

DOI 10.17234/SocEkol.29.3.2
UDK 334.73(497.5)
334.73:316.752(497.5)

Izvorni znanstveni članak
Primljeno: 29. 07. 2020.
Prihvaćeno: 23. 10. 2020.

ZADRUGE U HRVATSKOJ – NEUČINKOVIT, NEPOŽELJAN ILI NEPREPOZNAT ORGANIZACIJSKI OBLIK?¹

Krešimir Žažar

Filozofski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Odsjek za sociologiju
Ivana Lučića 3, 10 000 Zagreb
e-mail: kzazar@ffzg.hr

Sažetak

Nakon inicijalnih određivanja pojma, kratkog retrospektivnog ukazivanja na historijsku važnost zadruga u globalnim i u okvirima hrvatskog društva, odnosno navođenja pojedinih numeričkih pokazatelja koji indiciraju iznimnu relevantnost zadržanih organizacija u pojedinim, napose zapadnoeuropski zemljama, ali istovremeno ukazuju na blijedi značaj zadruga u Hrvatskoj danas. Središnji segment članka donosi nalaze jedne etape empirijskog istraživanja provedenog u finalnoj sekvenci 2018. kao dio radne aktivnosti u sklopu projekta „Uloga jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave u razvoju zadrugarstva“. Riječ je o kvalitativnom istraživanju, usidrenom na metodi polustrukturiranog intervjua, realiziranog na neprobabilističkom namjernom uzorku (N=11) koji je uključivao sugovornike različitih profila (reprezentanata zadruga, predstavnika jedinica regionalne i lokalne samouprave, djelatnika razvojnih agencija i sl.) u Međimurskoj županiji, kao primjeru razvijene mikro regije, odnosno u Sisačko-moslavačkoj županiji, primjeru slabije razvijene sredine u Hrvatskoj. Namjera je istraživanja bila ispitati u kojoj se mjeri zadruga pojavljuju kao relevantni dionik društvenog razvoja na regionalnom / lokalnom nivou, dijagnosticirati određene društvenog okruženja (eksterne faktore) koje imaju pozitivne odnosno negativne učinke na poslovanje zadruga, ali detektirati i intra-organizacijske čimbenike (interne faktore) koji djeluju na gospodarske, socijalne, odnosno opće performanse zadruga. Ključalni nalazi ukazuju da se kao prepreka uspješnijem djelovanju zadruga pojavljuju određeni strukturni čimbenici kao što su nedostatan jasan i učestalo promjenjiv regulativni okvir, neinformiranost poslovnih subjekata o potencijalima zadržanog organiziranja, neprepoznavanje zadruga kao distinktivnog organizacijskog oblika, izostanak sistematizirane potpore radu zadruga, ali i određeni sociokulturni čimbenici poput stanovitog skepticizma samih članova/zadruga spram sudjelovanja u zadržanoj organizaciji. Potonje ukazuje na deficit društvenoga kapitala što se može vezivati uz značajke dominantne kulturne matrice obilježene stanovitim zazorom spram zadrugarstva kao negativne ostavštine socijalizma, premda se pri referiranju na socijalističko nasljeđe u pravilu iz vida gubi da tradicija zadrugarstva u Hrvatskoj u historijskom smislu ima znatno dublje korijenje. Poredbena

¹ Članak je nastao na temelju istoimenog izlaganja predstavljenog na VII. Nacionalnom kongresu Hrvatskoga sociološkog društva – „Socijalna kohezija u društvu polarizacije, konflikata i nejednakosti“ održanom u Zagrebu 11.-12. travnja 2019. Apostrofirani rad reprezentirao je koautorski uradak s dr. sc. Jasminkom Lažnjak, izv. prof. i dr. sc. Davorkom Matić, red. prof. kojima najljepše zahvaljujemo na dragocjenim sugestijama pri oblikovanju i dotjerivanju i ovoga članka.

crtica dvaju uspoređivanih slučajeva indicira da nisu prisutne suštinske razlike u načinu funkcioniranja zadruga u razmatranim županijama. Naposljetku se naznačuju određene grube konture smjernica u kojem bi pravcu valjalo djelovati s ciljem unapređenja zadrugarstva u Hrvatskoj.

Ključne riječi: *deficit društvenog kapitala, insuficijentna institucionalna podrška, kulturna prtljaga, zadružne organizacije*

1. UVODNO – DEFINIRANJE POJMA I POJEDINI UVIDI IZ LITERATURE

1.1. Pojava i pojam zadruga

Tematski su okvir ovoga rada zadruga (engl. *cooperatives*) kao specifična organizacijska forma, sa specifično određenim ciljevima. Riječ je o tipu organizacija izuzetno disperziranim i u temporalnim i u spacijalnim terminima. Počeci zadrugarstva tako sežu još u 18. stoljeće da bi se sredinom 19. stoljeća prvo u Ujedinjenom kraljevstvu, preciznije 1844. u Lancashireu u Engleskoj (Tratnik i sur., 2005:1996; Međunarodni savez zadruga, 2020b) te Njemačkoj zabilježili slučajevi fundiranja modernih zadruga (Broz i Švaljek, 2019:107). Zadrugarstvo se potom brzo širi svijetom pa je već 1895. u Londonu osnovan Međunarodni savez zadruga (engl. *International Co-operative Alliance*) (Broz i Švaljek, 2019:107; Međunarodni savez zadruga, 2020b). Bez obzira radilo se o povijesno socijalističkim društvima ili pak o društvima liberalno-tržišne provenijencije, prisutnost zadruga zabilježena je u raznolikim tipovima socio-ekonomskih paradigmi. U literaturi o zadrugama, zastupljena su određenja zadruga koja ponešto mogu varirati u pojedinim nijansama, no one u pravilu ističu da zadruga reprezentira organizaciju u koju se udružuju individue i kolektivni gospodarski subjekti, najčešće manje ili srednje veličine, radi ostvarivanja *zajedničkih ekonomskih interesa* (kurziv naš) primjerice kroz okrupnjavanje, objedinjavanje resursa, ulaganje u opremu, ojačavanje konkurentnosti, poboljšanje kvalitete proizvoda, otvaranje novih radnih mjesta, zajedničkog nastupa na tržištu ili, primjerice, ublažavanja posljedica tržišnih podbačaja (Babić i Račić, 2011:287-289; Broz i Švaljek, 2019:107-108; Nilsson, 2001; Tratnik i sur., 2005:198-202, 209). Međutim, svakako je potrebno podvući da ostvarivanje profita nipošto nije jedini cilj zadruga budući da, pored poglavito ekonomske komponente, zadruga uključuju realizaciju određenih općih *društvenih ciljeva*,² kao što je briga za članove, odgovaranje na potrebe lokalne zajednice (Stanojević, 2015:51; Đurkin Badurina i Kljaić Šerbek, 2018:46), socio-ekonomska reintegracija, povećanje zapošljivosti, podizanje životnog standarda, napose deprivilegiranih društvenih skupina (Borzaga i Spear, 2004, prema Babić i Račić, 2011:287), ali i zadovoljavanje određenih kulturnih potreba (svakako konzultirati Međunarodni savez zadruga, 2020b; Đurkin Badurina i Kljaić Šerbek,

2 Radi isticanja značaja socijalno-senzibilne, pored ekonomske, dimenzije, zadruga se supsumiraju pod obuhvatniji koncept *društvenog poduzetništva* (engl. *social entrepreneurship*) koje, uz uzajamna društva, udruge i zaklade čine jedan od njegova 4 nosiva stupa (prema Šimleša i sur., 2016:276).

2018:40-41; Broz i Švaljek, 2019:108-109).³ Nedvosmisleno je riječ o organizacijama koje mogu doprinijeti održivosti razvoja lokalne zajednice (Đurkin Badurina i Kljaić Šerbek, 2018:43-47), mogu generirati relevantne gospodarske, ali i itekako dalekosežne pozitivne opće društvene efekte.⁴

1.2. Zadruga u svijetu

Uz perzistentnost u vremenskim terminima, zadružne organizacije isto su tako rasprostranjene geografski budući da ih se može zateći u svim dijelovima svijeta. Prema podacima dostupnim na mrežnoj stranici *International Co-operative Alliance-a* okvirno svaki deseti stanovnik planeta, točnije 12% čovječanstva, član je neke od 3 milijuna zadruga koje zapošljavaju 10% od ukupnog broja svih zaposlenih (Međunarodni savez zadruga, 2020a). Relativne su brojke za Europu još izdašnije te indiciraju da je u 2015. 17% (preko 140 milijuna ljudi) europskog stanovništva imalo članski status u nekoj od zadržnih organizacija (Cocolina, 2016). No, zadružna karta Europe nije platična, već otkriva stanovit nerazmjer između pojedinih zemalja po pitanju razvijenosti zadružnog poslovanja. Primjerice, Italija s 12.620.000 članova zadruga, Ujedinjeno Kraljevstvo s 14.919.093, Nizozemska 16.912.900, Njemačka koja ima 22 200 000 zadrugara te Francuska s čak preko 25 milijuna (25.106.829) članova zadruga u 2015. države su najpropulzivnijeg zadružnog gospodarstva čemu u prilog govore prihodi ostvareni iste godine: Francuska – 307 milijardi eura, Njemačka 195 milijardi eura, Italija 150 milijardi eura i Nizozemska sa 81 milijardom ostvarene zadružne dobiti (Cocolina, 2016). Ne ulazeći u detaljnije navođenje numeričkih parametara, spomenimo još da zadružne organizacije u Francuskoj i Italiji upošljavaju preko 1.000.000 djelatnika dok se i Njemačka približava toj broju (Cocolina, 2016).⁵ Zadruga čine važnu kariku u lancu gospodarstva Europske unije pa primjerice uprihođuju 83% ukupne poljoprivredne dobiti u Nizozemskoj, 79% u Finskoj te okvirno polovicu svih agrarnih prihoda u Francuskoj i Italiji. Zanimljivo je također da 50% zarade bankarskog sektora u Francuskoj otpada na zadružne organizacije, a isto su tako sve samo ne zanemarivi postoci zamjetni u sektori-

3 U tom kontekstu uputno je navesti internacionalna načela zadružnog poslovanja, poznata i pod nazivom Rochdale'ska načela: otvorenost, demokratsko upravljanje, gospodarska aktivnost članova, autonomnost suradnje s drugim zadrugama, edukacija zadrugara te briga za lokalnu zajednicu (prema Stanojević, 2015:51; obligatorno konzultirati i Međunarodni savez zadruga, 2020b; Đurkin Badurina i Kljaić Šerbek, 2018:41; Tratnik i sur., 2005:196-198; Mataga i sur., 2005:216-218).

4 Kako generalni osvrt na zadružne organizacije ne bi bio pretjerano ružičasto intoniran pa time i jedno-dimenzionalan, potrebno je spomenuti da je zadružno poslovanje bilo adresat i pojedinih kritičkih objecka ponajprije ekonomista usmjerenih na njihovu nedostatnu učinkovitost u gospodarskim terminima. Detaljnije o tipovima ovih kritika, jednako kao i o mogućim reakcijama te kontra argumentima na iste upućujemo na Nilsson (2001).

5 Razvidno je da su navedeni numerički pokazatelji iskazani u obličju apsolutnih brojki te ih zasigurno valja sagledavati razmjerno u kontekstu velikih populacija i snažnih gospodarstava uz koja su vezana. No, ove brojke dobivaju dodatnu težinu ako ih se situira u određene relativne odnose što ćemo implementirati kroz naredne retke.

ma trgovine, farmaceutike, stanovanja i drugdje (prema Babić i Račić, 2011:289-290).⁶ Na važnost zadrugarstva u Europskoj uniji dodatno upućuje podatak da je u 2015. njezin svaki četvrti stanovnik bio član neke zadruge (Broz i Švaljek, 2019:131). I dok je situacija po pitanju socioekonomske i društvene relevantnosti zadružnih organizacija vrlo povoljna na zapadnoj strani europskog kontinenta, stvari se značajno mijenjaju u srednjoj odnosno istočnoj Europi, napose postsocijalističkim zemljama koje prosječno imaju 63 zadrugara na 1.000 stanovnika u usporedbi sa „starim“ članicama EU koje iskazuju omjer od 350 članova zadruge na 1.000 stanovnika (Broz i Švaljek, 2019:131-132).⁷ U Hrvatskoj je u 2016. taj omjer iznosio svega 5 zadrugara na 1.000 stanovnika (Broz i Švaljek, 2019:131) što hrvatsko društvo pozicionira na začelje dotične ljestvice. Ovim vrlo indikativnim podatkom otvaramo tematiziranje zadruge u hrvatskom kontekstu.

