

# EKONOMSKA UČINKOVITOST POLJOPRIVREDNIH ZADRUGA U REPUBLICI HRVATSKOJ

---

**Martinović, Ivana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2013**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of agriculture / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Poljoprivredni fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:151:481419>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



Sveučilište Josipa Jurja  
Strossmayera u Osijeku

**Fakultet  
agrobiotehničkih  
znanosti Osijek**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek - Repository of the Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek](#)



## 1. UVOD

Zadrugarstvo ima dugu tradiciju u poljoprivredi. Važnost zadruga mjenjala se kroz povijest kako se mjenjao i gospodarski poredak u društvu. Zadružne se organizacije počinju osnivati u razdoblju burnih društvenih i ekonomskih promjena nastalih raspadom feudalizma i razvojem kapitalizma početkom XIX stoljeća. Istovremeno dolazi do naglog razvoja industrije i osnivanja bankarskih institucija kojima je cilj financirati razvoj. Razvojem poljoprivredno-prehrambene proizvodnje poljoprivredni proizvođači postaju ovisni o financijskom kapitalu i nalaze se u potrebi osnivanja zadruga, s ciljem zaštite vlastitih interesa te opstanka i razvoja; kako bi osigurali kapital za otkup posjeda i sudjelovanje u robno-novčanoj razmjeni.

Razvoj zadrugarstva sve je intenzivniji; sve više je proizvođača poljoprivrednih proizvoda i obrtnika koji osnivaju zadruge kako bi lakše pristupili tržištu, osigurali konkurentnost, povećali mogućnosti plasiranja vlastitih proizvoda, lakše nabavili potrebne materijale i sirovine za prostu i proširenu reprodukciju, ali jednako tako i osigurali povoljne ekonomske rezultate te ostali na tržištu. Pa tako razlikujemo veliki broj zadruga s različitim proizvodnim, prodajnim i uslužnim djelatnostima.

U Republici Hrvatskoj značajan je primarni sektor djelatnosti, što daje posebno značenje poljoprivrednim zadrugama koje mogu imati perspektivnu budućnost uz ostvarenje povoljnih ekonomski rezultata, ako se primjeni poduzetničko poslovno ponašanje.

## 2. MATERIJAL I METODE

Proučavanjem dostupne literature, bilo na internetu ili u pisanoj literaturi korištena je metoda analize. Integriranjem tih podataka u cjelinu pokušava se prikazati ekonomska učinkovitost zadruga; nastanak i razvoj zadruge i zadrugarstva, napredak kroz vrijeme i opstanak i očuvanje temeljnih načela zadrugarstva kroz promjenu povjesnih tendencija, društvenog razvoja i političkog sustava. Sintezom prikupljenih materijala načinjena je obrada teme o ekonomskoj učinkovitosti u zadrugarstvu.

## 3. POVIJEST I RAZVOJ ZADRUGA

Prve zadruge javile su se prije otprilike dva stoljeća. Do pojave prvih zadruga nije došlo ni odjednom ni samo na jednom mjestu, odnosno dijelu svijeta. Pojava prve zadruge veže se uz veliki ekonomsko-politički pokret radničke klase u Engleskoj poznatoj pod imenom *Čartizam* ili *Čartistički pokret* (pokret engleskog radništva, nazvan po povelji "People's Charter" (1838.). Razvio se tridesetih godina devetnaestog stoljeća zahtijevajući opće i jednako pravo glasa i preobrazbu Engleske u demokratsku državu. Posebnost čartističkog pokreta bila je što je bio prvi radnički pokret s izrazito političkim zahtjevima pri čemu je uspio potaknuti donošenje nekih socijalnih mjera (poput zakona o desetosatnom radnom danu) iako nije prerastao u političku stranku<sup>1</sup>) koji je trajao od 1836. do 1853. godine. Ovaj pokret nastao je kao odgovor na težak položaj i ekonomsko stanje engleskih radnika kao i na njihovu gotovo potpunu obespravljenu. Jednim od glavnih predstavnika i teoretičara zadrugarstva smatra se Robert Owen.

Prvom potrošačkom zadrugom, a ujedno i prvom zadružnom organizacijom u svijetu uopće, smatra se potrošačka kooperacija osnovana u Engleskoj 1844. godine. Iako se Engleska smatra kolijevkom zadrugarstva, u isto vrijeme dok se zadruga uhodavala u drugim zemljama, javljaju se početni oblici zadružnih organizacija.

Prve kreditne zadruge javljaju se u Njemačkoj, dok se Francuska smatra zemljom prvih proizvođačkih asocijacija. Kreditne zadruge predstavljaju drugi osnovni zadružni oblik,

---

<sup>1</sup> <http://hr.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cartizam>

naročito rasprostranjen u području poljoprivrede. Osim toga one se mogu sresti i u drugim privrednim granama – prije svega u zanatstvu.

