, godine koja svjedoči stvaranju prve industrijske zadruge u Mondragon pokrajini Gipuzkoa te je njegova poslovna filozofija sadržana u korporativnim vrijednostima koji ističu suradnju, sudjelovanje, socijalnu odgovornost i inovaciju kao temelje poslovanja. U organizacijskom smislu, korporacija je podijeljena na četiri područja, a to su financije, industrija, distribucija i znanje. Mondragon korporacija danas predstavlja najistaknutiju poslovnu grupu u Španjolskoj pokrajini Baskiji, te je deseta po veličini u Španjolskoj.

### **Misija**

Mondragon korporacija zadruga je poslovno orijentirana socioekonomska inicijativa s dubokim korijenima u Baskiji, osnovana za ljude i inspirirana temeljnim načelima zadružnog iskustva. Misija je čvrsto vezana uz okoliš, poboljšanje konkurentnosti i zadovoljstva kupaca, kako bi se utjecalo na blagostanje u društvu kroz razvoj poslovanja i stvaranjem zadruga i poticanjem zapošljavanja. Misija Mondragon grupe je (MONDRAGON, 2012, str.5):

- čvrsta predanost solidarnosti i korištenje demokratskih metoda za organizaciju i upravljanje,
- poticanje sudjelovanja i uključenosti ljudi u upravi, profitu i vlasništvu te razvoju zajedničkih projekata koji objedinjuju društvene, poslovne i osobne napretke,
- poticanje usavršavanja i inovacija kroz razvoj ljudskih i tehnoloških vještina,
- primjena vlastitog modela upravljanja usmjerenog na pomaganje zadrugama da postanu tržišni vođe te poticanje suradnje.

### **Vizija**

Vizija korporacije odobrena od strane kooperativnog Kongresa održanog 28.rujna 2012. godine podrazumijeva preobrazbu poslovne strukture upravljanjem današnjim isporukama, povećanjem njihove vrijednosti te unapređenje novih aktivnosti na temelju snage interne suradnje te na temelju strukture inovacija, promocija i znanja te mogućnosti globalizacije, prilagođavajući i učvršćujući korporativni identitet kroz vlastiti model upravljanja. Vizija se

potvrđuje od strane načela Mondragon grupe donesenih kroz vlastiti model upravljanja, primjena kojega podrazumijeva opredjeljenje za održivost i konkurentnost koja učvršćuje identitet na globaliziranom tržištu. Korporativni upravljački model, je prema tome, jedan od načina postizanja korporativne vizije (MONDRAGON, 2012, str. 6).

## 5.1 Načela Mondragon korporacije

Principi Mondragon korporacije, čiju jezgru čini obrazovanje, princip koji predstavlja temelj za princip suvereniteta rada, ali i sve preostale, prikazani su na slici 6. Ostalih pet principa unutarnje prirode svake zadruga čine instrumentalna i podređena priroda kapitala, demokratska organizacija, otvoren ulaz, sudjelovanje u upravljanju te solidarnost plaća. Vanjski prsten ima tri načela koja se odnose na zadružne vanjske projekcije, a to su interna suradnja, socijalna transformacija i univerzalna priroda.

Slika 6 Temeljna načela Mondragon korporacije



Izvor: izrada autorice prema: Mondragon (2012): *Mondragon corporate model*, str.17, (online), dostupno na: internetska stranica <http://www.mondragon-corporation.com/wp-content/themes/mondragon/docs/Corporate-Management-Model.pdf>

Načelom edukacije naglašava se potreba za posvećivanje dovoljno pažnje ljudskim i gospodarskim resursima na različitim razinama obrazovanja kako bi se ostala načela mogla provoditi. Mondragon grupa zadruga smatra da je rad glavna snaga u transformaciji prirode,

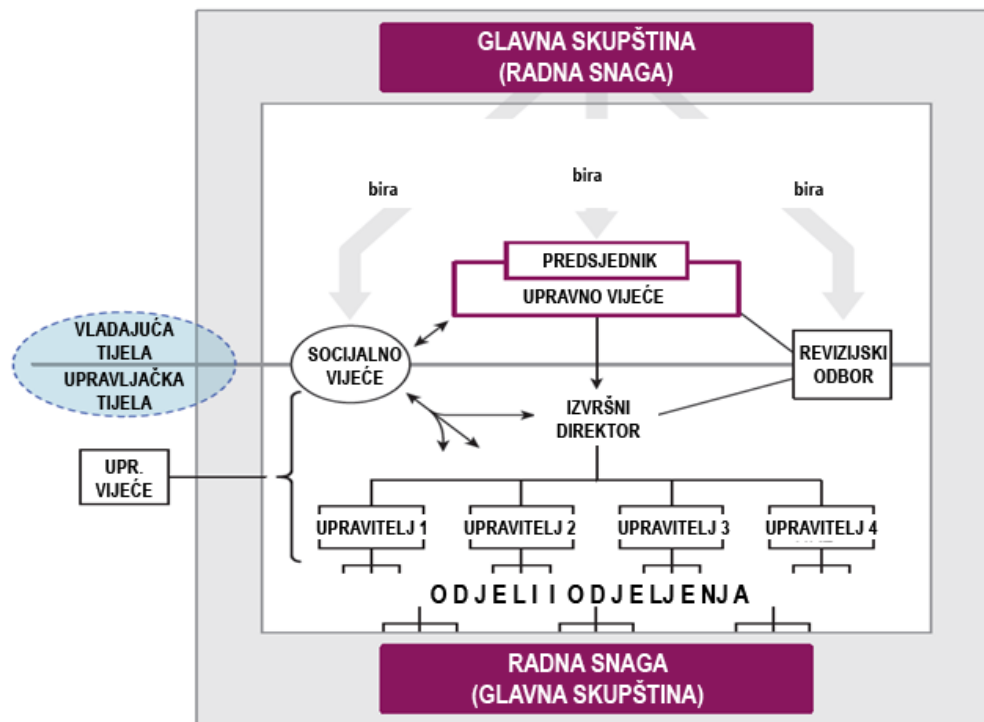
društva i samih ljudskih bića; stoga odbacuje sustavno ugovaranje namještenika, odobrava rad punog suvereniteta u organizaciji zadružnog poduzeća, smatra da bi rad trebao biti prvi i najistaknutiji čimbenik blagostanja poduzeća te očituje svoju spremnost za proširenje mogućnosti zapošljavanja za sve članove društva. Za razvoj poslovanja, prema načelima Mondragon grupe, kapital bi trebao biti instrument koji je podređen radu, te to načelo uključuje naknade (koje su poštene, adekvatne, ograničene po visini, te proporcionalne radu) i dostupnost kapitala koji je potreban za neprekidan razvoj zadruga. Demokratskom organizacijom Mondragon grupa naglašava jednakost svih njenih članova u pravima na znanje, vlasništvo i samorazvoj, kao što podrazumijeva i suverenitet skupštine, demokratski izbor upravnih tijela te suradnju s tijelima određenima za djelovanje u društvu. Načelom otvorenog ulaza grupa naglašava kako je otvorena za sve ljude koji žele prihvatiti osnovne principe grupe i koji su profesionalno pogodni za određena radna mjesta. Otvorenost podrazumijeva nediskriminaciju po bilo kojem pitanju, već samo njegovanje međuljudskih odnosa koji utječu na razvoj zadruga. Sudjelovanje u upravljanju Mondragon grupe također podrazumijeva progresivni razvoj samoupravljanja te se od članova uključenih u upravljanje očekuju određene profesionalne vještine vođenja. Solidarnošću plaća podrazumijeva se plaćanje temeljeno na solidarnosti kao osnovnog principa menadžmenta. Načelom interne suradnje podrazumijeva se suradnja između zadruga na pojedinačnoj osnovi, među grupacijama, između zadruga Mondragon grupe te drugih baskijskih zadružnih organizacija te u konačnici s ostalim zadružnim pokretima u Španjolskoj, Europi i ostatku svijeta (MONDRAGON 2012).

## ***5.2 Zadruga u Mondragon grupi***

Mondragon korporacija se osim svojom veličinom, ističe i mnogim drugim faktorima, od kojih se kao dvije najvažnije činjenice izdvajaju to da se Mondragon sastoji od sto zadružnih organizacija koje su čvrsto spojene u grupi i to da je velika većina tih zadruga radnička. Nekoliko Mondragon zadruga su prilično velike, sa više od tisuću radnika/članova, ali većina su manje sa, u prosjeku, 350 radnika (COOP, n.d).



Slika 7 Struktura zadružnog poduzeća u grupi Mondragon



Izvor: izrada autorice prema :COOP (n.d): *Cooperative governance fit to build resilience in the face of complexity*, str. 64, (online), dostupno na: internetska stranica <http://ica.coop/sites/default/files/attachments/ICA%20GOVERNANCE%20PAPER%20-%20EN.pdf>

Zakonske organizacijske strukture tipičnih zadruga u Mondragonu izravno su povezane s demokratskim načelima na kojima se radničke zadruge temelje, kao što je prikazano na slici 7. Najistaknutija karakteristika te forme je Glavna skupština radnika/članova koja se pojavljuje dva puta. Prvi put pojavljuje se na dnu organizacijske sheme, gdje radnici/članovi izvještavaju rukovoditelja o dnevnim aktivnostima. U slučaju složenih organizacija, kao što je to Mondragon, izvještava se u detalje o podjeli rada te se ovakav tip hijerarhije smatra neizbježnim. Glavna skupština se drugi put pojavljuje i na vrhu ljestvice, te je Glavna skupština od radnika/članova ujedno i najviše tijelo u zadruzi i Uprava je u konačnici odgovorna prema članstvu. To je suština demokracije i suvereniteta koja se primjenjuje na upravljanje poduzeća i jedna je od glavnih karakteristika koja razlikuje radničke zadruge od konvencionalnih oblika poduzeća. Po zakonu, Glavna skupština se mora sastati najmanje jednom godišnje, iako se često sastaje dva puta, jednom neformalno. Izvanredna skupština može se sazvati u bilo koje vrijeme. Odluke Glavne skupštine donose se na načelu jedan član

– jedan glas i rješavaju probleme na razini cijelog zadružnog poduzeća, uključujući zaključivanje knjiga prethodne godine, odobravanje ili odbijanje Godišnjeg poslovnog plana za sljedeću godinu (ili strategije za pet godina), čineći promjene u zadrugi na temelju zakonskih i podzakonskih akata te ostalih ključnih pitanja (COOP, n.d).