1.3. Zadržne organizacije u Hrvatskoj nekad i sad

Tradicija zadrugarstva na području današnje Hrvatske izuzetno je dugačka i bogata.⁸ Prva zadruga utemeljena je daleke 1864. na Korčuli⁹ (Mataga, 2005:21) odnosno u Pitomači (Tratnik i sur., 2005:199). Nastanak zadružnih organizacija u kontekstu hrvatskog društva valja ponajprije poimati kao organizirani odgovor seljaka na izazove

6 Ovdje valja navesti ogradu da riječ o podacima od prije 10-ak godina, no unatoč izvjesnom vremenskom odmaku ilustrativni su u kontekstu ukazivanja na relevantnost zadruge u okvirima EU.

7 Podaci su važeći za 2015.

8 Na ovome mjestu važno je upozoriti na bitnu distinkciju između *zadržnih poduzetničkih organizacija i porodičnih/kućnih zadruga*. Naime, potonje su stoljećima reprezentirale način organizacije obiteljskog života u ruralnim sredinama te se djelovanjem modernizacijskih procesa i penetracijom tržišnog gospodarstva krajem 19. i početkom 20. stoljeća intenzivno počinju rastakati (Tratnik i sur., 2005:199, 202-203; Mataga, 2005:19-20; Defilippis, 2005:48-49). Porodične zadruge predstavljale su formu kućne zajednice svojstvenu pretkapitalističkoj privredi, baziranoj na agraru i principu autarkičnosti. Od mogućih definicija izdvajamo 3 ključna elementa koja određuju zadruge (Sicard, 1943, prema Puljiz 1992:148): krvno srodstvo, zajednica života i rada te zajednica materijalnih dobara. Dakle, riječ je zajednici više porodica koje žive pod istim krovom, posjeduju i upravljaju zajedničkom imovinom, organiziraju i dijele zaduženja, u kojoj centralni autoritet posjeduje starješina, donekle i stariji muškarci, jednim dijelom i žene, koju obilježava snažan kolektivizam naustrb nezatnom individualizmu (Puljiz, 1992:147-150). S druge strane, zadržne poslovne organizacije predstavljaju asocijacije samostalnih pojedinaca, individualnih privatnih posjednika koje u kontekstu nascentne moderne tržišne, dakle ne više autarkične privrede, nastoje ojačati svoju tržišnu poziciju. Pri tom je razvidno da se u odnosu spram porodične / kućne zadruge gube atributi srodničke povezanosti, zajedničkog prebivanja te institucija zajedničkoga kolektivnog vlasništva. U radikalno redefiniranom društvenom okruženju kolektivistička logika biva supstituirana pojedinačnim gospodarskim planovima i općenito individualnim interesima. Moderne zadruge kongruentne su sa tradicionalnim porodičnim / kućnim zadrugama u segmentu uzajamnosti i solidarnosti iz čega se može izvući zaključak da hrvatsko društvo u nasljeđu porodičnih zadruga baštini kulturni algoritam podesan za razvijanja zadržnog poslovanja. Iz historijske perspektive, zanimljiva je, nipošto ne slučajna pojava, da padu porodičnih / kućnih zadruga korespondira uspon zadržnih poslovnih organizacija kao značajka modernizacijskog procesa. Ova okolnost ukazuje da proučavanje tradicije bilo koje vrste zadrugarstva može itekako dragocjeno pridonijeti razumijevanju generalne razvojne dinamike hrvatskog društva. Ne ulazeći u daljnja analiziranja odnoga zanimljivog problemskog sklopa za dodatne spoznaje o procesu disolucije porodičnih / kućnih zadruga upućujemo posebice na Puljiz (1992), Krešić (2015), Supek (1996), Mataga (2005:18-20), Tratnik i sur. (2005:199).

generirane pojavom kapitalističke privrede, kao svojevrsnu protutežu koncentriranom kapitalu, moćnim bankarskim i trgovačkim ustanovama, koji impliciraju osiromašenje pa i možebitni nestanak fragmentiranih seljačkih gospodarstava (Mataga, 2005:18-22; Tratnik i sur., 2005:196, 199-202). „Zadruga jest, dakle djelotvorna alternativa u zaštiti seljaka u kapitalističkom okružju“ (Mataga, 2005:18). Od svog osnutka, zadrugarstvo u nas bilježi raznolike etape, uspone i padove, promjene socioekonomskih i sociopolitičkih režima čije se transformacije reflektiraju na formalno-pravni status te praktično funkcioniranje zadruga. Period od pojave zadruga pa do Prvoga svjetskog rata obilježen je kontinuiranim usponom zadrugarstva u svim hrvatskim krajevima, tada u sastavu različitih državnih formacija. U tom je smislu ilustrativan podatak da je početkom 20. stoljeća na području središnje Hrvatske i Slavonije bilo zabilježeno djelovanje 981 samo poljoprivrednih zadružnih organizacija s gotovo 140.000 članova, 1911. u Dalmaciji bilo je 109 poljoprivrednih zadruga s okvirno 25.000 članova, a u Istri je 1914. djelovalo 139 zadruga, ponajprije kreditnih (Mataga, 2005:25-27). Indicirana vibrantnost uspijeva se održati i u intervalu između dva svjetska rata (Mataga, 2005:27). Značajna promjena organizacijske logike i statusa zadruga zbiva se nastupanjem socijalizma kada se nova razvojna paradigma nepovoljno odražava na zadružne organizacije i općenito na poljoprivredu i selo. „U doba prisilne kolektivizacije zadruga se pretvara u potpunu suprotnost izvornoj ulozi: u kolektivnu (točnije: državnu) instituciju u kojoj nestaju privatno vlasništvo i izvorna zadružna načela“ (Mataga, 2005:29). Unutar razdoblja socijalizma po pitanju tretiranja zadruga mogu se uočiti varijacije i promjene modela: od relativno uspješnog modela kooperacije potkraj 50-ih i početkom 60-ih, preko ranih 1970-ih kada zadrugarstvo jedva opstaje,¹⁰ do druge polovice iste dekade kada dolazi do stanovite revitalizacije zadrugarske aktivnosti što je trend intenziviran osobito krajem 80-ih godina obilježen povećanjem broja zadruga i zadrugara te, ponajprije, zaokreta zadrugarstva prema tržišno usmjerenom djelovanju i povratku načelima demokratičnosti (Mataga, 2005:29-34; Defilippis, 2005:49-54; Matijašević, 2005:157-161). U prvim godinama postsocijalističke Hrvatske zadrugarstvo biva marginalizirano i difimirano kao neželjen preostatak dokinutog socijalističkog gospodarstva te mu prijete posvemašnji nestanak.¹¹ Ipak, taj se period neizvjesnosti i strepnje za sudbinu zadruga okončava 1995. donošenjem prvog zakona o zadrugama kojim im se daje status gospodarskih subjekata (Mataga, 2005:34-37; Nedanov i sur., 2012:213; Matijašević, 2005:161; Babić i Račić, 2011:307; Tratnik i sur., 2005:196; Božić i sur., 2019). Premda bi to nesumnjivo

9 Riječ je o štedno-kreditnoj zadruzi „Blagajna uzajamne veresije“. Inače, štedno-kreditne zadruge bile su najčešća vrsta takovih organizacija koje se u prvim inačicama ne nazivaju „zadrugama“ nego „blagajnama“, „društvima“ ili „družbama“ s obzirom da je njihovo osnivanje tada podlijegalo Zakonom o udruženjima iz 1852. Naziv „zadruga“ pojavljuje se od 1873. godine kada se donosi legislativan akt fokusiran na reguliranje pravnog statusa ovog tipa organizacija (Mataga, 2005:21-22).

10 U toj je vremenskoj točki zabilježeno postojanje 188 poljoprivrednih zadruga što je rekordno nizak broj u cjelokupnoj povijesti zadrugarstva na ovim prostorima (Mataga, 2005:31).

11 Međutim, takvih izrazito negativnih asocijativnih nizova vezanih uz razdoblje socijalizma zadružne organizacije, doznajemo iz provedenoga empirijskog istraživanja, još se uvijek ne mogu otresti.

bilo itekako interesantno, u minuciozne se retrospektivne analize razvoja zadrugarstva nećemo upuštati nego se usmjeravamo na pitanje društvenih odrednica djelovanja zadruga u hrvatskom društvu danas.

Budući da je riječ o vrsti organizacija, zadruga su u formalno-pravnom smislu dakako definirane odgovarajućim legislativnim aktima odnosno njihovo djelovanje podliježe važećim zakonski obvezujućim regulatornim uzusima. U konkretnome slučaju, djelovanje ovih organizacija u normativnom je smislu regulirano *Zakonom o zadrugama* koji kazuje sljedeće: „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“ (NN 34/11, 125/13, 76/14, 114/18, 98/19, čl. 1). Razvidno je, dakle, da ova definicija dobro korespondira s, prethodno iz literature, ekstrahiranim određenjima.

Vrlo je tegoban poduhvat doći do egzaktnog broja zadruga danas registriranih u Hrvatskoj, jer diferentni izvori iskazuju različite brojeve. Primjerice, registar zadruga indicira da je 2018. bilo djelatno 1.179 zadruga i 7 zadružnih saveza dok je prema Državnom zavodu za statistiku iste godine zabilježeno 3.514 zadruga od kojih je 979, dakle tek okvirno četvrtina, aktivno (prema Božić i sur., 2019). Broz i Švaljek (2019:116) referiraju se na podatke Financijske agencije (FINA) prema kojima je za, doduše 2017. godinu, izvješće podnijelo 904 zadruga od kojih 22 nije imalo ni rashoda ni prihoda što upućuje na njihovu neaktivnost. Osobito strše i indikativni su podaci o nemalom broju ugašenih, odnosno neaktivnih zadruga. Ključ za razumijevanje ovog zagonetnog disbalansa valja tražiti u prisutnosti „pseudo-zadruga“, zadružnih organizacija koje se osnivaju isključivo zbog korištenja poticaja odnosno subvencija i srodnih financijskih shema bez stvarne intencije za iniciranje djelatnosti (Nedanov i sur., 2012:215; Mataga 2009, prema Božić i sur., 2019; Rodgers, 2015:36). Tako Nedanov i suradnici (2012:215) pažnju skreću na „dugogodišnji problem pseudo-zadruga čije je dosadašnje postojanje davalo nerealnu sliku razvijenosti hrvatskoga zadrugarstva“ na način da se daje privid velikog broja zadruga koje istovremeno iskazuju nepovoljne indikatore zadružnog poduzetništva (Mataga 2009, prema Božić i sur., 2019).¹²

12 Na tom se tragu u negativnom kontekstu apostrofiraju braniteljske zadruga (Mataga, 2009, prema Božić i sur., 2019) na što su nas dodatno upućivali pojedini sugovornici u provedenim intervjuima. Dodajmo tomu da je na mrežnim stranicama Ministarstva hrvatskih branitelja dostupan poziv za potporu radu zadruga hrvatskih branitelja (otvoren do 31.03.2020.) u kojem se obrazlaže namjena programske sheme: „U cilju olakšavanja pristupa tržištu rada, resocijalizacije i socijalnog uključivanja hrvatskih branitelja i članova njihovih obitelji kroz zadruga Ministarstvo hrvatskih branitelja daje novčanu i drugu potporu za osnivanje i rad zadruga hrvatskih branitelja, kao posebnog oblika malog poduzetništva koje omogućava organizirano i stručno vođeno obavljanje djelatnosti te zajednički nastup na tržištu“ (Ministarstvo hrvatskih branitelja, 2020:1). Predviđeni je iznos novčane potpore do 150.000,00 HRK odnosno 180.000,00 HRK ukoliko zadruga posjeduje certifikat za ekološku proizvodnju. U ovome trenutku, uslijed izostanka preciznijih analitičkih uvida, ne možemo donijeti neke decidirane zaključke o efikasnosti odgovarajuće programske sheme, no tematiku braniteljskih zadruga zasigurno bi bilo uputno podrobnije istražiti.

