

# Zadrukarstvo u Hrvatskoj, izazovi i prilike

---

**Katić, Ana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*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:137:976302>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-13**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**ANA KATIĆ**

**ZADRUGARSTVO U HRVATSKOJ, IZAZOVI I  
PRILIKE**

Diplomski rad

Pula, 2018.

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

**ANA KATIĆ**

**ZADRUGARSTVO U HRVATSKOJ, IZAZOVI I  
PRILIKE**

Diplomski rad

**Student:** Ana Katić, 727-ED, redoviti student

**Studijski smjer:** Management i poduzetništvo

**Predmet:** Inovacije i poduzetništvo

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Ekonomija

**Znanstvena grana:** Ekonomika poduzetništva

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. Violeta Šugar

Pula, ožujak 2018.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana **Ana Katić**, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima teda 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

---

U Puli, 20. ožujka 2018. godine



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana **Ana Katić**, kandidat za magistra ekonomije/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

---

U Puli, 20. ožujka 2018. godine

## SADRŽAJ:

1. UVOD.....	1
2. POJAM I ZAKONODAVNI OKVIR ZADRUGARSTVA.....	1
2.1. Pojam zadruge .....	1
2.2. Zadružna filozofija i koncepcija.....	4
2.3. Međunarodni zadružni savez i zadružna načela.....	5
2.4. Zadružno zakonodavstvo u Republici Hrvatskoj.....	9
2.4.1. Osnivanje zadruge .....	10
2.4.2. Upravljanje i članstvo zadruge.....	13
2.4.3. Glavna tijela zadruge.....	14
2.5. Osnovne skupine zadrugarstva .....	15
2.5.1. Potrošačko zadrugarstvo.....	15
2.5.2. Stambeno zadrugarstvo .....	16
2.5.3. Štedno kreditno zadrugarstvo.....	18
2.5.4. Poljoprivredno zadrugarstvo.....	19
3. POLJOPRIVREDNO ZADRUGARSTVO.....	20
3.1. Povijest poljoprivrednog zadrugarstva u Republici Hrvatskoj .....	20
3.1.1. Rad prvih poljoprivrednih zadruga.....	20
3.1.2. Poljoprivredne zadruge do početka prvog svjetskog rata 1864.-1918.	21
3.1.3. Poljoprivredno zadrugarstvo nakon drugog svjetskog rata 1945. -	1990. 24
3.1.4. Poljoprivredno gospodarstvo od 1990. pa sve do danas.....	25
3.2. Strategija hrvatskog poljoprivrednoga gospodarstva .....	25
4. ZADRUGARSTVO I TEMELJNI POKAZATELJI ZADRUGA U HRVATSKOJ ...	28
4.1. Opći podaci o zadrugama u Hrvatskoj.....	28
4.2. Ekonomski pokazatelji učinkovitosti zadružnog sektora Republike Hrvatske.....	31
5. ZADRUŽNI SUSTAV U EUROPI.....	35
5.1. Europska zadruga .....	35
5.2. Zadruge i Europa 2020.....	37

5.3.	Zadugarstvo u Europskoj uniji .....	38
5.4.	Zadružni sustav u odabranim članicama EU .....	40
5.4.1.	Zadružni sustav u Italiji .....	40
5.4.2.	Zadružni sustav u Sloveniji .....	40
5.4.3.	Zadružni sustav u Njemačkoj .....	41
6.	ANALIZA ZADRUGE " <i>Vinkovačka šparoga</i> " .....	43
6.1.	Vizija zadruge .....	44
6.2.	Proizvodi i usluge zadruge " <i>Vinkovačka šparoga</i> " .....	45
6.3.	Organizacijska struktura .....	47
6.4.	Financije .....	48
6.5.	Tržište .....	48
6.6.	SWOT analiza Zadruga " <i>Vinkovačka šparoga</i> " .....	49
6.7.	Prilike i izazovi Zadruga " <i>Vinkovačka šparoga</i> " .....	52
7.	ZAKLJUČAK .....	53
8.	LITERATURA .....	54
9.	POPIS SLIKA .....	57
10.	POPIS TABLICA .....	58
11.	POPIS GRAFIKONA .....	59
12.	SAŽETAK .....	60
13.	SUMMARY .....	61

## 1. UVOD

U svijetu globalizacije i suvremenog načina poslovanja gdje je jedini smisao profit, zadrugarstvo je ipak pronašlo svoju priliku kao pokretač razvoja gospodarstva. Iako u Hrvatskoj još uvijek prevladava teza kako je zadrugarstvo isključivo socijalistički model, danas se zadrugarstvo ubrzano razvija i privlači sve veću pozornost u različitim sektorima.

Specifično je to kako je zadrugarstvo kao poduzetnički model okrenut prema čovjeku odnosno prema zadrugaru putem iskorištavanja njegovog kreativnog potencijala. Zadrugarstvo definira set vrijednosti i načela koji uvažava i poštuje svaki njen član, od kojih je najvažnije demokratsko upravljanje, otvorenost, među zadrugama suradnja te briga za zajednicu. Zadrugarstvo se promatra sa socijalnog aspekta, kao poseban model poduzetništva jer obuhvaća i ekonomske i humanitarne karakteristike. To se prvenstveno odnosi na zapošljavanje osoba smanjene radne sposobnosti, koji na tržištu rada ne mogu biti u ravnopravnoj konkurenciji sa ostalima.

Može se reći kako zadruge predstavljaju mehanizam cjelokupnog ekonomskog razvoja, te pridonose rastu i razvoju gospodarstva putem raznih načina. One omogućuju malim poduzetnicima izlazak na nova tržišta, rast proizvodnje, poboljšanje profitabilnosti i kvalitete proizvoda te osiguravaju nova radna mjesta. Udruživanjem u zadruge te efikasnim zajedničkim djelovanjem njenih članova uspješno se može poboljšati potražnja za proizvodima i uslugama zadrugara što nadalje doprinosi porastom agregatne potražnje u gospodarstvima. Također povezivanje članova utječe i na poboljšanje konkurentnosti te se time stvara mogućnost za izlazak na nova međunarodna tržišta.

Cilj ovoga rada je ukazati na značaj zadrugnog sustava u cjelokupnom gospodarstvu Hrvatske i njegov doprinos društveno ekonomskom razvoju, također se nastoji utvrditi potencijal drugačijeg pristupa koje zadruge koriste pri djelovanju na tržištu. Isto tako, nastoje se utvrditi i razlozi nedovoljne posvećenosti pažnje zadrugnom sustavu.



Svrha rada je približiti i objasniti djelotvoran model zadružnog poslovanja koji treba zaživjeti kao pokretač razvoja socijalnog odgovornog poduzetništva, što se u ovom radu može potkrijepiti konkretnim primjerom poslovanja jedne zadruga u Hrvatskoj.

Na temelju prethodno postavljenih ciljeva istraživanja nastoji se dati odgovor na pitanje koje će se istraživanjem potvrditi ili osporiti, odnosno da li će se prihvatiti ili odbaciti zadana hipoteza. Hipoteza predstavlja činjenicu o uspješnosti poslovanja zadruga u Republici Hrvatskoj, odnosno cilj je potvrditi ili osporiti činjenicu da se istražena Zadruga "Vinkovačka šparoga smatra uspješnim načinom poslovanja i perspektivnim gospodarskim oblikom u Republici Hrvatskoj.

Rad je podijeljen na pet tematskih cjelina. U prvom poglavlju nakon uvoda, objašnjavaju se najznačajniji pojmovi vezani za zadružni sustav koji će se koristiti kroz cijeli rad. Opisani su koraci i procesi bitni za osnivanja zadruga, te je izvršena podjela zadruga po vrstama koje postoje u Republici Hrvatskoj. Drugi dio objašnjava poljoprivredno zadrugarstvo, kao najznačajniji oblik zadrugarstva, opisuje se kratka povijest te strategija poboljšanja poljoprivrednog zadrugarstva u Hrvatskoj. Nadalje, iduće poglavlje se bavi analizom zadružnog sustava u Republici Hrvatskoj, prikazuju se opći i ekonomski podaci iz kojih se zaključuje kojim smjerom Hrvatska treba ići kako bi razvila zadrugarstvo slično konkurentskim zemljama. Četvrti dio razrađuje zadružni sustav Europske unije, te opisuje zadrugarstvo po pojedinim zemljama Europe. Te naposljetku, zadnje poglavlje, odnosno istraživački dio rada, koje se konkretnije bavi analizom dobre prakse zadrugarstva, na primjeru zadruga "Vinkovačka šparoga, gdje se kroz određenu analizu situacije utvrđuju mogućnosti i prilike daljnjeg razvoja zadruga.

U ovome radu korištene su metode indukcije, dedukcije, metoda analize, deskriptivna i komparativna metoda. U istraživačkom dijelu rada korištena je analiza studije slučaja na primjeru zadruga "Vinkovačka šparoga".

## **2. POJAM I ZAKONODAVNI OKVIR ZADRUGARSTVA**

Zadrugu predstavlja udruženje poduzetnika na dragovoljnoj, otvorenoj, samostalnoj i neovisnoj društvenoj osnovi. Zadrugom upravljaju njezini članovi, a svojim radom i drugim aktivnostima ili korištenjem njezinih usluga, na temelju zajedništva i uzajamne pomoći ostvaruju, unapređuju i zaštićuju svoje pojedinačne i zajedničke gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne i druge potrebe i interese i ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana.

Zadruge predstavljaju poslovni model dominantniji od današnjeg, koji na efikasan i učinkovit način pridonosi ravnoteži globalnog gospodarstva, te tako stvara veću ekonomsku, socijalnu i okolišnu održivost. Također su efikasnije jer pojedincima omogućuju da donose ekonomske odluke, što omogućuje razvitak vanjskog identiteta zadruga. Zadruge kao mjesto zajedništva, omogućuje pojedincima da uče kako demokratski odlučivati odnosno kako uvažavati mišljenja i odluke drugih ljudi. Takav način poslovanja, potiče donošenje boljih poslovnih odluka te jača zajednicu.

### **2.1. Pojam zadruge**

Najbolja definiciju zadruge može se pronaći u Zakonu o zadrugama. Zadruga je, kao treći oblik poduzetništva u Republici Hrvatskoj, regulirana posebnim zakonom – Zakonom o zadrugama.

"Zadruga je dragovoljno, otvoreno, samostalno i neovisno društvo kojim upravljaju njezini članovi, a svojim radom i drugim aktivnostima ili korištenjem njezinih usluga, na temelju zajedništva i uzajamne pomoći ostvaruju, unapređuju i zaštićuju svoje pojedinačne i zajedničke gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne i druge potrebe i interese i ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana." <sup>1</sup>

Iz same definicije zadruge razvidno je da svrha osnivanja zadruge nije stjecanje profita kao što je to u slučaju društva kapitala, nego je to ostvarivanje gospodarskih i

---

<sup>1</sup> Zakon o zadrugama, NN 34/11, 125/13, 76/14

promicanje gospodarskih interesa članova zadruge. U zadrugama se maksimalizira rezultat svakog člana, dok se u društvima kapitala maksimalizira poslovni rezultat. Zato su zadruge okarakterizirane kao poseban oblik poduzetništva, različit od trgovačkih društava. U zadrugama odluke donose svi njeni članovi na osnovi demokratskog upravljanja i poslovne suradnje, dok u trgovačkim društvima odlučuju samo njeni većinski vlasnici.

**Tablica 1.** Razlike između zadruge, trgovačkog društva i obrta

	ZADRUGA	TRGOVAČKO DRUŠTVO	OBRT
<b>Reguliran zakonom</b>	Zakon o zadrugama	Zakon o trgovačkim društvima	Zakon o obrtu
<b>Pravni status</b>	Pravna osoba, ima svoj OIB i MB	Pravna osoba, ima svoj OIB i MB	Nema status pravne osobe, nositelj obrta je fizička osoba (a pravna osoba u iznimnim slučajevima), koristi se OIB obrtnika
<b>Naziv / Tvrtka</b>	Obvezno sadrži „zadruga“ u nazivu, te naznaku glavne djelatnosti koju zadruga obavlja	Obvezno sadrži naznaku kojom se pobliže obilježava vrsta društva (npr. "d.o.o.", j.d.o.o. ili "d.d."), te naznaku predmeta poslovanja društva	Obvezno sadrži ime i prezime obrtnika
<b>Tip osnivača</b>	Najmanje 7 poslovno sposobnih fizičkih ili pravnih osoba	Pravne i fizičke osobe – društvo kapitala	Fizička osoba – nije društvo
<b>Upisuje se u...</b>	Sudski registar trgovačkog suda	Sudski registar trgovačkog suda	Obrtni registar
<b>Temeljni kapital</b>	Zadrugari ulažu jednake članske uloge koji mogu biti u novcu, stvarima i pravima izraženim u kunsnoj protuvrijednosti, a min. 1.000,00 kn	10,00 kn za j.d.o.o. 20.000,00 kn minimalno za d.o.o. 200.000,00 kn minimalno za d.d.	Nema
<b>Troškovi osnivanja (bez članskih uloga ili temeljnog kapitala)</b>	ovisno o broju članova zadruge, cca 3.000,00 kn	cca 800,00 kn za j.d.o.o. 6.000,00 kn za d.o.o.	cca 1.000,00 kn
<b>Vrijeme potrebno za osnivanje/otvaranje</b>	cca 30 dana	cca 40 dana	cca 7 dana, a maksimalno 15 dana
<b>Odgovornost</b>	Zadruga u pravnom prometu za svoje obveze odgovara svom svojom imovinom. Zadruga ne odgovara za obveze svojih članova	Vlasnici d.o.o.-a odgovaraju do visine temeljnog kapitala, a d.d.-a do iznosa vrijednost vlastitih dionica	Obrtnik odgovara cjelokupnom imovinom koja je potrebna za obavljanje obrta
<b>Temeljno tijelo upravljanja i odlučivanja</b>	Skupština (demokratsko i neposredno upravljanje svih članova)	Skupština (većinski vlasnici kapitala upravljaju i donose sve poslovne odluke)	Obrtnik(sam upravlja i donosi odluke o poslovanju)

<b>Obvezna tijela</b>	Skupština i upravitelj (NO za zadruge koje imaju više od 20 članova)	Skupština, uprava i NO prema potrebi (za d.o.o.) Skupština, NO i uprava za d.d.	Nema
<b>Temeljni dokument kojim se rukovodi u poslovanju</b>	Pravila zadruge	Izjava o osnivanju / Društveni ugovor (za d.o.o.), Statut (za d.d.)	Nema (odluka vlasnika)
<b>Dobit</b>	Dio dobiti se zadržava i ulaže u zadrugu. Zadruga ne postoji radi svoje koristi	Dobit se maksimalizira na razini društva i pripada većinskom vlasniku kapitala	Dobit pripada obrtniku

**Izvor:** Hrvatski poljoprivredni zadružni savez, dostupno na: [http://www.hzs.hr/o\\_zadruzi.htm](http://www.hzs.hr/o_zadruzi.htm), (Pristupljeno: 10.12.2017.)

Iz tablice je vidljivo da postoje velike razlike, kao i sličnosti, u unutarnjim odnosima između ova tri poslovna subjekta. Kao prvo, zadruge su regulirane Zakonom o zadrugama, trgovačka društva Zakon o trgovačkim društvima, dok je obrt reguliran Zakonom o obrtu.

Zadruga ima prednost pred trgovačkim društvom jer ne mora uplaćivati temeljni kapital u propisanoj visini od 20.000 kuna, zadrugu mogu osnovati već najmanje sedam fizičkih ili pravnih osoba uz minimalni osnivački ulog u vrijednosti od 1.000,00 kuna.<sup>2</sup> Ostale razlike i sličnosti između ova tri subjekta se mogu vidjeti u tablici.

Zadrugar je fizička ili pravna osoba koja u cijelosti ili djelomično posluje putem zadruge, tj. ona osoba koja putem zadruge prodaje svoje proizvode, odnosno usluge, nabavlja proizvode ili koristi usluge potrebne za obavljanje svoje djelatnosti ili na drugi način neposredno sudjeluje u ostvarivanju ciljeva radi kojih je zadruga osnovana.

Zadrugar ulaže u zadrugu članski ulog koji može biti u novcu, stvarima i pravima izraženim u kunsjoj protuvrijednosti. Zadrugari unose jednake uloge. Među zadrugarima mora postojati zajednički interes i određeni stupanj zajedništva u ostvarenju tog interesa putem zadruge. Svojstvo zadrugara stječe se osnivanjem

<sup>2</sup> Zadruge Osječko-baranjske županije, dostupno na : <http://www.zadruga.obz.hr/index.php/korisni-savjeti>, pristupljeno (31.10.2017.)

zadruge ili pristupanjem zadruzi, ali ne samo na temelju unosa članskog uloga već, sukladno zadružnim načelima, poslovanjem putem zadruge.<sup>3</sup>

Status zadrugara nema nikakve veze s doprinosima za mirovinsko i zdravstveno osiguranje, budući da, osnivači zadruge ne moraju biti zaposlenici zadruge. Status zadrugara se može pojasniti kao njegov aktivni rad unutar zadruge, to može biti plasiranjem svojih proizvoda i usluga ili nabavljanje proizvoda i usluga preko zadruge.

