

Zadruga kao organizacijski oblici za održivi razvoj turizma u ruralnim područjima¹

Cooperatives as organizational forms suitable for the sustainable development of tourism in rural areas

Sažetak

Zadruga su rasprostranjene diljem svijeta i prepoznate su kao održivi oblik organiziranja, koji uspješno kombinira ekonomsku i društvenu održivost. Ruralna područja, zbog svojih specifičnih obilježja, često pate od depopulacije i stagnacije u ekonomskom i društvenom razvoju, no suvremeni turistički trendovi ukazuju na porast interesa za integralnim turističkim doživljajima u ruralnom okruženju, što tim područjima pruža značajne razvojne mogućnosti. Cilj ovog rada je prikazati ključne prednosti zadruga kao specifičnih organizacijskih oblika u održivom razvoju turističke ponude u ruralnim područjima, te komentirati mogućnosti razvoja turističkih zadruga u hrvatskim ruralnim područjima. Rezultati istraživanja literature potvrđuju komparativne prednosti zadruga kao održivih organizacijskih oblika, ali analiza broja zadruga u Hrvatskoj ukazuje na neprepoznavanje tih prednosti, posebno u kontekstu zadržnog povezivanja za potrebe turizma.

Ključne riječi: zadruga, turističke zadruga, organizacija, ruralni turizam

JEL klasifikacija: P13

Abstract

Cooperatives are spread all over the world and are recognized as the viable form of organization that successfully combines economic and social sustainability. Rural areas, due to their specific characteristics, often suffer from depopulation and stagnation of economic and social development, but contemporary tourism trends show the increase of the interest for integral rural tourism experiences, which provides significant development opportunities for these areas. The aim of this paper is to present the key advantages of cooperatives as specific organizational forms in the sustainable development of tourism offer in rural areas and to comment on the possibilities of development of tourism cooperatives in Croatian rural areas. Literature research results confirms the comparative advantages of cooperatives as sustainable organizational forms, but the analysis of the number of cooperatives in Croatia points to the lack of recognition of these advantages, especially in the context of cooperatives in tourism.

Keywords: co-operatives, tourism cooperatives, organizations, rural tourism

JEL classification: P13

1 Ovaj rad je financiran sredstvima Sveučilišta u Rijeci za projekt ZP UNIRI 6/16.

Dr.sc. **Jelena Đurkin Badurina**
Fakultet za menadžment u turizmu i
ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci
E-mail: jelenad@fthm.hr

Jelena Kljaić Šebrek, mag. oec.
Wyg savjetovanje d.o.o.
E-mail: jelena.kljajcsebrek@wyg-c.eu

Jelena Đurkin Badurina, PhD
Faculty of Tourism and Hospitality
Management, University of Rijeka
E-mail: jelenad@fthm.hr

Jelena Kljaić Šebrek, mag. oec.
Wyg savjetovanje d.o.o.
E-mail: jelena.kljajcsebrek@wyg-c.eu

1. Uvod

Suvremeni svijet u kojem živimo značajno je obilježen fenomenima globalizacije i digitalizacije, a u zadnjih petnaest godina, izrazito je prisutna i hibridizacija koja briše granice između privatnog, javnog i civilnog sektora, kao i između djelovanja isključivo u svrhu ostvarivanja profita i djelovanja za društveno dobro (Alberti i suradnici, 2017.). Zadruge se mogu smatrati dijelom tog fenomena, jer, iako nisu nov organizacijski oblik, njihovo djelovanje spaja ostvarivanje ekonomskih i društvenih ciljeva. Ključna razlika između zadruga i ostalih oblika suradnje i poduzetničkog djelovanja jest u naglasku na vrijednostima kao što je demokracija, samopomoć, odgovornost, neovisnost i jednakopravnost svih članova, otvorenost, jednakost i solidarnost. U skladu s tim karakteristikama su i glavne vrijednosti koje su inkorporirane u djelovanje zadruga: iskrenost, otvorenost, društvena odgovornost i briga za druge. Nastale kao oblik udruživanja samostalnih poduzetnika/proizvođača za potrebe lakšeg pristupa tržištu, zadruge su prerasle u globalni pokret koji, prema istraživanju na uzorku od 156 zemalja, zapošljava oko 9,5% svjetske (radno sposobne) populacije (Eum, 2017.). Zadruge su najviše prisutne u sektoru poljoprivrede, ali značajan broj zadruga djeluje i u području osiguranja, trgovine, bankarskih usluga, industrije i uslužnog sektora. Posebno su specifične (i nedovoljno istražene) zadruge koje djeluju u području turizma kao stalno rastućeg fenomena s kompleksnim ekonomskim, društvenim i ekološkim učincima (UNWTO, 2018.). Ovaj rad daje pregled karakteristika zadruga, te tematizira njihov doprinos održivom razvoju kroz spajanje ekonomskog i društvenog djelovanja, koje može polučiti posebno značajne učinke u području turizma.

Poseban naglasak u radu je stavljen na ruralna područja koja često pate od negativnih trendova depopulacije i stagnacije i zahtijevaju specifičan pristup razvoju (Osborne i suradnici, 2004.; Durkin i Wise, 2017.). Mogućnosti razvoja turističke ponude u ruralnim područjima kroz osnivanje i djelovanje zadruga je glavni predmet analize u sklopu ovog rada, a cilj je prikazati ključne prednosti zadruga kao specifičnih organizacijskih oblika u održivom razvoju turističke ponude u ruralnim područjima. Uzimajući u obzir činjenicu da zadrugi sektor

u Hrvatskoj nije adekvatno razvijen, posebno u području udruživanja za potrebe objedinjavanja turističke ponude u ruralnim lokalnim zajednicama, ovaj članak tematizira konkretne prijedloge za budući razvoj turističkih zadruga u ruralnim područjima.