Po svome profilu, zadruga su prilično raznorodne te obuhvaćaju najširi spektar djelatnosti: od ribarstva, građevinarstva, trgovine, diferentnih usluga i obrta i prerađivačke industrije.¹³ Međutim, gledano po sektorskoj raspodjeli, najveći je broj, s udjelom od 41,7% u 2017. (FINA, 2017, prema Broz i Švaljek, 2019:113) *poljoprivrednih zadruga* po čemu Hrvatska nije izuzetak u svijetu. Dakle, gotovo polovica hrvatskih zadruga bavi se poljoprivrednom djelatnošću što nije iznenađenje s obzirom na izdašnu tradiciju poljoprivrednih zadruga tijesno povezanih s agrarno-ruralnim nasljeđem zemlje.¹⁴ Pojedine recentne analize (Božić i sur., 2019; Broz i Švaljek, 2019) pokazuju da zadružno gospodarstvo čini tek neznatan dio ukupne gospodarske slike Hrvatske, zapošljava tek sićušan udio od ukupno zaposlenih te ostvaruje razmjerno vrlo malu dobit – ukupan prihod od 1,6 milijardi HRK-a u 2017. čini svega 0,3% od ukupne dobiti koje su te godine zabilježila trgovačka društva (FINA, 2017, prema Broz i Švaljek, 2019:116). Vezano uz gospodarsku učinkovitost zadruga, situacija postaje dodatno zabrinjavajuća ako se u obzir uzme podatak da je više od trećine (35,3%) zadruga 2017. poslovalo s gubitkom (FINA, 2017, prema Broz i Švaljek, 2019:116). Štoviše, 96% ukupnih prihoda generiranih kroz zadružno poslovanje u 2015. otpada na svega 19% zadružnih organizacija (Hrvatski centar za zadružno poslovanje, 2016, prema Božić i sur., 2019). Iako zadruga, kao što je tome slučaj s drugim poslovnim subjektima, nisu orijentirane jedino ka stvaranju profita nego uz gospodarske teže ostvarivanju društvenih i kulturnih ciljeva (Broz i Švaljek, 2019:108-109), indicirani numerički parametri nedvosmisleno upućuju na gospodarsku anemičnost i slabu ekonomsku relevantnost, a izgledno bi se dalo zaključiti da je tome tako i u drugim domenama društvenog života. Tome u prilog govori i podatak o 20.483 članova zadruga koje su u 2016. upošljavale 2.595 osoba (Hrvatski centar za zadružno poslovanje, 2016, prema Božić i sur., 2019). Ipak, numeričke veličine same po sebi ne otkrivaju određene kvalitativne aspekte, značajke društvenog okruženja, organizacijske poteškoće i izazove s kojima se u svom radu susreću zadruga. Stoga se neminovnom nameće potreba za studioznijim tematiziranjem i rasvjetljenjem pitanja što su danas i kako djeluju zadruga. S ciljem dubljeg empirijskog zalaženja u problemski sklop djelovanja zadružnih organizacija u suvremenoj Hrvatskoj pri Odsjeku za sociologiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu pokrenut je znan-

13 Dijapazon mogućih djelatnosti zadružnih organizacija iznimno je obuhvatan i nije nam intencija upuštati se u pojedine specifične tematske podsklopove. Tematiziranja zadruga sa fokusiranom djelatnošću u domaćoj znanstvenoj produkciji ponešto se može pronaći. Primjerice, vrlo zanimljiv osvrt na razvoj i situaciju stambenog zadrugarstva u Hrvatskoj, kontekstualiziranu u šire europsko okruženje, donosi Bežovan (2008).

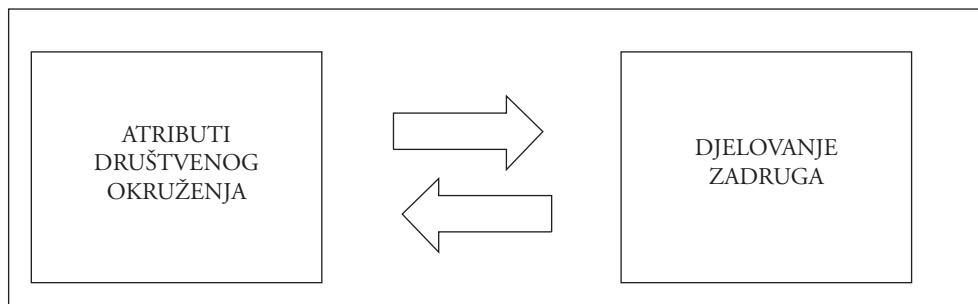
14 Tradicionalno, središnja relevantnost poljoprivrednih zadruga adekvatno se reflektira i u prilično izdašnom tematiziranju ovog tipa zadružnih organizacija u društveno-znanstvenoj literaturi najčešće povezanog s istraživanjima iz poddisciplinarnе domene sociologije sela i istoimenog časopisa. Za relativno recentnija problematiziranja različitih aspekata djelovanja poljoprivrednih zadruga u Hrvatskoj preporuča se konzultirati, primjerice, Mataga (2005), Defilippis (2005), Bilić (2005) i Matijašević (2005), za osvrt na poljoprivredne zadruga u susjednoj Sloveniji instruktivan je članak Avsec (2005), dok komparativan prikaz stanja stvari po ovome pitanju za pojedine zemlje EU nude Mataga i sur. (2005).

stveno-istraživački projekt „Uloga jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave u razvoju zadrugarstva“.¹⁵ Nastavak članka donosi istraživačko izvješće o određenoj komponenti empirijskog istraživanja provedenog u sklopu apostrofiranog projekta.

2. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE ZADRUŽNOG POSLOVANJA U HRVATSKOJ

2.1. Ciljevi, metodologija i uzorak

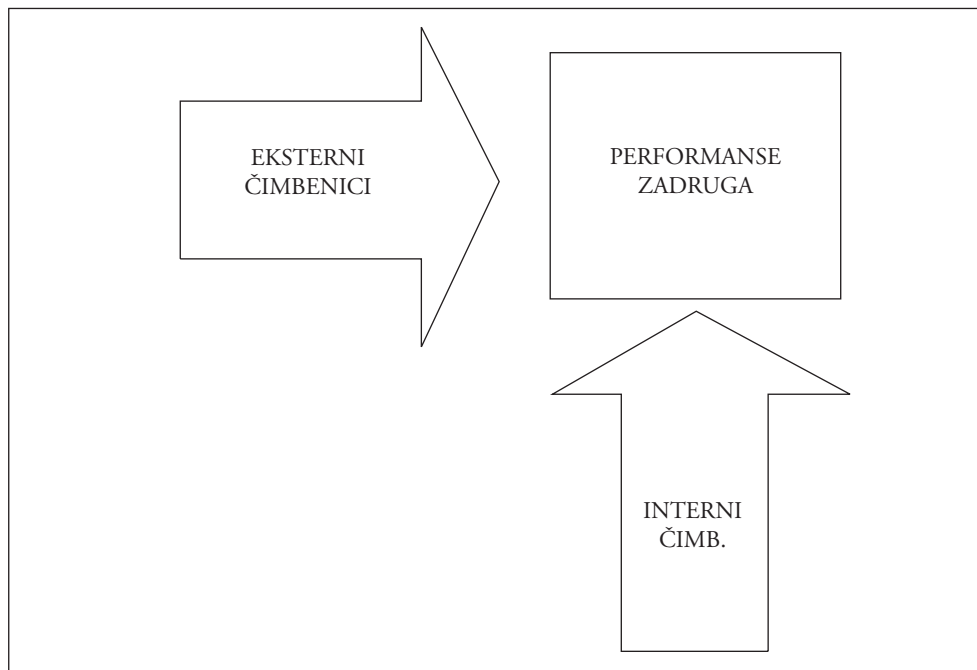
Odgovarajući projekt uključivao je primjenu više metodoloških pristupa i nekoliko istraživačkih etapa. Naše istraživanje stoga reprezentira jedan djelić te šire kompozicije premda može funkcionirati kao izdvojeni istraživački poduhvat te ćemo ga tako izdvojenog i predstaviti. Njegova je temeljna namjena bila identificirati društveno-kontekstualne odrednice djelovanja zadruga u mikro regionalnom i lokalnom kontekstu nastojeći osvijetliti faktore koji proizvode blagotvorne efekte odnosno pospješuju učinkovitost rada zadruga, ali istovremeno detektirati čimbenike institucionalnog, ekonomskog, sociokulturnog i općeg društvenog okruženja koji se ispostavljaju kao stanovite barijere pri funkcioniranju zadrughnih organizacija. Pri bazičnom koncipiranju istraživanja pretpostavili smo, odnosno pretendirali zahvatiti, dvosmjernu relaciju na način da ispitamo kako društveno okruženje djeluje na zadruga, ali i na koji način zadruga djeluju na generiranje određenih ekonomskih i generalnih društvenih procesa (Slika 1).



Slika 1. *Dinamika međudjelovanja društvenog okruženja i zadrughnih organizacija*

Osim usmjerenosti na izučavanje relacije na osi zadruga – društveno okruženje, jednako tako interesiralo nas je zahvaćanje dinamike odnosa unutar organizacije same odnosno internih čimbenika djelatnih u zadrugi, jer je za pretpostaviti da će uspješnost zadrughnog poslovanja biti rezultanta djelovanja eksternih i internih faktora (Slika 2). Pri potonjima kao moguće kritične točke nadaju se organizacijske prakse, tip rukovođenja, organizacijska kultura, socijalni kapital, spremnost članova zadruga na angažman i dr.

¹⁵ Radi se o nastavku projekta „Čimbenici uspješnosti i modeli suradnje zadruga u Hrvatskoj“ pri istoj akademskoj instituciji realiziranom 2017. Oba projekta pod voditeljstvom doc. dr. sc. Jasmine Božić provedena su uz financijsku potporu Sveučilišta u Zagrebu.



Slika 2. Faktori utjecaja na funkcioniranje zadruga

Prema tome, u početnoj fazi dizajniranja istraživanja bila je neprijeporna orijentacija istraživanje spustiti na empirijsku ravan i problematiku funkcioniranja zadruga proučavati u konkretnome društvenom prostoru. Pri definiranju jedinice analize u istraživanje smo odlučili utkati određenu komparativnu notu. Naime, rukovodili smo se razmišljanjem u pravcu svrsishodnosti ispitivanja potencijalnih sličnosti i razlika u načinu funkcioniranja zadruga u sredinama koje se, u okviru hrvatskog društva, nadaju kao razvojno uspjele naspram razvojno manje uspješne cjeline. Kako je za pojedine poredbene analize zahvalno referirati se na administrativne jedinice županije, u istraživački fokus odlučili smo uvesti sljedeće dvije mikro regionalne cjeline: Međimursku županiju i Sisačko-moslavačku županiju. Iako su obje županije bliske u terminima lociranosti (u središnjoj Hrvatskoj) distinktivne su u terminima razvojne uspješnosti gdje potonja po pojedinim parametrima i pokazateljima¹⁶ kaska u odnosu na Međimursku županiju. Premda nam na dispoziciji nisu bile spoznaje na temelju kojih bismo to hipotetski pretpostavili, zanimalo nas je mogu li se, s obzirom na različito uspješne razvojne priče dviju županija, uočiti izvjesne suštinske razlike u djelovanju zadružnih organizacija.