## **2.2. Zadružna filozofija i koncepcija**

Filozofija i moć zadrugarstva izvire iz skupa moralnih vrijednosti aktualnih u suvremenom svijetu, a obuhvaćaju je pojmovi kao što su: sloboda izbora, odgovornost, sloboda djelovanja, sloboda, odlučivanja, uzajamnost, solidarnost, pravednost u raspodjeli dobara te međusobna tolerancija. Osnovne vrijednosti zadrugarstva se zapravo sastoje od osnovnih ideja i etike i osnovnih načela po kojima funkcionira standardna zadružna organizacija. Zadrugarstvo te moralne vrijednosti ugrađuje u konkretne ljudske oblike te samim time unapređuje zadružno poduzetništvo i zadružni gospodarski sustav. Djelujući na osnovi tih vrijednosti i primjenjujući ih u svom svakodnevnom radu i stvaralaštvu, pojedinac unapređuje postojeći svijet čineći ga boljim, pravednijim i poštenijim za sve, pa tako i slika zadrugarstva zapravo izvire iz njegove realne snage koja može uspješno otkloniti sve gospodarske i socijalne probleme suvremenog svijeta.<sup>4</sup>

Bitna koncepcija stvaralaštva zadrugarstva polazi od pretpostavke da se čovjek oslanja na svoje sposobnosti i vještine, te da živi od svoga rada i stvaralaštva. Pojedinac tako proizvode svoga rada dobrovoljno udružuje s drugim članovima zadruge te u sinergiji zajedničkog djelovanja njima ostvaruje veće koristi nego što bi to mogao samostalno. Pojedinac stvarajući i radeći što bolje za sebe istovremeno radi i za dobrobit drugih ljudi, odnosno za dobrobit sveukupne zadruge i njenih interesa. Dakle, uspješnost neke zadruge donosi mnogobrojne koristi za toga pojedinca i povećava njegovu dobit. Može se reći kako se u zadrugu zapravo ulazi

---

<sup>3</sup> Zakon o zadrugama, NN 34/11, 125 /13, 76 /14

<sup>4</sup> Ibidem, str. 11.

da bi se poboljšalo vlastito gospodarstvo, povezujući individualno slobodno djelovanje sa dobrovoljnim i zajedničkim djelovanjem drugih zadrugara.

U Hrvatskoj se zadrugarstvo počelo razvijati pod utjecajem zadružne prakse i metoda koje su dolazile iz Europe. Za to, su najviše zaslužni braća Stjepan i Antun Radić, koji su vrlo dobro poznavali europsku politiku zadrugarstva, te su time vidjeli i mogućnosti bržeg gospodarskog razvoja hrvatske ekonomije. Zadrugarstvo u ekonomskom smislu nastoji svakog čovjeka učiniti vlasnikom, nastoji unaprijediti njegovo gospodarstvo, razviti štednju i osjećaj odgovornosti koji je povezan s vlasništvom, nastoji ljude učiniti susjedima koji rade za svoje, ali i za zajedničko dobro, nastoji ih osposobiti i obrazovati za upravljanje njihovom organizacijom.<sup>5</sup>

Naime, razvijenost zadrugarstva u nekoj državi razmjerno je proporcionalna stupnju razvijenosti njezina društva, sveukupnom gospodarskom i kulturnom napretku, a izgrađenost institucija pravne države razmjerna je stupnju ukupne ekonomske, kulturne i duhovne razine društva. Nema i ne može biti razvijenoga zadružnog pokreta u zemlji u kojoj nisu učinkovite institucije pravne države, u kojoj ne funkcioniraju tržišne, poduzetničke i u uopće ljudske slobode.<sup>6</sup>

### **2.3. Međunarodni zadružni savez i zadružna načela**

Međunarodni zadružni savez (engl. *International cooperative alliance*) osnovan je u Londonu 1895. kao nevladina organizacija koja objedinjuje, predstavlja i pruža usluge zadrugama diljem svijeta. Njeni članovi su nacionalne i međunarodne zadružne organizacije svih sektora djelatnosti, uključujući poljoprivredu, bankarstvo, energiju, industriju, osiguranje, ribarstvo, stanogradnju, turizam i potrošački sektor. Međunarodni zadružni savez broji više od 302 organizacije članice iz više od 106 zemalja, koje predstavljaju gotovo milijardu ljudi diljem svijeta.<sup>7</sup>

Njegova bitna zadaća je da pruža različite vrste pomoći i potpore članicama da razviju zadružni pokret na nacionalnoj i međunarodnoj razini, koja se temelji na

---

<sup>5</sup> Zadružni priručnik, Zadružna biblioteka, Zagreb, 2005., str. 10

<sup>6</sup> Ž. Mataga, Etičke vrijednosti i gospodarski značaj zadrugarstva, Zagreb, Copyright , 2009., str. 16.

<sup>7</sup> Hrvatski Centar za zadružno poduzetništvo, dostupno na:

<http://zadruga.coop/hr/o-zadrugarstvu/zadruzne-organizacije-u-svijetu-i-europi/2>, pristupljeno (03.09.2017.)

međusobnom pomaganju i demokraciji. Kao model utemeljen na vrijednostima i usmjeren na ljude, zadruge doprinose održivom razvoju zajednica u kojima djeluju.

Međunarodni zadružni savez također pokušava:

- Poticati i braniti vrijednosti i principe zadružnog pokreta;
- Poticati međusobno uzajaman odnosa između svojih organizacija članica;
- Pomagati gospodarstvu i društvenom napretku ljudi, čime pridonosi sigurnosti i međunarodnom miru.

Ostali ciljevi Saveza su: <sup>8</sup>

- Promicati svjetski kooperativni pokret temeljen na uzajamnoj samopomoći i demokraciji.
- Promicati i obraniti zadružne vrijednosti i principe.
- Olakšati razvoj gospodarskih odnosa i druge uzajamne koristi među svojim organizacijama članicama.
- Promicati održivi razvoj čovječanstva i potaknuti gospodarski i društveni napredak pojedinca.
- Promicati ravnopravnost spolova u svim aktivnostima unutar kooperativnog pokreta i procesu donošenja odluka.

Bitno je naglasiti i glavne zadaće međunarodnoga zadružnoga pokreta: <sup>9</sup>

- Savez podiže svijest o zadrugama. Pomaže pojedincima, državnim tijelima i regionalnim i međunarodnim institucijama da razumiju kooperativni model poduzeća.
- Savez osigurava da postoji pravilno političko okruženje kako bi se zadrugama omogućilo da rastu i napreduju. Pomaže svojim članovima u njihovom lobiranju za novim zakonodavstvom i primjerenim administrativnim postupcima koji poštuju kooperativni model, njena načela i vrijednosti. Pruža političku

---

<sup>8</sup> Co-operatives of the Americas, a Region of the International Co-Operative Alliance, dostupno na: <http://www.aciamericas.coop/What-is-the-International-Co-operative-Alliance>, pristupljeno(03.09.2017.)

<sup>9</sup> Co-operatives of the Americas, a Region of the International Co-Operative Alliance, dostupno na: <http://www.aciamericas.coop/What-is-the-International-Co-operative-Alliance>, pristupljeno (04.09.2017.)

potporu kao i tehničku stručnost kako bi se kooperantima omogućilo da se natječu na jednakom terenu.

- Savez svojim članovima pruža ključne informacije, najbolju praksu i kontakte. Kroz svoje publikacije osigurava razmjenu informacija. Organizira sastanke i radionice za rješavanje ključnih pitanja koja utječu na zadruge i omogućava raspravu među suradnicima iz cijelog svijeta. Savez olakšava kontakte između zadruga u svrhu trgovanja i razmjene obavijesti u širokom rasponu područja.
- Savez pruža tehničku pomoć zadrugama kroz razvojni program. Savez promovira izgradnju kapaciteta i financijsku potporu, olakšava stvaranje novih radnih mjesta i podržava programe smanjenja siromaštva i mikro financiranje širom svijeta.

U savez se mogu uključiti svi nacionalni zadružni savezi država koji prihvaćaju određena načela, odnosno smjernice koja zadruge stavljaju svoje vrijednosti u praksu. Zadružna načela se mogu sažeti u sedam točaka: <sup>10</sup>

#### 1. Dobrovoljno i otvoreno članstvo

Zadruge su dobrovoljne organizacije, otvorene svim osobama koje mogu koristiti svoje usluge i spremne prihvatiti odgovornost članstva, bez rodne, socijalne, rasne, političke ili vjerske diskriminacije.

#### 2. Demokratska kontrola članova

Zadruge su demokratske organizacije koje kontroliraju članovi, koji aktivno sudjeluju u postavljanju svoje politike i donošenju odluka. Muškarci i žene koji služe kao izabrani predstavnici odgovorni su članstvu. U primarnim zadrugama članovi imaju jednaka prava glasa (jedan član, jedan glas), a zadruge na drugim razinama također se organiziraju na demokratski način.

#### 3. Gospodarska suradnja članova

---

<sup>10</sup> Co-operatives UK COOP, The worker co-operative code, dostupno na: [https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/worker\\_cooperative\\_code\\_2nd\\_edition\\_0\\_0.pdf](https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/worker_cooperative_code_2nd_edition_0_0.pdf), pristupljeno (04.09.2017.)



Članovi ravnopravno pridonose i demokratski kontroliraju rad svoje zadruge. Barem dio tog kapitala obično je zajedničko vlasništvo zadruge. Članovi obično dobivaju ograničenu naknadu, ako ih ima, na kapital upisan kao uvjet članstva. Pojedini član sudjeluje u radu zadruge i raspodjeli razmjerno svom doprinosu iz poslovne suradnje.

#### 4. Autonomija i neovisnost

Zadruge su autonomne, organizacije samopomoći koje kontroliraju članovi. Ako sklopi sporazume s drugim organizacijama, to čine pod uvjetima koji osiguravaju demokratsku kontrolu svojih članova i održavaju svoju autonomiju suradnje.

#### 5. Obrazovanje, obuka i informacije

Zadruge pružaju obrazovanje i osposobljavanje svojih članova, izabranih predstavnika, menadžera i zaposlenika kako bi mogli učinkovito pridonijeti razvoju njihovih zadruga. Obavještavaju javnost - osobito mlade ljude i voditelje mišljenja - o prirodi i prednostima suradnje.

#### 6. Suradnja među zadrugama

Zadruge djelotvorno služe svojim članovima i jačaju zadružni pokret zajedničkim djelovanjem kroz lokalne, nacionalne, regionalne i međunarodne strukture.

#### 7. Zabrinutost za zajednicu

Zadruge rade za održivi razvoj njihovih zajednica kroz politike koje su odobrile njihovi članovi.

Međunarodni zadružni savez je na svom Manchesterskom kongresu održanom 1995. godine usvojio "Identity Page" kojim definira osobine današnjih zadruga (MacPherson, 1995.). Dokument je uzrokovao brojne rasprave i pitanja koja sežu u daleku prošlost, još od nastanka međunarodnog zadružnog pokreta i vezana su uz povijesne razlike i različita tumačenja zadruga i njihove uloge u gospodarstvu. Dokument također definira različite postojeće tipove zadruga – potrošačke, radničke, poljoprivredne, financijske, ribarske i stambene, kao i nove tipove zadruga – socijalne, ekološke i rekreacijske zadruge. Ponovno se javljaju rasprave o odnosu zadrugarstva i ideologija (demokratski socijalizam, marksizam, liberalizam, konzervativizam i

anarhizam). Otvorena su i pitanja uloge demokracije u zadrugama diljem svijeta, koja su uzrokovala različite rasprave o odnosima sa državom, pogotovo s obzirom na sve manju ulogu države u današnjem vremenu. Također su ponovno postavljena pitanja osnovne svrhe i obveza koje karakteriziraju razvoj zadruga, kao i preispitivanja još nekih poznatih pitanja – odnosi između zadruga i socijalne obveze zadružnog pokreta. Društvene i ekonomske promjene redefinišu položaj i strategije zadruga, ali im otvaraju i nove mogućnosti. Primjerice, kako se uloga države smanjuje, stvaraju se nove zadruge sa ciljem zadovoljavanja socijalnih potreba u zdravstvu, brizi za starije i brizi za osobe iz rizičnih skupina.<sup>11</sup>

"Hrvatski zadružni savez, odnosno današnji Hrvatski poljoprivredni zadružni savez je bio učlanjen u Međunarodni zadružni savez u razdoblju od 1999. do 2003. Godine. Od 2003. pa nadalje je u članstvu Međunarodnog zadružnog pokreta Hrvatski savez zadruga, kao krovna zadružna asocijacija, osnovana temeljem zakona iz 2002. godine."<sup>12</sup>

#### **2.4. Zadružno zakonodavstvo u Republici Hrvatskoj**

Zadruge označavaju udruženja osoba, one zapravo čine jedinstveni gospodarski subjekt koji se zasniva na radu članova zadruge. Članovi zadruge određuju cilj svog udruženja na osnovi osobnog interesa, aktivnosti te uzajamnog djelovanja.

Naime, hrvatsko zadružno pravo se definira kao skup pravila posebnog pravnog uređenja, te se njime uređuju obveze i prava zadruge i njenih članova. Hrvatsko zadružno pravo se razvija paralelno sa europskim zadružnim pravom.<sup>13</sup>

Hrvatski zakonodavni okvir zadrugarstva obuhvaća Zakon o zadrugama i tri podzakonska propisa koja su donesena temeljem toga, te Zakon o uvođenju Europske zadruge. Zakon o zadrugama polazi od navedenih zadružnih vrijednosti i

---

<sup>11</sup> Z. Babić i Z. D.Račić(2011.), Sociologija i prostor, Pravni fakultet u Zagrebu; Studijski centar socijalnog rada

<sup>12</sup> Zadružni priručnik, op.cit., str. 13.

<sup>13</sup> M. Krešić(2015.), Hrvatske kućne zadruge, dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/205110>, pristupljeno (30.10.2017.)

utvrđuje zadružna načela koja polaze od navedene Izjave i pravni je izvor posebnog pravnog uređenja za zadruge. Zakon je osnovni izvor hrvatskog zadružnog prava, kao skupa pravila koja uređuju pravni položaj zadruga i njenih članova u obavljanju djelatnosti, a u cilju da se zadrugama osiguraju jednaki ili pogodniji uvjeti poslovanja u odnosu na druga društva koja djeluju na tržištu. Ovi uvjeti proizlaze iz same prirode zadruge, uz primjenu odgovarajućih mjera, radi zaštite zadružne imovine.<sup>14</sup>

#### *2.4.1. Osnivanje zadruge*

Zadruga se osniva zaključivanjem ugovora o osnivanju zadruga. Zadrugu može osnovati najmanje sedam osnivača, poslovno sposobne fizičke i pravne osobe. Osnovni članski ulog koji se unosi pri ulazak u zadrugu ne smije biti manji od 1000 kuna. Prije samog čina osnivanja zadruga treba se odlučiti tko su članovi, što će raditi u zadruzi te koje koristi žele od zadruga. Osnivačku skupštinu čine svi osnivači odnosno članovi zadruge, dok njome predsjedava jedan od osnivača. Njezina glavna zadaća je donošenje pravila zadruge, odnosno donošenje temeljnog i općeg akta zadruge. Nakon donošenja pravila zadruge osnivačka skupština zadruge bira tijela zadruge sukladno ovom Zakonu i pravilima zadruge, donosi odluku o unosu, odnosno uplati uloga članova i druge odluke vezane uz osnivanje zadruge.<sup>15</sup>

Zadruga je osnovana i pravila definirana u trenutku kada broj osnivača, potreban za osnivanje zadruge potpiše izjavu o prihvaćanju pravila. Kao što je već rečeno, pravila zadruge predstavljaju temeljni opći akt svake zadruge.

Pravila zadruge sadrže odredbe o:<sup>16</sup>

- tvrtki, sjedištu i predmetu poslovanja
- unutaršnjem ustroju
- uvjetima i načinu stjecanja članstva, obliku i visini, unosu i povratu uloga člana, pravima, obvezama i odgovornostima članova, uvjetima i načinu prestanka članstva i drugim pitanjima vezanim uz članstvo u zadruzi

---

<sup>14</sup> A. Šagovac, Posebno pravno uređenje za zadruge, dostupno na: [http://www.sagovac.hr/publikacije/Antun-Sagovac-Posebno\\_pravno\\_uredjenje\\_za\\_zadruge.pdf](http://www.sagovac.hr/publikacije/Antun-Sagovac-Posebno_pravno_uredjenje_za_zadruge.pdf), pristupljeno (30.10.2017.)

<sup>15</sup> loc. cit.

<sup>16</sup> loc. cit.

- tijelima zadruga: njihovoj nadležnosti, pravima i obvezama, postupku izbora i opoziva mandatu članova, načinu donošenja odluka i drugim pitanjima vezanim uz rad tijela zadruga
- zastupanju i predstavljanju zadruga te pravima i ovlastima upravitelja
- imovini zadruga i načinu raspolaganja imovinom
- upotrebi dobiti, odnosno viška prihoda, pokriću gubitaka, odnosno manjka u poslovanju
- dijelu dobiti, odnosno viška prihoda koji se raspoređuju u obvezne pričuve
- statusnim promjenama i prestanku zadruga
- informiranju članova i poslovnoj tajni
- načinu i postupku izmjena i dopuna pravila i drugim pitanjima važnim za rad i poslovanje zadruga.

Svojstvo pravne osobe stječe se upisom u sudski registar mjesno nadležnog trgovačkog suda.