Po pitanju korištene metodologije, za potrebe formiranja zaključaka o važnosti i snazi zadruga općenito, konzultirana je recentna znanstvena literatura i dostupna izvješća o djelovanju zadruga na europskoj razini, a temeljem kvalitativne analize rezultata prijašnjih znanstvenih istraživanja, trenutne zakonske regulative i statističkih podataka o hrvatskom zadrugnom sektoru, oblikovane su preporuke i finalni zaključci vezani za zadruge u turizmu i njihovo potencijalno značenje za ruralna područja.

Rad u prvom dijelu donosi sažeti pregled definicije i karakteristika zadruga kao održivog oblika ekonomskog djelovanja, nakon čega se fokusira na analizu hrvatskog zadrugnog sektora. Posljednji dio rada predstavlja argumentiranu raspravu o mogućnostima za unapređenje postojećih i osnivanje novih turističkih zadruga u ruralnim područjima Hrvatske.

2. Zadruge kao održivi oblik organiziranja

Iako se su u različitim oblicima pojavljivale i ranije, zadruge kakve poznajemo danas su nastale u 19. stoljeću iz potrebe da poduzetnici i poljoprivrednici objedine svoje resurse i zajednički rade na prevladavanju problema, s naglaskom na ograničen pristup tržištu (Babić i Račić, 2011.). U različitim zemljama počeci zadruga bili su vođeni različitim motivima, koji su poslije uvelike odredili njihovu orijentaciju. Sredinom 20. stoljeća pojam zadruga često je bio povezan s javno diktiranim i upravljanim oblicima zajedničkog vlasništva (obično poljoprivrednog zemljišta i strojeva) u socijalističkim i komunističkim zemljama, zbog čega i danas na tim područjima zadruge često imaju negativan prizvuk (Vidović, 2012.). No tokom 20. i 21. stoljeća, zadruge su prepoznate kao kvalitetan i održiv način organiziranja sa specifičnim razlikama u odnosu na klasična profitna poduzeća. Istraživanja pokazuju kako danas u svijetu djeluje oko 2.937.323 zadruga koje svojim djelovanjem (kroz članstvo

ili izravnim zapošljavanjem) obuhvaćaju preko 279,4 milijuna ljudi, što čini oko 9,5 % svjetske radno sposobne populacije (Eum, 2017). Štoviše, istraživanja pokazuju kako su zadruge otpornije od „klasičnih“ poduzeća u periodima ekonomske krize, zbog svoje fokusiranosti na dugoročnu održivost u odnosu na kratkoročne financijske koristi te tendenciju zadržavanja broja radnih mjesta i re-investiranja većine dobiti u odnosu na politiku isplata menadžerskih bonusa i dividendi (Roelants i suradnici, 2012.). Navedeni podaci potiču interes za dubljim istraživanjem pojma i karakteristika zadruga, u svrhu utvrđivanja razloga njihove uspješnosti.

2.1. Glavne karakteristike zadruga i zadržnog djelovanja

Jedna od prepoznatljivih definicija zadruga nalazi se u „Izjavi identiteta“ izdane od strane Međunarodnog saveza zadruga (engl. *International Cooperative Alliance*; akronim ICA) 1995. godine na kongresu u Manchesteru, koja glasi: „Zadruga je autonomna i dobrovoljna organizacija koja okuplja članove za potrebe ostvarivanja zajedničkih ekonomskih, socijalnih i kulturnih ciljeva putem demokratski vođenog poduzeća u zajedničkom vlasništvu“ (Međunarodni savez zadruga, 1995.). Zadruga je na sličan način definirana i u hrvatskom zakonodavnom sustavu kao: „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 te ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana.“ (Zakon o zadrugama, Narodne novine 76/14). Iz obje definicije se može iščitati kako ciljevi članova, u svrhu kojih se stvara zadruga, ne moraju biti isključivo ekonomskog karaktera, te se eksplicitno spominje „demokratsko vođenje“ kao kategorija koja sve članove stavlja u ravnopravan položaj.

U ranije spomenutom dokumentu „Izjava identiteta“, koji se smatra relevantnim i prihvaćenim izvorom za definiranje zadruga, identificirane su i glavne vrijednosti koje dijele sve zadruge: samopomoć, odgovornost za pojedinačne postupke, demokracija,

jednakost, ravnopravnost i solidarnost, te ključna načela zadržnog poslovanja (Međunarodni savez zadruga, 1995.):

1. Dobrovoljno i otvoreno članstvo – zadruge su otvorene za sve nove članove koji imaju mogućnost i voljni su prihvatiti obveze i odgovornosti članstva i zadržnih načela neovisno o spolnim, društvenim, socijalnim, rasnim, političkim ili religijskim razlikama.
2. Demokratsko upravljanje članova – zadruge su demokratske organizacije koje kontroliraju njihovi članovi. Oni aktivno sudjeluju u stvaranju poslovnih politika i odlučivanju. U načelu vlada pravilo jedan član-jedan glas.
3. Gospodarska suradnja članova odnosno pravedna raspodjela – članovi jednako pridonose i demokratski nadziru kapital zadruga te imaju mogućnost ostvarivanja ograničene kompenzacije za uloženo. Dobit se reinvestira u razvoj novih zadruga, rezerve, djelomičnu podjelu članovima i potporu drugim aktivnostima o kojima se dogovore svi članovi.
4. Autonomija i neovisnost – zadruge su autonomne organizacije za međusobnu pomoć koje kontroliraju njihovi članovi. Ako ulaze u dogovore s drugim javnim ili privatnim organizacijama i/ili osiguravaju vanjske izvore financiranja, moraju osigurati nastavak demokratske kontrole i zadržavanje autonomije zadruga.
5. Izobrazba, osposobljavanje, informiranje – članovi zadruga trebaju organizirati edukacije za svoje članove, izabrane predstavnike, menadžere i zaposlenike kako bi svi mogli pridonijeti razvoju zadruga te informirati širu javnost o koristima zadržnog poslovanja.
6. Suradnja među zadrugama – međuzadržna suradnja bitna je za osnaživanje zadruga na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.
7. Briga za zajednicu – osim fokusiranja na potrebe svojih članova, zadruge trebaju i pridonositi održivom razvoju svojih lokalnih zajednica kroz različite prakse i politike koje su odabrali i odobrili njihovi članovi.