Dalje kroz vrijeme zadruga je bilo sve više i one su polako usavršavale svoj način djelovanja. Najbolji pokazatelji pravog značenja razvoja zadruge u svijetu pronalaze se u činjenici da zadruga imaju preko 800 milijuna članova i preko 100 milijuna zaposlenih (više od 20% nego što zapošljavaju multinacionalne kompanije) te da 3 milijarde ljudi, odnosno polovina ukupnog svjetskog stanovništva živi od zadružnih prihoda.<sup>2</sup>

Ujedinjeni narodi, Međunarodni zadružni savez i Međunarodna organizacija rada potiču razvoj zadruga i primjenu zadružnih načela.

### **3.1. Zadrugarstvo u Europi**

U zemljama Europske unije u zadružnoj organiziranosti djeluje oko 300 000 zadruga koje osiguravaju 4,8 milijuna radnih mjesta. Europska unija sustavno potiče razvoj zadrugarstva, ne samo poticanjem razvoja zadruga na području pojedine članice, nego i poticanjem osnivanja Europske zadruge. U svrhu poticanja suradnje na području zadrugarstva Europska komisija je pripremila niz studija o razvoju u ovom području. Radi razvoja suradnje među zadrugama na europskoj razini Europska komisija 1998. godine osniva Savjetodavni odbor za zadruga, udruge i zaklade. Zadrugarstvo u Europi doprinosi učinkovitosti konkurencije na tržištu, nudi potencijale za otvaranje novih radnih mjesta i nove oblike poduzetništva i zapošljavanja. Većinom je bazirana na aktivnosti članova, izlazi u susret novim potrebama, potiče aktivnosti građana i kreativnost zadrugara. Naročito, zadrugarstvo doprinosi ujedinjenju s gospodarstvom zemalja članica Europske unije.

Osnovna načela zadrugarstva u zemljama Europske unije su:<sup>3</sup>

- dobrovoljno i otvoreno članstvo,
- demokratsko upravljanje članova,
- članovi su vlasnici - kontroliraju zadrugu i njezina sredstva,
- samostalna i nezavisna organizacija,

---

<sup>2</sup> ICA, procjena UN-a iz 1994.g.

<sup>3</sup> [www.obz.hr/hr/pdf/zadruga.pdf](http://www.obz.hr/hr/pdf/zadruga.pdf), 18.10.2009.

- osiguravanje edukacije i treninga za članove,
- zadruge međusobno surađuju,
- zadruge brinu za svoju zajednicu.

Hrvatska ista načela, prema već donesenom zakonu o Europskoj zadruzi, stavlja u primjenu ulaskom u Europsku uniju.

### **3.2. Zadrugarstvo u Republici Hrvatskoj**

U Republici Hrvatskoj zadrugarstvo ima 140 godina staru tradiciju. Kroz to vrijeme, zadruge su bile i snažne gospodarske organizacije i pokret koji je imao utjecaj na politička kretanja. Zadrugarstvo je imalo i uspona i padova. U vrijeme socijalizma došlo je i do zlouporabe zadrugarstva kako bi se postigli ciljevi koji sa stvarnim zadrugarstvom nisu bili u neposrednoj vezi, a posljedice te zlouporabe očituju se i danas u nepovjerenju određenih skupina prema zadrugama i potrebi ponovnog organiziranja zadruga i zadružnog djelovanja.

Prve zadruge na hrvatskom tlu bile su štedno-kreditne i to Schulze-Delitzscheva tipa<sup>4</sup>, koje su poslovale s ograničenim jamstvom i većim novčanim ulozima. One se, dakako, nisu bavile samo štedno-kreditnim poslovima, nego su nabavljale i sjeme, mineralna gnojiva i ostale materijale za seljačka gospodarstva. Uvažavale su osnovna zadružna načela koja su već bila poznata u Europi. Imale su ograničeno jamstvo. Članovi su jamčili za obveze do visine svojih uplaćenih uloga, što je bilo karakteristično za zadrugarstvo do konca XIX stoljeća.

U Korčuli je 1864. godine osnovana prva Zadruga, „Blagajna uzajamne veresije“, koja obilježava početak razvoja poljoprivrednog zadrugarstva na tlu Hrvatske.<sup>5</sup>

U to vrijeme Korčula je bila jak gospodarski i trgovački centar. Pored poljoprivrede na otoku je tada bilo razvijeno obrtništvo, osobito klesanje kamena i brodogradnja, te trgovina. Težaci i obrtnici osjećali su sve veću potrebu za povoljnijim kreditima kako bi mogli što bolje nabavljati odgovarajuće sirovine i repromaterijal što će omogućiti što kvalitetniju i veću proizvodnju i niže cijene za tržište. Tadašnja vlast je također bila zainteresirana za osnivanje zadruga.