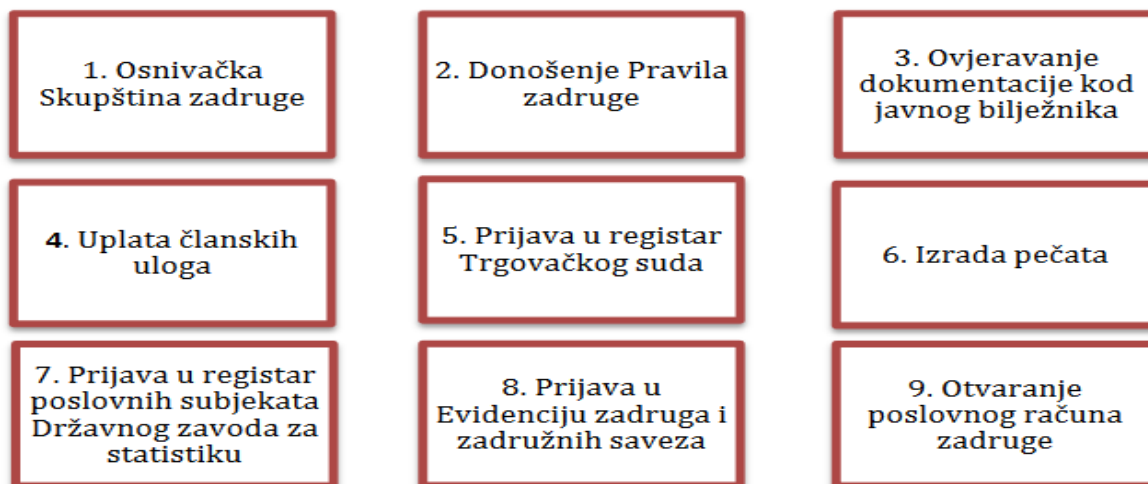
U sudski registar upisuje se:<sup>17</sup>

- tvrtka, sjedište, OIB i predmet poslovanja zadruga,
- dan održavanja osnivačke skupštine,
- ime i prezime upravitelja i OIB,
- ovlasti za zastupanje zadruga,
- ime i prezime i OIB članova nadzornog odbora, ako zadruga ima nadzorni odbor,
- odgovornost članova zadruga za obveze zadruga, ako je propisana pravilima zadruga.

## **Slika 1.** Shematski prikaz registracije/osnivanja zadruga

---

<sup>17</sup> Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo, Vodič za osnivanje zadruga, dostupno na: [http://zadruga.coop/upload\\_data/site\\_files/11471112562490568901971878133\\_hczp\\_vodic-za-osnivanje-zadruga.pdf](http://zadruga.coop/upload_data/site_files/11471112562490568901971878133_hczp_vodic-za-osnivanje-zadruga.pdf), pristupljeno(05.11.2017.)



Izvor: Vodič za poduzetnike, dostupno na: <http://www.zadra.hr/wp-content/uploads/2015/03/Vodic-za-poduzetnike.pdf> (Pristupljeno: 10.12.17.)

Slika 1. prikazuje u shematskom prikazu korake za osnivanje zadrugarstva u Republici Hrvatskoj. Prikaz je predložen u devet osnovnih koraka potrebnih za osnivanje, odnosno registraciju zadruge kao pravne osobe. Prvi korak odnosi se na sakupljanje osnivačke skupštine zadruge, odnosno pronalazak i sakupljanje osoba koje će biti odgovorne za rad zadruge. Drugi korak podrazumijeva donošenje pravila zadruge, tj. načela kojima će se zadrugari voditi. Nakon toga potrebno je navedenu dokumentaciju ovjeriti kod javnog bilježnika što predstavlja treći korak. Kako bi se pristupilo zadruzi zadrugari moraju uplatiti određeni članski ulog. Nakon toga zadruga se upisuje u registar Trgovačkog suda, i izrađuje se pečat te se nakon toga zadruga prijavljuje u Registar poslovnih subjekata Državnog zavoda za statistiku (DZS) te u Evidenciju zadruga i zadružnih saveza. Naposljetku potrebno je otvoriti poslovni račun zadruge čime zadruga započinje s radom, odnosno to predstavlja posljednji, deveti korak pri osnivanju zadruge kao pravne osobe.

Zadruga je dužna u roku od 15 dana po dobivanju rješenja o osnivanju zadruge, dostaviti Hrvatskom centru za zadružno poduzetništvu ispunjen Evidencijski list zadruge za Evidenciju zadruga i zadružnih saveza. U nastavku je prikaz takav jedan obrazac svih potrebnih sastavnica koje vodi Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo.

**Slika 2.** Evidencijski list zadruge

Evidencijski broj (EB)	Datum upisa u registar TS	Datum zadnje promjene u TS	Datum upisa u Evidenciju HSZ	Datum zadnjeg ažuriranja podataka	Datum brisanja iz registra TS	Datum brisanja iz Evidencije HSZ

*Imenovanje zadruga:*

Naziv/trvrtka zadruge:	
Trgovački sud:	
MBS	OIB
Adresa sjedišta: mjesto/grad, ulica i broj, poštanski ured i broj:	
Tel:	Fax:
e-mail:	www:

Djelatnost: - naziv i šifra glavne djelatnosti prema važećoj NKD:	
Proizvodi / usluge zadruge (nabrojati najznačajnije)	
Stupanj prerade proizvoda (zaokružiti):	a) sirovina    b) poluproizvod    c) finalni proizvod
Zadruga robna marka /certifikati	

Upravitelj	Ime i prezime:	OIB*:	Štup. struž. spreme:
	E-mail*:	Mobitel*:	
Predsjednik Skupštine	Ime i prezime:	OIB*:	

(\*Podaci se ne objavljuju javno)

a) Ukupan broj članova zadruge:	b) Od kojih	b1 - fizičkih osoba:	Muški:	Ženski:	mladi do 30 godina:
		b2 - obrtnika:			
		b3 - pravnih osoba:			
Broj zaposlenih u zadruci:		Muški:	Ženski:		
Ukupan broj kooperanata koji posluju preko zadruge		Zadruga upisana u Registar neprofitnih organizacija		DA	Datum upisa:
				NE	
Posebna priznanja za rad zadruge:					
Članstvo u teritorijalnom i/ili strukovnom savezu					
Mjesto i datum:		Mjesto pečata:	Ime i prezime odgovorne osobe:		
			Potpis _____		
** Ažuriran Evidencijski list potrebno je dostaviti barem jednom godišnje, najkasnije do 31.12. za tekuću godinu					

**Izvor:** Hrvatski savez zadruga, evidencijski list zadruge, <http://zadruga.coop/hr/lista-dokumenata/zakoni-i-pravilnici/1> (Pristupljeno: 15.11.2017.)

Evidencijski list prikazuje bitne sastavnice o zadruci u kojima će se vidjeti jesu li nastale nekakve promjene u odnosu na prethodno promatrano razdoblje. Ažuriran Evidencijski list potrebno je dostaviti barem jednom godišnje, najkasnije do 31.12. za tekuću godinu.

#### 2.4.2. Upravljanje i članstvo zadruge

Članstvo u zadruci se stječe neposrednim sudjelovanjem u radu zadruge, korištenjem njenih usluga ili neposrednim sudjelovanjem u ostvarenju ciljeva zbog kojih je zadruga i osnovana. Član koji je pristupio zadruci nakon osnivanja ima jednaka prava i obaveze kao i osnivač zadruge. Članstvo nije prenosivo na druge osobe a prestaje sporazumom člana i zadruge, smrću fizičke osobe, isključenjem

člana iz zadruge, osobnim zahtjevom za izlazak iz zadruge te prestankom djelovanja zadruge. Upis kao i prestanak zadruge upisuje se u imenik članova zadruge. Imenik članova zadruge čuva se tajno te se vodi kao tajna knjiga.<sup>18</sup>

### 2.4.3. Glavna tijela zadruge

Tijela zadruge su: skupština, nadzorni odbor te upravitelj. Glavno a ujedno i najviše tijelo u zadruzi je osnivačka skupština koju čine svi članovi zadruge.

Zadaci skupštine zadruge jesu sljedeći:<sup>19</sup>

- Donošenje pravila zadruge
- Donošenje općih akata
- Donošenje poslovnog planova i financijskog plana zadruge
- Usvajanje godišnjih financijskih izvješća i izvješća o poslovanju
- Odlučivanje o raspodjeli dobiti
- Odlučivanje o raspolaganju imovinom
- Odlučivanje o zaštiti prava članova

Sjednica skupštine zadruge saziva se prema potrebi, najmanje jednom godišnje. Sazivanje sjednica i rad skupštine propisuje se pravilima zadruge i poslovníkom o radu skupštine. Skupština se može održati samo ako je na sjednici prisutna većina članova zadruge, dok kod donošenja odluka svaki član ima jedan glas.

Nadzorni odbor je obavezan ako zadruge imaju više od dvadeset članova. Nadzorni odbor mora imati najmanje tri člana, dok jedan član ne mora biti član same zadruge. Glavna zadaća nadzornog odbora je to da odlučuje na sjednicama, te da obavlja poslove poput: nadzora nad zakonitošću vođenja poslova zadruge, izvješćivanja skupštine o svom radu i rezultatima, rasprave o godišnjim izvješćima. Bitno je naglasiti kako nadzorni odbor ne može voditi poslove zadruge ni zastupati zadrugu prema trećim osobama.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Zakon o zadrugama, NN 34/11, 125/13, 76/14

<sup>19</sup> loc.cit

<sup>20</sup> loc. cit.

Upravitelj tijekom svog petogodišnjeg mandata upravitelj obavlja poslove utvrđene Zakonom o trgovačkim društvima i pravilima zadruga. Njegova zadaća je da predstavlja i zastupa zadruga te vodi poslove zadruga.

## **2.5. Osnovne skupine zadrugarstva**

Zadruga se dijele prema vrstama djelatnosti fizičkih ili pravnih osoba koje se udružuju. Postoji više vrsta i tipova zadruga ovisno o različitosti sadržaja kojima se bave.

### *2.5.1. Potrošačko zadrugarstvo*

Potrošačka zadruga se može definirati kao organizacija potrošača ili kupaca, a glavna svrha joj je ublažiti i onemogućiti eksploataciju trgovačkih posrednika. Zadatak joj je opskrbljivanje svim potrebnim namirnicama za potrebe proizvodnje. Kako bi se oslobodili raznih trgovačkih posrednika, potrošači se organiziraju u zadruga.

Prva potrošačka zadruga osnovana je u Engleskoj 1844. godine, državi koja se i danas može pohvaliti s najvećom potrošačkom zadrugom u svijetu. Riječ je o »Co-operative Group« koja broji gotovo dvadeset milijuna članova, no, osim talijanskog »Coopa«, za njom ne zaostaje niti, primjerice, švicarski »Migros«, najveći lanac supermarketa u Švicarskoj.<sup>21</sup>

Potrošačka zadruga također posluje po načelima, koja su i danas aktualna osnova potrošačkog zadrugarstva.

Zadružna načela:<sup>22</sup>

1. prodaja robe za gotovinu,
2. prodaja robe u zadružnoj prodavaonici po tržišnoj cijeni,
3. vraćanje ristorna, tj. razlike između cijene za koju je zadruga kupila robu i one tržišne po kojoj robu prodaje svojim članovima, razmjerno visini kupovine pojedinih članova,

---

<sup>21</sup> Consumer Co- operatives Worldwide, dostupno na: <http://www.ccw.coop/>, pristupljeno (05.12.2017.)

<sup>22</sup> Ž. Mataga, Poljoprivredno zadrugarstvo Hrvatske, ZSH, Zagreb, 1991., str. 91



4. prije isplate ristorna članovima zadruga, dio zarade obavezno se odvaja za zadružne fondove,
5. svaki zadrugar mora uplatiti u zadrugu određeni iznos kao zadružni udjel, što služi formiranju vlastitog zadružnog kapitala,
6. zadruga je udruženje ljudi, a ne kapitala pa zato svaki član ima pravo na jedan glas, bez obzira na visinu uplaćenog udjela,
7. zadruga nije vezana za ograničeni broj zadrugara, pa je ulazak u nju otvoren neograničenom broju novih potencijalnih članova,
8. zadruga prima nove članove tražeći od njih moralne kvalitete,
9. zadruga se osniva na principu političke i vjerske neutralnosti i otvorena je svim ljudima, bez obzira na razlike u političkom i vjerskom uvjerenju,
10. zadruga djeluje i na socijalnom, kulturnom-prosvjetnom i moralnom planu,<sup>23</sup>

U Hrvatskoj, konkretnije po selima, je veliki problem što se potrošačke zadruge ne mogu uspješno razvijati ako nemaju svoju središnjicu za zajedničko nabavljanje robe. Trebala bi postojati vrsta potrošačke zadruga u kojima potrošač direktno kupuje od proizvođača, no takvih inicijativa nije bilo.

"Italija i Njemačka, primjerice Japan, međutim, desetljećima već imaju i potrošačko-trgovačke zadruge, zahvaljujući kojima njihovi članovi pri svakoj kupnji u tim, »zadrugarskim« trgovinama, na kupljeno imaju popust, zadrugama sami upravljaju, odnosno interesno su udruženi ne radi profita, već kako bi – uštedjeli."<sup>24</sup>

### 2.5.2. Stambeno zadrugarstvo

Stambene zadruge su dragovoljne organizacije koje svojim članovima omogućuju osiguravanje stambenih potreba te svih drugih aktivnosti vezanih za stambena pitanja. Stambene zadruge imaju posebna obilježja koja ih razlikuju od drugih zadruga ali također ih neka slična obilježja i povezuju. Jedno od njih, je da su osnovane isključivo sa svrhom obavljanja stambenih aktivnosti, te se ne bave nikakvim drugim sadržajima, kao i velika ulaganja članstva. Sličnost sa ostalim

---

<sup>23</sup> Ž. Mataga, op.cit., str . 100.

<sup>24</sup> Cultivate coop, dostupno na: [http://cultivate.coop/wiki/Consumer\\_cooperative](http://cultivate.coop/wiki/Consumer_cooperative), pristupljeno (17.12.2017.)

zadrugama je međusobna suradnja i pomaganje zadrugara u izgradnji, upravljanju i održavanju stambenih kuća i stanova.

Bitno je naglasiti povoljnosti kojim država potiče neprofitnost stambenih zadruga, te se povoljnosti odnose na poreznu, kreditnu te zemljišnu politiku. Zadruge ne moraju plaćati porez na dobit, a ukoliko ga i ostvare ulažu ga u osnovnu djelatnost. Također ostvaruju i niže stope PDV-a na građevinski materijal i usluge, povoljnije kredite za nove stambene investicije.

"Najveći broj stambenih zadruga u zemljama EU imaju Švedska, Italija, Španjolska, Njemačka, Danska, Finska, Portugal, dok je Hrvatska po svom stambenom doprinosu posljednja među ovim zemljama." <sup>25</sup>

U Hrvatskoj je u posljednjih deset godina stambeno zadrugarstvo toliko zapostavljeno I ako država ne poduzme neke mjere, može potpuno nestati.

Kako se to ne bi dogodilo, potrebno je učiniti sljedeće: <sup>26</sup>

- Osigurati stambenim zadrugama da ravnopravno sudjeluju u ostvarivanju programa izgradnje stanova. Zadruge imaju poseban stručan kadar I veliko iskustvo u izgradnji stanova.
- Hrvatski savez stambenih zadruga pokrenut će inicijativu za osnivanje Saborskog odbora za stambeno zbrinjavanje stanovništva, jer se ovdje radi o vrlo važnom nacionalnom pitanju.
- Država se mora konačno opredijeliti za poticaj stambenog zadrugarstva, jer ono postoji mnogim europskim I drugim zemljama svijeta. U tom smislu država mora istaći i svoju naklonost za potporu onima koji putem zadruga rješavaju svoje stambene potrebe, a sve u cilju općeg dobra.

---

<sup>25</sup> [http://www.ncs.hr/hr/stambene\\_zadruga/562/83\\_2](http://www.ncs.hr/hr/stambene_zadruga/562/83_2), pristupljeno (17.12.2017.)

<sup>26</sup> Ž. Mataga, Seljak i zadruga, Zagreb, Prosvjeta, 1995., str. 75.

### 2.5.3. Štedno kreditno zadugarstvo

Štedno kreditne zadruge su osnovane kako bi pomogle siromašnijem stanovništvu u dobivanju kredita i razvoju vlastite štednje. Te su zadruge bile dostupne svim slojevima stanovništva, a seljake su oslobađale od zelenaškog utjecaja.

Hermann Schulze – Delitzsch<sup>27</sup> nazivaju začetnikom štedno kreditnog zadugarstva, specifično je kako je odbijao svako miješanje države u rad zadruge.

Schulze - Delitzschov zadružni sustav se sastoji na sljedećim načelima:

- Zadruga se oslanja isključivo na snagu svojih članova i teži stvaranju vlastitog kapitala. Zato članstvo treba upisivati što veće udjele.
- Zadruge su ograničene na područje sela ili župe.
- Bitne su moralne osobine članova.
- Poslovanje zadruge zasniva se na solidarnoj i neograničenoj odgovornosti članova
- Jedini kapital zadruge je njen rezervni fond, koji se formira iz dobiti. Zadruzi nije cilj ostvariti što veću dobit.
- Dužnosti, odnosno funkcije u zadruzi, u načelu se obavljaju besplatno.<sup>28</sup>

U Hrvatskoj je dobar primjer zadruge takvog tipa bila zadruga pod nazivom "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, Nastala je tako što su se obrtnici mjesta Pitomače i okolnih mjesta koji su izrađivali slične iste predmete udruživali i povezivali u cehovska udruženja koja su zatim prerasla u zadrugu. Zadruga je kao takva imala svoja pravila, zastavu i cehovsku škrinju u kojoj su bili pohranjeni statuti, povelje, spisi te novčana sredstva.