Postoje različite vrste zadruga, ovisno o namjeni

Đurkin Badurina, J., Kljaić Šebrek, J.

Zadruge kao organizacijski oblici za održivi razvoj turizma u ruralnim područjima

s kojom su osnovane i potrebama i ciljevima njihovih članova. Proizvođačke zadruge su najčešći oblik zadruge i cilj im je osigurati kvalitetnije uvjete poslovanja za svoje članove (primjerice, više prodajne cijene, bolje pregovaračke uvjete, smanjenje i objedinjavanje troškova), a najpoznatije su poljoprivredne i ribarske zadruge. Postoje i kreditne zadruge, stambene zadruge, potrošačke zadruge, graditeljske zadruge i obrtničke zadruge - sve ustrojene prema principu ostvarivanja zajedničkih ciljeva i potreba svojih članova (pravnih i fizičkih osoba). Specifičan tip zadruga su radničke zadruge u kojima su gotovo izbrisane granice između vlasnika i zaposlenika kao odvojenih kategorija dionika (Ridley-Duff, 2009.), gdje se radnički nadzor nad upravljanjem može prakticirati izravno (svi radnici su ujedno članovi zadruge i svi odlučuju), ili neizravno (praćenje upravljanja putem izabranih predstavnika). Također, važno je spomenuti i socijalne zadruge kojima je glavni cilj doprinos rješavanju problema diskriminiranih društvenih skupina, olakšavanje uključivanja na tržište rada te prilagođavanje demografskim, ekonomskim i društvenim promjenama kroz potenciranje zajedničkog nad osobnim interesom (Monzon i Chavez, 2008.). Socijalne zadruge su posebno razvijene u Italiji, gdje pružaju usluge socijalne skrbi na zdravstvenom, socijalnom i obrazovnom području (tip A), te nude zaposlenje tradicionalno marginaliziranim skupinama kao što su bivši zatvorenici, stariji ljudi, manjine, žene žrtve zlostavljanja i drugo (tip B).

Čak i ako se ne radi o eksplicitno socijalnim zadrugama, načela po kojima djeluju zadruge doprinose održivom razvoju jer, osim ekonomskih ciljeva, važnost pridaju stvaranju pozitivnih društvenih učinaka i doprinosu lokalnoj zajednici, kao i ekološkoj/okolišnoj održivosti, a jedna od ključnih odrednica održivog razvoja je upravo preplitanje temeljnih „stupova“ koji predstavljaju ekonomsku, društvenu i okolišnu održivost (Čutura i suradnici, 2017.). Unutar najpoznatijeg međunarodnog udruženja zadruga *International Cooperative Alliance* (ICA) djeluje Organizacija industrijskih, obrtničkih uslužnih proizvođačkih zadruga (CICOPA) koja je u globalnoj razvojnoj strategiji za zadruge istaknula sljedeće principe: osnovna ljudska prava i težnje u ekonomskom, društvenom i kulturnom kontekstu, osnaživanje i izgradnja kapaciteta (unutar zadruga, ali i u lokalnoj zajednici u kojoj djeluju), zajedničko vlasništvo i demokratska kontrola te razvoj zasnovan na potrebama zajednice (CICOPA, 2014.).

2.2. Broj i snaga zadruga na području Europe

U nastavku je prikazana tablica s ključnim pokazateljima rasprostranjenosti i snage zadruga na području Europe i Europske unije.

Iz Tablice 1. je vidljiva moć zadrudnog sektora na području Europe i EU, a po pitanju država s najvećim brojem zadruga moguće je istaknuti Italiju s 39. 600 zadruga, Tursku s 33.857 zadruga, Francusku s 22.517 i Španjolsku s 20.050 zadrudnih

Tablica 1. Snaga zadrudnog sektora na području Europe i Europske unije u 2015. godini

	Broj zadruga	Broj članova	Broj zaposlenika	Godišnji promet (milijarde EUR)
Područje Europe	176.461	141.502.512	4.707.682	1.004,83
EU	131.090	127.608.621	4.364.235	992,66

Izvor: Quintana (2016.).

Tablica 2. Ključne statističke odrednice europskih zadruga po sektorima u 2015. godini

	Broj zadruga	Broj članova	Broj zaposlenika	Godišnji promet (u milijunima EUR)
Potjoprivreda	51.392	9.592.704	675.566	347.000
Industrija i usluge	61.964	2.809.850	1.313.696	85.000
Bankarstvo	4.200	60.440.105	867.345	7.397.700
Potrošačke zadruge	11.546	37.385.400	619.049	102.600
Stambene zadruge	37.570	11.189.933	109.258	22.180
Farmacija	755	3.000	2.948	822,5
Obnovljiva energija	1.250	300.000	1.024	979,5

Izvor: obrada autorica prema Quintana (2016.).

poduzeća (Quintana, 2016.).