Također se bira Upravni odbor koji odabire predsjednika Uprave iz redova svojih članova. Uprava je upravljačko tijelo organizacije te predstavlja Glavnu skupštinu ukoliko ona nije u mogućnosti formalno zasjedati. Uloga Uprave je osiguranje provođenja odluka Glavne skupštine, razvijanje osnovnih politika i strategija u suradnji s drugim tijelima, te praćenje uspješnosti zadružnog poduzeća, posebice u smislu ostvarivanja ciljeva godišnjeg plana. Sastoji se od približno devet do dvanaest članova, ovisno o veličini zadruge, a sastaje se jednom ili dva puta tijekom mjeseca, ili češće ako je to potrebno (COOP, n.d).

Ključ upravljačke funkcije zadružnog odbora Mondragon korporacije je praćenje odgovornosti višeg menadžmenta zadruge. Odbor sam imenuje izvršnog direktora zadruge na najvišoj razini upravljanja. Predsjednik Uprave i skupina viših menadžera zajedno tvore Upravno vijeće zadruge, tijelo odgovorno za dnevne i mjesečne aktivnosti poslovanja zadruge. Predsjednik Uprave nije odgovoran prema Odboru kako bi se izbjegla koncentracija moći, te iako izvršni direktor sudjeluje na sastancima Odbora, to predstavlja odgovor na poziv Odbora te on nema pravo glasa u odlukama Odbora. Iz tog razloga članovi Upravnog vijeća ne žele u sjedala Upravnog odbora, no to nije zabranjeno i događa se u manjim zadrugama (COOP, n.d).

Mondragon zadruge gotovo uvijek imaju još jedno upravljačko tijelo, a to je Socijalno vijeće. To tijelo nije zakonski propisano za zadruge, međutim, preporučuje se za Mondragon zadruge s više od pedeset članova, koje čine većinu zadruga u Mondragon mreži. Socijalno vijeće bira se na principu jedan član-jedan glas te članovi zadruga ne smiju odbiti služenje ukoliko budu odabrani. Iako je odabrano tijelo, njegove funkcije se znatno razlikuju od Upravnog odbora ili Upravnog vijeća. Zadruge su došle do zaključka da u ranim godinama postojanja grupe, kada je organizacija dosegla određenu veličinu, kompleksnost i podjela rada predstavljaju teškoće Odboru u smislu obrade svih reprezentativnih dužnosti. Komunikacija i podjela odluka između radnika, Uprave i višeg menadžmenta je postala problematična pod takvim okolnostima. Zadruge su počele smatrati kako radnici imaju znatno manje pristupa informacijama i tijelima zaduženim za donošenje odluka, manje operativnih ovlasti od

menadžera, te da njihova perspektiva mora biti učinkovitije zastupljena kroz formalno, strukturalno tijelo. Kao rezultat, nastalo je Socijalno vijeće, te kako bi se osiguralo da radnici budu upućeni u probleme zadruge, vijeće nije izabrano od strane Glavne skupštine kao cjeline, već po radnim područjima, otprilike jedan predstavnik na svakih 25 do 30 članova. Predsjednik se izabire od strane Socijalnog vijeća na početku svake dvije godine, te se vijeće sastaje najmanje jednom mjesečno, a svrha mu je promicanje komunikacije između menadžera, Uprave i članova (COOP, n.d).

### ***5.3 Participativna organizacija***

Institucionalna tijela pružaju mehanizme individualne participacije, koje MONDRAGON grupa optimizira kroz korporativni razvoj kako na razini zadruge, tako i na razini ovisnih društava. Međutim, način na koji će se svaka osoba osjećati cijenjeno je zapravo kroz sustav samoupravljanja koji omogućuje postavljanje ciljeva te donošenje odluka u radnim timovima. Nemoguće je u potpunosti angažirati sve osobe ukoliko one nemaju pristup informacijama koje su im potrebne te nemaju mehanizme komunikacije u svim oblicima koje se temelje na, uglavnom, međuljudskim odnosima (MONDRAGON, 2012).

#### **5.3.1 Samoupravljanje**

Samoupravljanje označava situaciju gdje svatko tko sudjeluje u socio-poduzetničkom projektu, radi u timu te ostvaruje svoje ciljeve. U skladu s tim, organizacijska struktura koja potiče mehanizam samoupravljanja je horizontalna s nekoliko hijerarhijskih razina te je u skladu sa strukturom plaća. Potrebne su vještine sudjelovanja u timu jer članovi trebaju djelovati kao cjelina, nudeći ideje i razmjenjujući iskustva kako bi se dokazalo da je moguće razvijati zajednički projekt i raditi na inovacijama. Time se stvaraju temelji za osobni kao i profesionalni razvoj zaposlenika. Timovi koji funkcioniraju na temelju samoupravljanja u mogućnosti su donositi odluke u okviru svojih odgovornosti. Postavljanje ciljeva kao i same njihove provedbe donosi se od strane radne snage. Prepoznavanje je bitna karakteristika za poticanje uključenosti svakog pojedinca a to se može provesti na sljedeće načine (MONDRAGON, 2012, str. 42):

- nematerijalno, formalno i neformalno priznavanje ljudi i opreme od različitih voditelja, koji bi trebali osigurati da se svaki sudionik osjeća kao vitalan dio projekta,

- drugi oblici nagrađivanja povezanih s postizanjem zajedničkih ciljeva projekta; vrlo je bitno promovirati priznanja na razini kolektiva, radije nego na razini pojedinca,
- samopoštovanje koje rezultira stvarnim uspjehom zajedničkog projekta te osobna i profesionalna postignuća vode do porasta na području znanja, iskustva te kreativnosti.

### **5.3.2 Komunikacija**

U participativnoj organizaciji u kojoj pojedinci i njihovi vođe provode politiku transparentnosti, poticanje međusobnih poslovnih aktivnosti je glavni izvor komunikacije. Sudionici u timu očekuju jasne, točne i dostupne informacije o ključnim aspektima projekta, kao i određene podatke za postizanje vlastitih ciljeva. U skladu s tim, moraju im biti osigurana potrebna sredstva i alati u svrhu postizanja tih ciljeva. Informacijski sustavi predstavljaju pomoćnike pojedincima i timovima kako bi postigli svoje ciljeve na što brži i učinkovitiji način. Zadruga trebaju postaviti informacijske kanale, kao sredstvo povratne informacije u svrhu stvaranja ozračja povjerenja u kojem se iskustva i ideje dijele, što u konačnici vodi do učinkovitijeg odlučivanja. Iskustvo koje je stečeno radom u timu predstavlja imovinu zadruga, jednake važnosti kao i ljudi koji su to iskustvo stekli radom u timu te MONDRAGON grupa nastoji dijeliti stečena iskustva s ostalim pojedincima i timovima u korist zajedničkog učenja (MONDRAGON, 2012).

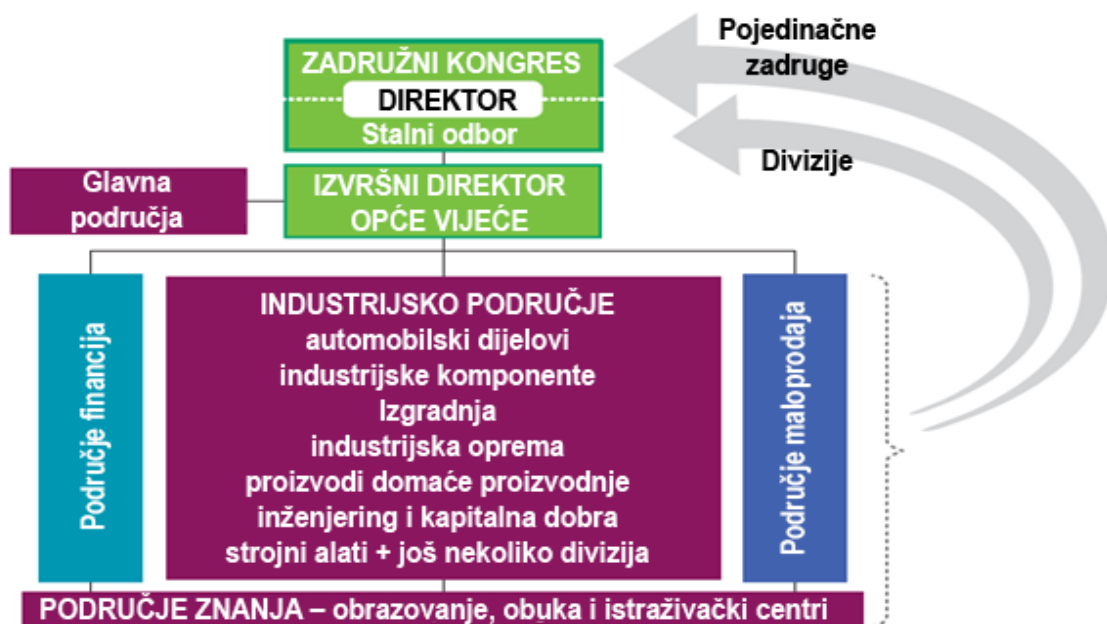
### **5.4 Mondragon grupa kao cjelina**

Jedinstvena i ujedno uspješna značajka Mondragon zadružnog iskustva je to što je u lokalnom govoru poznat kao "interco-operation". Značenje izraza predstavlja prelaženje granice čistog zajedničkog rada, ono podrazumijeva blisku i višestruku suradnju koja se postiže kroz formalnu integraciju poduzeća i drugih zadružnih institucija u usku mrežu. Mreža je predstavljala ključni dio Mondragon iskustva u njegovim ranim godinama, počevši od 1959. godine s prvim zajedničkim udruženjima te kreacijama vlastitih zadružnih banaka. Od tog vremena, mreža je drastično napredovala, ali je osnovna svrha ostala nepromijenjena, pomoći pojedinim zadrugama ostvariti ono što bi im bilo vrlo teško ili nemoguće ostvariti kada bi djelovale samostalno. Ta se suradnja realizira na 3 različita načina (COOP, n.d):

1. stvaranjem zajedničkih institucija i politika od kojih imaju koristi svi korisnici mreže te koje se prilagođavaju potrebama zadruga;
2. suradnjom između zadruga u potrazi za poslovnom sinergijom i ekonomijom obujma;
3. koordinacijom poslovnih aktivnosti i ukupne strateške orijentacije.