---

<sup>27</sup> Hermann Schulze Delitzsch (1808-1883), osnivač njemačkog kreditnog zadugarstva. Osnivao je kreditne zadruge kako bi pomogao seljacima i obrtnicima. Protivio se miješanju države u zadugarstvo, pod njegovim se utjecajem štedno-kreditno zadugarstvo proširilo u mnoge europske zemlje i Hrvatsku.

<sup>28</sup> Ž. Mataga, Poljoprivredno zadugarstvo Hrvatske, ZSH, Zagreb, 1991., str. 56.

#### *2.5.4. Poljoprivredno zadrugarstvo*

Zbog naturalnog oblika proizvodnje, poljoprivredno zadrugarstvo se počelo kasnije razvijati od ostalih zadružnih oblika. Razlog tome je bio jer se naturalni tip proizvodnje dugo zadržao u poljoprivredi, a ni tehnološka revolucija nije toliko napredovala da bi potakla razvoj takvog zadružnog oblika.

Poljoprivredno zadrugarstvo se počelo spominjati kad je osnovana prva poljoprivredna zadruga nabavnog tipa iz 1877. Nastala je kada se grupa farmera počela udruživati u zadružne oblike kako bi lakše nabavljali materijal potreban za proizvodnju. Nakon osnutka te prve zadruge dogodio se procvat razvoja zadružne proizvodnje, kao i snažan u poljoprivredi te zemlje. U nastavku će se detaljnije objasniti i prikazati poljoprivredno zadrugarstvo u Hrvatskoj.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Ž. Mataga, Seljak i zadruga, Zagreb, Prosvjeta, 1995., str. 81.

### 3. POLJOPRIVREDNO ZADRUGARSTVO

Poljoprivredno zadrugarstvo ima dugu tradiciju i veliki značaj u povijesti zadrugarstva. Značajnu ulogu u razvoju poljoprivrednog sektora imali su različiti oblici zadruga osnovani na međunarodnim zadružnim principima.

Bitno je naglasiti kako se nakon raspada feudalizma gospodarski život seljaka naglo preokrenuo, njihovi posjedi su se razdijelili te su tako seljaci ostajali na malim prostorima na kojima se teško dalo živjeti. Upravo su te životne prilike kao i nagle društvene i ekonomske promjene koje je donio kapitalizam dovele do stvaranja zajedništva seljaka i njihovih gospodarstava. S obzirom da država i društvene institucije nisu ništa činile kako bi poboljšale položaj seljaka i radnika, oni tada preuzimaju inicijativu samoorganiziranja te sami stvaraju svoje zadruge kao sredstvo za zaštitu vlastitih interesa i ciljeva.

#### 3.1. Povijest poljoprivrednog zadrugarstva u Republici Hrvatskoj

U Hrvatskoj zadrugarstvo bilježi svoj kontinuitet već više od 150 godina. Taj kontinuitet djelovanja predstavlja osnovu tradicijske vrijednosti o kojoj ovisi budućnost današnjeg zadrugarstva. U tom razdoblju se osnivao najveći broj obrtničkih zadruga, većinom su članovi tih zadruga bili seljaci koji su uz poljoprivredu bavili i obrtom. Tako je u Đurđevcu 6. rujna 1866. osnovana jedna od prvih obrtničkih zadruga u Hrvatskoj. Osim obrtnika, i činovnici su počeli organizirati svoje zadruge, tako da je prvu činovničku zadrugu osnovao mjesni odbor Austrijskog činovničkoga društva. Kasnije je u regionalnim središtima osnovano više takvih zadruga, primjerice u Petrinji 1871., Osijeku i Sisku 1872., Virovitici 1873., Karlovcu 1875.<sup>30</sup>

##### 3.1.1. Rad prvih poljoprivrednih zadruga

U Dalmaciji se prvo zadružno udruživanje, dogodilo 5. lipnja 1864. kada je osnovana *Blagajnica uzajamne vjeresije u Korčuli*.<sup>31</sup> Ta zadruga je kao i sve ostale djelovala na zadružnim načelima i vrijednostima. Na početku svog djelovanja, zadruga je imala 90 članova koji su većinom bili privučeni potrebom a ne političkim uvjerenjem. Osnovna

<sup>30</sup> Ž. Mataga, *Etičke vrijednosti i gospodarski značaj*, Zagreb, Copyright, 2009., str. 122.

<sup>31</sup> Zadružni savez Dalmacije, dostupno na: <https://www.zsd.hr/o-nama/>, pristupljeno (18.12.2017.)

djelatnosti i glavni razlog osnivanja je bilo kreditiranje članova u kriznim razdobljima, te za osiguranje razvoja obiteljskih gospodarstava. Sredstva za tu namjenu je osiguravala na više načina. Stvaranjem fonda pomoći, razvojem štednog poslovanja te pozajmljivanjem novca.

Zanimljivo za ovu zadrugu je to što je imala specifičnu unutarnju organizaciju, gdje je skupština bila na vrhu hijerarhije upravljanja i odlučivanja. Upravni odbor je sa svojih 9 članova bio zaslužan za uspješan rad zadruge, dok je njegova zadaća bila odlučivanje o tekućim pitanjima poslovanja. Nadzorni odbor je obavljao poslove revizije i kontrole poslovanja, dok je unutarnje nesuglasice i nesporazume rješavao sud časti.

Prva poljoprivredna zadruga u kontinentalnoj Hrvatskoj osnovana je u Brdovcu. Zadruga je brojila oko 70-ak članova a najbrojniji među njima su bili seljaci. Zadruga je imala posebne uvjete za ulazak članova u nju, tako da su članovi zadruge mogli biti samo stanovnici brdovečke župe dok je minimalan ulog morao biti barem 50 forinti. Drugim riječima zadruga je imala sve odlike spomenutog Schulze-Delitzscheva tipa zadruga. Najviše tijelo zadruge bila je skupština koju su činili svi članovi zadruge, te su se na njoj donosile sve važne odluke i planovi o radu zadruge. Upravni odbor je obavljao sve poslove po nalogu skupštine kao što su: primanje u članstvo, odobravanje kredita, zastupanje kredita, organiziranje redovitog zadružnog poslovanja i dr. Nadzorni odbor je obavljao sve poslove što se tiču kontrole a imao je tri člana i dva zamjenika.<sup>32</sup>

Ova zadruga se držala osnovnih zadružnih načela koja su tad već bila priznata u Europi, a to su dobrovoljnost, uzajamna pomoć, demokratsko upravljanje i odgovornost te etičke norme.

### *3.1.2. Poljoprivredne zadruge do početka prvog svjetskog rata 1864.-1918.*

Glavni razlozi nastanka poljoprivrednog zadrugarstva su bili u razvoju kapitalizma u zapadnoj i srednjoj Europi. Tom brzom razvoju kapitalizma naglo se rušio položaj

---

<sup>32</sup> Zadružni priručnik, op.cit., str. 42

radnika i seljaka. No, da bi zaštitili svoj položaj i interese seljaci prihvaćaju ideje Schulze-Delitzscha te Fridricha Raiffeisena.<sup>33</sup>

Unatoč teškim uvjetima seljaka te agrarnoj krizi koja je još dodatno pogoršala ionako teško stanje seljaka, seljaci se udružuju u zadruge kako bi nekako prevladavali tu krizu. Na početku su to bile zadruge već spomenutog Schulze tipa s ograničenim jamstvom i većim ulozima. One se nisu bavile samo štedno-kreditnim poslovanje nego i nabavom materijalnih gnojiva i ostalih materijala.

Problem u takvim zadrugama je bio kreditiranje, obzirom da su sve štedionice bile usmjerene prema bogatijim slojevima stanovništva koji su davali jamstvo da će to moći i otplatiti, seljaci nisu mogli izravno koristiti kredite. Rješenje tog probleme je doneseno tek sredinom 1900. godine na katoličkom kongresu gdje je formiran odbor za osnivanje poljodjelske banke koja je trebala financirati zadrugarstvo

Hrvatska poljodjelska banka počela je s radom 1. srpnja 1902., a glavni inicijator i pokretač takve jedne inicijative bio je Antun Bauer. On je sav početni kapital sam skupio obilazeći brojna mjesta a sve sa svrhom kako bi zaštitio i podržao interese seljaka.<sup>34</sup>

**Tablica 2.** Broj poljoprivrednih zadruga u Hrvatskoj, s kojima radi Hrvatska poljodjelska banka

Godina	Broj zadruga	Broj zadrugara
1902.	69	8.500
1903.	145	...
1904.	184	...
1905.	201	33.380
1906.	214	...

<sup>33</sup> Hermann Schulze Delitzsch (1808-1883), osnivač njemačkog kreditnog zadrugarstva. Osnivao je kreditne zadruge kako bi pomogao seljacima i obrtnicima. Protivio se miješanju države u zadrugarstvo, pod njegovim se utjecajem štedno-kreditno zadrugarstvo proširilo u mnoge europske zemlje i Hrvatsku. Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888.), jedan od osnivača zadružnog pokreta u Njemačkoj. 1847. godine osnovao udruhu prve pomoći u Weyerbuschu (Westerwald) kako bi podržao siromašnu ruralnu populaciju. Konačno, 1864. godine osnovao je "Heddesdorfer Darlehnskassenverein" (Heddesdorf Loan Society), koji se danas vidi kao prva kooperativa Raiffeisenove tradicije.

<sup>34</sup> Antun Bauer (1871.-1928.), teološki i filozofski pisac, zagrebački nadbiskup. Poznat kao promicatelj zadružne ideje, prinosnik u razvitku poljoprivrednog gospodarstva. Prepoznao je ulogu Raiffeisenova zadrugarstva te je svojim praktičkim djelovanjem postepeno uvodio to zadrugarstvo u Hrvatskoj.

**Izvor:** Mataga, Ž., Seljak i zadruga, Zagreb 1995., str. 115

Iz tablice br. 1. se može zaključiti kako su zadruge vrlo brzo počele poslovati sa Hrvatskom poljodjelskom bankom. Prve godine banka je preuzela kreditiranje 69 zadruga dok se idućih godina taj broj stalno povećavao.

Bitno je naglasiti kako se u Dalmaciji u razdoblju od 1894. do 1918 poljoprivredno zadrugarstvo naglo i brzo razvijalo. S obzirom na povećanje djelatnosti po zadrugama počinju se osnivati specijalizirane zadruge za preradu poljoprivrednih proizvoda, nabavu i prodaju industrijske robe. Tako je u Povlji 1899. godine osnovana uljarska zadruga, u Bolu je osnovana prva vinogradarska zadruga te u Opuzenu ribarska neretvanska zadruga.<sup>35</sup>

**Tablica 3.** Osnivanje poljoprivrednih zadruga u Dalmaciji, 1896.-1911.

<b>Godina</b>	<b>Broj zadruga</b>
1896	1
1898	10
1899	5
1900	18
1901	15
1902	15
1903	13
1904	17
1905	20
1906	26
1907	82
1908	20
1909	8
1910	15
1911	6
<b>Ukupno</b>	<b>271</b>

**Izvor:** Mataga Ž., Seljak i zadruga, Zagreb 1995., str. 118.

<sup>35</sup> Ž. Mataga, Poljoprivredno zadrugarstvo Hrvatske, ZSH, Zagreb, 1991., str. 101.



Tablica 2. Prikazuje kako je poljoprivredno zadrugarstvo u Dalmaciji početkom 20. stoljeća bilo u razvojnom zamahu brojem zadruga. Samo od 1896. do 1911. je bila osnovana 271 zadruga.

### 3.1.3. Poljoprivredno zadrugarstvo nakon drugog svjetskog rata 1945. -1990.

To razdoblje predstavlja jedno od najtežih razdoblja za poljoprivredno gospodarstvo u Hrvatskoj s obzirom na stroge zakonodavne i političke mjere. Zadruga se pretvara iz institucije privatnog vlasništva u modelirani oblik državnog odnosno društvenog vlasništva.

Zbog nedaća koje se zahvatile zadrugarstvo tog razdoblja, osniva se Glavni savez poljoprivrednih zadruga Hrvatske. Ovaj savez je imao zadaću da obnovi postojeće i osnuje nove zadruge, te je također pružao pomoć zadrugama i educirao zadružne kadrove.<sup>36</sup>

**Tablica 4.** Regionalni pregled broja poljoprivrednih zadruga i zadrugara u 1990. godini

Osnovni zadržni savez	Broj zadruga	Broj zadrugara	Broj kooperanata	Broj radnika	Broj radnika zadrugara
Spit	97	5.651	6.353	2.469	46
Karlovac	7	435	2.740	408	298
Gospić	12	523	3.812	259	211
Sisak	7	257	2.105	240	196
Zadar	31	1.340	1.448	715	99
Rijeka	6	415	1.235	148	158
Osijek	66	1.773	45.160	2.228	1.697
Zagreb	33	1.145	22.850	2.117	1.082
Bjelovar	26	2.620	3.056	1.030	752
Varaždin	5	505	13.155	478	306
Ukupno	290	14.734	101.914	10.228	4.845

**Izvor:** Mataga Ž., Etičke vrijednosti i gospodarski značaj, Zagreb, Copyright, 2009., str. 122.

Iz tablice 3. je vidljivo kako je od ukupno 290 zadruga bilo 14.734 zadrugara, što je znatno veći broj u odnosu na prošla razdoblja. Zanimljivo je još kako je u nekim

<sup>36</sup> Nacionalni arhivski informacijski sustav, dostupno na : [http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3\\_1356](http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3_1356), pristupljeno (21.12.2017)

zadrugama status zadrugara ostvarilo više zaposlenika nego seljaka posebno u Slavoniji i Baranji te u Zagrebačkoj regiji.

#### *3.1.4. Poljoprivredno gospodarstvo od 1990. pa sve do danas*

Sve promjene u državi koje je donio Ustav iz 1991. godine su zahtijevale promjene u zakonodavstvu, vlasničkim odnosima, koncepciji i razvoju gospodarstava i u tom kontekstu poljoprivrede i zadrugarstva. Time se i preuzima Zakon o zadrugama, koji zadruge određuje kao privatna, dobrovoljna društva, te se zadruge smatraju kao respektabilni gospodarski subjekti, koji čine infrastrukturnu gospodarsku mrežu koja pokriva cijelu državu i koji okupljaju većinu seljaštva.

"1992. godine Zadružni savez Hrvatske mijenja naziv u Hrvatski poljoprivredni zadružni savez, koji neprestano surađuje sa svim nadležnim institucijama i tijelima u Hrvatskoj, te tako promiče ideje i prakse izvornog europskog zadrugarstva koji je prije stotinu godina pojavio na hrvatskom tlu."<sup>37</sup>

Stanje u poljoprivrednim zadrugama u 2000. godini prema anketi Hrvatskog poljoprivrednog zadružnog saveza znatno je nepovoljno nego početkom devedesetih godina 20.stoljeća. Iako je broj zadruga povećan, njihova poslovna aktivnost je znatno smanjena: 330 poljoprivrednih zadruga imaju vrijednost zadružne imovine od 1,2 milijardi kuna, zaposlenih 3.000, zadrugara 15.000 i kooperanata 60.000. Više desetaka većih zadruga završilo je u stečaju, a veoma mali dio njihove imovine preostao u stečajnom postupku, ostao je u vlasništvu novoosnovanih zadruga. Zbog toga je i proizvodnja u kooperaciji sa seljačkim gospodarstvima znatno smanjena.<sup>38</sup>

### **3.2. Strategija hrvatskog poljoprivrednoga gospodarstva**

Kako bi zadrugarstvo u Hrvatskoj bilo uspješno mora se neprestano mijenjati kako ga sve oštrija konkurencija ne bi potjerala s tržišta. Da bi se to postiglo, Hrvatska mora temeljiti svoju strategiju razvitka poljoprivrednoga zadrugarstva na globalnoj koncepciji koju određuju zadružna načela, Statut Međunarodnoga zadružnog saveza

---

<sup>37</sup> Hrvatski poljoprivredni zadružni savez, dostupno na: [http://www.hzs.hr/o\\_savezu.htm](http://www.hzs.hr/o_savezu.htm), pristupljeno (21.12.2017.)

<sup>38</sup> Loc.cit.

te standardi europskog poljoprivrednoga zadrugarstva. Zadruga ako se žele održati moraju prihvatiti filozofiju ne zadružnih poduzeća, odnosno, moraju izgraditi takav sustav međusobno integriranih poduzeća koja obuhvaćaju proizvodnju, preradu, tržište i usluge

Postoje mjere koje će zadruga učiniti poduzetnijim, organiziranijim te ekonomski učinkovitijim, a te mjere su:<sup>39</sup>

- Načela i pravci preobrazbe u postojećim zadrugama

Zadruga se može ostvariti jedino ako se temelji na poznatim zadružnim načelima, a buduću zadrugu sačinjavati oni poljoprivrednici koji dobrovoljno žele koristiti njene usluge zbog vlastitog ekonomskog interesa. Postojeće organizacije su veoma kompleksne organizacije raznovrsnih djelatnosti, a djeluju na širokom seoskom području.

- Obrazovanje o zadrugarstvu

Obrazovanje sa zadružnog aspekta je prioritetna zadaća za napredak i razvoj. To je proces koji traje čitav život, proširuje znanja ljudi, razvija njihove sposobnosti te ih potiče da surađuju s jedni s drugima. No, u poljoprivrednom zadrugarstvu je problem što je izostalo obrazovanje o zadrugarstvu na svim razinama. Seljacima, zadružnim djelatnicima, poljoprivrednim stručnjacima silno nedostaju znanja o zadrugarstvu, čime su ograničenja za razvitak izvornog gospodarstva iznimno velika. Takav problem se može riješiti pomoću nekoliko metoda i tehnika.