Iz Tablice 2. je vidljivo kako u sektoru industrije i usluga djeluje najveći broj zadruga, zatim slijedi sektor poljoprivrede, potom stambene zadruge, a tek onda sve ostale.

Po pitanju broja članova, prednjače kreditne/štedne zadruge (područje bankarstva), zatim potrošačke zadruge, stambene i poljoprivredne zadruge. Zadruge u sektoru industrije i usluga imaju najveći broj zaposlenika, zatim slijedi bankarski sektor, poljoprivreda i potrošačke zadruge. Ovaj podatak ne čudi obzirom na činjenicu da sektor industrije i usluga okuplja raznovrsne djelatnosti, uključujući građevinarstvo koje je iznimno radno intenzivna grana. Zbog specifične djelatnosti kojom se bave, zadruge u području bankarstva imaju uvjerljivo najviši godišnji promet u 2015. godini koji je višestruko puta veći od prometa poljoprivrednih zadruga koje su na drugom mjestu.

Ovako značajno djelovanje zadruga, posljedica je i specifičnih zakonskih okvira na nacionalnim razinama, koji zadrugama osiguravaju porezna olakšanja, odnosno podupiru njihovo stvaranje i zapošljavanje u zadrugama. Primjeri država s takvim zakonodavnim okvirom su Italija, Španjolska i Francuska (Monzon i Chavez, 2008.).

3. Mogućnosti zadružnog organiziranja za potrebe turizma u hrvatskim ruralnim područjima

Turizam kao globalni fenomen već dugi niz godina ima vrlo značajnu ulogu u svjetskom gospodarstvu, a za 2018. godinu se predviđa rast od 4-5% u broju dolazaka na globalnoj razini (UNWTO, 2018.). U Hrvatskoj turizam sa 17.430.580 dolazaka i 86.200.261 noćenja u 2017. godini (Državni zavod za statistiku, 2018.) doprinosi ukupnom BDP-u sa 18%, što ga čini ključnom strateškom „granom“ ekonomije (iako je turizam kao fenomen iznimno kompleksan i ne može se ograničiti pojmom grane). Ekonomski i društveni učinci turizma ostavljaju velik trag i u pozitivnom i u negativnom smislu na područja koje su turističke destinacije. Pozitivni ekonomski učinci, često nisu ravnomjerno raspoređeni na sve one dionike koji su „zahvaćeni“ odvijanjem turizma u nekoj destinaciji (Gwenhure i Odhiambo, 2017),

a mnogi negativni učinci poput porasta troškova života, „curenja“ novčanih koristi, prenaplašeni materijalizam, uništavanje prirode i degradacije okoliša nepovratno pogoršavaju stanje u turističkim područjima. Stoga je primjena principa održivog razvoja, posebno nekih elemenata društvenog poduzetništva (Đurkin, 2018.), ključno za smanjivanje negativnih i pravednije raspoređivanje pozitivnih učinaka turizma.

Teza ovog rada je kako naglašena društvena odgovornost i težnja ka dugoročnoj održivosti koju u svom djelovanju, ali i samoj organizacijskoj strukturi, provode zadruge, može itekako doprinijeti povećavanju koristi od turizma za lokalnu zajednicu, posebno u hrvatskim ruralnim područjima.

3.1. Zadruge u Hrvatskoj s naglaskom na turizam

Hrvatski zakonodavni okvir je prepoznao zadruge kao posebne pravne oblike ekonomskog djelovanja s načelima djelovanja identičnim ranije prezentiranim međunarodnim načelima zadruga, a u nastavku su iznesene određene specifičnosti upravljanja i poslovanja hrvatskih zadruga (prema Zakonu o zadrugama, Narodne novine 34/11, 125/13, 76/14):

- Zadruge može obavljati svaku djelatnost za koju ispunjava propisane uvjete.
- Zadruge može osnovati najmanje sedam osnivača (fizičke ili pravne osobe).
- Svaki član zadruge ima jednako pravo u odlučivanju i unosi u zadruge osnovni ulog.
- Član zadruge može biti samo osoba koja neposredno sudjeluje u radu zadruge, posluje putem zadruge ili koristi njezine usluge.
- Zadruge može i ne mora stjecati dobit.
- Iz ostvarene dobiti utvrđene godišnjim obračunom zadruga treba izdvojiti najmanje 20% za razvoj zadruge i najmanje 5% u obvezne pričuve, dok ne dosegnu ukupni iznos uloga članova.

Iz navedenog je vidljivo kako zadruge imaju specifičnu strukturu i odredbe koje se razlikuju od zakonskog okvira namijenjenog za poslovanje obrta i trgovačkih društava.

U Hrvatskoj zadružni sektor nije snažan kao što je to

Đurkin Badurina, J., Kljaić Šebrek, J.

Zadruge kao organizacijski oblici za održivi razvoj turizma u ruralnim područjima

Tablica 3. Podaci o zadrugama i turističkim zadrugama u Hrvatskoj za 2016. godinu

Broj zadruga		Broj članova		Broj zaposlenih		Ostvareni prihod (mil. kn)	
Ukupno	Turističke zadruge	Ukupno	Turističke zadruge	Ukupno	Turističke zadruge	Ukupno	Turističke zadruge
1.218	71	20.483	603	2.595	83	1.627,12	136,53

Izvor: autorice prema podacima Hrvatskog saveza za zadržno poduzetništvo (2017).