Sva zadružna poduzeća i povezane organizacije su se okupili pod jedan "krov", Mondragon korporaciju. Pojedine zadruga su raspoređene u četiri glavna područja poslovanja, a to su financijsko, industrijsko, maloprodajno područje te područje znanja, te unutar industrijskog područja na 12 odjeljaka, što je prikazano na slici 8.

Slika 8 Organizacijska struktura Mondragon korporacije



Izvor: izrada autorice prema: COOP (n.d): *Cooperative governance fit to build resilience in the face of complexity*, str.68, (online), dostupno na: internetska stranica <http://ica.coop/sites/default/files/attachments/ICA%20GOVERNANCE%20PAPER%20-%20EN.pdf>

Mondragon korporacija kao cjelina ima vodeća i upravljačka tijela koja u grubo predstavljaju one koje postoje na razinama svakog zadružnog poduzeća, odnosno višeg menadžmenta koji imenuje i odgovorne predstavnike, demokratska tijela upravljanja. Točnije, u Mondragon korporaciji kao cjelini upravljačku funkciju obavlja Glavno vijeće na čelu s predsjednikom (COOP, n.d).

Glavno vijeće je tijelo od dvanaest članova koje čine predsjednik, zamjenik predsjednika, direktor za financije i maloprodaju, pomoćnik direktora šest najvećih divizija unutar industrijskog područja kao i glavni savjetnik, tajnik korporacije te šefovi dvaju središnjih odjela korporacije (za financije i socijalna pitanja). Mondragon dužnosnici naglašavaju da funkcija Glavnog vijeća nije centralizirana operativna kontrola, već potraga za većom ekonomijom razmjera, tehnološkim i poslovnim sinergijama, te pružanje tehničkih i upravljačkih usluga, te posebice ojačanje strateške koordinacije i razvoja (COOP, n.d).

Tijela središnjeg upravljanja u Mondragonu odgovorni su predstavniku demokratske strukture upravljanja, Mondragon zadružnom kongresu, te njegovom stalnom odboru. Kongres se sastoji od 650 ljudi koji predstavljaju sve zadruge u mreži. Svaka zadruga šalje broj predstavnika u omjeru proporcionalnom svojoj veličini, odnosno veća zadruga ima više predstavnika, ali ne može dominirati. Kongres raspravlja i utvrđuje osnovna pravila i politike koje moraju pratiti sve zadruge u korporaciji (COOP, n.d).

Stalni odbor predstavlja unutarnji upravni odbor, a sastoji se od 21 osobe izabrane iz redova ranije odabranih odbora različitih područja i odjeljenja. Stalni odbor imenuje viši menadžment, predsjednika Glavnog vijeća, te odobrava predsjednikove odluke o izboru članova višeg menadžmenta koji će ujedno biti i članovi Glavnog vijeća (COOP, n.d).

Iako se Mondragon korporacijska struktura može činiti složena i višeslojna, esencijalni zadružni principi su uvijek na prvom mjestu. Svaka pojedina zadruga je pravno samostalna jedinica s demokratskom upravljačkom strukturom. Sve zadruge koje su se pridružile Mondragon grupi i koje su pristale na pridržavanje Mondragon politike putem glasovanja, glasovanjem mogu i napustiti grupu u bilo kojem trenutku. U grupi se povremeno javljaju nesuglasice između središnjih tijela i autonomnih zadružnih poduzeća. Kada nastanu, takve nesuglasice budu teme rasprave Kongresa i drugih visokih tijela kako bi se takvi problemi što brže i efikasnije riješili (COOP, n.d).

Mondragon organizacijska mreža je danas multimilijarderska grupa međunarodnih poduzeća, s jedinstvenom i kompleksnom organizacijskom strukturom. Mreža se temelji na osnovama demokratske strukture i zadružne poslovne prakse.

## ***5.5 Socio-ekonomski rezultati***

Socio-ekonomski rezultati odražavaju izazov pet korporativnih strategija uključenih u korporativnu poslovnu politiku 2013-2016. u pogledu ciljeva koji se trebaju ostvariti, postizanjem ravnoteže kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, te između različitih područja koji uključuju (MONDRAGON 2012, str, 55-61):

- preoblikovanje poslovne strukture,
- određivanje odgovarajuće veličine organizacije,
- internacionalizaciju,
- inovaciju,
- unutarnju suradnju te
- združni identitet.

Postizanjem zadovoljavajućih rezultata ostvaruje se dokaz o ispravnosti primijenjenog upravljačkog modela. Stoga MONDRAGON grupa uvodi mehanizme praćenja koji omogućuju analizu trenda u određenim rokovima, te primjenu akcija za poboljšanje (MONDRAGON, 2012). Svaka od navedenih strategija podrazumijeva područja mjerenja koja se konkretnije odnose na analizu napretka te svako područje uključuje pokazatelje na temelju kojih je izvršeno mjerenje.

Što se tiče preoblikovanja poslovne strukture, politika poslovanja 2013-2016 predstavlja izazov u smislu preoblikovanja poslovanja, poboljšanja korporativnog identiteta, pozicije na tržištu te opredijeljenosti sudionika. MONDRAGON grupa nastoji postati poslovna grupacija s isplativim i održivim poslovanjem za stvaranje dodane vrijednosti kao i radnih mjesta. Područja mjerenja koja se konkretnije odnose na analizu stupnja napretka u prevladavanju izazova su ukupna profitabilnost (pokazatelji: novčani tok, bruto marža, viškovi); produktivnost i učinkovitost (zarada po osobi, promet na skladištu, dodana vrijednost po osobi); zadovoljstvo kupaca (direktno mjerenje o općem zadovoljstvu); lojalnost kupaca (ponovljene kupnje, veći poslovni udjeli); konkurentski položaj (rang pozicija, tržišni udio, kvaliteta proizvoda/usluge, financijski kapacitet) te preoblikovanje (prodaja u novim sektorima, raspodjela poslova).

Strategija određivanja odgovarajuće veličine organizacije podrazumijeva usvajanje proaktivnih pristupa s ciljem dobivanja odgovarajuće veličine organizacije iz perspektive globalnog tržišta. Pod područja mjerenja spadaju rast (ukupni promet, investicije, ukupan broj zaposlenika, stvaranje suradničkog odnosa), financijsko – pravna pozicija (stopa neovisnosti, promet imovine, obrtna sredstva) savezi (broj saveza, poslovni promet) te podružnice (broj podružnica, broj stanovnika u podružnicama, profitabilnost).

Strategija internacionalizacije uključuje novo pozicioniranje zadruga na novim tržištima ili razvoj veličine i dubine postojećih. Područja mjerenja uključuju prodaju (postotak izvoza, prodaja u inozemstvu, međunarodna prodaja), kupnju (međunarodna kupovina, kupnja u zemljama s nižim cijenama), međunarodnu implementaciju (broj radnika u inozemstvu) i upravljanje iseljenicima (broj ljudi s međunarodnim iskustvom, volontiranje).

Strategija inovacije nastoji razviti sustav koji utire put za trajno preispitivanje poslovnih modela i promicanje novih poslova u budućnosti. Ova strategija podrazumijeva područja mjerenja koja uključuju tehnološki razvoj (izdaci za istraživanje i razvoj, postotak od prodaje, broj patenata), razvoj proizvoda i usluga (prodaja novih proizvoda), promociju i nova poslovanja (sredstva za promociju, prodaja, stvaranje novih radnih mjesta) te korištenje ICT-a (internet prodaja).

Strategija unutarnje suradnje nastoji stvoriti razvoj suradnje između različitih subjekata u poslovnoj skupini s ciljem razvijanja konkurentske prednosti. Područja mjerenja koja se izdvajaju su korporativni resursi (doprinos korporativnih sredstava), projekti, kupovina (korištenje suradničkih mogućnosti prilikom nabave), unutar-suradnički krediti, upravljanje višim rukovoditeljima (broj promaknutih rukovoditelja) te podijeljena iskustva.

Strategija zadružnog identiteta podrazumijeva područja mjerenja identiteta i predanosti (zadovoljstvo u organizacijskom okruženju); kooperativnog ponašanja (indeks konstruktivnog vodstva, prisustvo na sastancima); sudjelovanja u upravljanju (timski rad); obrazovanja (sati obuke po osobi, interna promocija); zdravlja i sigurnosti na radu (stopa nesreća na radu i stopa izostanaka); modela upravljanja u podružnicama (postotak osoba s velikim udjelom kapitala, udjelom u zaradi); upravljanja okolišem (emisija stakleničkih plinova, potrošnja vode); doprinosa razvoju zajednice (stvaranje lokalnih radnih mjesta, socijalna/kulturna aktivnost) te reputacije (ukupno zadovoljstvo vođa zajednice, javno priznanje).



## **6 MODEL USPJEŠNOG UPRAVLJANJA NA PRIMJERU SUMA WHOLEFOODS ZADRUGE**

SUMA Wholefoods je u Velikoj Britaniji najveći nezavisni veletrgovac/distributer, specijaliziran za vegetarijanske, organske, etičke i prirodne proizvode. SUMA je osnovana 1975. godine u Leeds-u, West Yorkshire, u Velikoj Britaniji te u početku posluje na konvencionalan način. Kada je osnivač Reg Taylor prodao posao dvije godine kasnije, sedmorica zaposlenika odlučila su pokrenuti posao kao oblik radničke zadruge. Danas SUMA ima više od 150 članova, posluje s prometom od 43 milijuna funti te je prehrambeni distributer u 40 zemalja. SUMA je jedan od začetnika zdrave prehrane, revolucije započete 1970.-e godine kao reakcija subkulture na sve veću količinu obrađene i industrijski proizvedene hrane. SUMA, kao veletrgovac nudi zdrave prehrambene namirnice, trgovine zdrave hrane te djeluje kao distributer za mala poduzeća za proizvodnju hrane. Kao mnoge zadruge nastale 70.-ih, SUMA je izrasla iz anarhističke tradicije od strane sedam članova koji su odbili hijerarhijsku praksu upravljanja i koncept podjele rada između radnika i upravitelja (Coop n.d, Roper, 2016).