Hrvatski poljoprivredni zadružni savez je već prije nekoliko godina započeo sa obrazovanjem seljaka pomoći jednodnevnih predavanja i tečajeva. Zadružni savezi bi u obliku jednodnevnih tečajeva i predavanja trebali seljacima prenijeti osnovna znanja o zadrugarstvu.

Sljedeća metoda poboljšanja zadružnog obrazovanja je osposobljavanje stručnog kadra koji bi na prostoru cijele države provodili obrazovanje seljakao zadrugara u najširem temeljnom obliku obrazovanja.

---

<sup>39</sup> Ž. Mataga, Etičke vrijednosti i gospodarski značaj, Zagreb, Copyright, 2009.,str. 256.

Također nastoji se što prije u obrazovne programe uvesti nastavu iz područja poljoprivrednog zadrugarstva.

- Savjetovanje, stručna pomoć i revizija

Zadruga ne mogu samostalno proizvoditi i uspješno prodavati svoje proizvode, zato im trebaju odgovarajuće stručne institucije koje će im rješavati konkretne probleme. Postojeći kadrovi nisu dovoljno osposobljeni za takvu cjelovitu stručnu pomoć. Međutim, donošenjem Zakona o zadrugama uspostavlja se zadružna revizija koja će voditi poslove i upravljati zadrugama te tako zaštititi interese i prava seljaka.

- Znanstveno – istraživački rad iz područja poljoprivrednoga zadrugarstva

Još jedan problem što također koči razvoj zadrugarstva su relativno skromni ili nikakvi znanstveni radovi iz područja zadružne problematike, tako da treba pronaći adekvatna rješenja koja će zahtijevati dublju znanstvenu analizu i nova rješenja u praksi.

Strategija nudi rješenje koje bi omogućilo stalno znanstveno praćenje zadružne prakse iz drugih zemalja te izučavanje različitih problema zadrugarstva koji se javljaju u svakodnevnoj praksi.

- Organizacija zadružnog poslovnog sustava

Zadružni poslovni sustav u Republici Hrvatskoj bi se trebao graditi na osnovi gospodarskog interesa zadruga a ne na osnovi političkih sugestija i prijedloga. Svaka zadružna organizacija obuhvaća visok stupanj organiziranosti poslovnih subjekata.

Rješenje koje bi pomoglo u stvaranju zadružnog poslovnog sustava je horizontalno poslovno povezivanje zadruga, na razini subregija, županija i Republike. Pomoću tih poslovnih zadružnih saveza dolazi do znatne racionalizacije u poslovanju, financiranju zajedničkih razvojnih programa.

## 4. ZADRUGARSTVO I TEMELJNI POKAZATELJI ZADRUGA U HRVATSKOJ

Ovo poglavlje predstavlja temeljitu i svrsishodnu analizu uspješnosti poslovanja zadruga i zadružnog sustava u Hrvatskoj. Analiza se dijeli na opće pokazatelje zadrugarstva u Hrvatskoj te ekonomske pokazatelje učinkovitosti poslovanja zadruga. Navedeni ključni pokazatelji poslovanja zadrugara u Hrvatskoj pokazuju stvarnu ocjenu u ovom sektoru hrvatskog gospodarstva.

Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo vodi evidenciju zadruga i zadružnih saveza, što predstavlja temelj za analizu poslovanja zadruga kroz njihova godišnja financijska izvješća. Izvori podataka koji će se koristiti za analizu zadružnog sustava u Hrvatskoj su: Evidencija zadruga i zadružnih saveza Hrvatskog centra za zadružno poduzetništvo te godišnja financijska izvješća zadruga koja dostavlja FINA.<sup>40</sup>

### 4.1. Opći podaci o zadrugama u Hrvatskoj

Učinkovitost zadrugarstva se može mjeriti kroz nekoliko bitnih segmenata koji prikazuju opće podatke o zadrugama, kao što je broj zadruga, zadrugara i zaposlenih, te analizu zadruga po županijama.

**Tablica 5.** Stanje broja zadruga, zadrugara i zaposlenih na dan 31.12.2016.

Broj zadruga	1.218
Broj zadrugara	20.483
Broj zaposlenih	2.595

**Izvor:** Godišnje izvješće o stanju zadružnog poduzetništva za 2016. Godinu. Dostupno na: [http://zadruga.coop/upload\\_data/site\\_files/15685717151133565576743222798\\_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadrurnog-poduzetnistva-2016.pdf](http://zadruga.coop/upload_data/site_files/15685717151133565576743222798_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadrurnog-poduzetnistva-2016.pdf) (Pristupljeno: 29.12.2017.)

<sup>40</sup> Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo, dostupno na: <http://zadruga.coop/hr/o-nama>, pristupljeno (29.12.2017.)

**Tablica 6.** Prosječan broj zadrugara

Prosječan broj zadrugara u zadruzi	16.82
Prosječan broj zaposlenih u zadruzi	2.13

Izvor: Godišnje izvješće o stanju zadružnog poduzetništva za 2016. Godinu.

Dostupno na:

[http://zadruga.coop/upload\\_data/site\\_files/15685717151133565576743222798\\_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadrurnog-poduzetnistva-2016.pdf](http://zadruga.coop/upload_data/site_files/15685717151133565576743222798_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadrurnog-poduzetnistva-2016.pdf) (Pristupljeno: 29.12.2017.)

Prema podacima Hrvatskog centra za zadružno poduzetništvo na dan 31.12.2016. u Republici Hrvatskoj je bilo registrirano 1.218 zadruga, 20.483 zadrugara te 2.595 zaposlenih u tim zadrugama.

**Tablica 7.** Usporedba 2014. – 2015. – 2016.

	2014	2015	2016
Zadruga	1.247	1.302	1.218
Zadrugari	20.192	21.462	20.483
Zaposleni	2.716	2.744	2.595

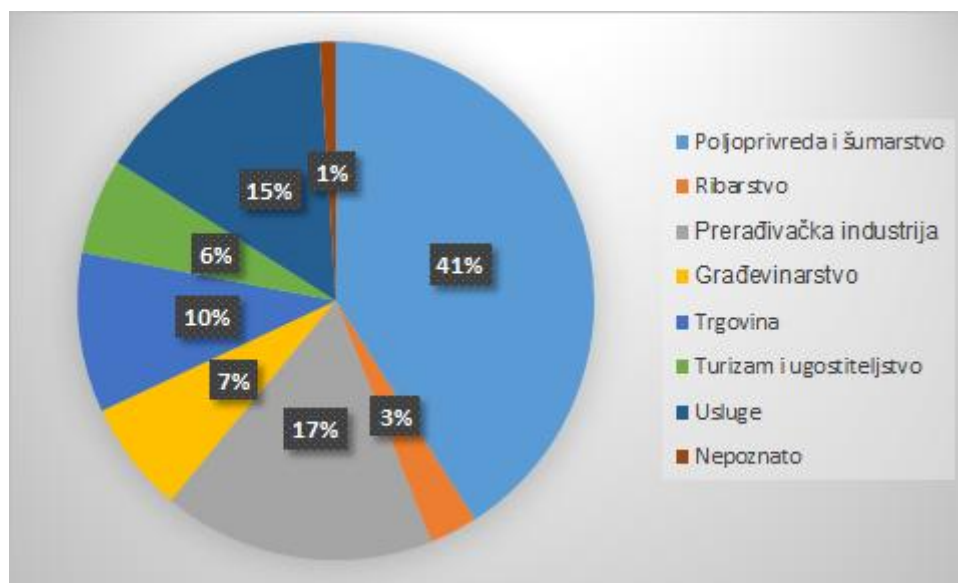
Izvor: Godišnje izvješće o stanju zadružnog poduzetništva za 2014., 2015. i 2016.

Godinu. Dostupno na:

[http://zadruga.coop/upload\\_data/site\\_files/15685717151133565576743222798\\_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadrurnog-poduzetnistva-2016.pdf](http://zadruga.coop/upload_data/site_files/15685717151133565576743222798_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadrurnog-poduzetnistva-2016.pdf) (Pristupljeno: 29.12.2017.)

Ova tablica prikazuje usporedbu 2014., 2015. i 2016.godine. Znatno je vidljivo kako se broj zadruga od 2015. do 2016. godine smanjio za 84, ukupan broj zadrugara se također smanjio za 979, dok se broj zaposlenih u zadrugama smanjio za 149. Tome prethodi činjenica o brisanju zadruga po službenoj djelatnosti iz Sudskog registra sukladno članku 70. Zakona o sudskom registru i članku 27. Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o zadrugama. Također veliki problem su i strogi uvjeti za postojanje zadruga, tako da se niz zadruga silom zakonskih promjena morao ugasi.

**Grafikon 1.** Zadruge prema sektorima djelatnosti na dan 31.12.2017



Izvor: Godišnje izvješće o stanju zadrugnog poduzetništva, dostupno na: [http://zadruge.coop/upload\\_data/site\\_files/15685717151133565576743222798\\_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadrugnog-poduzetnistva-2016.pdf](http://zadruge.coop/upload_data/site_files/15685717151133565576743222798_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadrugnog-poduzetnistva-2016.pdf) (pristupljeno 30.12.2017.)

Iz grafikona je vidljivo kako je najveći broj zadruga u sektoru poljoprivrede i šumarstva, dok je najmanji broj zadruga u sektoru ribarstva.

**Slika 3.** Broj zadruga, zadrugara i zaposlenih po županijama

Županija	Broj zadruga	Broj zadrugara	Prosječan broj zadrugara	Broj zaposlenih	Prosječan broj zaposlenih
BJELOVARSKO-BILOGORSKA	69	610	16,81	120	2,22
BRODSKO-POSAVSKA	28	301	16,86	171	1,77
DUBROVAČKO-NERETVANSKA	49	1.906	16,98	136	2,2
GRAD ZAGREB	124	2.939	16,94	118	2,06
ISTARSKA	32	2.039	18,47	60	2,08
KARLOVAČKA	45	417	16,87	23	2,15
KOPRIVNIČKO-KRIŽEVAČKA	54	607	18,19	134	2,52
KRAPINSKO ZAGORSKA	19	847	15,96	138	1,89
LIČKO-SENJSKA	19	208	16,88	22	2,18
MEDIMURSKA	12	187	16,95	93	3,18
OSJEČKO-BARANJSKA	116	1.311	17,45	307	2,52
POŽEŠKO-SLAVONSKA	12	100	16,84	12	2,26
PRIMORSKO-GORANSKA	38	620	16,11	134	2,11
SISAČKO-MOSLAVAČKA	47	599	15,94	57	2,07
SPLITSKO-DALMATINSKA	200	3.147	17,96	270	2,24
ŠIBENSKO-KNINSKA	66	743	15,92	129	2,04
VARAŽDINSKA	25	309	18,24	42	2,43
VIROVITIČKO-PODRAVSKA	41	320	18,4	69	2,44
VUKOVARSKO-SRIJEMSKA	88	1.081	11,9	288	1,96
ZADARSKA	90	1.562	16,89	224	2,18
ZAGREBAČKA	44	604	15,82	48	2,06
<b>Ukupno:</b>	<b>1.218</b>	<b>20.457</b>	<b>16,78</b>	<b>2.595</b>	<b>2,22</b>

**Izvor:** Godišnje izvješće o stanju zadružnog poduzetništva, dostupno na: [http://zadruga.coop/upload\\_data/site\\_files/15685717151133565576743222798\\_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadruznog-poduzetnistva-2016.pdf](http://zadruga.coop/upload_data/site_files/15685717151133565576743222798_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadruznog-poduzetnistva-2016.pdf) (pristupljeno 30.12.2017)

Prikazana je analiza zadružnog sektora za svaku pojedinu županiju u Republici Hrvatskoj za 2016. godinu. Vidljivo je kako se najveći broj zadruga nalazi u Splitsko-dalmatinskoj, zatim slijedi Grad Zagreb i Osječko-baranjska županija. Najmanji broj zadruga broje Požeško-slavonska te Međimurska županija. Taj rezultat je očekivani, s obzirom da se županije koje imaju najmanji broj zadruga ujedno smatraju gospodarski najnerazvijenijim županijama Republike Hrvatske. Nadalje, najveći broj zadrugara nalazi se u Splitsko-dalmatinskoj, Gradu Zagrebu te Istarskoj županiji, dok se najveći broj zaposlenih nalazi u Osječkoj-baranjskoj te Vukovarskoj-srijemskoj županiji.

Bitno je naglasiti kako je u županijama koje imaju prosječno mali broj zadrugara potrebno provoditi razne edukacije i programe s ciljem povećanja broja zadrugara te spajanja više zadruga u jednu.

#### **4.2. Ekonomski pokazatelji učinkovitosti zadružnog sektora Republike Hrvatske**

Ekonomski pokazatelji nam također pokazuju uspješnost i učinkovitost zadružnog sektora u Republici Hrvatskoj. To su analize koje pokazuju kretanja određenih specifičnih područja zadružnog sektora u Hrvatskoj. Glavna zadaća zadruga je predati Godišnje financijsko izvješće Financijskoj agenciji.

**Tablica 8.** Ukupan broj zadruga i ukupni prihodi za 2016.

Ukupan broj zadruga	1.218
Ukupan prihod zadruga(kn)	1.627.127.978,00
BDP RH u 2016. (kn)	343.195.000.000,00
Ukupan prihod zadruga(%)	0,5

Izvor: Godišnje izvješće o stanju zadružnog poduzetništva za 2016. Godinu.

Dostupno

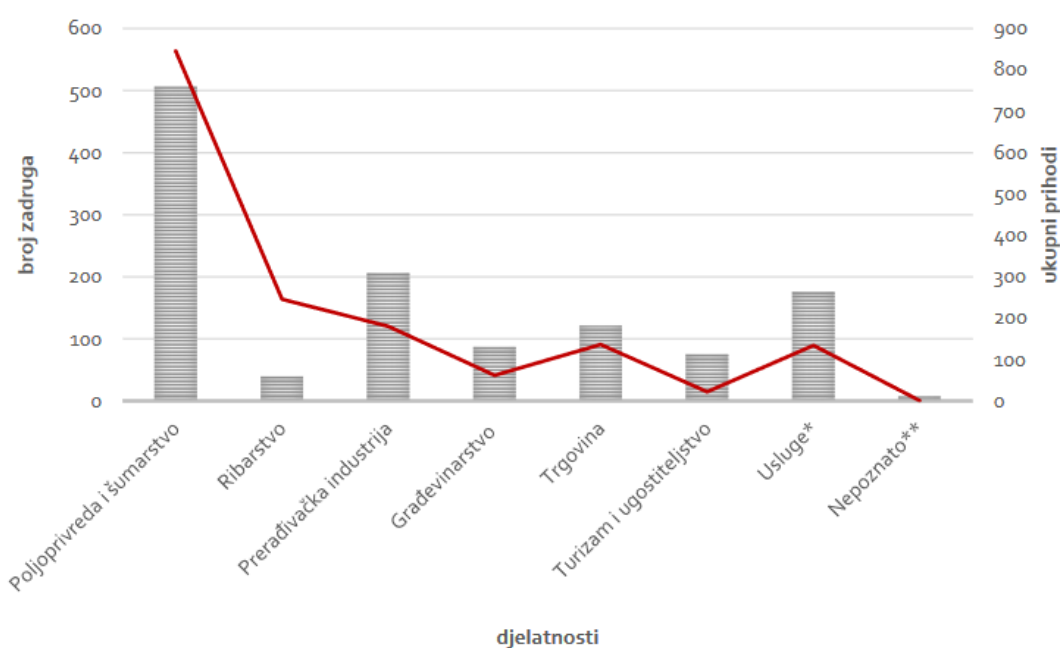
na:



[http://zadruga.coop/upload\\_data/site\\_files/15685717151133565576743222798\\_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadruznog-poduzetnistva-2016.pdf](http://zadruga.coop/upload_data/site_files/15685717151133565576743222798_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadruznog-poduzetnistva-2016.pdf) (Pristupljeno: 03.01.2018.)

Iz navedene tablice može se vidjeti kako je evidencijom zadruga i zadružnih saveza u Republici Hrvatskoj na dan 31.12.2016. registrirano 1.218 zadruga, dok su te zadruge ostvarile prihod od 1.627.127.978 kn. Ukupan prihod zadruga iznosi 0,5 % bruto domaćeg proizvoda u Republici Hrvatskoj. Izračuni su preuzeti iz Gorišnjeg izvješća o stanju zadružnog poduzetništva za 2016. godinu.