---

<sup>4</sup> Hermam Schulze-Delitzsch (1808.-1883.), osnivač njemačkog kreditnog zadrugarstva. Prvu kreditnu zadrugu osnovao je 1850.godine u rodnom mjestu Delitzsch.

<sup>5</sup> Zadružni priručnik, Zadružna biblioteka, Zagreb, 2005., str 42.

Osnovni cilj osnivanja zadruge zapisan je u statutu. „Svrha udruženja je udovoljiti potrebama za novcem među staležima i to obrtnika, trgovaca, posjednika i poljoprivrednika i pomoći im posredovanjem za dobivanje uzajamnih zajmova, te unapređivati među članovima štednju, koja nije ništa manje važna od dodjeljivanja zajmova“. Iako je ova zadruga bila štedno-kreditna, njezino članstvo činili su brojni poljoprivrednici. To je osnovni razlog da se osnivanje ove zadruge označava kao početak razvoja poljoprivrednog zadrugarstva u Republici Hrvatskoj.

Zadrugarstvo se u svim područjima tadašnje Republike Hrvatske počelo razvijati pod utjecajem zadružne ideje i prakse koja je dolazila iz Europe. Značajan doprinos razvoju zadruga u to vrijeme dali su Antun i Stjepan Radić koji su osnovali Hrvatsku pučku seljačku stranku. Braća Radić su veoma dobro poznavala europske prilike i u zadrugarstvu su vidjeli konkretnu mogućnost bržeg gospodarskog razvoja hrvatskog sela, ali i više od toga.

U razdoblju od 1990.-1995. zbog gubitka tržišta, Domovinskog rata i njegovih posljedica te uredbi o zabrani raspolaganja zadružnom imovinom, zadruge nailaze na poteškoće u poslovanju od kojih se mnoge nisu oporavile ili se nakon Domovinskog rata nisu mogle prilagoditi novim uvjetima rada i poslovanja, što dovodi do gašenja određenog broja zadruga. Inicijativom i aktivnostima Hrvatskog zadružnog saveza, Sabor Republike Hrvatske donosi Zakon o zadrugama 1995. godine, što predstavlja osnovu za opstanak i ponovni razvoj zadrugarstva u Republici Hrvatskoj kao poduzetnički model gospodarenja.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> [http://www.hzs.hr/o\\_zadruzi.htm](http://www.hzs.hr/o_zadruzi.htm)

## 4. ZADRUGA

Pojmovno, zadruga predstavlja tradicionalnu ruralnu ekonomsku zajednicu južnih Slavena, koju su sačinjavali pripadnici porodice, sastavljene od više obitelji. Zadruga se također definira i kao kolektivna organizacija, odnosno društvo za obavljanje ili poduzimanje raznih djelatnosti.<sup>7</sup>

### 4.1. Teorija zadrugarstva

Zadrugarstvo je jedini gospodarski sustav koji se zasniva na univerzalnim civilizacijskim vrijednostima: slobodi udruživanja, demokratskom upravljanju, uzajamnom djelovanju, pravednoj raspodjeli dobara. (Mataga Ž., 2005.)

Zadrugarstvo u ekonomskom smislu nastoji svakog čovjeka učiniti vlasnikom, nastoji unaprijediti njegovo gospodarstvo, razviti štednju i osjećaj odgovornosti koji je povezan s vlasništvom, nastoji ljude učiniti susjedima koji rade za svoje, ali i za zajedničko dobro, nastoji ih osposobiti i obrazovati za upravljanje njihovom organizacijom. Teorija suvremenog zadrugarstva kao bitnu odrednicu zadruga navodi tzv. načelo istovjetnosti, prema kojem osobe koje ulažu u zadrugu kapital i upravljaju njome, ujedno su i njeni poslovni partneri ili radnici. Dakle, nositelji zadruga su gospodarske jedinice njenih članova. Članovi redovito ulaze u određene poslovne odnose sa zadrugom kao dobavljači ili potrošači, dok je produktivna zadruga radnika granični oblik zadružnog organiziranja u kojemu se radnici inkorporiraju u zajedničko poduzeće.<sup>8</sup>

Za zadrugarstvo se može reći kako pripada u najstarije i najtrajnije organizacije. Odavno je uočeno da se prvi korijeni zadrugarstva vežu još za same početke ljudskog društva, nastanak porodica i njihovih povezanih zajednica. Najveća socijalna vrijednost zadrugarstva sastoji se u tome što potiče ljude na inicijativu i na to da sami snose odgovornost za upravljanje i vođenje poslova te samostalno biraju stručne i sposobne poslovne ljude iz vlastitih redova. Snagu zadružnog pokreta čini njegova ekonomska osnova. Glavni pokretač aktivnosti čovjeka