slučaj sa većinom zemalja EU. Razlog tome je moguće tražiti u (još uvijek) prisutnoj negativnoj percepciji zadruga kao „naslijeđa“ socijalističkog sustava (Bateman i Maleković, 2003.: 20), ali i potencijalnom nedostatku osviještenosti o prednostima i uspješnosti zadruga kao modela organiziranog djelovanja. Po pitanju zadruga u području turizma, pozitivno je što Hrvatski centar za zadržno poduzetništvo u svojim izvješćima i analizama među vrstama zadruga razlikuje i kategoriju „Turizam“ odnosno „Turizam i ugostiteljstvo“ (za razliku od europskih statistika), no donekle su nejasni kriteriji svrstavanja zadruga u tu skupinu. Naime, velik broj zadruga kombinira svoje djelovanje u području poljoprivrede s turizmom i to je vidljivo kroz opisne dijelove njihovih naziva, npr. „agroturistička zadruga“ ili „poljoprivredno turistička zadruga“. Problem s ovakvom klasifikacijom leži u činjenici što je postojećim sustavom praćenja nemoguće odrediti da li se zadruga zaista bavi turizmom (ili je on samo dio imena, odnosno plan za budućnost), odnosno, koliki dio ostvarenih prihoda zadruga dolazi iz aktivnosti povezanih uz turizam. Osim toga, zasigurno postoje zadruge čije se aktivnosti dotiču i turizma, ali nisu tako klasificirane. Imajući na umu ta ograničenja, u nastavku je prikazana analiza posljednjih dostupnih podataka o broju i snazi zadruga koje djeluju u Hrvatskoj, s naglaskom na one koje (formalno) djeluju u turizmu, stoga su svrstane pod nazivnik „turističke zadruge“.

Iz Tablice 3. je vidljivo kako turističke zadruge čine svega 6% ukupnog broja zadruga, njihovi članovi čine tek 3% ukupnog broja članova zadruga i ukupnog broja zaposlenika zadruga, a prihodi turističkih zadruga sudjeluju s 8% u ukupnom prihodu zadržnog sektora. Nažalost, nema primjetnog pomaka u rastu turističkih zadruga kada se podaci za 2016. godinu usporede s 2012. godinom, kada je provedena slična analiza (vidjeti više u Perić i Đurkin, 2013.).

Kada se podaci iz Tablice 3. nadopune podatkom kako u šest turistički najrazvijenijih hrvatskih županija:

Istarskoj, Splitsko-dalmatinskoj, Primorsko-goranskoj, Zadarskoj, Dubrovačko-neretvanskoj i Šibensko-kninskoj, u kojima se u prosjeku realizira 90% svih noćenja na području Hrvatske, djeluje tek 40 zadruga u području turizma, (Hrvatski savez za zadržno poduzetništvo, 2017.), postavlja se pitanje čemu uopće poticati razvoj zadruga u području turizma? Odgovor leži u dubljem sagledavanju željenih učinaka turizma na lokalne zajednice, kao i potrebi za razvojem održivog turizma u ruralnim područjima (s naglaskom na kontinentalne krajeve i zaleđe), o čemu će biti više riječi u nastavku rada.

3.2. Potencijali za razvoj turističkih zadruga u hrvatskim ruralnim područjima

Ruralna područja generalno karakterizira slabija naseljenost i udaljenost od urbanih centara, lokalne ekonomije im se oslanjaju na prirodne resurse, a često se suočavaju sa slabijom dostupnošću (prometna povezanost) i nedostatnom kvalitetom javnih usluga, što dugoročno rezultira depopulacijom. Među izazove s kojima se suočavaju ruralna područja se ubrajaju i nedostatak socijalnog kapitala i javne infrastrukture dostupne zajednici, loša prometna povezanost, ograničeni lokalni javni proračuni, te politički utjecaji koji mogu negativno utjecati na donošenje odluka orijentiranih na dugoročni razvoj (Đurkin i Wise, 2017.). Mnoga ruralna područja se suočavaju s velikim promjenama u kontekstu smanjivanja poljoprivrednih aktivnosti (nekonkurentnost) i potrebe za zaokretom prema drugim sektorima, ali čak i ona područja u kojima je poljoprivreda uspješna, sve više razvijaju i komplementarne djelatnosti. U oba slučaja, dodatne aktivnosti koje se razvijaju u ruralnim područjima, odnose se na turističku i izletničku ponudu. Ruralni turizam bilježi kontinuiran porast potražnje na tržištu, ali zahtjevnim suvremenim gostima potrebno je ponuditi integralne turističke doživljaje ruralnog područja i zadovoljiti njihove interese i potrebe koje su okrenute ka aktivnom odmoru, udobnosti, učenju o kulturi i interaktivnom

doživljaju gastronomije (Grgić i suradnici, 2017).

U Hrvatskoj postoje ruralna područja koja su već razvila prepoznatljivost svoje turističke ponude, poput Istre, no mnoga područja koja tek razvijaju turističke proizvode imaju velike probleme s promocijom, dostupnošću informacija o turističkoj ponudi kao i koordinacijom subjekata koji se bave turizmom, što ukazuje na nedostatak suradnje između različitih dionika ruralnog turizma (vidjeti više u Đurkin i suradnici, 2017). Ideja razvoja održivog turizma na ruralnim područjima bi trebala uključivati interakciju lokalne poljoprivredne proizvodnje (distribucija proizvoda turistima) i ponude ostalih turističkih proizvoda s naglaskom na prezentaciju i očuvanje tradicije, ali i ravnopravne distribucije ekonomskih koristi turizma, kroz uključivanje što većeg broja stanovnika ruralnih područja u pružanje turističkih usluga. U tom smislu, zadruge mogu biti idealan model za udruživanje različitih subjekata u turizmu, a neke od njihovih prednosti za razvoj ruralnog turizma bi bile sljedeće:

- Omogućavaju udruživanje i zajedničko djelovanje raznolikih subjekata, primjerice fizičkih osoba poput privatnih iznajmljivača i obrta u području ugostiteljstva i turizma, s pravnim osobama koje se bave turističkim uslugama.
- Unutar zadruge svaki član zadržava autonomnost svog djelovanja te ima jednako pravo glasa, neovisno o visini uloga.
- Zadruga može stvarati integralan i održivi turistički proizvod sastavljen od elemenata za koji su nadležni članovi zadruge.
- Udruživanje u zadrugu daje mogućnost efikasnijeg ulaganja u marketing jer se promovira cjelokupna zadruga, a ne svaki član zasebno.
- Briga o zajednici kao jedna od karakteristika zadruge ima poseban značaj za ruralna područja i društvenu održivost (društveno korisno djelovanje).