¹⁶ Ilustracije radi, navedimo da je prema zadnje dostupnom indeksu razvijenosti od 4 razvojne skupine Sisačko-moslavačka županija svrstana u 1., najslabiju kategoriju te s indeksom od 91,701 zauzima pretposljednju 20. poziciju što je uključuje među potpomognuta područja. S druge strane, Međimurska županije uključena je u 3. razvojnu skupinu i s indeksom 100,52 rangirana je na 9. mjesto (Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije, 2018).

Po svom epistemološkom profilu, radilo se o izviđajnom (eksplorativnom) istraživanju (Swedberg, 2020; Stebbins 2001) koje, dakle, nije polazilo od preciznih hipoteza podložnima možebitnoj empirijskoj provjeri, već je tek nastojalo pribaviti temeljno razumijevanje istraživanoga problemskog sklopa. U tom svjetlu epistemička pretenzija sastoji se u induktivnom generiranju spoznaja na temelju podataka pribavljenih na terenu. Za indiciranu svrhu najprikladniji je kvalitativni metodološki pristup iz čijeg smo se instrumentarija opredijelili za metodu intervjua. Za tu smo priliku dizajnirali protokol polustrukturiranog intervjua¹⁷ s pojedinim jasno orijentiranim pitanjima, ostavljajući pri tom otvoren prostor da sugovornici/e sami/e ukažu na dimenzije problematike koje nismo imali u vidu u našem predrasudljivom predmetu mjerenja.

Odlaske na teren realizirali smo tijekom studenog i prosinca 2018. na neprobabilističkom, namjernom uzorku (Patton, 1990:169-186; Ritchie i Lewis, 2003:77-80; Stake, 2005:450-452) koji je uključivao meritorne sugovornike, s adekvatnim uvidima u izučavanu tematiku. Njihova je mjerodavnost proizlazila iz neposrednog doticaja s radom zadruga, bilo da je riječ o predstavnicima jedinica regionalne i lokalne samouprave ili djelatnicima razvojnih agencija. Razgovarali smo dakako i s reprezentantima zadružnih organizacija. Koncipiranje strukture uzorka rukovodilo se principom da je intervjue potrebno provesti s informatorima dobro upućenim u problematiku funkcioniranja zadruga nastojeći pri tom osigurati izvjesnu heterogenost, dakle, u uzorak uključiti pojedince iz različitih miljea ne bismo li ustanovili potencijalna razilaženja u diskursima ovisno o diferentnim pozicijama. Sukladno važećim uzusima sociološkog zanata, veličinu uzorka nismo prejudicirali, već smo se rukovodili kriterijem konceptualne gustoće (Kvale, 1996, prema Merkens 2004:168; Lincoln i Guba, 1985, prema Patton, 1990:185-186), dakle, tragali smo za izvjesnim pravilnostima i obrascima u odgovorima koji se ponavljaju i reprezentiraju osnovicu za generiranje zaključka da stvari stoje onako kako na to dominantno upućuju sugovornici. Naposljetku smo, pri čemu valja navesti i određene objektivne pragmatično-istraživačke i logističke okolnosti uspjeli provesti ukupno 11 intervjua¹⁸ – 6 u Međimurskoj i 5 u Sisačko-moslavačkoj županiji. Iako je nesumnjivo broj registriranih slučajeva mogao biti ponešto izdašniji,¹⁹ u odgovorima smo identificirali prilično visoku dozu preklapanja tako da je izvjesna konceptualna gustoća nesum-

17 Bazični nacrt istraživanja uz priloženi protokol planiranih razgovora bio je, dakako, upućen u redovitu proceduru ispitivanja prikladnosti etičkih elemenata *Povjerenstvu za prosudbu etičnosti* pri Odsjeku za sociologiju Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu koje je izdalo dopusnicu za provedbu terena.

18 Jedan je razgovor na traženje predstavnika/ca određene ustanove realiziran s tri sugovornice te, dakle, u stvari reprezentira *multivju*. No, taj razgovor u smislu veličine uzorka tretiramo kao jedan slučaj pa je njegov ukupan opseg N=11 premda smo zapravo razgovarali sa 13 osoba. Pri obradi građe te kasnije u izvadcima iz transkripata navode triju sugovornica iz apostrofiranog razgovora ističemo, dakako, zasebno.

19 U segmentu relativno nevelikog uzorka identificiramo određeno epistemološko ograničenje ove mikro studije. Premda, valja navesti da se provedeno istraživanje u višestrukim vidovima naslanja na prethodno apostrofirani projekt „Čimbenici uspješnosti i modeli suradnje zadruga u Hrvatskoj“, posebice u terminima tematske korespondencije i ustanovljenih rezultata. Time ova studija, stava smo, zadobiva dodatni epistemološki kredibilitet. Potpuniji poveznici dvaju istraživanja povući ćemo kasnije, u trećoj sekciji članka.

njivo ostvarena pa su zaprimljeni odgovori itekako indikativni. K tome ostvaren načelni balans broja intervjua realiziranih u dvije županije daje osnovicu za barem rudimentarnu komparaciju. U dominantnom broju slučajeva dobili smo privolu za snimanje razgovora na temelju čega su izrađeni transkripti. Kada takovrsno dopuštenje nije izdano, tijekom razgovora izrađivali smo bilješke. U jednom slučaju nije se radilo o neposrednom (ni tehnološki posredovanom) razgovoru, već smo zanimljivo-poticajne odgovore zaprimili putem elektroničke pošte. Svu prikupljenu empirijsku građu u pisanome obličju podvrgnuli smo analitičkom postupku kodiranja odnosno tematskoj analizi destiliranih kodova (Saldaña, 2009; Vaismoradi i sur., 2016; Fereday i Muir-Cochrane, 2006). Imajući u vidu posebice neveliki uzorak, bilo kakva kvantifikacija kodova činila nam se izlišnom te smo se primarno fokusirali na doista kvalitativnu analizu materijala detektirajući momente, odnosno teme i kategorije, koje dominantno akcentiraju naši sugovornici. Komprimirano iskazano, kao najrelevantniji tematski sklopovi induktivno analitički transmutirani u kodove pokazali su se sljedeći motivi: *neadekvatan regulatorni okvir, neprepoznata organizacijska forma, izostanak specifičnih pogodnosti, nedostatak sustavne potpore, kompliciranost birokracije, pasivnost zadrugara, ignoriranje socijalnog aspekta, rezerviranost prema (vlastitoj) zadrugi, nepovjerenje prema udruživanju, negativan imidž (zadruga), nužnost edukacije, stil rukovođenja, medijska reprezentacija i potencijal školskih zadruga*. Slijedi podrobniji pregled najrelevantnijih i najinteresantnijih nalaza koji su u ilustrativne svrhe popraćeni pojedinim autentičnim fragmentima iz navoda sugovornika/ca.

2.2. Ključni nalazi istraživanja

Kao iznimno velika poteškoća navodi se neadekvatan regulatorni okvir koji, prema mišljenju aktera uključenih u istraživanje, nije dostatno jasan te je podložan učestalim promjenama. Tako regulatorna ljuštura namjesto da reprezentira jasan orijentir za djelovanje zadruga u pravilu implicira konfuziju, posebice za zadrugare koji su na taj način primorani neprekidno osluškiivati i adaptirati se na učestalo mijenjanje pravila igre. Isto tako, sugovornici naglašavaju da zadruga u stvari niti nisu prepoznate kao zaseban organizacijski oblik nego se u osnovici tretiraju kao i svi drugi poslovni subjekti. Taj se nedostatak očituje već prilikom registracije poslovnih subjekata odnosno naznačivanja njihove djelatnosti:

„...jedan problem je naša registracija djelatnosti, ne moja zadružna nego hrvatska, jer kad su ljudi osnivali d.o.o.-e oni su vam napisali u registraciju sve. Od izgradnje brodova, održavanja zrakoplova, trgovine do izvođenja građevinske limarije... Uglavnom velim, nigdje nisu te zadruga te obrtničke ili građevinske stavljene u povoljniji položaj.“ (Predstavnik građevinarske zadruga, Međimurska županija)

Da se radi o neprepoznatoj organizacijskoj formi tako ukazuju predstavnici zadruga ali i osobe iz nadležnih ustanova:

„Bezbroj papirologije i glupi zakoni i s tim da mi imamo možda, hajde opet specifično zbog područja s kojim se bavimo, imamo problem što ne znaju kud bi nas svrstali. Da li u

poljoprivredu ili u gospodarstvo. Znači stalno smo nekako između i nitko nas neće... moje računovodstvo nije znalo što da radi sa zadrugom ne jer su svi, ko' vrući krumpir se bacaju od zadruga. To je čudno, nit je d.o.o. nit je udruga nit je onak', njima to ništa nije jasno kak' sad to funkcionira.“ (Predstavnicica zadruga za proizvodnju, usluge i trgovinu, Međimurska županija)

„Ne mogu vam reći da ih specijalno na neki način izdvajamo od drugih oblika, organizacijskih oblika koji postoje. Velim, prepoznati su u tom smislu da, da radimo distinkciju, da znamo da malo drugačije funkcioniraju, ali ne u tom smislu da ih izdvajamo u smislu i od nekakvih potpora ili ne znam čega (...) znači mi zadruga ne izdvajamo u smislu kao neki organizacijski oblik kojeg bi posebno poticali. To iskreno moramo reći...“ (Predstavnicica županijske organizacije, Međimurska županija)

Izostanak senzibilnosti da se radi o specifičnoj vrsti organizacija posljedično se potom manifestira i u svim praktičnim aspektima. Tako ne postoje novčane potpore, financijske sheme programi ili natječaji adresirani posebice za zadruga:

„Ne, ne, nemamo trenutno nikakvu podršku. Recimo nama županija ima programe podrške udrugama, al' nema programe podrške zadrugama. Znači zadruga ne, zadruga se smatraju... kao i d.o.o.-i i ostala trgovačka društva, da oni profitiraju na tržištu i samim time nema tu pomoći jer je to ustvari direktno zadiranje u tržišno natjecanje. Jer su većinom profitabilni... Znači zadruga se tu opet prijavljuju na bilo koje natječaje koji su namijenjeni općenito sektoru komercijalnome. Ima posebno za udruge, posebno za sportske udruge, posebno za poljoprivredne, ove one, al' za zadruga ne. Znači zadruga se uopće ne naglašavaju kao neki poseban organizacijski oblik koji bi trebao bilo kakvu dodatnu potporu... U gledanju grada ja nisam primijetio nikakvu razliku da oni vide neku razliku između d.o.o-a ili zadruga. Njima je to isto. Poslovni subjekt, to je to.“ (Predstavnik poljoprivredne zadruga, Međimurska županija)

„...niti natječaji ne predviđaju zadruga kao nekakvu posebnu kategoriju, nema... Vrlo su rijetki natječaji otvoreni isključivo za zadruga, vrlo, vrlo, vrlo rijetki. Znači, zadruga se u principu tretira kao bilo koja druga firma (...) Naravno preporučam da dođu k nama, da definiramo konkretno projekt, što bi bila ta ulaganja, zašto su im potrebna i kako bi se ona odrazila na buduće poslovanje.“ (Predstavnik razvojne agencije, Sisačko-moslavačka županija)

Prema tome, zadruga se mogu prijaviti na natječaje otvorene za subvencioniranje pojedinih tipova djelatnosti, no u tim će pozivima biti tretirani kao obrtnici, poduzeća, OPG-ovi ili bilo koji drugi poslovni subjekti koji imaju pravo aplicirati na određeni natječaj. Pri tom nikakve posebne beneficije nisu predviđene za zadruga što zasigurno ima nepoticajan učinak za zadruga same, ali u prethodnom koraku niti ne potiče da uopće netko pristupi zadruzi.