---

<sup>7</sup> <http://hr.wiktionary.org/wiki/zadruga>

<sup>8</sup> Zadružni priručnik, Zadružna biblioteka, Zagreb 2005., str. 10

njegov je interes, povezan s njegovim svakodnevnim problemima s kojima živi i s kojima se neprestano susreće. Upravo u rješavanju tih pitanja zadružne organizacije imaju široko polje djelovanja i razvoja. Osim ekonomskog interesa, zadrugarstvo ima snagu i oslonac u čovjeku i težnji da sve članove dovede u skladan odnos povezivanjem individualnih interesa pojedinca i zajedničkih interesa udruženih zadrugara. Takav pristup omogućuje pojedincu dolazak do spoznaje: radeći za sebe, istovremeno radi i za dobrobit zadruga, a uspješan razvoj zadruga djeluje povratno na svakog pojedinca i povećava njegovu dobit.<sup>9</sup>

Zadruga kao oblici kasnijeg društvenog organiziranja vezane su za patrijarhalni život na selu. Takav način života bio je uvriježen sve do sredine prošlog stoljeća i uglavnom se provodio unutar više rodbinskih, bliskih i u pravilu združenih porodica. To su bile tzv. kućne zadruga, koje su se počele raslojavati dolaskom kapitalizma, a kroz stoljeća su predstavljale široke obiteljske zajednice kao dominantne socijalne grupe, karakteristične za tadašnji život na selu. Pojava kapitalizma donosi i prvo pravo organizirano razvijanje zadruga izvan obiteljskih, daleko širih i zasnovanih na ekonomskim osnovama. Iz ovih tekovina razvija se moderno zadrugarstvo.<sup>10</sup>

## **5. ZAKONSKA REGULATIVA**

Zadruga predstavlja udruženje osoba. Na osnovi osobnog interesa, aktivnosti i uzajamnog djelovanja, članovi određuju cilj zadruga. Trajni cilj zadruga je promicanje interesa svojih članova - zadrugara. Oni demokratski odlučuju o svim bitnim pitanjima poslovanja i razvoja zadruga.

### **5.1. Zakon o zadrugama**

Zadruga je organizacija koja pomaže svojim članovima, tj. zadrugarima. Najbolju definiciju možemo naći u Zakonu o zadrugama.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Agronomski glasnik, Glasilo hrvatskog Agronomskog društva, Zagreb 2005., str. 395

<sup>10</sup> Agronomski glasnik, Glasilo hrvatskog Agronomskog društva, Zagreb 2005., str. 397

<sup>11</sup> Narodne novine, br.36/95, Zakon o zadrugama, Opće odredbe, čl. 1., st. 1., 2., 3., 4.

Narodne novine, br.12/02, Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o zadrugama, čl. 1., st. 1., 2.

Narodne novine, br.34/11, 125/13, Zakon o zadrugama, Opće odredbe, čl.1., na snazi od 19.10.2013.



## Članak 1.

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.

## Članak 2. (NN 125/13)

(1) Zadruga se temelji na zadružnim vrednotama: samopomoći, odgovornosti, demokratičnosti, ravnopravnosti, pravičnosti i solidarnosti te moralnim vrednotama poštenja, otvorenosti, društvene odgovornosti i skrbi za druge.

(2) Odnose među svojim članovima zadruga uređuje na zadružnim načelima:

– dragovoljno i otvoreno članstvo – članstvo u zadrugi je dragovoljno i otvoreno prema svim osobama koje koriste njezine proizvode, usluge i koje su spremne prihvatiti odgovornosti članstva, bez ikakve spolne, rasne, socijalne, političke, vjerske ili bilo koje druge diskriminacije,

– nadzor poslovanja od strane članova – zadruga je demokratsko društvo čiji rad nadziru njezini članovi i koji aktivno sudjeluju u stvaranju poslovne politike i donošenju odluka. Izabrani predstavnici članova odgovaraju članstvu. Članovi imaju jednaka glasačka prava (jedan član – jedan glas),

– gospodarsko sudjelovanje članova zadruge i raspodjela – dužnost članova zadruge je, prema svojim interesima i mogućnostima, sudjelovanje u radu i doprinos razvoju zadruge. Članovi raspoređuju dobit zadruge za jednu ili više sljedećih namjena: razvitak zadruge, porast pričuva, članovima – razmjerno poslovanju sa zadrugom i kao potpora drugim aktivnostima zadruge,

– samostalnost i neovisnost – kao samostalna i neovisna pravna osoba zadruga se u pravnom prometu s drugim pravnim osobama i državnim tijelima oslanja na rad svojih članova i zadružne resurse, pod neposrednim nadzorom svojih članova,

– obrazovanje, stručno usavršavanje i informiranje članova zadruge – zadruga provodi obrazovanje i stručno usavršavanje svojih članova, izabranih predstavnika, upravitelja i zaposlenika kako bi pridonijeli razvitku svoje zadruge. Ona izvješćuje svoje članove i javnost, posebice mlade ljude o naravi, koristima i prednostima zadrugarstva,

– suradnja među zadrugama – zadruge najučinkovitije služe svojim članovima i jačanju zadružnog sustava povezivanjem i suradnjom na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini,

– briga za zajednicu – zadruga posluje na način koji pridonosi održivom razvoju okruženja i lokalne zajednice.