Ekonomske koristi stvaranja zadruge za razvoj ruralne turističke ponude očituju se u mogućnostima suradnje i ulaganja u prevladavanje izazova ruralnih područja kroz investiranje uloga koje svaki član donosi u zadrugu. Osim toga, formiranjem

turističkih zadruge, ruralna područja bi dobila snažnije platforme za razvoj ruralnog turizma, kao i dobru podlogu za suradnju na projektima od lokalnog značaja, što bi pozitivno utjecalo na stvaranje socijalnog kapitala u zajednici. Pozitivan utjecaj djelovanja putem zadruge na razvoj turizma u ruralnim krajevima je prikazan u rezultatima dosadašnjih istraživanja u drugim dijelovima svijeta (vidjeti više u Mohamad i Hamzah, 2013. te Hamzah i Khalifah, 2009.), a neka istraživanja posebno ističu važnost zadruge u ruralnom kontekstu (Aref i Gill, 2009.). No, preslikavanje primjera dobre prakse, bez uzimanja u obzir specifičnosti pojedinih država ne daje kvalitetne rezultate, stoga su u nastavku dani konkretni prijedlozi za stvaranje turističkih zadruge u ruralnim područjima, koji uvažavaju specifičnosti hrvatskog zakonodavnog okvira, kao i trendova u turizmu.

Jedan od primjera primjene zadrugnog modela organiziranja u svrhu razvoja ruralnog turizma su difuzni hoteli. Difuzni hoteli kao inovativan oblik smještaja namijenjen objedinjavanju objekata različitih vlasnika u svrhu pružanja usluga smještaja, obično u ruralnim područjima i u zgradama s povijesnim značajem su nastali u Italiji kao odgovor na depopulaciju ruralnih krajeva. Ideja je da difuzni hoteli nisu „sagrađeni“, već koriste postojeće zgrade, raspršene na više lokacija unutar (najčešće ruralnih) naselja i imaju zajedničku recepciju, ugostiteljske sadržaje i druge usluge (Dall'Ara, 2010.). Talijanski primjeri pokazuju kako se u različitim ruralnim područjima turizam razvio upravo zahvaljujući difuznim hotelima koji gostima omogućavaju da se osjećaju kao stanovnici, a ne kao turisti, a obzirom da objekti koji se koriste kao smještajne jedinice imaju različite vlasnike, mnogi difuzni hoteli u Italiji su vođeni kao zadruge. U Hrvatskoj postoji zakon koji propisuje posebnu kategoriju difuznih odnosno integralnih hotela i u velikoj mjeri je inspiriran talijanskim primjerom, a razlika između difuznih i integralnih hotela leži u činjenici da difuzni hoteli trebaju „biti u pretežito starim, tradicijskim, povijesnim, ruralno-urbanim strukturama i građevinama, uređeni i opremljeni na tradicijski način“ (Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2016.), dok integralni hotel nema takvo ograničenje. No, uvidom u ažurirane podatke Ministarstva turizma o smještajnim objektima kategoriziranim kao difuzni odnosno

Đurkin Badurina, J., Kljajić Šebrek, J.

Zadruge kao organizacijski oblici za održivi razvoj turizma u ruralnim područjima

integralni hoteli, vidljivo je kako su svi tako registrirani objekti upravljani od strane poduzeća, odnosno obrta, te nema niti jednog koji je vođen od strane zadruge (Ministarstvo turizma, 2018.). Taj podatak još jednom svjedoči o nedovoljnoj svijesti o prednostima zadrudnog organiziranja, posebno u slučajevima kada vlasnička struktura i kompleksnost koju diktira turizam zahtijevaju suradnju dionika koji pružaju komplementarne usluge (Đurkin i Kolarić, 2016.).

Drugi prijedlog se odnosi na stvaranje turističkih zadruga koje bi u ruralnim područjima s potencijalom za razvoj turizma, objedinili u jedinstvenu strukturu privatne iznajmljivače (kao dominantan oblik smještajnih kapaciteta u ruralnim područjima), obiteljska poljoprivredna gospodarstva, vlasnike ugostiteljskih objekata, te ostale proizvođače/pružatelje usluga koje mogu imati veze s turizmom (npr. agencije, vodiče, lokalne obrtnike, umjetnike, i sl.). Stvaranje jedinstvenog doživljaja temeljenog na ruralnom prostoru, te zajednička promocija i nastup na tržištu, omogućili bi održivi razvoj ruralnog turizma i adresirali trenutne nedostatke turizma u mnogim hrvatskim ruralnim područjima: rascjepkanost ponude, nedovoljnu količinu informacija, slabu promociju, itd. (Grgić i suradnici, 2017., Đurkin i suradnici, 2017.).