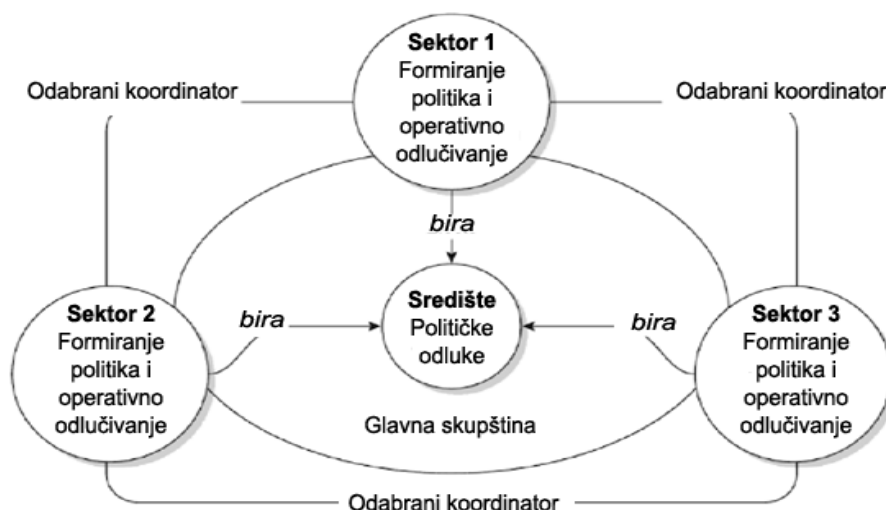
### ***6.1 Demokratska upravljačka struktura***

Organizacija SUMA ima dvije razine upravljačke strukture, s tim da članovi biraju Upravni odbor (na sastanku Glavne skupštine) koji se sastoji od šest članova, a najmanje dva mjesta moraju pripasti ženama. Polovica odbora mijenja se, odnosno ponovno izabire svake godine. Predsjedništvo se naziva funkcijom te ono provodi uloge koje predsjedništvu pripadaju, bez ikakvog utjecaja na Upravni odbor i na proces donošenja odluka. Osim šest članova Glavne skupštine te predsjedništva, Odbor se također sastoji od financijskog službenika, voditelja kadrovskih poslova i koordinatora aktivnosti. Upravni odbor sastaje se jednom tjedno, te delegira ovlasti za donošenje odluka koje su interno dogovorene, a koje nisu opisane u administrativnim dokumentima. Glavna skupština, uključujući i sve članove, sastaje se šest puta tijekom godine te određuje strategije, poslovne planove te velike političke odluke. Upravnom odboru tada se dodjeljuje ovlast u donošenju odluka s ciljem provođenja planova te davanja preporuka svim članovima za daljnje poslovno kretanje. Uz spomenute sastanke Glavne skupštine i Upravnog odbora, postoje i sastanci koordinatora funkcijskih područja (McDonnell, Macknight, Donnelly, 2012).

Koordinatori funkcijskih područja svakodnevno se sastaju kako bi raspravljali o pitanjima i problemima različitih operativnih područja organizacije. Sastavljaju izvješća o operacijama koje naknadno prosljeđuju Upravnom odboru. Cilj sastanaka koordinatora funkcijskih područja je dijeljenje odluka sa što je moguće većim brojem radnika/članova te donošenja odluka u čijem su procesu stvaranja bili uključeni i radnici/članovi. Takva struktura upravljanja omogućuje punopravnim članovima da imaju kontrolu i vlasništvo nad odlukama zadruge. Upravni odbor delegira ovlasti u dogovorenim granicama, međutim, mora to obznaniti članovima izvještavajući ih o varijacijama u poslovnom planu i financijama te o kadrovskim pitanjima (McDonnell, Macknight, Donnelly, 2012).

Članovi SUMA-e radije dijele organizaciju na "sektore" nego na odjele što je vrlo jasno prikazano na slici 9. Svaki sektor je u mogućnosti slobodno formirati sustav upravljanja koji utječe na zadovoljavanje njihovih lokalnih potreba. Istovremeno, izabrani članovi postavljeni su u "središte" kako bi mogli koordinirati sa ostalim sektorima.

**Slika 9** Strateško upravljanje i planiranje – SUMA Wholefoods



Izvor: izrada autorice prema: Ridley-Duff, R., Bull, M. (2011): *Understanding Social Enterprise; Theory and Practice*, Sage, Los Angeles (online), str. 169, dostupno na: internetska stranica <https://books.google.hr/books?id=fLccEhOgR-gC&pg=PA169&lpg=PA169&dq=suma%20wholefoods%20management%20structure&source=bl&ots=2UHuDaLc9U&sig=S1yxOm3QZI-c69ClpvIXNRt9Kn8&hl=hr&sa=X&ved=0ahUKEwiy5eyO-azPAhXEuBoKHWcZCJA4FBDoAOhSMAc#v=onepage&q=suma&f=false>

Ovakav pristup upravljanju može ukloniti komunikacijske nedostatke koji se javljaju u slučaju hijerarhijskog pristupa upravljanju, odnosno može ih se zamijeniti sistemom mrežnog upravljanja koji povećava suradnju. Takvom primjenom, radna snaga, korisnici usluga i dobavljači postaju strateški dionici bez kojih organizacija ne može poslovati. Iz takve perspektive, investitori djeluju kao dodatak koji može ubrzati razvoj poslovanja, međutim ne predstavljaju nužnost. Vlast je u ovom slučaju na vrhu organizacije, no ona se "prelijeva" na dolje u vidu raznih kontrola te osigurava usklađenost. Vlast je namjerno raspršena i upravno tijelo predstavlja "srce" organizacije, osiguravajući dostupnost svih resursa i potrebnih informacija kako bi se na sastancima sektora i Glavne skupštine ili Upravnog odbora moglo donijeti važne strateške odluke (Ridley-Duff, Bull, 2011).

## **6.2 Vlasništvo i kontrola**

Jednakost vlasništva za članove osigurana je putem demokratskog upravljanja zadrugom. Ravna upravljačka struktura podrazumijeva prenošenje ovlasti članovima Upravnog odbora i koordinatorima funkcijskih područja, dok decentralizirana vlast ne dovodi u pitanje odgovornost i sudjelovanje svih članova u poslovanju. Upravni odbor obavlja funkciju upravljanja, no radije demokratski provodi zakonski donesene politike nego da diktira upravljanjem. Prema tome, svi članovi SUMA-e su u načelu ovlašteni djelovati kao ravnopravni vlasnici u poslovanju s formalno jednakim statusima. Pri tome se stavlja naglasak na osnaživanje kolektiva odsustvom hijerarhije. Kontrola se razlikuje od vlasništva jer se zadruga može kolektivno voditi, međutim, ne može biti demokratski kontrolirana. S obzirom na to da članovi mogu biti ovlašteni fleksibilnim radnim mjestima i većom autonomijom u oblikovanju radnog tjedna, postoje i neka ograničenja pri kontroli određenih funkcija radnih mjesta, kao što je npr. nemogućnost kontrole nad načinom na koji se radi određeni posao zbog sustavnih ograničenja, međutim, uvijek se mogu kontrolirati poslovi koji se rade u određenoj mjeri (Corbett 2013).

U svakom slučaju, struktura SUMA-e pruža priliku pojedincima da preuzmu kontrolu nad svojim radnim mjestima, ali veliku ulogu igraju i vještine te samopouzdanje članova u aktivnom iskorištavanju mogućnosti koje vode ka osnaživanju kolektiva. SUMA je demokratska struktura koja omogućuje osnaživanje u obliku samorazvoja, vlasništva i kontrole za one članove koji aktivno djeluju (Corbett, 2013).

### **6.3 Sudionička demokracija**

Na primjeru SUMA-e može se uočiti vidljiva razlika između zadružne strukture u odnosu na demokratsku strukturu. Zadruga može biti u kolektivnom vlasništvu članova, no s druge strane, može imati hijerarhijski oblik organizacije te ne mora nužno biti demokratski upravljana. U SUMA-i kooperativnost se odnosi na činjenicu da je zadruga kolektivno vođena njenim članovima, te demokracija predstavlja jednako pravo svakog člana na sudjelovanje u procesima formalnog odlučivanja. U ovom slučaju, pojam vlasništva i sudjelovanja se često preklapaju, odnosno pravo na vlasništvo i pravo na sudjelovanje izjednačeni su. Međutim, sudjelovanje u odlučivanju zapravo je moguće samo zbog demokratskog vođenja SUMA-e od strane njenih članova koji su snažno predani pravilu jednakosti (Corbett, 2013).

Što se tiče samostalnog upravljanja, opis radnog mjesta SUMA članova sadrži sljedećih sedam zadataka (Corbett 2013, str.180):

1. aktivan doprinos kolektivnim upravljačkim funkcijama i procesima, uključujući Glavnu skupštinu, Upravni odbor i grupe za raspravu, radne grupe, sastanci odjela itd.,
2. sudjelovanje u obuci i osobnom razvoju s ciljem veće efektivnosti kao član i kolektivni menadžer,
3. traženje i prihvaćanje odgovornosti unutar zadruge,
4. poticanje radnika na samoupravljanje (i provođenje zadružnih načela),
5. otvorena i iskrena komunikacija s ostalim članovima te
6. zajednički rad za dobrobit kolektiva, a ne za ostvarenje vlastitih interesa.