(3) U svome radu zadruga je dužna pridržavati se zadružnih načela iz stavka 2. ovoga članka i dobrih poslovnih običaja.

(4) Povredu zadružnih načela i/ili vrednota rješenjem utvrđuje ured državne uprave u županiji na prijedlog člana zadruge, predstavnika zadruge ili zadružnog saveza, Hrvatskog saveza zadruga te druge pravne ili fizičke osobe koja dokaže pravni interes.

#### Tvrtka

#### Članak 3.

(1) Tvrtka je ime pod kojim zadruga djeluje i pod kojim sudjeluje u pravnom prometu.

(2) Tvrtka zadruge mora sadržavati naznaku da se radi o zadruzi i naznaku glavne djelatnosti koju zadruga obavlja.

(3) Ako članstvo zadruge ima posebna svojstva koja obilježavaju zadrugu, zadruga može istaknuti ta svojstva u tvrtki zadruge.

(4) Odredbe propisa koje se odnose na tvrtku trgovačkog društva odgovarajuće se primjenjuju na tvrtku zadruge, ako ovim Zakonom nije drugačije određeno.

#### Predmet poslovanja i sjedište

#### Članak 4.

(1) Zadruga može obavljati svaku djelatnost za koju ispunjava propisane uvjete.

(2) Odredbe propisa koje se odnose na predmet poslovanja i sjedište trgovačkoga društva odgovarajuće se primjenjuju na predmet poslovanja i na sjedište zadruge.

(3) Zadruga može osnivati podružnice. Na osnivanje i rad podružnica na odgovarajući način se primjenjuju odredbe Zakona o trgovačkim društvima.

#### Članak 5.

Država, lokalna i područna (regionalna) samouprava potiču razvoj zadrugarstva mjerama ekonomske i socijalne politike te drugim mjerama unapređenja razvoja zadruga i zadružnog sustava.

U SAD-u proizvođačku zadrugu osnivaju farmeri, kako bi se bavila nakupom poljoprivrednih proizvoda i njihovom prodajom na lokalnom tržištu. Na kraju godine dobit zadruge dijeli se njezinim članovima. Proizvođačka zadruga nastoji poboljšati kvalitetu proizvoda i promovirati marku.<sup>12</sup>

## **5.2. Zakon o proglašenju Europske zadruge**

Osnovni cilj ovog zakona je omogućiti osnivanje europske zadruge od strane fizičkih osoba s prebivalištem u različitim državama članicama ili od strane pravnih osoba osnovanih osnovanih prema pravu različitih država članica, te olakšati prekograničnu suradnju uvođenjem oblika zadruge na europskoj razini.

Hrvatski sabor 21. Svibnja 2008. godine donosi odluku o proglašenju zakona o uvođenju europske zadruge – Societas Cooperativa Europaea (SCE)<sup>13</sup>.

Temeljne odredbe: Europska zadruga (SCE) je pravna osoba kojoj je temeljni kapital varijabilan i podijeljen je na dionice. Europska zadruga se registrira unutar Europske Unije u istoj državi članici u kojoj je središte upravljanja.

Temeljni cilj je zadovoljavanje potreba svojih članova i/ili razvoj njihovih ekonomskih i socijalnih aktivnosti zaključenjem sporazuma o isporuci dobara i usluga ili izvršenja radova koje Europska zadruga obavlja ili naručuje.

Osnivanje: Europsku zadrugu mogu osnovati: pet ili više fizičkih osoba s prebivalištem u najmanje dvije države članice; pet ili više fizičkih i pravnih osoba s prebivalištem, odnosno sjedištem u najmanje dvije države članice; pravne osobe sa sjedištem u najmanje dvije države članice. Europska zadruga se može osnovati i spajanjem zadruga iz najmanje dvije države članice; preoblikovanjem zadruge ako je najmanje dvije godine imala ovisno društvo ili podružnicu u drugoj državi članici.

Kapital: Temeljni kapital podijeljen u dionice članova iznosi najmanje 30 000 € iskazanog u domaćoj valuti. Varijabilan je i njegova izmjena ne zahtjeva izmjenu statuta.

---

<sup>12</sup> [www.poslovniforum.hr/zakoni/zakon\\_o\\_zadrugama.asp](http://www.poslovniforum.hr/zakoni/zakon_o_zadrugama.asp)

<sup>13</sup> Narodne novine, br.63/08, Zakon o uvođenju Europske zadruge

Tijela: Osim skupštine, tijela Europske zadruge su nadzorni odbor i uprava ili samo nadzorni odbor.