4. Zaključak

Gledajući povijest zadruga, moguće je uočiti kako one vrlo često nisu osnivane s temeljnom namjerom stjecanja maksimalnog profita, već je često glavna motivacija zadrudnog organiziranja bilo odgovaranje na potrebe zajednice. Primjerice, potrošačke su zadruge osnivane da bi se smanjili troškovi posredovanja i postigle bolje maloprodajne cijene, proizvodne, pogotovo poljoprivredne zadruge nastajale su da bi se ojačala slaba tržišna moć proizvođača, dok su radničke zadruge nastajale da bi se članovima osigurala mogućnost samostalnog vođenja njihovog poslovanja (Borzaga i Galera, 2012.:10). U tom smislu je moguće sagledati potencijale osnivanja turističkih zadruga u ruralnim područjima kroz kontekst potreba lokalnih zajednica/turističkih destinacija. Te potrebe svakako uključuju umrežavanje u svrhu ponude integralnog i jedinstvenog turističkog

doživljaja, kao i promocije tog proizvoda na uvijek zahtjevnom i promjenjivom turističkom tržištu. Iako turizam nije sektor u kojem zadruge imaju značajan utjecaj (za razliku od poljoprivrede, proizvodnje, građevinskog sektora i sl.), postoje primjeri uspješnog funkcioniranja zadruga u razvoju turizma koji je zasnovan na potrebama lokalne zajednice (Aref i Gill, 2009.; Mohamad i Hamzah, 2013.). Istraživanje Arefa i Gilla iz (2009.) pokazalo je kako zadruge bolje funkcioniraju u okupljanju turističkih dionika u ruralnim područjima od odbora, komisija i sličnih inicijativa javnog sektora, te kako ruralne zadruge mogu biti kritični faktor uspjeha u razvoju turizma u ruralnim područjima. Do sličnih zaključaka, na primjeru Malezije, su došli i Mohamad i Hamzah (2013.), prema kojima je zadruga kao organizacija dokazano uspješan poslovni model koji kreira dobitnu kombinaciju lokalnog stanovništva, privatnog i javnog sektora u razvoju turizma. Osim razvoja ruralnog turizma putem osnivanja nove zadruge, turizam kao aktivnost je moguće uklopiti u djelovanje postojećih poljoprivrednih zadruga, čime se također može ostvariti značajna dodana vrijednost za ruralna područja (Đoković i suradnici, 2017.). Što se tiče Hrvatske, analiza nacionalnog zadrudnog sektora ukazala je na iznimno nizak broj zadruga koje se bave turizmom, ali i otvorila mogućnost nedovoljno preciznog statističkog praćenja djelatnosti kojima se bave hrvatske zadruge, obzirom da postoji mogućnost da aktivnosti vezane uz turizam u jednoj mjeri provode i zadruge koje se ne „deklariraju“ kao turističke. No, neovisno o tome, trenutni broj i geografska distribucija zadruga koje se bave turizmom upućuje na neprepoznatost komparativnih prednosti zadruga, kao i možebitan nedostatak sustavne edukacije o važnosti zadruga i osviještenosti po pitanju stvaranja dugoročno održivih turističkih proizvoda u ruralnim područjima, koji bi imali i društvene, a ne samo ekonomske učinke. Trenutna zakonska regulativa jasno propisuje minimum od sedam osnivača koji može biti demotivirajući faktor za neke dionike zainteresirane za stvaranje zadruge, stoga se može smatrati ograničenjem u razvoju zadrudnog sektora. Za razliku od sektora poljoprivrede i ribarstva, razvoj turističkog sektora u Hrvatskoj nema tradiciju korištenja zadrudnih organizacijskih oblika, već je fokusiran na individualno vlasništvo

nad resursima i ulaganje s isključivom namjerom stjecanja profita. Stoga je potreban kontinuiran napor na edukaciji o prednostima zadruga, ali i osvještavanju o generalnoj potrebi ostvarivanja pozitivnih društvenih učinaka za zajednicu putem turističkih aktivnosti. Tu leže ključni preduvjeti za budući razvoj zadruga u području turizma, a poseban naglasak (pa čak i putem zakonskih povlastica) potrebno je staviti na razvoj zadruga u ruralnim područjima gdje njihovi principi funkcioniranja i temeljne vrijednosti mogu ostvariti svoju punu primjenu i doprinijeti održivom razvoju. Osim toga, sustavni pristup razvoju zadruga u hrvatskim ruralnim područjima se potencijalno može ostvariti i putem modela delegirane suradnje kojim se može olakšati dolazak do značajnijih sredstava za edukaciju i osvještavanje dionika (vidjeti više u Bilas i Borovac, 2016.). Bogatstvo hrvatskih ruralnih područja, u kontekstu kulturne, povijesne i prirodne baštine, još uvijek je nedovoljno turistički

valorizirano, a iskorištavanje tih resursa trenutno nije nužno dugoročno održivo i orijentirano na ostvarivanje društvenih učinaka. Nužno je osvještavanje lokalnih dionika o prednostima zadrugnog organiziranja i mogućnostima stvaranja i promocije održivih turističkih proizvoda putem zadruga (bilo u formi difuznih hotela ili kao lokalne turističke zadruge koje okupljaju raznorodne članove). Ideja okupljanja različitih dionika ruralnog turizma kao što su privatni iznajmljivači, poljoprivrednici, obrtnici, vlasnici ugostiteljskih objekata te ponuđači rekreacijskih usluga nije novost, ali formiranje zadruga u kojima bi članovi sudjelovali u razvoju turizma kroz ulaganje dogovorenih uloga, te demokratski odlučivali o budućem djelovanju predstavlja inovaciju koja bi uvelike unaprijedila postojeću ruralnu turističku ponudu Hrvatske i učinila je održivijom.

Đurkin Badurina, J., Kljaić Sebrek, J.