**Grafikon 2.** Zadruga i prihodi prema djelatnostima

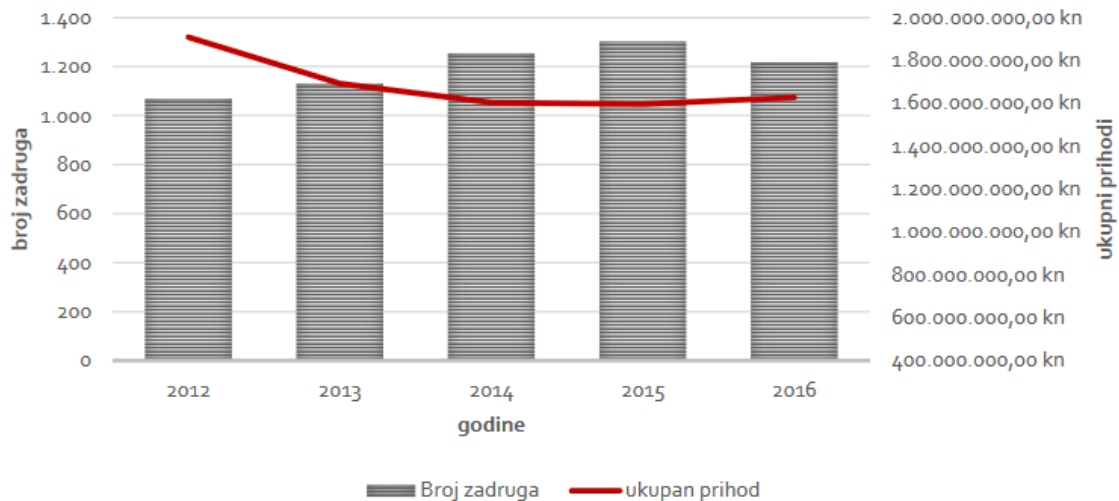


**Izvor:** Godišnje izvješće o stanju zadružnog poduzetništva za 2016. Godinu. Dostupno na: [http://zadruga.coop/upload\\_data/site\\_files/15685717151133565576743222798\\_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadruznog-poduzetnistva-2016.pdf](http://zadruga.coop/upload_data/site_files/15685717151133565576743222798_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadruznog-poduzetnistva-2016.pdf) (Pristupljeno: 03.01.2018.)

Grafikon prikazuje odnos broja zadruga i visine prihoda prema sektorima djelatnosti za 2016.godinu. Vidljivo je kako je odnos broja zadruga i visine prihoda

proporcionalan u sektorima poljoprivrede i šumarstva te trgovine. Dok je taj odnos obrnuto proporcionalan u sektorima ribarstva, prerađivačke industrije, građevinarstva i usluga.

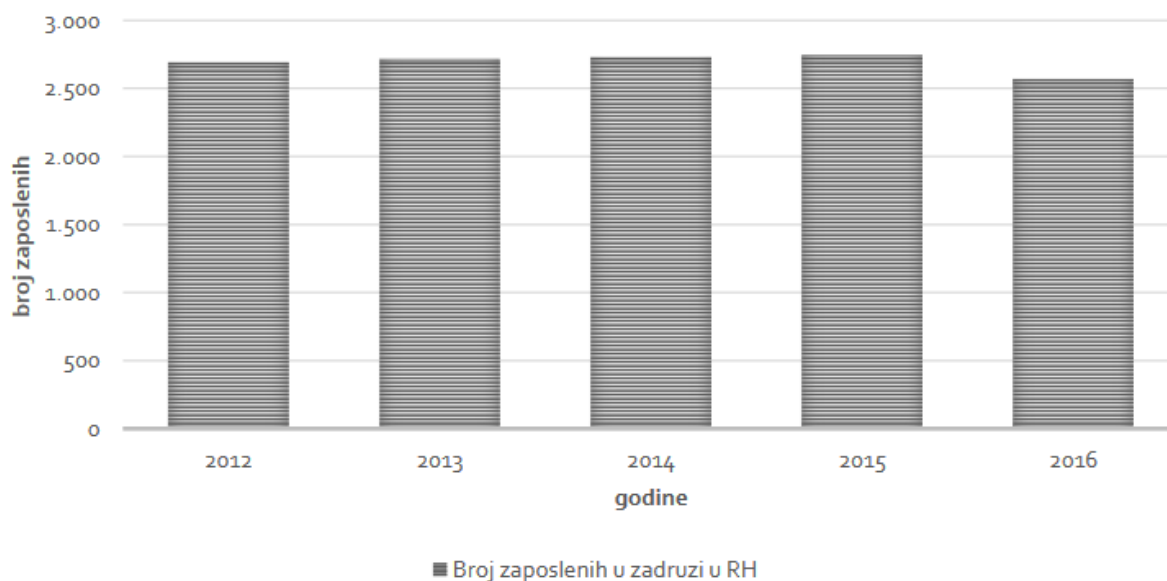
**Grafikon 3.** Prihodi zadruga po godinama



**Izvor:** Godišnje izvješće o stanju zadružnog poduzetništva za 2016. Godinu. Dostupno na: [http://zadruga.coop/upload\\_data/site\\_files/15685717151133565576743222798\\_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadrurnog-poduzetnistva-2016.pdf](http://zadruga.coop/upload_data/site_files/15685717151133565576743222798_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadrurnog-poduzetnistva-2016.pdf) (Pristupljeno: 04.01.2018.)

Iz grafikona se mogu iščitati ukupni prihodi zadruga od 2012. do 2016. Godine. U razdoblju od 2012. do 2014. vidljiv je pad ukupnih prihoda, u 2014. i 2015. prihodi su se stabilizirali, a u 2016. godini prihodi lagano rastu, unatoč smanjenju broja zadruga.

**Grafikon 4.** Ukupan broj zaposlenih po godinama



**Izvor:** Godišnje izvješće o stanju zadružnog poduzetništva za 2016. Godinu. Dostupno na: [http://zadruga.coop/upload\\_data/site\\_files/15685717151133565576743222798\\_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadrurnog-poduzetnistva-2016.pdf](http://zadruga.coop/upload_data/site_files/15685717151133565576743222798_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadrurnog-poduzetnistva-2016.pdf) (Pristupljeno: 04.01.2018.)

Grafikon prikazuje ukupan broj zaposlenih u zadrugama u Republici Hrvatskoj za 2016.godinu. može se vidjeti stabilan trend kontinuiranog rasta, u 2016.godini taj trend se smanjuje, a broj zaposlenih iznosi 2.595.

## 5. ZADRUŽNI SUSTAV U EUROPI

Zadruga se definiraju kao otvorene dobrovoljne udruge osoba ujedinijenih u susret zajedničkim gospodarskim, društvenim i kulturnim ciljevima. One postižu svoje ciljeve kroz zajedničko vlasništvo i demokratski kontrolirano poduzeće. Zadruga su poduzeća koja služe potrebama svojih članova koji pridonose njihovom kapitalu.<sup>41</sup>

Kao i u hrvatskom gospodarstvu, zadruga imaju veliki utjecaj na doprinos razvoja europskog gospodarstva. Svaka zemlja u Europi ima svoju strategiju za rast i razvoj gospodarstva pomoću zadružne politike.

### 5.1. Europska zadruga

Cooperatives Europe se može definirati kao skup zadružnih poduzeća na razini Europe. Pokret je dio odjeljenja Međunarodnog zadružnog pokreta, te predstavlja europske zadruga.

U ime svojih 99 zadružnih organizacija iz 37 zemalja, pokret promovira poslovni zadružni model i pruža komunikacijske, savjetodavne te ostale usluge svojim članicama. Članovi tih organizacija predstavljaju 127 milijuna pojedinih suradnika koji posjeduju 160.000 zadruga te tako osiguravaju radna mjesta za 5,4 milijuna građana Europe, koji će onda pridonositi ukupnom gospodarskom rastu i društvenim promjenama.<sup>42</sup>

Ovim pokretom se nastoji povećati znanja o zadružnom modelu među tijelima EU, kako bi se lakše provela politika za razvoj zadružnih poduzeća. Također, zadaća mu je i poticanje komunikacije između zadružnih poduzeća, jer su ta poduzeća ključni alat za međunarodnu i europsku strategiju rasta.

---

<sup>41</sup>European Commission, Social economy, Cooperatives, dostupno na: [https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives\\_en](https://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives_en), pristupljeno (05.01.2018)

<sup>42</sup> Cooperatives Europe, dostupno na : <https://coopseurope.coop/> datum, pristupljeno (06.01.2018.)

**Tablica 9.** Obilježja Europske zadruge

	<b>EUROPSKA ZADRUGA (SCE)</b>
Regulacija Zakona	Uredba o statutu SCE
Pravni status	Pravna osoba ima svoj OIB I MB
Unutarnje ustrojstvo	Upravna i nadzorna tijela
Tip osnivača	5 ili više fizičkih osoba 5 ili više fizičkih i pravnih osoba 2 ili više pravnih osoba
Upisuje se u...	Sudski registar one države-članice u kojoj ima svoje sjedište
Temeljni kapital	Ne smije biti manji od 30.000,00 eura
Temeljni dokument kojim se rukovodi u poslovanju	Pravila zadruge
Temeljni cilj	Zadovoljenje potreba njezinih članova i/ili razvoj njihovih gospodarskih i socijalnih djelatnosti
Odgovornost	Član odgovara za obveze zadruge do visine uplaćenog poslovnog udjela
Dobit	Dijeli se razmjerno poslovima koji su sklopljeni s SCE

Izvor: Izrada autora sukladno publikaciji Europska zadruga, dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/278823.EUROPSKA\\_ZADRUGA.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/278823.EUROPSKA_ZADRUGA.pdf), pristupljeno (08.03.2018.)

Glavna obilježja Europske zadruge :<sup>43</sup>

- Njegov nastanak:

- od 5 ili više fizičkih osoba, 2 ili više pravnih osoba, ili kombinacijom 5 ili više fizičkih i pravnih osoba

- spajanjem 2 ili više postojećih zadruga

- pretvorbom postojeće zadruge koja je najmanje 2 godine osnovana

<sup>43</sup> European Commission, European Cooperative Society, dostupno na: [http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives/european-cooperative-society\\_en](http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives/european-cooperative-society_en), pristupljeno (06.01.2018.)

- Minimalni kapitalni zahtjev je 30.000 eura. Europska zadruga može imati ograničen udio "članova investitora". Ne koriste usluge zadruga, a njihova je prava glasa ograničena.
- Europska zadruga mora biti registriran u zemlji EU u kojoj ima sjedište.
- U porezne svrhe, Europska zadruga se tretira kao bilo koja druga multinacionalna tvrtka i plaća poreze u zemljama u kojima ima stalnu poslovnu jedinicu.
- Glasovanje u Europskoj zadruzi obično se provodi u skladu s načelom zadruga "jednog člana, jednog glasa". Međutim, ponderirano glasovanje može biti dopušteno u određenim okolnostima da odražava iznos poslovanja.
- Europska zadruga mora nazvati skupštinu najmanje jednom godišnje. Odluke se donose jednostavnom većinom prisutnih članova ili zastupnika, osim promjena u internim statutima u kojima je potrebna dvotrećinska većina.
- Unutarnji statuti Europske zadruga moraju odrediti svoju upravljačku strukturu prema jednoj od dvije mogućnosti: dvostupanjska struktura (upravljačko tijelo i nadzorno tijelo) ili jednokratna struktura (upravno tijelo).

## 5.2. Zadruga i Europa 2020

Zbog specifičnosti djelovanja zadruga te načina kako djeluju na podupiranje održivog europskog socijalnog gospodarstva, zadruga se savršeno uklapaju u strategiju Europa 2020. Zadruga pridonose održivom načinu poslovanja, gdje su ljudi u središtu djelovanja, te tako stvaraju dugoročne koristi za zajednicu.

Načini na koji zadruga doprinose strategiji EU 2020. <sup>44</sup>

- Zadruga su se posebno učinkovitima pokazale u razdobljima krize, naročito svojim doprinosom ekonomskoj i financijskoj stabilnosti te zadržavanju radnih mjesta i stvaranju novih.

---

<sup>44</sup>Cooperatives Europe, Cooperatives agenda for 2020, dostupno na: <https://coopseurope.coop/about-co-operatives/cooperatives-agenda-2020>, pristupljeno (07.01.2018.)

- Zadruga doprinose poboljšanju europskog sustava prijevoza i energetike te posebice poboljšanju komunikacijske infrastrukture i usluga u izoliranim područjima.
- Prisutan je porast zadruga male i srednje veličine u svim uslužnim i proizvodnim sektorima. One su lokalna alternativa globalnoj trgovini.
- Mnoge su zadruga ženama pružile mogućnost da postanu poduzetnice i da imaju pristup dostojanstvenom radu: poboljšale su pristup kreditima, proizvodima i tržišnim informacijama, tehnologiji te usavršavanju u područjima upravljanja i razvoja zadruga.
- Zadruga usmjeravaju značajan dio svojih resursa na edukaciju i usavršavanje svojih zaposlenika.
- Zadruga pružaju održiva radna mjesta radnicima u nepovoljnom položaju, poput osoba s invaliditetom, dugotrajno nezaposlenih i društveno marginaliziranih osoba.
- Povećano zanimanje mladih za zadružni model poduzeća.
- Zadruga sudjeluju u Erasmusu za mlade poduzetnike (međunarodna razmjena).
- Postoje zadružna sveučilišta koja imaju podršku zadruga, ali globalno gledano – obrazovni sustav ignorira zadruga.

Može se zaključiti kako zadruga različitim poslovnim aktivnostima doprinose strategiji EU 2020. Ciljevi, znanja i iskustva zadruga i zadrugara se trebaju savršeno preklapati s mnogim ciljevima EU 2020. Na institucijama EU je da podupiru te njihove poslovne aktivnosti glede unaprjeđenja gospodarstva te da donošene određene mjere kojima se daju smjernice za lakše poslovanje.

### **5.3. Zadrugarstvo u Europskoj uniji**

Ovisno o pojedinim zemljama Europske unije zadruga se značajno razlikuju, to je rezultat različitih ekonomskih, proizvodnih i socijalnih uvjeta u kojima su se te zadruga razvijale. Ono što je istovjetno svim državama, je to što se zadruga organiziraju na jednakim temeljima vezano za osnovna pitanja njihovog unutarnjeg

ustroja, upravljanja i poslovanja. Ipak zajedničke karakteristike zadruga svih zemalja se nisu bitno mijenjale, s obzirom na to da gospodarska politika i razvoj pojedine zemlje vidno utječe i na promjene u zadrugarstvu.

Mnoge zemlje u Europskoj Uniji pod okriljem vlade imaju tijelo s izravnim odgovornostima za pitanja socijalne ekonomije i zadrugarstva. Tako primjerice u Belgiji postoji državni tajnik za održivi razvoj i socijalnu ekonomiju, a u Španjolskoj u sklopu mjerodavnog ministarstva postoji odjel za socijalnu ekonomiju, u Italiji djeluje Ured opće uprave za zadruge unutar Ministarstva gospodarskog razvoja, a u Ujedinjenom Kraljevstvu Uprava za socijalno poduzetništvo. Slična institucionalna rješenja te postavljanje uprave za razvoj socijalne ekonomije i zadrugarstva na višu hijerarhijsku razinu u nekom od relevantnih ministarstava mogla bi odaslati ne samo 'pozitivnu poruku' nego olakšati razvojne iskorake u ovom području u Hrvatskoj.<sup>45</sup>

**Tablica 9.** Zadružna statistika EU za 2015.

Zadruge	176,461
Zadrugari	141,502,512
Zaposleni	4.707,682
Godišnji prihod	1.004,83

**Izvor:** Cooperatives Europe Key figures 2015: Cooperatives Europe, Bruxelles.

Dostupno

na:

<https://coopseurope.coop/sites/default/files/The%20power%20of%20Cooperation%20-%20Cooperatives%20Europe%20key%20statistics%202015.pdf> (Pristupljeno 07.01.2018.)

Tablica prikazuje ukupan broj zadruga, zadrugara, zaposlenih u zadrugama te godišnji prihod članica Europske Unije u 2015. godini. Prema podacima Europske komisije za 2015. godinu, u Europskoj Uniji je bilo registrirano 176,461 zadruga, 141,502,512 zadrugara te 4,707,682 zaposlenih po zadrugama. Godišnji prihod zadruga u Europskoj uniji u 2015. godini iznosi 1.004,83 milijardi eura.

<sup>45</sup> Z.Babić i Z., D.Račić(2011), Sociologija i prostor, Pravni fakultet u Zagrebu; Studijski centar socijalnog rada



## 5.4. Zadružni sustav u odabranim članicama EU

### 5.4.1. Zadružni sustav u Italiji

Talijanski zadružni pokret ima dugu tradiciju, zadrugе su se već počele razvijati početkom 19. stoljeća, a specifično je kako neke i danas posluju preko 120 godina. Zadrugе djeluju u mnogim sektorima, a nekima od njih imaju vrlo velik tržišni udio.

Također su i osnovane nove zadrugе koje su pružale socijalne, zdravstvene i obrazovane usluge. Naime, te je zadrugе spontano stvorila grupa ljudi, uglavnom na volonterskoj osnovi te se posebnim zakonom priznaju kao "društvene zadrugе". Osnovni zakonski propis koji uređuje odnose u zadrugarstvu je Civilni zakonik iz 1942. godine s kasnijim izmjenama i dopunama, zanimljivo je da je konstitucija zadrugе u njemu modelirana na osnovi dioničarskog prava, uz uvažavanje posebnosti po kojima se zadruga kao društveno-gospodarsko oblik razlikuje od dioničarskog društva.<sup>46</sup> Prva talijanska zadruga osnovana je u Torinu 1854. godine, kada ju je društvo za uzajamno pružanje prve pomoći osnovalo sa svrhom ublažavanja visokih troškova života.

"Talijanske zadrugе imale su mnoge idealne inspiracije. Kronološki, prvi su bili inspirirani liberalnim načelima, već informirajući brojna prijateljska društva koja često djeluju kao katalizatori za zadrugе."<sup>47</sup>

Zadnjih nekoliko godina najveći rast doživjele su socijalne zadrugе, kao jedna od strategija rješavanja potrebe za decentralizacijom te prenošenja na lokalnu razinu mnoge socijalne i zdravstvene usluge.