Statut: Osnivači Europske zadruge donose statut. Statut najmanje uključuje: naziv ispred ili iza kojeg mora biti kratica „Europska zadruga“; cilj i djelatnost zadruge; ime fizičkih i naziv pravnih osoba osnivača zadruge; sjedište zadruge; uvjeti i postupak prijema u članstvo; prava i obaveze članova; nominalna vrijednost dionica, iznos upisanog kapitala; posebne odredbe.

Osnivanje Europske zadruge dobar način da se hrvatski poljoprivrednici i poduzetnici uključe na nova tržišta na koja samostalno ne bi mogli izaći. Osim daleko većeg tržišta za plasman svojih proizvoda, dobit će pristup boljem obrazovanju i novim tehnologijama.

### **5.3. Osnivanje zadruge**

Osnivači

Članak 6.

- (1) Zadrugu može osnovati najmanje sedam osnivača, ako ovim Zakonom nije drugačije određeno.
- (2) Zadrugu mogu osnovati potpuno poslovno sposobne fizičke osobe i pravne osobe.
- (3) Osnivanjem zadruge osnivač zadruge postaje član zadruge i upisuje se u imenik članova zadruge.

Osnivačka skupština

Članak 7.

- (1) Osnivačku skupštinu sazivaju osnivači zadruge. Osnivačkoj skupštini predsjedava jedan od osnivača.
- (2) Pravo glasa na osnivačkoj skupštini imaju osobe koje su potpisale izjavu o prihvaćanju pravila zadruge.
- (3) Osnivačka skupština donosi odluke većinom glasova osnivača zadruge.
- (4) Osnivačka skupština donosi pravila zadruge. Pravila zadruge su donesena kada broj osnivača potreban za osnivanje zadruge potpiše izjavu o prihvaćanju pravila. Izjava osnivača sadrži: ime i prezime, datum rođenja, prebivalište, OIB, broj i oznaku osobne identifikacijske isprave fizičke osobe, odnosno tvrtku, sjedište i OIB pravne osobe.

(5) Nakon donošenja pravila zadruge osnivačka skupština zadruge bira tijela zadruge sukladno ovom Zakonu i pravilima zadruge, donosi odluku o unosu, odnosno uplati uloga članova i druge odluke vezane uz osnivanje zadruge.

(6) Zadruga svojim pravilima regulira mogućnost organiziranja predstavničke skupštine.

#### Pravila zadruge

##### Članak 8.

(1) Pravila zadruge su osnivački i temeljni opći akt zadruge.

(2) Pravila zadruge sadrže odredbe o:

- tvrtki, sjedištu i predmetu poslovanja,
- unutarnjem ustroju,
- uvjetima i načinu stjecanja članstva, obliku i visini, unosu i povratu uloga člana, pravima, obvezama i odgovornostima članova, uvjetima i načinu prestanka članstva i drugim pitanjima vezanim uz članstvo u zadruzi,
- tijelima zadruge: njihovoj nadležnosti, pravima i obvezama, postupku izbora i opoziva, mandatu članova, načinu donošenja odluka i drugim pitanjima vezanim uz rad tijela zadruge,
- zastupanju i predstavljanju zadruge te pravima i ovlastima upravitelja,
- imovini zadruge i načinu raspolaganja imovinom,
- upotrebi dobiti, odnosno viška prihoda, pokriću gubitaka, odnosno manjka u poslovanju,
- dijelu dobiti, odnosno viška prihoda koji se raspoređuju u obvezne pričuve,
- statusnim promjenama i prestanku zadruge,
- informiranju članova i poslovnoj tajni,
- načinu i postupku izmjena i dopuna pravila i
- drugim pitanjima važnim za rad i poslovanje zadruge.

(3) Pravila zadruge nakon donošenja potpisuje predsjednik skupštine. Potpis predsjednika skupštine na pravilima treba biti ovjeren kod javnog bilježnika.

#### Osnivanje zadruge

##### Članak 9.

(1) Zadruga je osnovana trenutkom potpisa izjave osnivača o prihvaćanju pravila zadruge na osnivačkoj skupštini, a svojstvo pravne osobe stječe upisom u sudski registar mjesno nadležnog trgovačkog suda.

(2) Zadruga se upisuje u sudski registar sukladno propisima o sudskom registru.

(3) U sudski registar upisuje se:

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

(4) Rješenje o upisu u sudski registar i svaku izmjenу toga rješenja sud će dostaviti zadruzi i Hrvatskom savezu zadruga u roku 15 dana od dana upisa.

#### **5.4. Upravljanje zadrugom**

Zadrugom upravljaju zadrugari. Svaki zadrugar ima pravo na jedan glas pri izglasavanju odredbi o zadruzi. Tijela zadruge su skupština, nadzorni odbor i upravitelj ili uprava.