Isto tako, nismo zabilježili informaciju o bilo kakvom obliku sistematizirane pomoći ciljano namijenjene zadrugama, bilo u formi logističke, administrativne ili savjetodavne potpore. Ni na razini lokalne ni regionalne uprave ne postoje zasebni uredi čak ni službenici u ingerenciji kojih bi bilo djelovanje združnih organizacija. U takvoj konstelaciji intenzivira se stanovita konfuzija, neinformiranost i zbunjenost kako postupiti u

konkretnim situacijama koje iziskuju specifičan administrativni odgovor gdje je na bilo kojoj instanci teško doći do pouzdane informacije odnosno smjernice djelovanja.

„Možda je jedan od većih problema što za same zadruga gdje god da nazovete ne zna vam nitko dat' neku točnu informaciju. Jer malo je drugačiji sistem poslovanja. I kad se nešto traži kako do nečeg doći, ne znam doslovno se desilo nazovite u grad, a oni ne znaju. Zovu županiju ovi ne znaju. Onda tam' ne znam nekakav dopis ministarstvu, to dok dođe dok prođe tebi više ne treba... Možda taj dolazak do nekakvih informacija i možda sad ta neka nemogućnost jer od većine tih fondova za poticaje zadruga su uključene u jako malo njih ili barem to malo dolaze tu negdje kod nas. Ja kad radim svoje neki određeni posao ne stignem po internetu gledat, letit' za Zagreb, tražit ne znam šta, a ne mogu ni nekoga plaćati, znači ne mogu si to priuštiti...“ (Predstavnik poduzetničko-građevinarske zadruge, Sisačko-moslavačka županija)

Pojedini zadrugari upozoravaju i na kompliciranu birokraciju, odnosno složenu papirologiju vezanu uz poljoprivrednu djelatnost, posebice u situacijama kada se aplicira na natječaje u kojoj se poljodjelci teško snalaze, što se osobito odnosi na slabije obrazovane osobe, nerijetko starije životne dobi:

„Mislim jedan dedica nekakav koji je cijeli život sadio tam' krumpir, on vam ne zna ispunit prijavu za agronet ili za to. Nema skener da si 'upload-a' IBAN broj. Mislim imate 'excelove' tabele u kojoj imate po 12 onih 'sheet-ova' unutra u koje morate radit' financijske analize. Di' će to napraviti običan poljoprivrednik, posebno takav možda nekakav stariji ili možda ne stariji... Opet je 'FT1', pa oni te ljude šalju 82 puta da idu, e sad odite na poreznu, pa sad odite na ovo. Ovi na kraju krajeva pošize pa kažu e više neću jer moram ić' sadić' krumpir i moram bit' vani i okrenu se i odu. I onda ne funkcionira, znači tolko' su, ne znam ta ministarstva, agencije i to. To je sve tolko' izolirano od terena, to je strašno. Oni pojma nemaju što se događa na terenu, oni pojma nemaju kako...“ (Predstavnica zadruge za proizvodnju, usluge i trgovinu, Međimurska županija)

Ista sugovornica upravo u zadrugama vidi mogućnost nadilaženja dijela poteškoća generiranog kompleksnim administrativnim aparatom koje:

„Ljudi drugačije shvaćaju kad im netko na tom, nekakav državni službenik kaže: Gledajte bit će vam puno lakše ako budete u zadrugi. Zadruga će za vas radit te neke, ne znam prijedloge za poticaj, prijave. Pratit će datume, pratit će rokove, neće vam pobjeći da ste zaboravili predat' neko izvješće. To će sve raditi zadruga za vas i nećete morat' trčkarat, jer ti ljudi su zbunjeni, oni to ne znaju napraviti...“ (Predstavnica zadruge za proizvodnju, usluge i trgovinu, Međimurska županija)

S druge strane, gledano iz perspektive upravnih tijela i agencija, problematičan je zapravo nedostatak inicijalnog impulsa odnosno uopće upita članova zadruga za korištenje savjetodavnih usluga koje bi im, prema pojedinim iskazima, bile pružene da za time postoji odgovarajući interes:

„Htjela sam reći vjerojatno da postoji nekakav jako veliki interes zadruga, već bi se mi posložili da postoji osoba koja je isključivo zadužena za njih... da učestalo imamo potrebu s njihove strane za ne znam, određenim edukacijama, informiranjima, već bi se mi reorganizirali, da je ta jedna osoba isključivo zadužena za zadruga, ali nema (smijeh) velikog interesa

od strane zadruga pa onda... “ (Predstavnicu razvojne agencije 2, Međimurska županija) No, nije baš sve tako sumorno jer premda nije strogo specijaliziran za tu svrhu, ipak postoji određeni administrativni prostor u pojedinim područnim upravnim uredima, odnosno razvojnim agencijama u kojem se zadrugari mogu obratiti za savjetodavne usluge. Tu su okolnost posebice skloni istaknuti sugovornici koji rade u apostrofiranim nadležnim ustanovama pri čemu se ističe da se zadrugari, baš kao i drugi poslovni subjekti, slobodno mogu obratiti u svrhu informiranja, savjetovanja te da mogu računati na ispomoc pri aplikaciji projekata na najrazličitijim programskim shemama.

„Što ne znači da ne radimo s njima jer upravo ovo kolegica je rekla, nećemo odbiti niti zadrugu niti poduzetnika niti poljoprivrednika ukoliko on dođe do nas i ukoliko treba neke informacije, savjetovanja. On može sam pripremati svoju prijavu, a mi ćemo tu biti...” (Predstavnicu razvojne agencije 3, Međimurska županija)

„Znači možemo je pročitati, prijavu komentirati, usmjeriti na eventualno poboljšanja, pogreške u prijavi, ali da mi pripremamo kao što smo dosad znači od početka do predaje, ne.” (Predstavnicu razvojne agencije 2, Međimurska županija)

No, nanovo valja istaknuti da zadruga pri pružanju savjetodavnih usluga nisu favorizirane u odnosu na druge poslovne aktere ili, uputnije iskazano, ne postoji organizirana sistematizirana potpora isključivo zadrugama.

Na tom tragu, određena tema zabilježena u slučaju manjeg broja intervjuja izrazito je simptomatična:

„...zato jer ako se hoće posvetiti tim osobama s radne integracije, to znači da vam nisu već sad integrirane za rad. I samim time njihov rad nije toliko ekonomski vrijedan, koliko je vrijedan rad radnika kojem je to najnormalnija stvar. A... zadruga je morala funkcionirati na tržištu po svim zakonitostima ekonomije i konkurencije sa svim ostalim tvrtkama koje nemaju takvih stvari. A neke podrške druge nije bilo...” (Predstavnik poljoprivredne zadruga, Međimurska županija)

Iz citata je razvidno da se posve ignorira vrlo važan socijalni aspekt djelovanja zadruga koje se sagledavaju jednodimenzionalno, dakle, isključivo tek kao poslovni subjekti. Kako rekosmo, kategorija zanemarivanja socijalnog aspekta rada zadruga spomenuta je u manjem broju razgovora, no ovaj indikativni nalaz konzistentan je i kongruentan s detektiranim nerazumijevanjem namjene i organizacijske specifičnosti zadruga.

Naredna vrsta poteškoća s djelovanjem zadruga postaje manifestna kada se fokus izmjesti iz očigledno nepovoljnoga eksternog kontekstualnog okruženja te očiste usmjeri prema pojedinim unutarnjima faktorima. Ovdje na umu imamo pojedine kulturološke attribute članova zadruga. Prva prepreka pojavljuje se zapravo već i prije praga stupanja u zadrugu jer, prema pojedinim sugovornicima/ama, nemali broj poslovnih subjekata uopće nije informiran o potencijalnim prednostima zadružnog organiziranja. Uslijed nedostatka bazične informacije o mogućnosti stupanja u zadrugu iluzorno je, dakako, očekivati veći broj zadrugara.

Međutim, čak kad se i ta nulta barijera probije te netko stupi u zadrugu pojavljuje se drugi tip poteškoća u obliku svojevrsnog skepticizma članova/ica zadruga spram participiranja u vlastitoj zadružnoj organizaciji. Od određenih sugovornika/ca, ponajprije

predstavnik/ca zadruga koji o tome izvještavaju iz prve ruke, doznajemo da je kod dobrog dijela zadrugara zamjetan naglašeni disbalans između očekivane koristi te spremnosti investiranja energije u rad zadruge. Drugim riječima, određen dio članova/ica zadruga ponajprije je usmjeren na ostvarivanje osobnih beneficija kroz zadrugu nego li što tendira osobno angažirati se za dobrobit zajedničke organizacije. Mogli bismo dodati da je u takvim slučajevima stupanj identifikacije sa zadružnom organizacijom neznatan ili vrlo nizak.

„Meni osobno najveća poteškoća dobit' angažman zadrugara (smijeh). Znači... zadrugari su dovoljno, dosta orijentirani prema vlastitim potrebama (...) u zadrugu su više zainteresirani uć ljudi koji već imaju neke svoje, iza sebe nešto osigurano, a onda bi oni u zadrugi malo pomagali pa malo ne bi pa ovo pa ono. I u stvari nema tog pravog angažmana. I onda kad treba se skupiti nešto, napraviti, onda je više pa ja sad baš ne mogu, pa imam sad ovo pa imam sad ono.“ (Predstavnik poljoprivredne zadruge, Međimurska županija)

„Nemoguće je u zadrugi postići solidarnost da sada jedan obrtnik veli čuj meni trenutno ne trebaju novci koji ste mi dužni za moj posel dajte ovome drugome prije platite. Nema šanse. Nema šanse. Velim prije kak' je posel gotov već je on na vratima kad bu plaćen. Oni su kak' sveci u crkvi drže ruke k sebi, a oni od sebe (smijeh)...“ (Predstavnik građevinarske zadruge, Međimurska županija)

U kontekstu skepticizma odnosno suzdržanosti spram vlastite organizacije neki sugovornici, nanovo predstavnici/e zadruga, ali također i djelatnici javne uprave, ukazuju na uopće nedostatak spremnosti za fuziju poduzetničkih potencijala i fokusiranost na vlastiti biznis što je izgledno simptom određenog deficita socijalnog kapitala.

„...u nekakvom mentalitetu naših ljudi... naših poduzetnika je da zapravo... ne vole se udruživati, ne vole djelovati zajedno. Više su usmjereni na, na vlastiti rad...“ (Predstavnik županijske organizacije, Sisačko-moslavačka županija)

„Al' ljudi jako teško ulaze u to, ono jako teško daju povjerenje i ne vjeruju da će išta biti od toga. Ne vjeruju u projekte, ne vjeruju državi, ne vjeruju subvencijama, ne vjeruju nikome... Znači ljudi još uvijek zaziru od toga, kao neko će njih sad prevariti, ne?!...“ (Predstavnica zadruge za proizvodnju, usluge i trgovinu, Međimurska županija)

„...Sve to, je zamišljeno u principu kao jedna jako dobra stvar i, ali to ne funkcionira. Jednostavno ljudi kao takvi ne funkcioniraju i pogotovo svak' za nešto svoje i kak' će oni dijeliti novce. Vrlo jednostavno je u principu, samo svako se boji za svoje pare i hoću da izvuku novce, a da što manje ostave u toj zadrugi...“ (Predstavnik poduzetničko-građevinarske zadruge, Sisačko-moslavačka županija)

„...mislim da je to neko nepovjerenje prema udruživanju i općenito nekakvom načinu rada je nešto što, što je nekako uvjetovano nama. I mislim da su to nekakvi razlozi. Ne mogu drugačije detektirati što bi bilo, ne... Nekakva tradicija, kultura udruživanja kod nas baš nije jel'... nešto osobito.“ (Predstavnica županijske organizacije, Međimurska županija)

„...a kad se taj koncept pokušava objasniti u Hrvatskoj, glavni argument u Hrvatskoj je 'da, al' oni su, to je drukčiji svijet, oni jedni drugima mogu vjerovati'. Znači kod nas je princip 'mi jedni drugima ne možemo vjerovati'. Zašto je došlo do toga, ja ne znam. Mi ne vjerujemo jedni drugima.“ (Predstavnik poljoprivredne zadruge, Međimurska županija)

Kao bitan i neprijeporno indikativan nalaz izdvajamo izrazito negativne konotacije uopće spominjanja termina „zadruga“ koje se vezuju uz socijalizam. Da pojam zadruga nosi negativan biljeg asociran uz razdoblje socijalizma odnosno vrstu zadruga djelatnih u tom periodu upozorava dominantan broj naših sugovornika.