### **6.4 Suradnja među članovima**

Članovi SUMA-e provode praksu konsenzualnog menadžmenta. Voditelji timova nazivaju se koordinatorima funkcija i imaju vrlo malo ovlasti što se autoriteta tiče. Temeljni princip poslovanja SUMA zadruge je taj da je menadžment funkcija, a ne status te samim time organizacija ostavlja dojam visoke društvene i operativne energije na radnom mjestu. Radnici su slobodni kretati se radnim područjima te su uvijek u mogućnosti razgovarati jedni s drugima. Kantina predstavlja društveni centar poslovanja te opskrbljuje članove besplatnim jelima koji ih čekaju upakirani u vrijeme obroka te je obilježava stalan protok radnika koji slobodno dolaze i odlaze, te razgovaraju i međudjeluju. Nemoguće je za posjetitelje ili nove

članove ne uočiti centar organizacije i upravljanja u takvom okruženju. Ne postoje nikakva pravila odijevanja na poslu, osim za prodavače koji su u pripremama za prodajne posjete korporativnim klijentima. Ne postoje zatvoreni uredi osim manjih soba za sastanke "razbacanih" po zgradi. Postoji formalno upravljanje poslovanjem, međutim SUMA je regulirana nizom zadružno – društvenih pravila koji su zapravo vrlo slični potrošačkim zadrugama. Niti jedan od tih mehanizama ne djeluje na način kao što isti djeluju u konvencionalnim društvima. Članovi su prilično neovisni, tako npr. mogu povremeno glasati za prijedlog koji ima smisla na poslovnoj razini, ali ga i odbiti zbog individualnih ili timskih razloga. Koordinator se žale na nedostatak osobnog autoriteta kako bi utjecali na ljude da rade ono što bi i trebali na tjednoj bazi. S obzirom na iskustvo i osobnost pojedinaca te njihovih osobnih mreža unutar organizacije, SUMA ne može biti savršeno ravna u pogledu statusa. Neki pojedinci jasno imaju više utjecaja i osobne slobode djelovanja od ostalih, obično pristiglih u novije vrijeme. Analiza društvene mreže, koja mapira formalne komunikacijske puteve između sudionika u organizaciji dala je suprotan rezultat od očekivanog. U hijerarhijskog organizaciji najmoćniji ljudi su u centru s najvećim brojem puteva, dok su najslabiji oni na periferiji. U SUMA-i su krajnji članovi bili najmoćniji članovi dok su oni u centru bili s najvećim brojem interakcije, ali sa najmanje utjecaja na zadrugu kao cjelinu. Unatoč takvom slučaju, operativni menadžment je nadasve učinkovit u toj zadrugi, puno više nego u sličnim radničkim zadrugama (Coop, n.d).

Planiranje i koordinacija rada i sredstava za sljedećih nekoliko dana ili tjedana je relativno jednostavna i vrlo učinkovita funkcija. Neuspješne isporuke su gotovo nepoznata pojava u SUMA zadrugi, dok je prosjek industrije oko deset posto po narudžbi. Niska stopa bolovanja i odsustva članova se ne postiže forsiranjem radnika. Posljednjih je godina predviđanje prodaje i planiranje postalo vrlo precizno, što omogućava veću sigurnost i pripravnost na nove rizike projekata. Međutim, u SUMA-i nije uvijek bilo sve vrlo zadovoljavajuće, baš naprotiv, bila je to normalna zadruga s nedovoljno dobrom koordinacijom i nastajanjem pogrešaka, a samim time i sukoba. Međutim prije otprilike dvanaest godina došlo je do promjene, koja se nije dogodila zbog prepoznatljivog poboljšanja od strane vodstva Upravnog odbora ili koordinatora. Formalno upravljanje SUMA zadrugom i procesi menadžmenta predstavljaju masu nemjerljive i neformalne komunikacije. SUMA predstavlja komunikaciju u kojoj sudjeluju primarno radnici, ali jednako tako i ponuđači i kupci. Kada je ta komunikacija zdrava, veliki broj detalja kojim bi se trebalo upravljati se učinkovito riješi i izvan formalnih

procesa, u prolazu u hodniku, tijekom ručka ili jednostavno razgovorom telefonom (Coop, n.d)

Jednako tako, svi radnici SUMA-e dobili su svoje adrese e-pošte te su mobilni telefoni postali svakodnevnica. Moguće je da je ono što je utjecalo na sve bolje poslovanje zadruge, koje je prethodno bilo pred raspadom, bila upravo sve veća i kvalitetnija komunikacija. Tijekom godina, članovi SUMA zadruge isplanirali su i proveli neke važne poslovne kritične projekte, kao što su dva preseljenja. Tehnički aspekti tih isporuka ispali su bolje od planiranog. Članovi su također upravljali nekim kritičnim poslovnim periodima uključujući i razorne poplave te gotovo jednako štetan, ali manje uočljiv, neuspjeh čitavog IT sustava. U obje situacije morali su se brže i učinkovitije suočiti sa štetom nego što bi ijedno poslovanje moglo. I ipak, ne postoji tradicionalna strategija menadžmenta zadruge. Preporučljive strategijske tehnike menadžmenta jednostavno ne mogu djelovati na primjeru zadruge SUMA, te im izvršni organ uopće nije potreban, pa ga prema tome članovi i odbijaju (Coop, n.d).

## ***6.5 Rezultati poslovanja***

Svake godine Co-operatives UK objavljuje sto najuspješnijih poslovanja zadružnih poduzeća u Velikoj Britaniji. Na tom popisu uglavnom prevladavaju poduzeća koja djeluju u sektoru maloprodaje te sektoru poljoprivrede, što pokazuje koliko je snažan njihov utjecaj na razvoj gospodarstva. Uspjeh poslovanja među zadrugama razlikuje se na temelju ostvarenog prometa u određenoj godini. Tako je Suma Wholefoods zadruga prema podacima Co-operatives UK na dan 30. rujna 2010. godine bilježila godišnji promet od 26,573,303 funti što ju je smjestilo na 49. mjesto od ukupno 100 najuspješnijih zadruga Velike Britanije (Co-operatives UK, 2012, str. 35). Jednako tako, ostvarila je 4. mjesto među 20 najuspješnijih zadruga koje su u vlasništvu radnika (Co-operatives UK, 2012, str. 38). O uspješnosti modela upravljanja Suma Wholefoods zadruge govori i podatak iz 2013. godine kada je zadruga kao i 2010. godine zauzela 49. mjesto od 100 najuspješnijih, međutim, 2013. godine s prometom u iznosu od 33,771,838 funti (Co-operatives, 2014, str.14). Te godine je Suma isplatila svakom radniku bonus u iznosu od 4,750 funti (Co-operatives, 2014, str.24). Posljednji podatak o ostvarenom iznosu godišnjeg prometa je iz 2015. godine kada je zadruga ostvarila godišnji promet u iznosu od 37,997,355 funti te zauzela 54. mjesto od ukupno 100 najuspješnijih zadruga što ukazuje na učinkovitost jedinstvenog modela upravljanja koji primjenjuje SUMA Wholefoods zadruga (Co-operatives UK, 2015).

Postignuti uspjeh i ostvarivanje sve boljih poslovnih rezultata tijekom godina svakako leži u činjenici da Suma daje pravo vlasništva svojim zaposlenicima te ih nagrađuje za postignute rezultate. Jedan od načina nagrađivanja je isplata božićnice te isplata dodatnog iznosa na plaću svakog mjeseca. Iznos plaće koji zadruga isplaćuje svojim zaposlenicima čak je 66% veći od tržišne stope plaća. Ono što je vrlo karakteristično za SUMA Wholefoods zadrugu je to da nema izvršni menadžment kao ni izvršnog direktora ili stalnog predsjednika. Model koji zadruga provodi uključuje isplatu jednakih plaća svim zaposlenicima kao i mogućnost zapošljavanja svih radnika u bilo kojem području poslovanja. Takvim pristupom zadruga stvara atmosferu u kojoj svi imaju jednako pravo glasa kao i jednak udio u uspjehu poslovanja (Suma, 2010). U takvom okružju zaposlenici se u potpunosti poistovjećuju s poslovanjem zadruge te nastoje što više svojim doprinosom utjecati na ostvarivanje uspjeha na tržištu. Sveukupno zadovoljstvo zaposlenika zbog činjenice da je njihov rad i trud cijenjen uvelike utječe na daljnju motivaciju što se može i vidjeti na temelju poslovnih rezultata same zadruge.

## 7 KRITIČKI OSVRT

Zadruga predstavljaju specifičan pristup djelovanja na tržištu, ali i unutar poduzeća. Podrazumijevaju djelovanje na zadružnim principima od kojih je najviše naglašen demokratski pristup koji se odnosi na vođenje zadružnog poduzeća od strane članova. Za razliku od dugogodišnjeg klasičnog korporativnog pristupa upravljanju gdje se naglasak stavlja na profit, gdje se zanemaruju potrebe zaposlenika u svrhu ostvarivanja zarade i održavanja konkurentnog položaja na tržištu, zadruga svojim drugačijim i uspješnim djelovanjem dovode u pitanje održivost dosadašnjeg ustaljenog načina korporativnog upravljanja. Uz njihovu izdržljivost i prilagodljivost tržišnim promjenama, ističu se koristi i dobrobiti koje njihovo djelovanje stvara, kako na društvenom, tako i na ekonomskom polju. Sve se više uviđaju nedostaci i negativne posljedice tradicionalnih načina vođenja poduzeća. Posljednjih nekoliko desetljeća zadruga su uspjele uvesti ogromne promjene u svijet tržišta u svim njegovim segmentima, od načina djelovanja na tržištu, načina upravljanja organizacijom do načina na koji shvaćaju vrijednost zaposlenika. Zadruga bi se svakako trebalo promatrati kao pozitivan primjer svim ostalim oblicima poduzeća na tržištu te bi od njih trebali učiti budući da bi primjena takvog modela vođenja zasigurno osigurala opstanak poduzećima u krizi.

Kao primjeri uvođenja uspješnih promjena u ovom radu navedene su MONDRAGON korporacija te SUMA zadruga. Svojim drugačijim pristupom susretale su se s raznim preprekama ali su ih, vjerno se držeći temeljnih zadružnih načela, uspješno prevladale. Samim time utjecale su na zainteresiranost tržišta o postojanju i funkcioniranju zadruga, te svakako i utjecale na ostale sudionike na tržištu da i sami počnu djelovati po principima zadružnog poslovanja. S jedne strane, MONDRAGON grupacija predstavlja korporaciju sastavljenu od velikog broja zadruga, uglavnom radničkih te s druge SUMA zadruga, koja je veličinom manja te od osnutka u svom modelu upravljanja isključivo usmjerena na temeljne zadružne principe. Usporedbom ta dva primjera ističu se njihove sličnosti i razlike zbog već spomenutog nejednakog pristupa upravljanju s ciljem prikazivanja vrijednosti i prednosti zadružnog modela upravljanja.