Skupština zadruge predstavlja najviše tijelo u zadruzi, sastaje se najmanje jedanput na godinu. Skupštinu zadruge čine svi zadrugari, odnosno njihovi opunomoćnici.

Zadaci skupštine zadruge su:<sup>14</sup>

- donositi pravila i druge opće akte,
- birati i opozivati nadzorni odbor i upravitelja, odnosno upravu i druga tijela,
- odlučivati o raspodjeli, upotrebi te pokriću gubitaka,
- donositi plan i program rada,
- donositi odluku o kreditnom zaduženju zadruge, te o opterećenju i otuđivanju pokretne i nepokretne imovine,
- odlučivati o raspodjeli dobiti, te pokriću gubitaka,
- usvaja financijsko izvješće zadruge i izvješće o obavljenoj reviziji,
- donositi odluku o isključenju zadrugara,

---

<sup>14</sup> Narodne novine, br.12/02, Zakon o izmjenama i dopunama zakona o zadrugama, čl.15., st.3.  
Narodne novine, br.34/11, 125/13, Zakon o zadrugama, Opće odredbe, čl. 18., st. 2.

- donositi odluku o suosnivanju druge zadruge,
- odlučivati o svim oblicima udruživanja i razdruživanja,
- odlučivati o svim pitanjima u skladu sa zakonom i pravilima zadruge.

Nadzorni odbor ima najmanje tri člana, izabran od strane skupštine većinom svih zadrugara na vrijeme od dvije godine. Broj članova mora biti neparan, a jedan član nadzornog odbora može biti osoba koja nije član zadruge. Nadzorni odbor se sastaje prema potrebi, najmanje jedanput u tri mjeseca, a obavlja slijedeće poslove:<sup>15</sup>

- nadzire upravu u vođenju poslova,
- po potrebi obavlja uvid u poslovne knjige i obavlja nadzor financijskog poslovanja zadruge,
- obavlja pregled godišnjeg obračuna, raspodjelu dobiti i pokriće gubitka, o čemu izvješćuje skupštinu prije donošenja godišnjeg obračuna,
- radi zaštite interesa zadruge privremeno može obustaviti izvršenje odluka i radnji članova uprave,
- zastupa interese zadruge u postupcima protiv članova uprave,
- saziva izvanrednu skupštinu ako je to u interesu zadruge,
- obavlja i druge poslove u skladu sa zakonom i pravilima zadruge

U slučaju kada zadruga ima manje od deset zadrugara skupština zadruge može obavljati poslove nadzornog odbora.

Upravitelj zadruge je fizička, potpuno poslovno sposobna osoba koja ispunjava uvjete za obavljanje poslova upravitelja utvrđene Zakonom o trgovačkim društvima i pravilima zadruge. Upravitelj ne može biti osoba koja po Zakonu o trgovačkim društvima ne može biti zastupnik odnosno član uprave trgovačkog društva. Mandat upravitelja traje pet godina.

Uloga je upravitelja predstavljanje i zastupanje zadruge. Unutar tog posla vodi poslove zadruge, donosi opće i pojedinačne akte kojima se reguliraju prava i obveze radnika iz radnog odnosa u zadruzi te obavlja druge poslove utvrđene ovim Zakonom i pravilima zadruge.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Narodne novine, br.12/02, Zakon o izmjenama i dopunama zakona o zadrugama, čl.16a  
Narodne novine, br.34/11, 125/13, Zakon o zadrugama, Opće odredbe, čl. 24., st. 1.

<sup>16</sup> Narodne novine, br.36/95, Zakon o zadrugama, čl.17., st.1.,2.,3.  
Narodne novine, br.34/11, 125/13, Zakon o zadrugama, Opće odredbe, čl. 26., 27.,28.

## 5.5. Zadružni savez

Dvije ili više zadruga mogu osnovati zadružni savez. Zadružni savez je pravna osoba i upisuje se u sudski registar. Ugovorom se određuje naziv, sjedište, djelatnost i ustroj saveza. Zadružni savezi pružaju stručnu i drugu pomoć pri promicanju poslovanja postojećih zadruga, osnivanju novih zadruga te surađuju s nadležnim tijelima kod donošenja propisa i mjera od interesa za zadruge.