„...zadruga su pretpostavljam ili mogu reći dobro zamišljene, međutim svijest naših ljudi ili naših obrtnika o zadrugarskom poslovanju je još uvijek loša. Čim se veli zadruga to asocira ljude na nekadašnju bivšu socijalističku zadrugu...“ (Predstavnik građevinarske zadruge, Međimurska županija)

„...U principu je u našoj regiji malo... Samo naziv zadruga... nisu baš, ljudi bježe od tog naziva zadruga. Pa zbog ono, prijašnjih iskustava, nisu bila baš neka dobra iskustva u... prošlosti (smijeh) ...“ (Predstavnicu razvojne agencije 1, Međimurska županija)

„...u biti mislim da je kod nas problem što zadruga se još uvijek smatra kao, u glavama ljudi, kao organizacija koja je krala (smijeh). Koja je pokrala svoje zadrugare, ne!?! I da kad nekome kažete zadruga, svi onako malo ustuknu iako je sama ideja zadrugarstva puno veća od toga ne!?! I puno efektivnija za zadrugare, jer zadruga bi trebala biti tu za zadrugare...“ (Predstavnicu zadruge za proizvodnju, usluge i trgovinu, Međimurska županija)

„...sigurno postoji jedna negativna percepcija, konotacija pojma iz nekakvih bivših vremena.“ (Predstavnicu županijske organizacije, Međimurska županija)

„Ja bi to rekao da je to povijesna, povijesna povezanost na stare nekadašnje zadruga i na koncept zadrugarstva. Mi se često susrećemo sa mišljenjem da je zadrugarstvo ‘di ću ja radit’, da nekom drugom bude bolje. Znači nema uopće te nekakve ideje da je to rad za zajedničko dobro, neg’ je uvijek, uvijek postoji ta bojaznost ‘aha sad ću ja radit’, a neko drugi će zarađivat’ na mojem radu, neko’ drugi bude omastio brk, a ja ću se žrtvovat’...“ (Predstavnik poljoprivredne zadruge, Međimurska županija)

Vjerojatno u takvom pejorativnom poimanju zadruga treba tražiti dio razloga njihova ne odveć uspješnog djelovanja iako je široko rasprostranjen asocijativni niz koji zadruga vezuje isključivo uz socijalizam u osnovici ograničenog dometa, pa u tom smislu i pogrešan, budući da je tradicija zadrugarstva u Hrvatskoj, kako smo uostalom pokazali u početnim sekvencama ovoga priloga, znatno bogatija i dugotrajnija.

U kontekstu problematike na koji se način rad zadruga može pospješiti pojavljuje se nekoliko motiva. U tom se pravcu nerijetko ukazuje na nužnost edukacije aktualnih zadrugara, također gospodarstvenika i obrtnika odnosno svih potencijalnih članova zadruga, isto tako i djelatnika nadležnih ustanova i agencija, o svrsi i pogodnostima zadrugarskog poslovanja. Međutim, o tome što su doista zadruga, na koji način funkcioniraju i u čemu se sastoji njihova djelatnosti potrebno je isto tako informirati i potencijalne klijente:

„Nemaju pojma o tome. Oni misle on neš’ zadruga da to ima veze sa konjima, sa poljoprivredom, sa ne znam čime tako sličnim stvarima. Tako da tu jedan isto problem probit’ se nekud dalje.“ (Predstavnik poduzetničko-građevinarske zadruge, Sisačko-moslavačka županija)

Zanimljiva su promišljanja napose jednog sugovornika koji smatra da učinkovitost rada zadrugarskih organizacija ponajviše ovisi o načinu upravljanja zadrugom pri čemu se pleđira za veću zastupljenost menadžerskog pristupa:

„Mislim da je zapravo ključna stvar u... tim ljudima koji vode zadruga, upraviteljima zadruga, koji moraju biti menedžeri bez obzira na svoju struku, ali moraju biti osobe koje su po svom habitusu menadžeri jer mislim da je to osnovni preduvjet za uspjeh zadruga. A onda kada se vide neki pozitivni rezultati, onda će članovi biti zadovoljni i bit će spremni i dalje razvijati zadrugarstvo i ići u... nekakve nove projekte (...) za uspjeh zadrugarstva je jako bitna uloga upravitelja zadruga, koji mora biti osoba menadžerskog tipa i da na taj način zapravo onda se ostvaruju i ti zajednički ciljevi zadrugara.“ (Predstavnik županijske organizacije, Sisačko-moslavačka županija)

U iznijetom fragmentu razaznajemo sljedeću važnu temu kojom se može doprinijeti intenziviranju razvitka zadrugarstva, a to je potreba za isticanjem pozitivnih uspješnih primjera u javnom prostoru koji pridonose senzibiliziranju opće svijesti o društvenoj relevantnosti zadruga:

„Pa ja mislim da tu nekoliko uspješnih priča zadrugarstva može kompletno promijeniti priču. Primjer u Čakovcu je ta zadruga Humana Nova, to već sad ima skoro 30 zaposlenika, ne postoji niko' u Međimurju tko nije čuo za Humanu Novu (...) Pa ja mislim da je tu potrebno najviše od svega vrijeme, vrijeme i primjeri dobrih znači zadruga. Znači primjeri dobre prakse da se tu neke zadruga jednostavno uspiju izboriti, doč' do nekih rezultata konkretnih, jasnih, pokazati 'to se može na taj način raditi'. Spomenuo sam treba vrijeme i prije sam spomenuo edukacija novih generacija u tome i... prikazivanje...“ (Predstavnik poljoprivredne zadruga, Međimurska županija)

Za kraj, akcentiramo jedan, tek rijetko zastupljen a bitan, motiv koji se odnosi na potencijal školskih učeničkih zadruga za stvaranje poduzetničkih kompetencija:

„...I ono što bih svakako rekla su zapravo, nekakva tradicija je učeničkih zadruga. Ja ne znam kako je u drugim županijama, ali kod nas zapravo zaista mogu reći da skoro svaka srednja škola osim gimnazije ima zadrugu, ima ih dosta osnovnih škola. I to je nekakav dobar put nekakvog razvoja, poticanja prema poduzetništvu, prema učenju za poduzetništvo, za, za, za nešto, kreiranje i rađanje i tako dalje. Zaista mislim da su baš uspješne i te učeničke zadruga, velim manje više sve strukovne srednje škole koje jesu, mislim da ih imaju i da im funkcioniraju.“ (Predstavnica županijske organizacije, Međimurska županija)

Prema tome, učeničke zadruga zasigurno mogu reprezentirati solidnu osnovicu za svjetliju budućnost zadrugarstva u hrvatskim okvirima.

3. KRITIČKE OPSERVACIJE, PONEKA PRAKTIČNA SUGESTIJA I PREDSTOJEĆI ISTRAŽIVAČKI IZAZOVI

Predstavljeni glavni nalazi neprijeporno su zanimljivi i itekako indikativni u kontekstu razumijevanja što se danas zbiva sa zadrugama u Hrvatskoj. Svakako je bitno naglasiti da pri analizi nalaza nismo ustanovili suštinsku razliku u načinu funkcioniranja zadruga u dvjema razmatranim mikro regionalnim sredinama. Zadruga organizacije i u Međimurskoj i Sisačko-moslavačkoj županiji nailaze na identične tipove poteškoća odnosno suočavaju se s istim izazovima. Odgovori predstavnika/ca zadruga prožeti su kritičnijom intonacijom i većom dozom skepe u odnosu na reprezentante nadležnih ustanova. Ta

konstatacija ne čudi, štoviše na neki je način i očekivana, s obzirom na njihovu raznoliku pozicioniranost u, bourdieuovski rečeno, društvenom polju na kojem se odvija igra zadružnog poslovanja.

Generalno gledano, zadruga u Hrvatskoj ne predstavlja osobito uspješan, ni propulzivan organizacijski oblik. Nije moguće jednoznačno uprijeti prstom i decidirano ukazati na konkretan čimbenik zašto je tome tako. Ispravnije je govoriti o vrlo složenom kolopletu niza faktora nepovoljnog djelovanja na zadruga koji, metaforički govoreći, kao da su se urotili protiv njih. Analitički iskazano, ti bi se faktori mogli distingvirati u *strukturne čimbenike* i *sociokulturne čimbenike*.

Prvi su vezani uz neadekvatan institucionalni dizajn odnosno nezaokružen sustav podupiranja njihova rada. Premda su legislativno jasno definirane, u praksi se ne uviđa ili barem ne u dostatnoj mjeri kakva je njihova *differentia specifica* u odnosu na druge tipove poslovnih organizacija. Posebice nerazvidnim ostaje koje su olakšice odnosno beneficije koje bi, komparativno gledano, zadruga mogle ostvarivati u odnosu na druge poslovne subjekte. Time se već u startu umanjuje potencijalni interes za njihovo osnivanje. Nužno je imati na umu da premda zadruga inherentno posjeduju poduzetničku komponentu, one ne mogu biti reducirane isključivo na status ekonomskih subjekata budući da uključuju bitan socijalni element. Previdi i neuvražavanje te socijalne komponente, na što smo upozoreni u ponekim intervjuima, prilično je simptomatično i problematično te u suštini podriva jednu od temeljnih premisa zadružnog organiziranja. Također je vrlo prijeporan izostanak adekvatne specijalizirane stručne podrške na terenu na način da nadležne javne ustanove nemaju institucionalan prostor namijenjen zadružnim organizacijama ni kadrova koji bi se njima specifično bavili. Sve to implicira stanovitu konfuziju koja obavlja ukupno djelovanje zadruga što je dodatno intenzivirano nerijetkim promjenama regulatornog okvira. U strukturnom smislu, ukupna vertikala dionika koji bi trebali podupirati rad zadruga, uključivši savjetodavne službe na svim upravnim razinama, nije adekvatno posložena odnosno primjereno koordinirana. To, dakako, zadrugare ne amnestira od njihova dijela nužne kontribucije za funkcioniranje cjelokupnog sustava. Uzevši u obzir iskazano, možda nije pretjerano ustvrditi da zadruga sasvim uredno postoje na papiru, ali nitko u praksi nije posve siguran kako bi one realno trebale funkcionirati.