### 5.4.2. Zadružni sustav u Sloveniji

U Sloveniji je zadružni pokret započeo kreditnim zadrugama koje su u drugoj polovici devetnaestog stoljeća riješile velik problem zaduženosti poljoprivrednika.

---

<sup>46</sup> Ž. Mataga: Seljak i zadruga, 1995, Prosvjeta, Bjelovar, str 244.

<sup>47</sup> Italian documentation centre on cooperative and social economy, dostupno na: <http://www.movimentocooperativo.it/eng/index.asp>, pristupljeno (10.01.2018.)

Slovenski zakon definira zadrugu kao organizaciju s dobrovoljnim i ravnopravnim članstvom, u kojoj nije određen broj članova, a glavna zadaća joj je unaprijediti gospodarstvo svojih članova.<sup>48</sup>

U općim odredbama naglašava se da Republika Slovenija unaprjeđuje razvitak zadrugarstva mjerama gospodarske politike. To je posebno značajna odredba, jer se time omogućuje da zadruge ostvare i posebne olakšice u svom poslovanju. Budući da i zadrugarstvo Slovenije nosi isto breme prošlosti kao i zadrugarstvo u Hrvatskoj, takva potpora države ima izuzetne poticajne učinke kojima se može ubrzati proces preobrazbe zadrugarstva.<sup>49</sup> Naime, država se tako, ne samo formalno, nego i stvarno odlučuje podržavati zadrugarstvo, sredstvo pomoću kojega želi usmjeravati brži razvitak seljačkih gospodarstava i poljoprivrede u cjelini.

Kada se govori o unutarnjim odnosima u zadruzi, organima upravljanja dužnostima, pravima i odgovornostima zadrugara, preuzimaju se standardi i načela koji su prihvaćeni u svim državama tržišnog gospodarstva.

#### *5.4.3. Zadružni sustav u Njemačkoj*

U Njemačkoj se ideja o zadrugarstvu, javila još prije 125 godina kada je na snagu stupio Zakon o zadrugama, kao odgovor na bijedu i izrabljivanje. Za uspjeh njemačkih zadruga nedvojbeno su odgovorne već spomenute dvije osobe: Friedrich Wilhelm Raiffeisen i Hermann Schulze - Delitzsch. Začeci razvoja zadruga se javljaju kada je Raiffeisen 1847. godine osnovao udruhu prve pomoći kako bi pružio potporu ruralnoj populaciji. Oni nisu željeli nadvladati kapitalistički gospodarski model, koji se zasnivao na rastu i profitu, nego ga iskoristiti za dobrobit članova zadruga

Zadružni sustav u Njemačkoj se može podijeliti u 5 kategorija: kreditne, poljoprivredne, trgovačke, potrošačke i stambene zadruge.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Zakon o zadrugah, Uradni list RS, št. 97/09

<sup>49</sup> <http://www.zadruzna-zveza.si/english/>, pristupljeno (11.01.2018.)

<sup>50</sup> DGRV, Cooperatives in Germany, dostupno na: <https://www.dgrv.de/en/cooperatives/historyofcooperatives.html> pristupljeno (15.01.2017.)

Specifično za njemačke zadruge, što su svojima članovima dijelile marke za popust. Što je više netko kupio, to je više maraka dobivao. A što je više maraka za popust, to više je kupac dobivao nazad - prilikom godišnjeg obračuna, što se može usporediti s dividendom u dioničkim društvima. Zadruga se morala boriti za što više članova i biti konkurentna sličnim zadrugama na tržištu. Pritom je bilo važno da se sačuva od nelikvidnosti. Svaka zadruga se morala redovito dragovoljno konzultirati i dati provjeriti. Ta dragovoljna provjera je 1889. i zakonom propisana.<sup>51</sup>

Najviše su rasprostranjene poljoprivredne zadruge, gotovo svaki poljoprivrednik u Njemačkoj je član neke zadruge, tako da je njemački poljoprivredni savez jedan od najvećih u Europi. Iako za sve zadruge vrijedi načelo demokratskog odlučivanja, gdje svi članovi imaju jednak utjecaj na sva zadružna pitanja, u njemačkim zadrugama bi se to načelo moglo dodatno razmatrati. Naime, njemački zadružni zakon propisuje za registrirane zadruge obaveznu hijerarhiju na tri razine, tako da se pretjerana kontrola može vidjeti u mnogim zadrugama Njemačke. Stoga, demokratski utjecaj članova ovisi o njihovoj ulozi unutar zadruge.

---

<sup>51</sup> <http://www.dw.com/hr/125-godina-zadruga-u-njema%C4%8Dkoj/a-17603826>, pristupljeno (16.01.2017.)

## **6. ANALIZA ZADRUGE "Vinkovačka šparoga"**

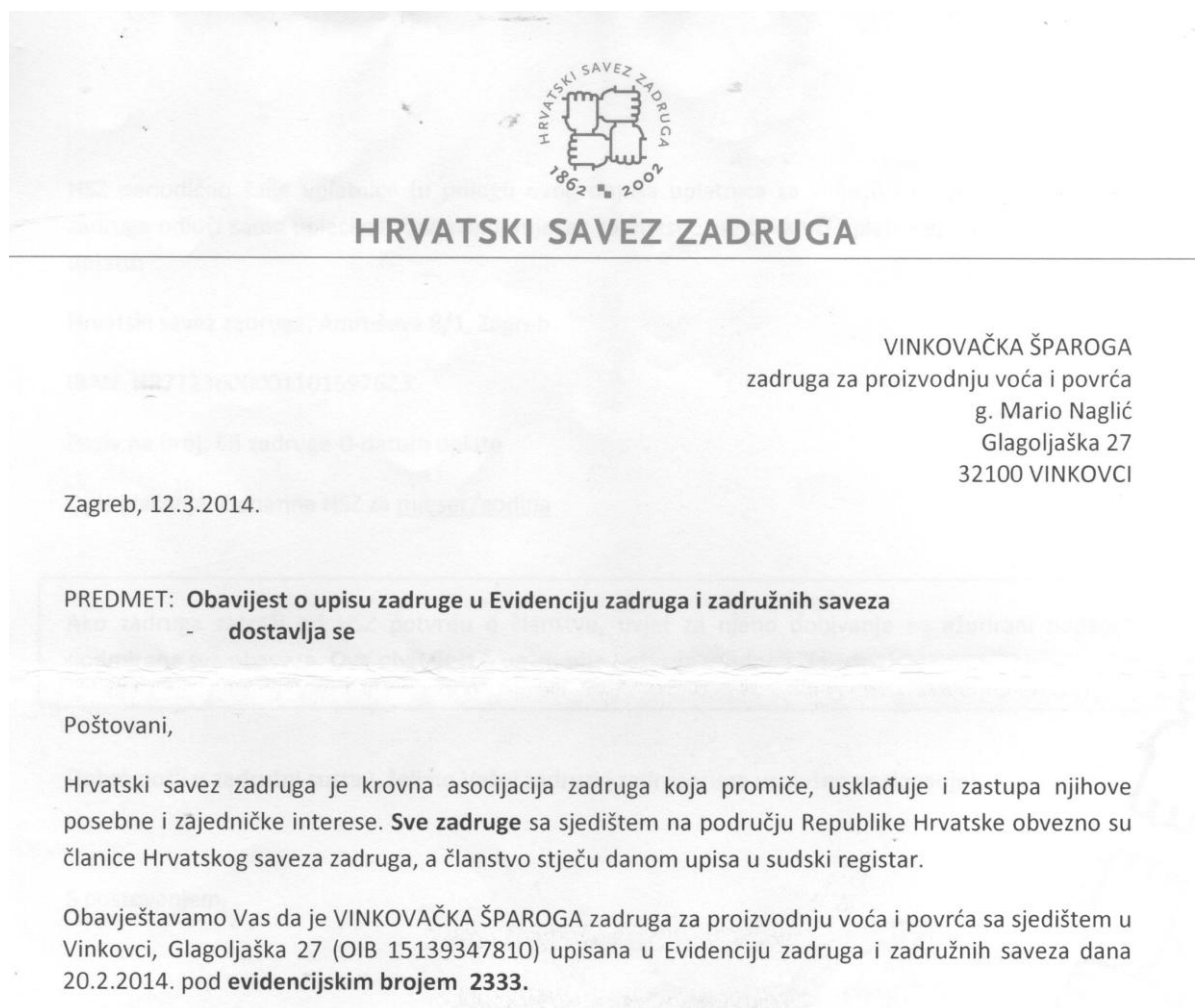
U ovom poglavlju predstavlja se studija slučaja provedena na primjeru dobrostojeće Zadruge "Vinkovačka šparoga". Istraživanje se temelji na podacima dobivenim od predsjednika uprave Zadruge gospodina Branka Horvata, koji je metodom intervjua ustupio podatke na kojima se predmetno istraživanje bilježi.

"Vinkovačka šparoga", zadruga za proizvodnju voća i povrća osnovana je 23. listopada 2013. godine u Vinkovcima, u Vukovarskoj – srijemskoj županija, a 29. siječnja 2014. godine je upisana u sudski registar na Trgovačkom sudu u Osijeku. Spada u poljoprivrednu vrstu zadruga, te je 12. ožujka 2014. godine upisana u Hrvatski savez zadruga. (Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo).

Nastala je kao produkt težnje osam individualnih proizvođača šparoga u Vukovarsko-srijemskoj županiji da se udruživanjem stvori kvantiteta šparoge, a kroz preradu i pakiranje šparoge putem zadruga osigura kvaliteta proizvoda i olakša plasman na tržište.

Za upravitelja je izabran Mario Naglič, a za predsjednika skupštine Mirko Bošković, sjedište zadruga je na adresi Glagoljaška 27 Vinkovci.

#### Slika 4. Obavijest o upisu u Hrvatski savez zadruga



**Izvor:** Hrvatski savez zadruga

#### 6.1. Vizija zadruga

Vizija Zadruga "Vinkovačka šparoga" je u narednih pet godina povećati nasade šparoge na 150 ha te tako podići proizvodnju na preko 700 tona šparoge godišnje.

Zadruga planira kroz kooperaciju postati glavni otkupljivač šparoga od individualnih proizvođača na prostoru Vukovarsko-srijemske županije (u 2017. imala je 14 kooperanata).

Uz navedeno razmišlja se o proizvodnji ostalog povrća na otvorenom i u plasteničkoj proizvodnji sa ciljem proširenja proizvodnje na 10 mjeseci godišnje. Ostvarenjem ovih

ciljeva otvorio bi se prostor za 15 – 20 novih stalno zaposlenih za razliku od dosadašnjeg sezonskog rada u poljoprivredi.

## **6.2. Proizvodi i usluge zadruge "Vinkovačka šparoga"**

Glavni proizvod Zadruga "Vinkovačka šparoga" kao što i samo ime govori je proizvodnja zelene šparoge sorte „Mary Washington“. U 2017. godini Zadruga je na tržište plasirala 50 tona konzumne šparoge. Prilikom udruživanja u Zadrugu 2013. godine zadrugari su raspolagali sa 8,5 ha nasada pod šparogama, a u 2017. godini ti nasadi su povećani na 38 ha. Kako šparoga zahtjeva jako puno ljudskog rada osobito prilikom berbe u polju iskorištenost istog je 60% dok zastupljenost tehnologije iznosi 40%. Nedostatak je još jedna rashladna komora.

**Slika 5.** Berba šparoge



**Izvor:** Arhiva zadruge ustupljena autorici na korištenje

**Slika 6.** Sortirnica za šparogu marke Strauss 2000 g.



**Izvor:** Arhiva zadruge ustupljena autorici na korištenje

**Slika 7.** Finalni proizvod konzumne šparoge sa logom zadruge



**Izvor:** Arhiva zadruge ustupljena autorici na korištenje

Zadruga raspolaže sa sortirnicom za šparogu i jednom rashladnom komorom (kupljenom sredstvima zadrugara), a članovi zadruge raspolažu sa poljoprivrednom mehanizacijom za uzgoj i obradu šparoge što je vidljivo i na slikama.

### **6.3. Organizacijska struktura**

Organizacijska struktura odgovara pravilima zadruge. U Zadruzi "Vinkovačka šparoga" upravitelj se bira svakih 5 godine, i za sada je to Mirko Bošković. Zadrugari se okupljaju po pozivu predsjednika skupštine u pravilu jednom tromjesečno ili kada se javi potreba za donošenjem ključnih odluka.

Obrazovna struktura zadrugara nije zavidna jer jedna osoba ima višu stručnu spremu, a ostali imaju srednju stručnu spremu različitih profila. Trenutna lokacija objekta za sortiranje i pakiranje šparoge (objekt je u najmu) je na adresi Matije Gupca 43, 32271 Andrijaševci ista je ujedno i sjedište zadruge.

Članom Zadruge može postati osoba (pravna ili fizička) koja ispuni valjanu pristupnicu ali uz preduvjet da je ista kao kooperant surađivala sa zadrugom. Odluku o prijemu donosi Skupština zadruge. Po donošenju pozitivne odluke od strane Skupštine te potpisivanja Izjave o prihvaćanju pravila zadruge i plaćanjem zadružnog uloga u visini od 35.000,00kn novi član se upisuje u Imenik članova zadruge te tako postaje punopravni član.



## **6.4. Financije**

Početni kapital Zadruga se zasniva na temeljnom ulogu zadrugara te na dodatnim ulozima istih, a koji su se javili kao potreba zbog opremanja objekta opremom i sredstvima za rad (sortirница, hladnjača, viličar i dr.). Danas on iznosi 35.000,00kn po svakom zadrugaru.

Godišnji promet Zadruga (2016. godina) iznosio je oko 1,75 milijuna kuna, te je Zadruga na kraju godine ostvarila dobit.

## **6.5. Tržište**

Kupci su pravne osobe. U 2016. godini Zadruga je poslovala samo sa PIK Vinkovcima te su preko njih plasirali vlastiti proizvod na tržište RH (Konzum). U 2017. godini donose odluku da na tržište RH izađu samostalno ali i da pokušaju plasirati šparogu u zemlje EU, pri čemu je prioritetni cilj bila Njemačka. Na domaćem tržištu u 2017. godini zadruga je prodala smo 50% proizvedene šparoge i to trgovačkim lancima i veletržnici (Tommy, Plodine, Lidl, Fragaria) te u Njemačkoj 50% proizvedene šparoge na veletržnici u Münchenu gdje je otkupljivač bio Josef Goldstein Fruchtimport – Export GmbH.

## 6.6. SWOT analiza Zadruga "Vinkovačka šparoga"

<p><b>PREDNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- plodna tla</li><li>- kvalitetni proizvodi</li><li>- inovativnost</li><li>- financijska stabilnost</li><li>- zajednički nastup zadrugara</li><li>- Global GAP certifikat</li><li>- izvoz na EU tržište</li><li>- angažman menadžera prodaje</li><li>- oglašavanje na web-u</li></ul>	<p><b>NEDOSTACI</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- zakup državnog poljoprivrednog zemljišta</li><li>- suvremena mehanizacija i oprema - nedostatak skladišta</li><li>- rizičnost proizvodnje</li><li>- nedostatak stručnog obrazovanja</li></ul>
<p><b>PRILIKE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- veličina tržišta EU</li><li>- jeftiniji repromaterijal</li><li>- obrazovanje</li><li>- iskorištenje EU fondova</li><li>- kooperanti</li></ul>	<p><b>PRIJETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- pad cijene proizvoda</li><li>- potrošački trendovi</li><li>- novi konkurenti</li></ul>

## **Prednosti**

Vukovarsko-srijemska županija raspolaže s plodnim tlom gdje prevladava povoljna klima što rezultira dobrim prinosima i dobrom kvalitetom šparoge. Dokaz kvalitete ove zadruge je i izvoz šparoga u Njemačku. Pri proizvodnji šparoge Zadruga se u potpunosti pridržava standarda propisanih u „**UNECE STANDARD FFV-04 concerning the marketing and commercial quality control of ASPARAGUS**“, **2010 EDITION** - United Nations, New York and Geneva, 2010.

Kroz inovativna rješenja u obradi šparoge zadrugari nastoje smanjiti uporabu pesticida u proizvodnji. Dobivanjem Global GAP certifikata zadruzi je omogućen pristup i plasman šparoge na EU tržište, a angažiranjem menadžera prodaje nastoji se proširiti vlastita prodaja u trgovačke lance EU. Zajedničkim nastupom zadrugari osiguravaju financijsku stabilnost i održivost zadovoljavajuće cijene šparoge (smanjena međusobna konkurencija prilikom prodaje i rušenje cijena).

## **Nedostaci**

Kao glavni nedostatak smatra se zakup državnog poljoprivrednog zemljišta jer se pokazalo da uz brojne pokušaje zadruga nije bila u mogućnosti doći do zakupa zemljišta. Zadruga je u najmu poslovnog objekta u kojemu obavlja svoju djelatnost, a ne posjeduje vlastito zemljište (nasade šparoga). Iako je zadruga financijski stabilna ona bez zemljišta ne može iskazati svoju ekonomsku veličinu koja je bitna za apliciranje na EU fondove, kojima još nije omogućen pristup.

Nemogućnošću pristupa EU fondovima zadruga ima otežanu nabavu suvremenih strojeva i opreme za sortiranje i pakiranje šparoga, rashladnih komora za čuvanje, opreme za pothlađivanje nakon berbe (hydrocollera) i dr. Sve navedeno zadrugari bi morali kupiti vlastitim sredstvima što je trenutno nemoguće. Nedostatak navedenog dovodi i do rizika u proizvodnji šparoga jer je opće poznato da uz idealne uvjete šparogu možete držati u hladnjači do 21 dan. Taj rizik se nastoji smanjiti direktnom prodajom šparoga (vrijeme skladištenja 2-3 dana). Jedan od problema je i nedostatak

stručnog obrazovanja poljoprivrednika u zadruzi Vinkovačka šparoga, a taj problem se nastoji riješiti savjetovanjem i educiranjem zadrugara.