MONDRAGON grupacija predstavlja suradnju i poslovanje zadruga pod okriljem korporacije, odnosno zadružni principi djelovanja uklopljeni su poslovnu politiku velike korporacije. Tradicionalno hijerarhijski pristup poslovanju proširen je i obogaćen zadružnim



principima te kao poseban, kompleksan i nov oblik djeluje na kapitalističkom tržištu. Svojim uspješnim djelovanjem dokazuje važnost i zapravo mogućnost primjene zadružnog oblika u svakodnevno poslovanje bilo kojeg oblika poduzeća. Iako je riječ o velikoj korporaciji, njena organizacijska struktura sadržana je od Glavne skupštine koju čine članovi te koja se u organizacijskoj shemi pojavljuje dva puta čime se ističe temeljna razlika od ostalih korporacija i ujedno naglašava važnost demokratskog vođenja. Demokratskim upravljanjem na razini korporacije, tako i na razini svake pojedine zadruge utječe na ostale sudionike na tržištu o shvaćanju važnosti obrazovanja zaposlenika. Tim činom utječe se na motiviranost zaposlenika jer se oni tako poistovjećuju s poduzećem u kojem rade, odnosno jasno razumiju svoju ulogu i važnost u odvijanju poslovanja. Budući da je riječ o velikoj korporaciji, određena hijerarhija postoji kako bi se učinkovitije vršila podjela rada i kako bi protok informacija bio jednostavniji, no specifično je to što se na svakoj razini primjenjuju jednaki principi i način djelovanja te ta činjenica čini MONDRAGON grupu izuzetno zanimljivom i čime dokazuje fleksibilnost zadružnog pristupa. Jednako tako, ono čime se MONDRAGON grupa izdvaja od ostalih oblika kako tradicionalnih, tako i zadružnih oblika je postojanje Socijalnog vijeća, koje se uglavnom ne uspostavlja u manjim zadrugama. Ono omogućuje da, bez obzira na veličinu MONDRAGON korporacije, zaposlenici, tj. članovi u svakom trenutku mogu biti informirani o tijeku poslovanja čime grupa pokazuje svoju posvećenost demokratskom upravljanju u svakoj novonastaloj situaciji, jer bez obzira na kompleksnost organizacije pronalazi način kako zadovoljiti potrebe svojih članova. Time grupa premašuje komunikacijske prepreke tradicionalnog korporativnog djelovanja te prenosi hijerarhijski pristup upravljanja na novu razinu.

Uzimajući u obzir da tradicionalno korporativno upravljanje podrazumijeva uspostavljanje menadžerskog tima koji svakodnevno nadzire i upravlja poslovanjem, MONDRAGON grupa odlazi korak dalje stavljajući edukaciju članova u središte svojih načela i postavljajući ih kao temelje za daljnje funkcioniranje korporacije. Takvim djelovanjem opovrgava klasičan pristup korporacija koje profit stavljaju povrh svega te ističe kako bi članovi trebali utjecati na smjer poslovanja organizacije, a ne kapital.

U odnosu na MONDRAGON grupaciju, SUMA zadruga razlikuje se po organizacijskoj strukturi i veličini. SUMA zadruga u svom djelovanju nema proširenja temeljnih načela zadruga te u potpunosti djeluje na osnovnim principima, od kojih je, jednako kao i u MONDRAGON-u naglašen demokratski pristup upravljanju. SUMA ima formalno

uspostavljenu Glavnu skupštinu i Upravni odbor, no uz njih postoje i koordinatori funkcijskih područja. Svrha njihovog uspostavljanja je slična kao i svrha Socijalnog vijeća u slučaju MONDRAGON grupe. Oni brinu o različitim operativnim područjima organizacije sa svrhom dijeljenja odluka sa što većim brojem članova kako bi se provodilo demokratsko upravljanje, kako bi članovi bili u toku s kretanjem poslovanja te kako bi imali kontrolu nad donošenjem odluka. Uz koordinate funkcijskih područja, postoje sektori koji su u mogućnosti uspostaviti vlastiti sustav upravljanja kako bi se lakše dolazilo do informacija o potrebama članova. U slučaju MONDRAGON grupe nastajali su problemi u komunikaciji među članovima zbog primjene klasičnog hijerarhijskog pristupa, no taj bi se problem mogao, umjesto Socijalnog vijeća, efikasnije riješiti primjenjujući sistem SUMA-e, odnosno, primjenjujući sistem mrežnog upravljanja koji bi olakšao komunikaciju i suradnju. Postojali bi sektori na svakoj razini koji bi bili svojevoljno uređeni, tj. koji bi djelovali prema potrebama svakog pojedinog sektora, čime bi se lakše uspostavljala suradnja i brže dolazilo do informacija u slučaju promjena. Takvim SUMA-inim inovativnim pristupom ističe se temeljna razlika korporativnog i zadružnog upravljanja kako u pogledu demokratskog upravljanja, tako i u modelima upravljanja.

Oba su oblika usmjerena na demokratsko vođenje te nastoje u što većoj mjeri uključiti i prepustiti vodstvo samim članovima. Međutim, u SUMA zadrugi komunikacija među članovima teče nešto lakše nego u MONDRAGON grupi. Razlog tome leži u činjenici da SUMA zadruga ni u jednom segmentu ne primjenjuje konvencionalne načine vođenja, jer ukoliko bi to i učinila, tada više ne bi funkcionirala toliko skladno. Dok je u MONDRAGON grupi poželjno postojanje hijerarhijskog pristupa u blažem obliku, zbog njezine strukturne opsežnosti koja je odraz kako broja zadruga koje djeluju unutar grupe tako i zbog održavanja određenog "reda" u grupi. Međutim, ne mora značiti da će to uvijek nužno biti tako. Njihov plan o promjenama pet korporativnih strategija koje su uključene u korporativnu poslovnu politiku podrazumijeva promjene koje se odnose i na strukturu same grupacije kao što je preoblikovanje poslovne strukture, inovacije te zadružni identitet. Svakako je moguće da će u budućnosti postojati hijerarhijski pristup, međutim oblikovan na nešto drugačiji način, još bliži zadružnim principima. Razvijanjem i širenjem uvodit će se nove zadruge koje će svojim poslovanjem otvarati nove ideje i mogućnosti vođenja. U tom slučaju, promjene u smislu vođenja bit će i potrebne, budući da svaka zadruga djeluje na svoj jedinstven način, te će samim time utjecati i na promjene u vođenju kompletne grupacije.

SUMA zadruga prikazuje svoju jednostavnost činjenicom da je u vremenima krize bila usmjerena na poboljšanje komunikacije među članovima, što je rezultiralo samo napretkom u svakom pogledu. Samim time dokazala je kako, bez obzira na oblik poduzeća, ponekad umjesto silnih nastojanja da se poprave financijski pokazatelji ili učvrsti tržišni položaj potrebno prvo krenuti od ljudi, odnosno zaposlenika, koji bez obzira utjecali oni na odluke ili ne, uvijek čine srž poslovanja. Svi pozitivni i negativni ishodi poslovanja rezultat su upravo njihovog zadovoljstva ili nezadovoljstva. SUMA je zapravo pravi primjer kako ne postoji takva situacija na tržištu ili unutar poduzeća koja je nerješiva, ili koja pak, može natjerati poduzeća da vrše tradicionalan pristup poslovanju ako ona to nisu spremna ili voljna.

Usporedbom ova dva primjera može se doći do zaključka kako je zadružni model upravljanja poželjan, te u konačnici i ostvariv. Neophodno je dobro poznavanje temeljnih načela zadruga te educiranost svih članova zadruge kako bi se toj drugačijoj vrsti poslovanja pristupilo ispravno te kako bi se provodio demokratski sustav upravljanja u punom smislu tog pojma. Ovakav pristup poslovanju otvara nova vrata u poslovnom svijetu stavljajući naglasak na važnost komunikacije među sudionicima unutar poduzeća ali i poduzeća s okruženjem. Tradicionalan pristup vođenju poslovanja stavlja profit u prvi plan, međutim, to nije dugoročno održivo zato jer zaposlenici žele osjetiti kako su dio organizacije te kako mogu aktivno sudjelovati u donošenju odluka o poslovanju koje oni obavljaju i koji čini važan dio njihovih života. Ako se na zaposlenike gleda kao na odlučujuće faktore u poslovanju, tada će se i samo poslovanje odvijati u pozitivnom smjeru jer u takvim poslovnim organizacijama ljudi sami odabiru djelovati, što dovodi do zaključka da u takvim organizacijama djeluju upravo oni ljudi koji su joj i potrebni. Općenito, zadružni modeli sve su zastupljeniji u različitim oblicima što govori o njihovoj vrijednosti i dugoročnoj održivosti.

## ZAKLJUČAK

Specifičan oblik organizacije kao što su zadruge svakako je zapostavljen u smislu nedovoljne istraženosti načina na koji se uspješno bori s kriznim situacijama te u smislu promoviranja takvog načina poslovanja koji može biti primjenjiv i na razini velikih korporacija, jer je jedno od obilježja zadružnog upravljanja svakako fleksibilnost. Ono što se pri implementaciji zadruga na tržištu očekuje, a što danas sigurno predstavlja problem, je drugačiji pristup menadžmenta i vođenja poduzeća. Mijenjanje ustaljenog, dugogodišnjeg učenja o tome kako je profit iznad svega, predstavlja veliki izazov za sudionike na tržištu, jer svaka promjena nosi sa sobom određeni rizik, na što većina nije spremna. No, primjena takvog drugačijeg modela, kao što se može vidjeti i po primjerima iz prakse, svakako je dugoročno isplativ, kako za poduzeća, tako i za radnike.

Model kojeg karakterizira stavljanje radnika odnosno članova u središte poslovanja predstavlja jedan od učinkovitijih oblika socijalne ekonomije. Iako djeluju kako bi bile ekonomski učinkovite, zadruge istodobne nastoje voditi poslovanje prema zahtjevima članova, ali i svojim poslovanjem stvoriti proizvod ili uslugu koja će, s druge strane, zadovoljiti potrošače, što dovodi do zaključka kako udruživanje u zadruge rezultira brojnim prednostima i koristima, kako za samu zadrugu tako i za njenu okolinu. Raspodjelom prihoda tako da se višak vraća nazad radnicima, odnosno članovima, utječe na stvaranje dugoročnog zadovoljstva zaposlenika, ali i djeluje motivirajuće za buduće poslovanje. U vremenu kada dolazi do prezasićenja tradicionalnim pristupima vođenju društava i korporacija, zadruge svakako predstavljaju izazov i inovaciju.