Barijere sociokulturne naravi analitički se mogu razlikovati na *eksterne* i *interne*. Od potonjih zasigurno treba izdvojiti izvjestan deficit društvenog kapitala koji se manifestira kao nedostatak povjerenja između članova zadruga. Nalazi istraživanja upućuju na nedostatnu spremnost aktiviranja članova zadruga za obavljanje radnji u interesu zadruga. Tako se pojedinačni privatni interesi pokazuju primarnima u odnosu na kolektivne. U tom smislu, prisutna je stanovita asimetrična relacija u kojoj se od zadruga, u pragmatičnom smislu, očekuje ostvarivanje privatne koristi (gledano iz perspektive članova/ica), ali istovremeno izostaje ulaganje energije da zadruga kao kolektiv zabilježi dobro poslovanje. Na tu okolnost upozoravaju pojedini sugovornici iz zadruga iz obiju županija na temelju svojih neposrednih „insiderskih“ iskustava angažmana u zadrugama. Taj uvid posve je u liniji s navodima i predstavnika/ca meritornih javnih

ustanova, također iz obiju mikro regionalnih sredina, koji ukazuju na stanoviti zazor prema zadružnom udruživanju i općenito stapanju poduzetničkih inicijativa. Uz nano-vo istaknutu obligatornu ogradu da je istraživanje provedeno na nevelikom uzorku, ipak je prilično simptomatično da na nedostatak povjerenja te ustezanje od udruživanja kao značajnu barijeru razvoju zadrugarstva upozoravaju pojedini sugovornici/e i iz redova zadrugara, ali i nadležnih ustanova. Štoviše, indikativni nalaz koji upućuje na izostanak povjerenja nije u kontradikciji s nizom socioloških istraživanja koja kontinuirano bilježe niske stope društvenog kapitala. Negativni djelić mozaika zasigurno jest i neupućenost obrtnika, poljoprivrednika, proizvođača, ponuđača usluga odnosno bilo kojeg profila poduzetnika, općenito, o postojanju razmatranog oblika udruživanja što već preudicira nemogućnost korištenja svih potencijala koje zadruga načelno nudi. U dublju diskusiju zašto je tome tako ne bismo se htjeli upuštati bez daljnjih empirijskih uvida, no nije bez temelja za pretpostaviti da razloge određene pasivnosti i skepticizma spram zadružnog organiziranja djelomično valja sagledavati i kroz prizmu stanja stvari djelatne poduzetničke kulture u Hrvatskoj prožete različitim pukotinama. Još je zahtjevnije sugerirati kako podignuti stupanj društvenog kapitala u kontekstu zadružnog poslovanja. U tom pravcu izgledno ne postoji nikakav čarobni štapić, već je potrebna koordinacija niza mjera na makro društvenom i mikro lokalnom planu. I dok tematiziranje mogućnosti podizanja društvenog kapitala na makro društvenom nivou predstavlja vrlo složeno pitanje kojeg se ovom prigodom nećemo latiti, pod potonjim podrazumijevamo mogućnost organiziranja javnih savjetovanja i svojevrsnih edukativnih događanja na lokalnoj ravni gdje bi se i članove ali i tek potencijalne članove zadruga informiralo o namjeni, svrsi i pogodnostima koje nudi zadružno udruživanje, nadalje valja razmisliti i o intenzivnijoj suradnji između zadruga, pa i njihovom umrežavanju, jednako kao i tješnjoj suradnji s drugim tipovima poslovnih entiteta, tijelima javne uprave i općenito najširem dijapazonu dionika društvenog života na lokalnoj razini a sve s ciljem okrupnjavanja, amplifikacije i adekvatnog kanaliziranja razvojnih impulsa.

Eksterne sociokulturne faktore koji priječe vibrantniji razvitak zadruga valja tražiti u općenito negativnoj percepciji zadruga koje se vrlo plastično sagledavaju kao preostaci socijalističkog nasljeđa.²⁰ Tako zadruga u startu bivaju sagledavane kroz negativnu prizmu. Za pretpostaviti je da nepovoljnije predodžbe iskazuju starije generacije koje imaju iskustva sudjelovanja u gospodarskim aktivnostima socijalizma. Dakako da i ova provizorna tvrdnja iziskuje detaljnije empirijsko ispitivanje. No, već i naše istraživanje jasno upućuju da zadruga u javnom diskursu imaju negativan imidž koji bi svakako trebalo promijeniti. Pri tom značajnu ulogu imaju mediji koji bi izdašnjim navođenjem primjera pozitivnih praksi mogli značajno doprinijeti rekonfiguriranju imidža zadružnih organizacija. Od pojedinih sugovornika/ca u provedenom istraživanju doznajemo da

20 Po tom je pitanju ustanovljen naglašeni stupanj podudarnosti između razmišljanja naših sugovornika/ca i stanovišta u relevantnoj literaturi. Vidjeti primjerice Broz i Švaljek (2019:110), Babić i Račić (2011:287, 307), Mataga (2005:34-37), Matijašević (2005:161), Nedanov i sur. (2012:213), Đurkin Badurina i Kljaić Šerbek (2018:40), Tratnik i sur. (2005:196, 209).

određene zadružne organizacije dobivaju solidan medijski prostor te bivaju reprezentirane u pozitivnom svjetlu. Kako nismo radili analizu medijskog predstavljanja zadružnih organizacija, u tom pravcu ne možemo iznositi nikakve daljnje propozicije. Izgledno je pak da pozitivnim primjerima uspješnih zadruga naš medijski prostor teško da ikad može biti dostatno zasićen. Pri obrtanju općega mentalnog sklopa ka pozitivnom stavu prema zadrugama izniman potencijal mogu imati školske učeničke zadruge.²¹ Mlađe generacije neopterećene, ili makar manje opterećene kulturnih hipotekama prošlosti,²² zasigurno mogu razviti pozitivan stav prema zadružnom poslovanju koje u socijalizacijskom smislu stječu angažmanom u učeničkim zadrugama.²³ Takva se dragocjena iskustva mogu pretočiti u kasnije prakse zadružnog organiziranja jednom kada se stupi u konkretne poduzetničke vode. Dakle, učeničke zadruge pojavljuju se kao potencijalno adekvatno socijalizacijsko sredstvo za facilitaciju zadružnog organiziranja. Ipak, i fenomen školskih zadruga također iziskuje detaljnije sociološko izučavanje.

Potrebno je napomenuti da dobiveni nalazi iz ovoga empirijskog istraživanja poduzetog krajem 2018. dobro korespondiraju krucijalnim nalazima prethodnog projekta „Čimbenici uspješnosti i modeli suradnje zadruga u Hrvatskoj“ u sklopu kojeg je od rujna 2017. do ožujka 2018. na području čitave zemlje provedeno gotovo 50 polustrukturiranih intervjua s predstavnicima zadružnih organizacija (Božić i sur., 2019).²⁴ Premda tematski dobro kongruentni, dva sukcesivna istraživačka projekta unekoliko su se razlikovali u naglascima odnosno izoštravanju istraživačkog fokusa. No u tematskim sklopovima koji se preklapaju zamjetna je iznimna podudarnost nalaza. Osobito se to odnosi na isticanje neadekvatnosti, nekonzistentnosti i nestalnosti regulatornog okvira, neprepoznavanja zadruga kao distinktivne organizacijske forme, neadekvatnu institucionalnu podršku na svim razinama, također i na negativnu percepciju zadružnih organizacija kao preostataka difamirane socijalističke ostavštine (Božić i sur., 2019). Tako su se razvidno detektirale eksterne barijere (Božić i sur., 2019) koje reprezentiraju nepovoljno i za zadruge nepoticažno strukturno okruženje na koje smo i mi maločas upozorili. S obzirom na podudarnost istraživačkih rezultata može se ustvrditi da je potonji projekt („*Uloga jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave u razvoju zadrugarstva*“) pribavio dodatnu empirijsku verifikaciju te tako pridodao epistemološku težinu prethod-

21 Pozitivan primjer kako školske učeničke zadruge mogu doprinijeti razvoju poduzetničkog duha, kooperativnosti, timskog rada, usvajanju radnih navika, etičnosti poslovanja, kulture rada te srodnih vrijednosti donose Vrančić i Lovrenčić (2013).

22 Zanimljivo je pitanje kakav bi se efekt po pitanju statusa i ugleda postigao možebitnom promjenom nazivlja, dakle, da se namjesto „zadruge“ ovoj vrsti organizacija pridjene kakav alternativni naziv. U društvenoj sredini gdje su promjene različitih tipova nomenklatura nerijedak predmet rasprava u javnom diskursu pretpostavka da u promjeni naziva leži dio rješenja „zadružnih problema“ nije posve za odbaciti.

23 Na školske zadruge kao potencijalno svrsishodan socijalizacijski alat u kontekstu interiorizacije vrijednosti i praksi zadrugarstva ukazuje i Stanojević (2015:56) koja smatra da odgovarajuću edukaciju valja inkorporirati u sve razine obrazovanja, i formalnog i neformalnog, uključujući i obrazovanje odraslih.

24 Krucijalni rezultati temeljite analize prikupljenoga izdašnog empirijskog materijala u ovome kvalitativnom istraživanju iznijeti su u Božić i sur. (2019) te se čitatelja/icu posebice zainteresiranog/u za ovaj problemski sklop upućuje da nezaobilazno konzultira navedeni članak.

nomu istraživanju, no ista propozicija važeća je i u obrnutom smjeru posebice ako se dva empirijska istraživanja sagledaju kao cjelina.

Da rezimiramo: zadruga imaju znatno veći razvojni potencijal od utvrđenoga našim, u ovome članku predstavljenim, istraživanjem. Taj bi potencijal svakako trebalo umješnije i bitno učinkovitije koristiti, jer zadružno organiziranje reprezentira učinkovitu platformu za sakupljanje, objedinjavanje, amplifikaciju i kanaliziranje gospodarskih impulsa posebice na lokalnom i regionalnom nivou. Riječ je organizacijskoj formi koja može biti vrlo važna razvojna karika, tim više jer uz komponentu gospodarske djelatnosti uključuje i širu socijalnu dimenziju, bilo kroz inkluziju depriviranih, deprivilegiranih i teže zapošljivih skupina u gospodarske, implicitno i društvene procese, ili kakve druge prosocijalne modalitete djelovanja. U tom smislu svakako je neophodno voditi računa o razvijanju učinkovitih institucionalnih mehanizama poreznih i drugih fiskalnih olakšica, pa i određenih poticaja, te direktnih subvencija, isto tako i sistematiziranih oblika podrške radu ovih razvojno višestruko svrsishodnih organizacija. Pri tom valja imati na umu i tip aktivnosti u domeni određene zadruge pri čemu se dodatno mogu favorizirati organizacije čija djelatnost, primjerice, korespondira s principima održivog razvoja.

4. ZAKLJUČNO

Naposljetku, tek bismo se nakratko htjeli vratiti na pitanje sa samog početka, ono iskazano u naslovu: reprezentiraju li zadruga u Hrvatskoj neučinkovit, neprepoznat ili neučinkovit tip organizacija? Najjednostavnije iskazano, odgovor glasi: „da“! Disjunkciju je, dakle, potrebno supstituirati konjunkcijom. Drugim riječima, ne radi se o trilemi nego o tome da zadružne organizacije u određenoj mjeri istovremeno predstavljaju i neučinkovit, i neprepoznat i nepoželjan organizacijski oblik. U institucionalnom okruženju ne prepoznaju ih dostatno, kao specifičan tip poslovnih subjekata, ni (potencijalni) zadrugari ni elementi sustava koji bi trebali servisirati njihovo djelovanje. Njihova nepoželjnost proizlazi iz dostupibilnih sociokulturnih zaliha gdje se u općoj kolektivnoj memoriji zadružne organizacije sagledavaju kao nepoželjni relikv nekadašnjih socijalističkih zadruga. Rezultanta navedenih dviju okolnosti, uz djelovanje prethodno navedenih čimbenika, reflektira se i na njihovu suboptimalnu učinkovitost. Funkcioniranje se zadruga definitivno može i hvalevrijedno ga je pospješiti, tim više jer osim gospodarskih one impliciraju i blagotvorne društvene učinke. Za kretanje u tom pravcu potrebno je pak sinergijsko su-djelovanje širokog spektra društvenih dionika te obligatorna revalorizacija zadruga u vrijednosnom smislu.