Zadruge kao organizacijski oblici za održivi razvoj turizma u ruralnim područjima

Literatura

Alberti, F. G., Varon Garrido, M. A. (2017) Can profit and sustainability goals co-exist? New business models for hybrid firms. *Journal of Business Strategy*, 38 (1): 3-13.

Aref, F., Gill, S.S., (2009) Rural tourism development through rural cooperatives. *Nature and Science*, 7 (10): 68-73.

Babić, Z., Račić, D. (2011) *Zadugarstvo i socijalna ekonomija u Hrvatskoj*. Zagreb: Hrvatski savez zadruga.

Bateman, M., Maleković, S. (2003) *Potpora razvoju zadugarstva u Hrvatskoj*. Zagreb: CARDS program Europske unije za Hrvatsku.

Bilas, V., Borovac, N. (2015) Model delegirane suradnje kao smjer razvoja politike razvojne suradnje Republike Hrvatske. *Notitia - časopis za održivi razvoj*, 1: 41-53.

Borzaga, C., Galera, G. (2012) Promicanje razumijevanja zadruga u stvaranju boljeg svijeta. Zagreb: EU-RICSE i ICA.

CICOPA (2014) Cooperatives as builders of sustainable development - Applied to industrial, artisanal and service producer cooperatives. Brussels: CICOPA. Dostupno na: http://www.cecop.coop/IMG/pdf/cooperatives_as_builders_of_sustainable_development_en.pdf [25.8.2018].

Čutura, M., Novak, I., Čavar, D. (2017) "Sustainable development" as a label within business studies: What can be learned from a bibliometric analysis? *Notitia - časopis za održivi razvoj*, 3: 11-24.

Dall'Ara, G. (2010) *Manuale dell'Albergo Diffuso - L'idea, la gestione, il marketing dell'ospitalità diffusa*. Milano: Franco Angeli.

- Državni zavod za statistiku (2018) Turizam. Dostupno na: <https://www.dzs.hr/> [10.9.2018].
- Đoković, F., Pejanović, R., Mojsilović, M., Đorđević Boljanović, H., Plečić, K. (2017) Opportunities to revitalise rural tourism through the operation of agrarian cooperatives. *Economics of Agriculture*, 3: 115-1132.
- Đurkin, J., Wise, N. (2017) Managing community stakeholders in rural areas: Assessing the organisation of local sports events in Gorski kotar, Croatia" u Jepson, A. i Clarke, A. (ur.) *Power, Construction and Meaning in Festivals*. Oxon: Routledge.
- Eum, H. (2017) Cooperatives and employment: second global report. CICOPA.
- Grgić, I., Hadelan, L., Krznar, S., Zrakić, M. (2017) Could rural tourism revitalize rural areas in Croatia? *Agroeconomia Croatica*, 7: 98-108.
- Gwenhure, Y., Odhiambo, N. M. (2017) Tourism and economic growth: A review of international literature. *Tourism*, 65 (1): 33-44.
- Hamzah, A., Khalifah, Z. (2009) Handbook for Community Based Tourism: How to Develop and Sustain CBT. Singapur: Asia Pacific Economic Cooperation Tourism Working Group.
- Hrvatski savez za zadružno poduzetništvo (2017) Godišnje izvješće o stanju zadružnog poduzetništva za 2016. godinu. Dostupno na: <http://zadruge.coop/hr/lista-dokumenata/analize/3> [5.9.2018].
- Hrvatski zavod za statistiku (2018) Prvo priopćenje. dostupno na: http://www.mint.hr/UserDocImages//AA_2018_c-dokumenti//180213_DZS_2017.pdf [12.9.2018].
- Ministarstvo turizma (2018) Popis kategoriziranih objekata. Dostupno na: <https://mint.gov.hr/dokumen-ti/10> [10.9.2018].
- Ministarstvo turizma Republike Hrvatske (2016) Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli. Narodne novine 56/2016.
- Mohamad, N. H., Hamzah, A. (2013) Tourism cooperative for scaling up community-based tourism. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 5 (4): 315-325.
- Monzon, J. L., Chavez, R. (2008) The European Social Economy: Concept and Dimensions of Third Sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 79 (3/4): 549-577.
- Mowforth, M., Munt, I. (2009) *Tourism and sustainability: development, globalisation and new tourism in the Third World*. New York: Taylor & Francis, New York.
- Osborne, S., Beattie, R., Williamson, A. (2004) Community involvement in rural regeneration partnerships: exploring the rural dimension. *Local Government Studies*, 30: 156-181.
- Quintana, C. (2016) The power of Cooperation – Co-operatives Europe Key Figures 2015. Ed. Co-operatives Europe Public. Dostupno na: <https://coopseurope.coop/sites/default/files/The%20power%20of%20Cooperation%20-%20Cooperatives%20Europe%20key%20statistics%202015.pdf> [29.8.2018].
- Ridley-Duff, R. (2009) Cooperative social enterprises: company rules, access to finance and management practice. *Social Enterprise Journal*, 5 (1): 50-68.
- Roelants B., Dovgan, D., Eum, H., Terrasi, E. (2012) The resilience of the cooperative model. CECOP-CICOPA Europe.
- UNWTO (2018) Priopćenje za javnost. Dostupno na: <http://media.unwto.org/press-release/2018-01-15/2017-international-tourism-results-highest-seven-years> [12.7.2018].
- Vidović, D. (2012) Socijalno poduzetništvo u Hrvatskoj (doktorska disertacija). Sveučilište u Zagrebu.
- World Co-operative Monitor (2017) Exploring the Co-operative economy, Report 2017. Dostupno na: <https://www.ica.coop/en/media/library/research-and-reviews/world-co-operative-monitor-2017-0> [18.7.2018].
- Zakon o zadrugama, Narodne novine 34/11, 125/13, 76/14.