Iako su formalno zadruge slično uređene kao i tradicionalna društva, samo unutarnje poslovanje odvija se potpuno suprotno u odnosu na klasične načine vodstva. Može se reći da su zadruge predstavnice socijalne ekonomije, s obzirom na to da se pri vođenju poslovanja zadruge u obzir uzimaju potrebe svih sudionika unutar zadruga kao i onih na čije poslovanje zadruge ima utjecaja. Na primjeru MONDRAGON grupacije i zadruga SUMA može se uočiti velika razina fleksibilnosti zadružnog poslovanja, posebice na primjeru MONDRAGON grupacije gdje je takav način vođenja uklopljen u korporativno upravljanje, odnosno zadružni princip vođenja nastoji se primijeniti na svakoj hijerarhijskoj razini korporacije. Temeljem tog primjera može se uočiti kako zadružno upravljanje ne predstavlja samo određen model vođenja primjenjiv samo na specifično uređenim društvima, već se može uočiti njihova

sposobnost primjenjivosti u svakoj vrsti poslovanja. To obilježje svakako je ono što zadružni oblik izdvaja kao poseban u odnosu na ostale te se može promatrati kao novi i drugačiji smjer kretanja ekonomije u budućnosti.

## LITERATURA:

- Adrian J.L., Jr., Wade Green T. (2001): Agricultural Cooperative Managers and the Business Environment, *Journal of Agribusiness*, (online), 19(1), str.17-33, dostupno na: internetska stranica <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/14685/1/19010017.pdf> (preuzeto dana 25.1.2016)
- Babić, Z., Račić, D. (2013): *Zadugarstvo u Hrvatskoj: trendovi, pokazatelji i perspektiva u europskom kontekstu* (online), Institut za društvena istraživanja u Zagrebu, dostupno na: internetska stranica <http://hrcak.srce.hr/79835> (preuzeto dana 20.1.2016)
- Birchall, J. (1994): *Co-op: the people's business* (online), Manchester: Manchester University Press, dostupno na: internetska stranica <https://books.google.hr/books?id=cWS7AAAAIAAJ&printsec=frontcover&dq=coop&hl=en&sa=X&ei=9tM0VeffMoiZsAGAzYHYCw&ved=0CCMO6AEwAO#v=onepage&q=coop&f=false> (preuzeto dana 20.1.2016)
- Borzaga, C., Galera G.: *Promoting the understanding of cooperatives for a better world - Euricse's contribution to the International Year of Cooperatives*, Venecija, 15. i 16. ožujka 2012., (online), Trento Italy: University of Trento, dostupno na: internetska stranica [http://ica.coop/sites/default/files/media\\_items/Report\\_Venice2012\\_PRINT.pdf](http://ica.coop/sites/default/files/media_items/Report_Venice2012_PRINT.pdf) (preuzeto dana 18.1.2016)
- Borzaga, C., Spear R. (2004): *Trends and challenges for co-operatives and social enterprises in developed and transition countries*, Italy, (online), dostupno na: internetska stranica [http://emes.net/content/uploads/publications/trends\\_and\\_challenges.pdf](http://emes.net/content/uploads/publications/trends_and_challenges.pdf) (preuzeto dana 15.5.2016)
- CECOP – CICOPA EUROPE (2016): *What is Cecop?* (online), dostupno na: internetska stranica <http://www.cecop.coop/What-is-CECOP> (preuzeto dana 14.1.2016)
- Centar za Civilne Inicijative (2015); *Osnivanje, organiziranje i upravljanje udrugom, zadrugom i obrtom za pružanje socijalnih usluga*, (online), dostupno na: internetska stranica <http://rctzg.hr/-/wp-content/uploads/publikacije/Osnivanje-organiziranje-i-upravljanje-udrugom-zadrugom-i-obrtom-za-pruzanje-socijalnih-usluga-za-web.pdf> (preuzeto dana: 20.6.2016)

- CO - OPERATIVES UK (2012): *The UK cooperative economy 2012*, (online), dostupno na: internetska stranica <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/report-co-operativesUK.pdf> (preuzeto dana 9.10.2016)
- CO – OPERATIVES UK (2014): *The UK Co-operative Economy 2014*, (online), dostupno na: internetska stranica [http://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/co-operative\\_economy\\_2014\\_0.pdf](http://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/co-operative_economy_2014_0.pdf) (preuzeto dana 10.10.2016)
- CO – OPERATIVES UK (2016): *The UK co-operative economy 2015: an ownership agenda for Britain*, (online), dostupno na: internetska stranica <http://www.uk.coop/economy2015/uk-co-operative-economy-2015-report> (preuzeto dana 10.10.2016)
- COOP (n.d): *Cooperative governance fit to build resilience in the face of complexity*, (online), dostupno na: internetska stranica <http://ica.coop/sites/default/files/attachments/ICA%20GOVERNANCE%20PAPER%20-%20EN.pdf> (preuzeto dana 20.5.2016)
- Cooperatives Europe (n.d): *Zadruga za Europu – zajedno idemo naprijed*, (online), dostupno na: internetska stranica [http://cedra.hr/assets/attach/posts/781/coopseurope\\_brosura\\_final.pdf](http://cedra.hr/assets/attach/posts/781/coopseurope_brosura_final.pdf) (preuzeto dana 10.5.2016)
- Co-operatives UK COOP (n.d): *The worker co-operative code*, (online), dostupno na: internetska stranica [https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/worker\\_co-operative\\_code\\_2nd\\_edition\\_0\\_0.pdf](https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/worker_co-operative_code_2nd_edition_0_0.pdf) (preuzeto dana 12.5.2016)
- Corbett, S. (2013): *The social quality of participatory democracy: Social empowerment in the workplace and local community*, Department of Sociological studies, University of Sheffield, (online), dostupno na: internetska stranica <http://etheses.whiterose.ac.uk/5146/1/SO%20of%20PD%20PhD%20thesis%20scorbett.pdf> (preuzeto dana 25.9.2016)
- Ernst & Young (2012): *Enlightened co-operative governance*, (online), dostupno na: internetska stranica [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Enlightened\\_co-operative\\_governance/\\$FILE/Enlightened%20co-operative%20governance\\_EN.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Enlightened_co-operative_governance/$FILE/Enlightened%20co-operative%20governance_EN.pdf) (preuzeto dana 20.5.2016)
- Ernst & Young (2012): *Enlightened co-operative governance: Balancing performance with broader principles in co-operatives and mutuals*, (online), dostupno na: internetska stranica [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Enlightened\\_co-](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Enlightened_co-)

[operative\\_governance/\\$FILE/Enlightened%20co-operative%20governance\\_EN.pdf](#)

>(preuzeto dana 25.3.2016)

- Hansman H. (2013): All firms are cooperatives – and so are governments, *Journal of entrepreneurial and organizational diversity*, (online), dostupno na: internetska stranica <http://www.jeodonline.com/sites/jeodonline.com/files/articles/2014/01/08/jeodhansmannallfirmsarecooperatives.pdf> (preuzeto dana 25.1.2016)
- Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo (2016): *O nama - Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo* (online), dostupno na: internetska stranica <http://zadruga.coop/hr/o-nama> (preuzeto dana 12.1.2016.)
- Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo (2016): *Što je zadruga i kako je osnovati* (online), dostupno na: internetska stranica <http://zadruga.coop/hr/o-zadruugarstvu/sto-je-zadruga-i-kako-je-osnovati/1> (preuzeto dana 15.1.2016.)
- International cooperative alliance (2016): *The International Cooperative Alliance*, (online), dostupno na: internetska stranica <https://ica.coop/en/whats-co-op/history-co-operative-movement> (preuzeto dana 24.2.2016)
- International Labour Organization (2009): *Sustainable enterprise programme: Resilience of the cooperative business model in times of crisis*, (online), dostupno na: internetska stranica [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_108416.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_108416.pdf) (preuzeto dana 27.3.2016)
- Matijašević, K., Kolaić, M., Lerotić, K. Velić, A., Krnjaić, D. (n.d): *Kako osnovati trgovačko društvo ili zadrugu* (online), Sisačko – moslavačka županija, dostupno na: internetska stranica <http://www.smz.hr/images/stories/kabinet7/trgovacko.pdf> (preuzeto dana 15.1.2016.)
- Mazzarol, T. (2009): *Cooperative enterprise*, University of Western Australia, (online), dostupno na: internetska stranica <http://www.cemi.com.au/sites/all/publications/0901-COOPS-WA-LIT-REVIEW.pdf> (preuzeto dana 10.4.2016)
- McDonnell D., Macknight E., Donnelly H. (2012): *Democratic enterprise – Ethical business for the 21st century*, (online), University of Aberdeen, 68. – 69.str., dostupno na: internetska stranica [https://books.google.hr/books?id=BDbyzz\\_mRFEC&pg=PA85&lpg=PA85&dq=suma%20wholefoods%20management&source=bl&ots=ncMHy0DOEn&sig=z5FVUdknQ6FXZCy-](https://books.google.hr/books?id=BDbyzz_mRFEC&pg=PA85&lpg=PA85&dq=suma%20wholefoods%20management&source=bl&ots=ncMHy0DOEn&sig=z5FVUdknQ6FXZCy-)



[aRIZsPzkDYc&hl=hr&sa=X&ved=0ahUKEwikzJfG96zPAhVBPxOKHU7hBCE4ChDoAOhKMAc#v=onepage&q=suma&f=false](http://www.abdn.ac.uk/cets/documents/Co-operative%20Entrepreneurship_Co-operate%20for%20growth.pdf) (preuzeto dana 27.9.2016)