LITERATURA

- Avsec, F. (2005). Poljoprivredne zadruge u Republici Sloveniji. *Sociologija sela*, 43(1): 83-108.
- Babić, Z., Račić, D. (2011). Zadrugarstvo u Hrvatskoj: trendovi, pokazatelji i perspektiva u europskom kontekstu. *Sociologija i prostor*, 49(3): 287-311.
- Bežovan, G. (2008). Nefitne stambene organizacije i izazovi njihovog razvoja u Hrvatskoj. *Revija za socijalnu politiku*, 15(1): 39-56.
- Bilić, S. (2005). Izazovi ulaska u EU za hrvatsku poljoprivredu: očekivani status seljaka, zadruga i poljoprivrednih poduzeća. *Sociologija sela*, 43(1): 109-127.
- Božić, J., Šprajc, I. i Sribljinić, A. (2019). Croatian co-operatives' story of revival: Overcoming external obstacles. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 7(2). DOI: 10.1016/j.jcom.2019.100090.
- Broz, T. i Švaljek, S. (2019). Mikrokozmos zadružnog gospodarstva: gdje i kako posluju hrvatske zadruge? *Sociologija i prostor*, 57(2): 107-138.
- Cocolina, C.Q. (2016). The Power of Cooperation: Key Figures 2015. Bruxelles: Co-operatives Europe. URL: <https://coopseurope.coop/sites/default/files/The%20power%20of%20Cooperation%20-%20Cooperatives%20Europe%20key%20statistics%202015.pdf> (20.04.2020.)
- Defilippis, J. (2005). Razvoj obiteljskih gospodarstava Hrvatske i zadrugarstvo. *Sociologija sela*, 43(1): 43-59.
- Fereday, J. i Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1): 80-92.
- Đurkin Badurina, J. i Kljaić Šerbek, J. (2018). Zadruge kao organizacijski oblici za održivi razvoj turizma u ruralnim područjima. *Notitia – časopis za održivi razvoj*, 4(1): 39-48.
- Krešić, M. (2015). Hrvatske kućne zadruge: dioba *per linea* ili *per capita*. *Pravni vjesnik*, 31(1): 9-29.
- Mataga, Ž. (2005). Poljoprivredno zadrugarstvo u Hrvatskoj: razvoj i temeljni problemi. *Sociologija sela*, 43(1): 17-42.
- Mataga, Ž., Papeš, D. i Petak, A. (2005). Poljoprivredne zadruge u zemljama Europske unije. *Sociologija sela*, 43(1): 215-277.
- Matijašević, A. (2005). Zadružno zakonodavstvo u Hrvatskoj: razvoj i problemi legislative poljoprivrednog zadrugarstva. *Sociologija sela*, 43(1): 153-170.
- Međunarodni savez zadruga (2020a). Facts and figures. URL: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures> (20.04.2020.)
- Međunarodni savez zadruga (2020b). Our history URL: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/history-cooperative-movement> (20.04.2020.)
- Merkens, H. (2004). Selection Procedures, Sampling, Case Construction. U: Flick, U., von Kardorff i Steinke, I. (ur.), *A Companion to Qualitative Research* (str. 165-171). London: Sage Publications.

- Ministarstvo hrvatskih branitelja (2020). Javni poziv za dodjelu potpora radu zadruga hrvatskih branitelja. URL: https://branitelji.gov.hr/UserDocsImages//MHB%20MEDVED/2020/O%C5%BEujak/Zadruga//1_Upute%20za%20podositelje%20zahtjeva_2020_.pdf (23.04.2020.)
- Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije (2018). Vrijednosti indeksa razvijenosti i pokazatelja za izračun indeksa razvijenosti prema novom modelu izračuna na županijskoj razini (razdoblje 2014.-2016.). URL: <https://razvoj.gov.hr/o-ministarstvu/djelokrug-1939/regionalni-razvoj/indeks-razvijenosti/vrijednosti-indeksa-razvijenosti-i-pokazatelja-za-izracun-indeksa-razvijenosti-2018/3740> (24. 04. 2020.)
- Nedanov, A. Franić, R. i Gugić, J. (2012). Analiza zadružnog zakonodavstva Republike Hrvatske. U: Pospišil, M. (ur.), *47th Croatian and 7th International Symposium on Agriculture: proceedings* (str. 212-216). Zagreb: Agronomski fakultet.
- Nilsson, J. (2001). Organisational Principles for Co-operative Firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3): 329-356.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Puljiz, V. (1992). Porodične zadruge i procesi modernizacije hrvatskog društva. *Sociologija sela*, 30(1-2): 147-154.
- Ritchie, J. i Lewis, J. (2003). *Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students and Researchers*. London: Sage Publications.
- Rodgers, D. (ur.) (2015). Smjernice o zadružnim načelima. Bruxelles: Međunarodni savez zadruga. URL: <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/2017-02-15-hrguidance-notefinal-581762885.pdf> (20.04.2020.)
- Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researcher*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. U: Denzin, N. K. i Lincoln, Y. S. (ur.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (str. 443-466). London: Sage Publications.
- Stanojević, I. (2015). Analiza zadružnog sustava u 2014. godini. *Agroecnomia Croatica*, 5(1): 51- 57.
- Supek, O. (1996). Women's Entrepreneurship and the Dissolution of *Zadruga* in 19th Century Slavonia. *Studia ethnologica Croatica*, 7-8(1): 259-266.
- Stebbins, R. A. (2001). *Exploratory Research in the Social Sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Swedberg, R. (2020). Exploratory Research. U: Emlan, C., Gerring, J. i Mahoney, J. (ur.), *The Production of Knowledge. Enchancing Progress in Social Science* (str. 17-41). Cambridge: Cambridge University Press.
- Šimleša, D., Bušljeta Tonković, A. i Puđak, J. (2016). Društveno poduzetništvo u Hrvatskoj: od prepoznavanja do primjene. *Revija za sociologiju*, 46(3): 271-295.
- Tratnik, M., Stracenski, M. i Radinović, S. (2005). Zadrugarstvo: čimbenik stabilnosti, kompetitivnosti i konkurentnosti malenih poljoprivrednih gospodarstava. *Sociologija sela*, 43(1):195-213.

- Vaismoradi, M., Jones, J., Turunen, H. i Snelgrove, S. (2016). Theme development in qualitative content analysis and thematic analysis. *Journal of Nursing Education and Practice*, 6(5): 100-110.
- Vrančić, M. i Lovrenčić, S. (2013). Inovacije u radu učeničkih zadruga primjer dobre prakse. *Učenje za poduzetništvo*, 3(2): 46-53.
- Zakon o zadrugama. Narodne novine, NN 34/11, 125/13, 76/14, 114/18, 98/19.

COOPERATIVES IN CROATIA – INEFFICIENT, UNDESIRABLE OR UNRECOGNIZED TYPE OF ORGANIZATION?

Krešimir Žažar

Abstract

After initial definitions, this paper offers a brief retrospective of the historical importance of cooperatives in both global and specific Croatian contexts, as well as certain numerical indicators of the immense importance of cooperative organizations, especially in Western European countries. However, it also warns about the lack of importance of cooperatives in Croatia today. We, therefore, then present findings from a wider empirical research conducted at the end of 2018 as part of the scientific project “The role of local and regional self-government units in the development of cooperatives”. This qualitative research was conducted using the method of semi-structured interviews on a non-probabilistic intentional sample (N=11) with interviewees of different profiles (representatives of cooperatives, representatives of regional and local governments, development agencies, etc.) in two counties: Međimurje County and Sisak-Moslavina county, as examples of more and less development Croatian regions. The purpose of this research was to examine the extent to which cooperatives are considered relevant stakeholders in social development at the regional / local level, as well as to detect social factors that have positive or negative effects on cooperatives (external factors) and intra-organizational factors that affect the economic, social and general performance of cooperatives (internal factors). Main findings indicate that certain structural factors appear as obstacles to more successful operation of cooperatives, such as unclear and frequently changing regulatory framework, a lack of awareness among business entities about the potentials of cooperative organizations, a lack of recognition of cooperatives as distinctive organizational forms, as well as certain level of skepticism of cooperative members regarding their own participatory role within the cooperative organization. The latter indicates a deficit in social capital, which can be related back to the characteristics of the dominant cultural matrix marked by a reluctance towards cooperatives, which are perceived as a negative legacy of socialism, although the tradition of cooperatives in Croatia runs much deeper than the socialist regime. The comparison between our two cases reveals that there are essentially no differences in the way that cooperatives function in either of these two counties. Finally, certain guidelines are indicated regarding the direction in which we should act to improve cooperatives in Croatia.

Keywords: social capital deficit, insufficient institutional support, cultural baggage, cooperatives

GENOSSENSCHAFTEN IN KROATIEN – INEFFIZIENTE, UNERWÜNSCHTE ODER UNERKANNT ORGANISATIONSFORMEN?

Krešimir Žažar

Zusammenfassung

Nach einer anfänglichen Begriffsbestimmung und einem Rückblick auf die historische Wichtigkeit der Genossenschaften im globalen Rahmen der kroatischen Gesellschaft (es werden numerische Indikatoren für eine außerordentliche Wichtigkeit von genossenschaftlichen Organisationen in manchen, vor allem westeuropäischen Ländern angeführt, gleichzeitig wird aber auf eine geringe Bedeutung von Genossenschaften im heutigen Kroatien hingewiesen) bringt der mittlere Teil des Artikels Befunde einer Etappe der im Jahr 2018 im Rahmen des Projekts „Die Rolle der lokalen und regionalen Selbstverwaltung bei der Entwicklung von Genossenschaftstüm“ durchgeführten empirischen Forschung. Es geht um qualitative Forschung, die auf der Methode halbstrukturierter Interviews beruht und auf nichtprobabilistischem absichtlichem Muster (N=11) realisiert wurde, das unterschiedliche Gesprächspartner (Repräsentanten von

Genossenschaften, Repräsentanten von Einheiten der regionalen und lokalen Selbstverwaltung, Mitarbeiter in Entwicklungsagenturen u. Ä.) mitinkludierte und zwar im Distrikt Međimurje, das ein Beispiel einer entwickelten Mikroregion darstellt und im Distrikt Sisak-Moslavina, das ein Beispiel einer schwächer entwickelten Region in Kroatien darstellt. Der Zweck dieser Forschung war es herauszufinden, in welchem Ausmaß Genossenschaften als relevante Faktoren der gesellschaftlichen Entwicklung auf der regionalen/lokalen Ebene auftreten, weiterhin Determinanten des sozialen Umfelds (externe Faktoren) zu bestimmen, die positiv bzw. negativ die Geschäftstätigkeit von Genossenschaften beeinflussen, sowie intraorganisatorische Faktoren (interne Faktoren) festzustellen, die auf wirtschaftliche, soziale und allgemeine Leistungen von Genossenschaften einwirken. Ausschlaggebende Befunde weisen darauf hin, dass als Hindernisse für eine erfolgreichere Tätigkeit von Genossenschaften bestimmte strukturelle Faktoren auftauchen, wie z.B. ungenügend klarer oder oft wechselnder Regulationsrahmen, mangelhafte Informiertheit von Geschäftssubjekten über die Potentiale des genossenschaftlichen Organisierens, die Nichterkennung der Genossenschaften als eine distinktive Organisationsform, Ausbleiben einer systematischen Unterstützung der Arbeit der Genossenschaften, aber auch bestimmte soziokulturelle Faktoren, wie ein gewisser Skeptizismus der Genossenschaftsmitglieder selbst der Teilnahme an einer Genosschaftsorganisation gegenüber. Letzteres weist auf ein Defizit des Gesellschaftskapitals hin, was mit Merkmalen der dominierenden Kulturmatrix verbunden werden könnte, die eine gewisse Abneigung dem Genossenschaftsgedanken als einem negativen Erbe des Sozialismus gegenüber aufweist, obwohl man dabei die Tatsache aus der Sicht verliert, dass die Tradition des Genossenschaftstums in Kroatien wesentlich tiefere historische Wurzeln hat. Aus dem Vergleich von zwei genannten Fällen ergibt es sich, dass es keine wesentlichen Unterschiede in der Funktionsweise von Genossenschaften in den zwei genannten Distrikten gibt. Schließlich werden Richtlinien angedeutet, was man tun sollte, um das Genossenschaftstum in Kroatien zu fördern.

Schlüsselwörter: *Defizit am Gesellschaftskapital, ungenügende institutionelle Unterstützung, Kulturgepäck, Genosschaftsorganisationen*