## **Prilike**

Analizom tržišta ustanovilo se da se na tržištu RH može plasirati oko 60 tona šparoga što je oko 60% proizvodnje u 2018. godini. Bitno je naglasiti da ova Zadruga nije jedini proizvođač šparoge u RH. Prilika za plasman ostatka proizvodnje ove zadruge vidi se u izvozu šparoge. Ulaskom u EU olakšan je izvoz poljoprivrednih proizvoda kao i mogućnost plasmana većih količina poljoprivrednih proizvoda na tržište EU. Položaj Zadruge i dobra cestovna povezanost omogućuje lakši i relativno brz pristup velikim centrima unutar EU (npr. München, Beč, Budimpešta) kao i svim velikim centrima u RH.

Zadruga može nabavljati repromaterijal iz zemalja EU po povoljnijim cijenama. Zadrugari imaju prilike pohađati razne seminare u suradnji sa stručnim ustanovama i na taj način raditi na svom stručnom usavršavanju. Do 2020. godine postoji mogućnost korištenja sredstava iz EU fondova što bi uvelike unaprijedilo proizvodnju olakšalo poslovanje i smanjilo troškove istog, a zadruga i zadrugari moraju raditi na tome da u što kraćem roku (2018. godina) iznađu načine i mogućnosti apliciranja na iste.

## **Prijetnje**

Proširenjem tržišta na sve zemlje EU može biti prilika ali ujedno i prijetnja Zadruzi "Vinkovačka šparoga" jer je izložena velikoj konkurenciji. Cijene proizvoda mogu znatno varirati uvozom jeftine i nekvalitetne šparoge iz drugih zemalja EU, a što nije rijedak slučaj kada je u pitanju uvoz poljoprivrednih proizvoda u RH.

Uz elemente SWOT analize može se zaključiti da Zadruga "Vinkovačka šparoga" ima svoje prednosti, nedostatke, prilike i prijetnje. Kvaliteta tla i povoljni klimatski uvjeti rezultat su dobrih i kvalitetnih prinosa, a zadruga u kvaliteti proizvoda vidi svoje prednosti. Zadruga tržištu može ponuditi oko 100 tona svježije šparoge sa tendencijom godišnjeg rasta proizvodnje od 30%. Nedostatak zemlje za povećanje

novih nasade šparoge su nedostaci koje će zadruga u 2018.godini nastojati ukloniti , a potom kroz EU fondove iznaći rješenje za kupnju hydrocoolera, novije sortirnice većeg kapaciteta te izgradnju rashladnih komora koje će zadovoljiti potrebe zadruge.

### **6.7. Prilike i izazovi Zadruga "Vinkovačka šparoga"**

Zadruga "Vinkovačka šparoga" je mala zadruga u razvoju, nastala na ideji nekolicine proizvođača šparoge vinkovačkog kraja, sa idejom da okrupne proizvodnju šparoge, stvore zadovoljavajuću kvalitetu te zajednički nastupom olakšaju put do tržišta.

U daljnjim planovima Zadruga je izgradnja vlastitog objekta i opremanje istog modernim strojevima za preradu i pakiranje šparoge kao primarnog proizvoda zadruge ali i ostalog voća i povrća jer u planovima je proširenje palete vlastitih proizvoda povrća. Plan za narednih pet godina je povećanje nasade šparoge na 150 ha čime bi podigli proizvodnju na preko 700 tona šparoge godišnje. Zadruga planira kroz kooperaciju postati glavni otkupljivač šparoge od individualnih proizvođača na prostoru Vukovarsko-srijemske županije. Uz navedeno se razmišlja i o proizvodnji ostalog povrća na otvorenom i u plasteničkoj proizvodnji sa ciljem proširenja proizvodnje na 10 mjeseci godišnje. Ostvarenjem ovih ciljeva zadruga bi otvorila prostor za 15 – 20 novih stalno zaposlenih, za razliku od dosadašnjeg sezonskog rada u poljoprivredi.

Analizom studije slučaja ove Zadruga može se prihvatiti postavljena hipoteza kako se "Vinkovačka šparoga" smatra uspješnim načinom poslovanja i perspektivnim gospodarskim oblikom u Republici Hrvatskoj.

Za uspješnost i opstanak zadruge neophodno je dobro poznavanje temeljnih načela zadruge te educiranost svih članova zadruge kako bi se poslovanju pristupilo ispravno, što su Zadruzi "Vinkovačka šparoga" zadrugari uspješno prepoznali i primjenili. To u Zadruzi dovodi do jačanja solidarnosti i zajedništva, te olakšava rješavanje problema manjih grupa u zajednici. Naravno, i dalje postoje brojni problemi, posebice oko nedostatnog poticanja takvog oblika modela. Da bi se stvorilo poticajno ozračje za rad zadruge potrebno je za početak stvoriti dobar zakonodavni okvir i osmisliti poreznu politiku koja zadrugarima ne bi bila kamen oko vrata.

## 7. ZAKLJUČAK

Zadugarstvo je kao i svaki drugi poduzetnički model u dugoj povijesti doživljavalo i uspone i padove što je utjecalo na model zadružnog poslovanja. Također vremenom se i mijenjala uspješnost djelovanja zadružnog sustava a sve je to ovisilo o radu države i njenih institucija kada je uspostavljala stabilne zakonske prepreke i učinkovite strategije za razvoj zadruga i zadugarstva. Zadugarstvo je regulirano Zakonom o zadrugama koji je donesen 2011., sa izmjenama i dopunama 2013. i 2014.

Zadruga predstavljaju poslovni model dominantniji od današnjeg, koji na efikasan i učinkovit način pridonosi ravnoteži globalnog gospodarstva, te tako stvara veću ekonomsku, socijalnu i okolišnu održivost. Također su efikasnije jer pojedincima omogućuju da donose ekonomske odluke, što omogućuje razvitak vanjskog identiteta zadruga. Zadruga kao mjesto zajedništva, omogućuje pojedincima da uče kako demokratski odlučivati odnosno kako uvažavati mišljenja i odluke drugih ljudi.

Zadruga "Vinkovačka šparoga" je nastala je kao produkt težnje osam individualnih proizvođača šparoge u Vukovarsko-srijemskoj županiji da se udruživanjem stvori kvantiteta šparoge, a kroz preradu i pakiranje šparoge putem zadruga osigura kvaliteta proizvoda i olakša plasman na tržište.

Na kraju analizom studije slučaja koja je provedena na Zadruzi "Vinkovačka šparoga" može se potvrditi hipoteza da se Zadruga smatra usmješnim načinom poslovanja u Republici Hrvatskoj. Zadruga "Vinkovačka šparoga" nastoji ostvariti aktivnu suradnju s drugim zadugarima kako bi dostigla ekonomiju razmjera, pristup poslovnim mogućnostima te dugoročnom razvoju poslovanja. To predstavlja uspješan način poslovanja jer omogućuje Zadruzi da na etički način zasjeni privatna poduzeća. Zadruga teži ne samo poboljšanju kvalitete svojih članova već i pomoći razvoju održive zajednice. Također svi članovi Zadruga sudjeluju u transparentnom i poštenom donošenju odluka, no ipak, postoji određena vrsta delegacije autoriteta kako bi se članovi Zadruga ponašali u skladu sa zajedničkim interesima. Zadruga je i izgradila dobre odnose s lokalnom, ali i širom zajednicom što joj je stvorilo pozitivnu klimu i različite mogućnosti za nju samu kao i za njene članove. U poslovanju daje prednost lokalnoj i poštenoj trgovini te drugim održivim inicijativama.

## 8. LITERATURA

### Knjige:

1. Mataga, Ž. (1991): Poljoprivredno zadrugarstvo Hrvatske, ZSH, Zagreb
2. Mataga, Ž. (1995): Seljak i zadruga.“ Prosvjeta“ d.d., Bjelovar
3. Mataga, Ž. (2005): Zadružni priručnik, HSZ, Zagreb
4. Mataga, Ž. (2009): Etičke vrijednosti i gospodarski značaj gospodarstva, vlas. nakl., Zagreb

### Članci:

1. Babić Z., Račić D. (2011); Sociologija i prostor, Pravni fakultet u Zagrebu; Studijski centar socijalnog rada
2. Babić Z., Račić D. (2011); Zadrugarstvo i socijalna ekonomija, Hrvatski savez zadruga
3. Matijašević A. (2005); Zadružno zakonodavstvo u Hrvatskoj: razvoj i problemi legislative poljoprivrednog zadrugarstva, Sociologija sela
4. Petak A. (2005); Izazovi poljoprivrednog zadrugarstva-izazovi Hrvatske, Institut za društvena istraživanja u Zagrebu, Zagreb
5. Šagovac A. (2012); Posebno pravno uređenje zadruga, Odvjetnički ured
6. Tratnik M. (2007); Zadrugarstvo Hrvatske: izazovi stabilnosti poljoprivrednih gospodarstava, Agronomski glasnik, Zagreb

### Mrežne stranice:

1. Cooperatives Europe <https://coopseurope.coop/>, pristupljeno 04.09.2017.
2. Cooperatives Europe, Cooperatives Europe key figures 2015 <https://coopseurope.coop/sites/default/files/The%20power%20of%20Cooperati on%20-%20Cooperatives%20Europe%20key%20statistics%202015.pdf>, pristupljeno 04.09.2017.

3. Cooperatives Europe, Cooperatives agenda for 2020  
<https://coopseurope.coop/about-co-operatives/cooperatives-agenda-2020>,  
pristupljeno 05.09.2017.
4. Co-operatives of the Americas, a Region of the International Co-Operative Alliance
5. <http://www.aciamericas.coop/What-is-the-International-Co-operative-Alliance>,  
pristupljeno 03.09.2017
6. Co-operatives UK COOP, The worker co-operative code  
[https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/worker\\_cooperative\\_code\\_2nd\\_edition\\_0\\_0.pdf](https://www.uk.coop/sites/default/files/uploads/attachments/worker_cooperative_code_2nd_edition_0_0.pdf), pristupljeno 04.09.2017.
7. Cultivate.Coop [http://cultivate.coop/wiki/Consumer\\_cooperative](http://cultivate.coop/wiki/Consumer_cooperative), pristupljeno 06.09.2017.
8. DGRV, Cooperatives in Germany  
<https://www.dgrv.de/en/cooperatives/historyofcooperatives.html>, pristupljeno 15.01.2018.
9. European Commission, Social Economy, Cooperatives  
[http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives\\_en](http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives_en),  
pristupljeno 06.01.2018.
10. European Commission, Social Economy, European Cooperative Society  
[http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives/european-cooperative-society\\_en](http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/cooperatives/european-cooperative-society_en), pristupljeno 06.01.2018.
11. Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo, Godišnje izvješće o stanju zadružnog poduzetništva za 2016.godinu  
[http://zadruga.coop/upload\\_data/site\\_files/15685717151133565576743222798\\_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadruznog-poduzetnistva-2016.pdf](http://zadruga.coop/upload_data/site_files/15685717151133565576743222798_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadruznog-poduzetnistva-2016.pdf), pristupljeno 04.01.2018.
12. Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo, Vodič za osnivanje zadruga  
[http://zadruga.coop/upload\\_data/site\\_files/11471112562490568901971878133\\_hczp\\_vodic-za-osnivanje-zadruga.pdf](http://zadruga.coop/upload_data/site_files/11471112562490568901971878133_hczp_vodic-za-osnivanje-zadruga.pdf), pristupljeno 10.12.2017.
13. Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo, Jesi za suradnju?  
[http://zadruga.coop/upload\\_data/site\\_files/flyercooperatives-europe.pdf](http://zadruga.coop/upload_data/site_files/flyercooperatives-europe.pdf),  
pristupljeno 05.01.2018.



14. Hrvatske socijalne zadruge  
<http://cedra.hr/assets/attach/posts/785/soccoop.pdf>, pristupljeno 04.01.2018.
15. Italian documentation centre on cooperatives and social economy  
<http://www.movimentocooperativo.it/eng/index.asp>, pristupljeno 10.01.2018.
16. UHDDR, Centar za poduzetništvo, Zadruga <http://www.uhddr.hr/centar-za-poduzetnistvo/zadruga>, pristupljeno 04.01.2017.
17. Zadruga Osječko-baranjske županije, Korisni savjeti  
<http://www.zadruga.obz.hr/index.php/korisni-savjeti>, pristupljeno 31.10.2017.
18. Zadruga Osječko-baranjske županije, Hrvatski savez zadruga  
<http://www.zadruga.obz.hr/index.php/hrvatski-savez-zadruga>, pristupljeno 30.10.2017.
19. Zadrugni savez Dalmacije <https://www.zsd.hr/>, pristupljeno 06.11.2017.
20. Zakon o zadrugama (NN 34/11) <http://www.zakon.hr/z/458/Zakon-o-zadrugama>, pristupljeno 01.11.2017.

## 9. POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Shematski prikaz registracije/osnivanja zadruga ?.....	11
<b>Slika 2.</b> Evidencijski list zadruge .....	12
<b>Slika 3.</b> Broj zadruga, zadrugara i zaposlenih po županijama.....	30
<b>Slika 4.</b> Obavijest o upisu u Hrvatski savez zadruga.....	44
<b>Slika 5.</b> Berba šparoge.....	45
<b>Slika 6.</b> Sortirnica za šparogu marke Strauss 2000 g. ....	46
<b>Slika 7.</b> Finalni proizvod konzumne šparoge sa logom zadruge .....	46

## 10. POPIS TABLICA

<b>Tablica 1.</b> Razlike između zadruge, trgovačkog društva i obrta .....	2
<b>Tablica 2.</b> Broj poljoprivrednih zadruga u Hrvatskoj, s kojima radi Hrvatska poljodjelska banka .....	22
<b>Tablica 3.</b> Osnivanje poljoprivrednih zadruga u Dalmaciji, 1896.-1911.....	23
<b>Tablica 4.</b> Regionalni pregled broja poljoprivrednih zadruga i zadrugara u 1990. godini.....	24
<b>Tablica 5.</b> Stanje broja zadruga, zadrugara i zaposlenih na dan 31.12.2016.....	28
<b>Tablica 6.</b> Prosječan broj zadrugara .....	29
<b>Tablica 7.</b> Usporedba 2014. – 2015. – 2016.....	29
<b>Tablica 8.</b> Ukupan broj zadruga i ukupni prihodi za 2016. ....	31
<b>Tablica 9.</b> Zadružna statistika EU za 2015.....	39

## **11. POPIS GRAFIKONA**

<b>Grafikon 1.</b> Zadruga prema sektorima djelatnosti na dan 31.12.2017 .....	30
<b>Grafikon 2.</b> Zadruga i prihodi prema djelatnostima .....	32
<b>Grafikon 3.</b> Prihodi zadruga po godinama .....	33
<b>Grafikon 4.</b> Ukupan broj zaposlenih po godinama .....	34

## 12. SAŽETAK

Zadruga su model poduzetničkog poslovanja koji je prisutan širom svijeta. Danas u svijetu globalnog kapitalizma zadruge bi trebale biti dobar primjer ostalim oblicima poduzetničkog udruživanja. Zadružni model je dokazao da je moguće istovremeno ostvarivati ekonomsku održivost ali i društvenu odgovornost.

Zadružno djelovanje se temelji na specifičnim zadružnim principima od kojih je demokratsko sudjelovanje najpoznatija karakteristika zadružnog poslovanja te glavna razlika za odvajanje zadruga od poduzeća u vlasništvu investitora. Princip u kojem svaki član ima pravo glasa potiče donošenje boljih poslovnih odluka te jača odnose u zajednici.

Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo je javna ustanova koja ima zadaću zastupati i usklađivati interese zadruga i zadružnih saveza, odnosno raditi na svim poslovnim aktivnostima koje će unaprijediti i razviti zadrugarstvo u cjelini.

Na temelju istraživanja zadruge "Vinkovačka šparoga" koje je provedeno u svrhu ovoga rada, može se vidjeti kako zadrugarstvo ima i pozitivnih i negativnih strana. Najveća prednost ove zadruge je u kvaliteti i prepoznatljivosti njihovih proizvoda na tržištu na tom području, dok je nedostatak otežana nabava suvremene opreme i strojeva.

### **13. SUMMARY**

Entrepreneurial business cooperatives are model which is spread all around the world. Today in the world of global capitalism cooperatives should be an example to the others forms of entrepreneurial association. The cooperative model proved that it is possible simultaneously achieve economic sustainability but also social responsibility.

Activity of the co-operative is based on specific co-operative principles of which democratic participation is the most famous feature of the cooperative business and is the main difference in the separation of cooperatives from companies owned by the investor. The principle in which each member has the right to vote encourages the adoption of better business decisions and strengthens community relationships.

Croatian center of entrepreneurial business cooperative entrepreneurship is public institution which has task to represent and harmonize different interests of alliance, which means they work on every business activities which can possibly improve and develop entire entrepreneurial business cooperative.

Based on the research of entrepreneurial business cooperative "Vinkovačka šparoga", which has been done in purpose of this work, we can conclude that cooperatives has both positive and negative effects. The main advantages of this entrepreneurial business cooperative are their quality and recognition of its products on market, while the main disadvantage is difficult purchase of contemporary equipment and machinery.