- McDonnel, D., Macknight, E., Donnelly, H. (2012): *Cooperative Entrepreneurship – Co-operate for growth* (online), University of Aberdeen, dostupno na: internetska stranica [https://www.abdn.ac.uk/cets/documents/Co-operative%20Entrepreneurship\\_Co-operate%20for%20growth.pdf](https://www.abdn.ac.uk/cets/documents/Co-operative%20Entrepreneurship_Co-operate%20for%20growth.pdf) (preuzeto dana 13.1.2016)
- Mondragon (2012): *Mondragon corporate model*, (online), dostupno na: internetska stranica <http://www.mondragon-corporation.com/wp-content/themes/mondragon/docs/Corporate-Management-Model.pdf> (preuzeto dana 13.4.2016)
- Nedanov A., Žutinić Đ., Kuš S. (n.d): *Uloga zadruga u promicanju socijalne ekonomije i socijalno odgovornog poduzetništva*, *Agroekonomika i ruralna sociologija*, 49. hrvatski i 9. međunarodni simpozij agronoma, Dubrovnika, (online), dostupno na: internetska stranica [http://sa.agr.hr/pdf/2014/sa2014\\_p0212.pdf](http://sa.agr.hr/pdf/2014/sa2014_p0212.pdf) (preuzeto dana 11.5.2016)
- Northcountry cooperative foundation (2006): *In good company: a guide to cooperative employee ownership*, (online), dostupno na: internetska stranica <http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/In%20Good%20Company%20a%20Guide%20to%20Cooperative%20Employee%20Ownership.pdf> (preuzeto dana 17.5.2016)
- Poduzetnički centar Pakrac (n.d): *Zadruga*, (online), dostupno na: internetska stranica [http://www.pc-pakrac.hr/cmsslike/ostalo\\_publicacije2prilog1.pdf](http://www.pc-pakrac.hr/cmsslike/ostalo_publicacije2prilog1.pdf) (preuzeto dana 5.3.2016)
- Poslovni dnevnik (2011): *Zadruga su prilika za razvoj, a ne socijalne ustanove* (online), objavljeno dana: 26.1.2012., dostupno na: <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/zadruga-su-prilika-za-razvoj-a-ne-socijalne-ustanove-170280> (preuzeto dana 10.2.2016)
- Reynolds, A. (2013): *Defining the value of the cooperative business model: an introduction* (online), CHS Center for cooperative growth, dostupno na: internetska stranica [http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/Reynolds\\_WhitePaper\\_values.pdf](http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/Reynolds_WhitePaper_values.pdf) (preuzeto dana 17.1.2016)
- Ridley-Duff, R., Bull, M. (2011): *Understanding Social Enterprise; Theory and Practice*, Sage, Los Angeles, (online), dostupno na: internetska stranica <https://books.google.hr/books?id=fLccEhOgR-gC&pg=PA169&lpg=PA169&dq=suma%20wholefoods%20management%20structure&source=bl&ots=2UHuDALc9U&sig=S1yxOm3OZI->

[c69ClpvIXNRt9Kn8&hl=hr&sa=X&ved=0ahUKEwiy5eyO-](http://www.suma.coop/2010/04/suma-shortlisted-for-a-second-grocer-gold-award/)

[azPAhXEuBoKHWCzCJA4FBD0AOhSMAc#v=onepage&q=suma&f=false](http://www.suma.coop/2010/04/suma-shortlisted-for-a-second-grocer-gold-award/) (preuzeto dana 26.9.2016)

- Robb, A.J., Smith, J.H., Webb, J.T. (2010): Co-operative capital: What it is and why our world needs it, Saint Mary's University, Halifax, Canada (online), dostupno na: internetska stranica <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/paper-robb-et-al.pdf> (preuzeto dana 26.9.2016)
- Roper, J. (2016): HR magazine: *Case study: Total pay equality and multi – skilling at a worke's cooperative*, 1.rujna 2016. (online), dostupno na: internetska stranica <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/case-study-total-equality-of-pay-and-multi-skilling-at-a-workers-co-operative> (preuzeto dana 16.9.2016)
- Skurnik S. (2002): The role of cooperative entrepreneurship and firms in organising economic activities – past, present and future, *The Finnish Journal of Business Economics*, (online), 1/2002., str. 103-124, dostupno na: internetska stranica <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.460.5688&rep=rep1&type=pdf> (preuzeto dana 22.1.2016)
- Sousa, J. (2015): Realizing the cooperative advantage at the Atkinson housing cooperative: The role of community development to improve public housing, *Journal of entrepreneurial and organizational diversity*, (online), 4(1), dostupno na: internetska stranica <http://www.jeodonline.com/sites/jeodonline.com/files/articles/2015/08/13/3sousa13aug2015.pdf> (preuzeto dana: 25.1.2016)
- Suma (2010): *Suma shortlisted for another Grocer Gold Award*, dostupno na: internetska stranica <http://www.suma.coop/2010/04/suma-shortlisted-for-a-second-grocer-gold-award/> (preuzeto dana 10.10.2016)
- Tchami, G. (2007): *Handbook on cooperatives for use by workers organizations*, ILO, (online), dostupno na: internetska stranica [http://www.inclusivecities.org/wp-content/uploads/2012/07/Tchami\\_ILO\\_Cooperatives\\_Handbook.pdf](http://www.inclusivecities.org/wp-content/uploads/2012/07/Tchami_ILO_Cooperatives_Handbook.pdf) (preuzeto dana 17.5.2016)
- The co-operative housing federation of Canada (2012): *Getting management right*, (online), dostupno na: internetska stranica: <http://www.chfcanada.coop/eng/pdf/ResourceDocs/GettingManagementRight.pdf> (preuzeto dana 15.5.2016)

- Zadruga Osječko – baranjske županije (2016): *Zadružni savezi*, (online), dostupno na: internetska stranica <http://www.zadruga.obz.hr/index.php/zadruzni-savezi> (preuzeto dana 14.1.2016.)
- Zadruga Osječko-baranjske županije (2016): *Povijest zadrugarstva na našim područjima* (online), dostupno na: internetska stranica <http://www.zadruga.obz.hr/index.php/zadruga-sto-je-to/povijest-zadrugarstva> (preuzeto dana 15.1.2016)
- Zakon HR (2014): *Zakon o zadrugama – pročišćeni tekst zakona NN 34/11, 125/13, 76/14*, (online), Zagreb: NN 31/16, dostupno na: internetska stranica <http://www.zakon.hr/z/458/Zakon-o-zadrugama> (preuzeto dana 13.1.2016)
- Zeuli K.A, Cropp R. (2004) *Cooperatives: Principles and practices in the 21st century*, (online), dostupno na: internetska stranica <http://learningstore.uwex.edu/assets/pdfs/A1457.pdf> (preuzeto dana: 29.3.2016)
- Zimbelman, K.(2007): *Wheatville food co-op – Orientation to Co-ops and to Wheatville Co-op for Co-op Employees* (online), dostupno na: internetska stranica <http://community-wealth.org/sites/clone.community-wealth.org/files/downloads/tool-wheatville-food-coop.pdf> (preuzeto dana 13.1.2016.)

## **POPIS SLIKA:**

Slika 1 Vođenje i kontrola u zadruzi .....	30
Slika 2 Kolektiv.....	38
Slika 3 Samostalno upravljanje radnim timovima .....	38
Slika 4 Sistem hijerarhije u radničkoj zadruzi.....	39
Slika 5 Model konzorcija .....	40
Slika 6 Temeljna načela Mondragon korporacije.....	48
Slika 7 Struktura zadružnog poduzeća u grupi Mondragon .....	50
Slika 8 Organizacijska struktura Mondragon korporacije.....	54
Slika 9 Strateško upravljanje i planiranje – SUMA Wholefoods.....	59

## SAŽETAK

Međunarodni savez zadruga (ICA), koji predstavlja globalni savez zadruga, definira zadrugu kao autonomno suradništvo osoba koje se dobrovoljno udružuju kako bi zadovoljile svoje zajedničke ekonomske, društvene i kulturne potrebe i težnje na temelju zajedničkog vlasništva i demokratski kontroliranog društva. Zadruge svoje poslovanje uređuju na sedam temeljnih zadružnih načela. Prva suvremena zadruga osnovana je 1884.godine pod nazivom Rochdale Equitable Pioneers Society.

S obzirom na svoju vlasničku strukturu, zadruge imaju posebnu društvenu i ekonomsku ulogu te predstavljaju instrument socio-ekonomske reintegracije. Imaju ključnu ulogu u slučajevima vezanim za stabilizaciju ekonomije. Pokretanje zadruga povlači sa sobom brojne prednosti, kao što je mogućnost lakšeg pribavljanja kapitala poduzetnicima, pridonosenje kvaliteti i vrijednosti proizvoda te otvaranje mogućnosti malim poduzetnicima.

Pojam upravljanja odnosi se na skup procesa, politika i struktura koje čine smjer kojim se organizacija kreće te način na koji se njome rukovodi i vrši kontrola. Kao i ostali oblici poduzeća i zadruge zahtijevaju određeni iznos kapitalnog ulaganja, vodstvo te stručnost menadžmenta. No za razliku od ostalih oblika, zadruge moraju efektivno odgovarati na zahtjeve članova, te uključiti sve članove u donošenje odluka koje izravno utječu na politiku i upravljanje poslovanjem.

Demokratsko upravljanje i vlasništvo u rukama korisnika čini proces kooperativnog razvoja puno složenijim nego što je to slučaj s drugim poslovnim modelima. Zadruge su jedinstven poduzetnički model koji se može osnovati u obliku modela radničke zadruga, zadružnog konzorcija ili modela zadruga u vlasništvu zaposlenika.

Zadruge imaju zajedničke karakteristike s ostalim oblicima poduzeća u pogledu sadržaja, funkcije i poslovne prakse te odabira Upravnog odbora i menadžerskog tima. Različitosti zadruga i korporativnog upravljanja očituju se u principima, ciljevima i organizacijskoj strukturi koje razdvajaju uloge upravljanja u zadruzi i ostalim oblicima.

Ključne riječi: zadruga, zadružna načela, modeli upravljanja zadrugama, korporativno upravljanje, demokratsko upravljanje

## **SUMMARY**

International Cooperative Alliance (ICA), which represents a global alliance of cooperatives, defines a cooperative as an autonomous collaborative individuals who voluntarily associate in order to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations based on common ownership and democratic controlled organisation. Cooperatives regulate its operations on seven fundamental cooperative principles. Rochdale Equitable Pioneers Society is a first modern cooperative and was founded in 1884.

Cooperatives have a special social and economic role as well as an instrument of socio-economic reintegration. They have a key role in the cases related to the stabilization of the economy. Starting cooperative entails a number of advantages, such as the ability to facilitate raising capital to entrepreneurs, contributing to the quality and value of products and the opening of opportunities for small entrepreneurs.

The term management refers to the set of processes, policies and structures that make up the direction in which the organization is moving and the way in which it is managed and controlled. Like other forms of enterprises, cooperatives require a certain amount of capital investment, leadership and management expertise. But unlike other forms, cooperatives must effectively respond to the demands of the members, and involve all members in decisions that directly impact on policy and business management.

Democratic governance and worker ownership makes the process of cooperative development much more complex than is the case with other business models. Cooperatives are unique entrepreneurial model that may be established in the form of worker cooperative model, consortium model or employee owned model.

Cooperatives have common characteristics with other forms of enterprise in terms of content, features and business practices and the selection of the Board and management team. Differences between cooperative and corporate governance are reflected in the principles, objectives and organizational structure that separate the roles of management in a cooperative and other forms.

Keywords: cooperative, cooperative principles, management models cooperatives, corporate governance, democratic governance