Hrvatski savez zadruga je samostalna stručno poslovna organizacija zadruga, zadružnih saveza i ostalih članova koja promiče, usklađuje i zastupa njihove posebne i zajedničke interese. Sjedište Hrvatskog saveza zadruga je u Zagrebu, na adresi Amruševa 8, 1. kat

Djelatnosti Hrvatskog saveza zadruga čine sljedeći poslovi i zadaci:

- nadzire primjenu zadružnih načela i vrednota u zadrugama i zadružnim savezima i daje mišljenje,
- promiče zadrugu i zadrugarstvo i štiti interese zadrugara, zadruga i ostalih članova,
- promiče i zastupa interese zadruga i ostalih članova pred tijelima državne uprave (ministarstva, Vlada RH, Hrvatski sabor itd.), jedinicama lokalne i regionalne samouprave i drugim institucijama,
- potiče, razvija i štiti zadružna načela i vrednote,
- brine o provođenju zadružnih načela i vrednota u zadrugama i zadružnim savezima,
- potiče, koordinira, pomaže i savjetuje u primjeni zadružnih načela i vrednota u zadrugama i zadružnim savezima,
- organizira i provodi izobrazbu stručnih osoba za nadzor primjene zadružnih načela u zadrugama i zadružnim savezima,
- daje mišljenje o postupanju zadruga prema Zakonu o zadrugama,
- pruža stručnu pomoć zadrugama i ostalim članovima,
- organizira i provodi stručno osposobljavanje i savjetovanja iz područja zadrugarstva,
- organizira i obavlja poslove u području obrazovanja zadružnog menadžmenta,



- organizira seminare i stručna predavanja o zadrugarstvu,
- vodi evidenciju zadruga i evidenciju ostalih članova,
- vodi evidenciju o proizvodima i uslugama zadruga,
- analizira prikupljene podatke i sastavlja prijedloge za unaprjeđenje poslovanja zadruga,
- kod donošenja propisa od interesa za zadrugarstvo, sudjeluje u radu radnih skupina kod izrade zakonskih i podzakonskih akata, daje mišljenje i primjedbe na prijedloge zakona i podzakonskih akata,
- daje mišljenja i prijedloge državnim tijelima kod donošenja propisa iz područja zadrugarstva te mjera ekonomske, socijalne i porezne politike vezanih uz zadrugarstvo,
- surađuje s lokalnom zajednicom vezano za imovinu zadruga sukladno Zakonu o zadrugama,
- izdaje biltene, časopise i druge stručne literature za potrebe zadrugarstva i u svrhu promidžbe zadrugarstva i učeničkog zadrugarstva,
- promiče suradnju članova radi njihovog povezivanja, uspostave i razvoja poslovnih odnosa na domaćem i inozemnom tržištu,
- promiče zadružne proizvode i usluge,
- potiče nastupe zadruga na sajmovima u zemlji i inozemstvu,
- organizira zadružne gospodarske, kulturne, umjetničke, humanitarne i druge zadružne aktivnosti,
- provodi međunarodnu suradnju, zastupanje u zemlji i inozemstvu,
- promiče interese članova u inozemstvu,
- uspostavlja i razvija sve vrste poslovnih odnosa na domaćem i inozemnom tržištu,
- procjenjuje mogućnost i uvjete razvoja zadrugarstva te potiče istraživanja u zadrugarstvu,
- sudjeluje u izradi gospodarskog sustava i mjera ekonomske politike,

- sudjeluje u provođenju programa razvoja zadrugarstva,
- izvješćuje javnost o zadrugama i zadrugarstvu,
- daje mišljenje na statut zadružnih saveza,
- obavlja druge poslove koji proizlaze iz Zakona o zadrugama i ovoga Statuta<sup>17</sup>.

## 6. HRVATSKO POLJOPRIVREDNO ZAGRUGARSTVO

Presudan utjecaj na razvoj agrarnih odnosa imao je feudalni poredak. Mali seljački posjed nastao je nakon raspada feudalizma i kućnih (porodičnih) zadruga, koje su stoljećima bile obilježje hrvatskog sela. Seljaci ostaju na malim posjedima u teškim životnim prilikama koje se pojavom velike krize europske poljoprivrede (početak 70-ih do sredine 90-ih godina XIX stoljeća) samo pogoršavaju. Takve društvene i ekonomske prilike dovode do prihvaćanja zadružnih ideja samoorganiziranja, pa dolazi, na temelju tih ideja, do stvaranja zadruga, kao sredstva zaštite vlastitih interesa, što će omogućiti njihov opstanak i razvoj<sup>18</sup>.

### 6.1. Zadruga do početka I svjetskog rata

Austro-ugarskom nagodbom 1867. godine i Hrvatsko-ugarskom nagodbom 1868. godine, Hrvatska je podijeljena na tri dijela: uža Hrvatska i Slavonija, Dalmacija i Istra, a upravno-politička jedinica Hrvatska i Slavonija potpada pod vlast Mađarske, ali u tom sustavu zadržava pravnu samostalnost u poljoprivredi.

Početak XX stoljeća počinju se osnivati zadruga u Hrvatskoj i Slavoniji, nakon što je na Katoličkom kongresu osnovan „Promicateljni odbor za osnivanje raiffeisenovih zadruga<sup>19</sup>“. Dvije godine nakon, osniva se Hrvatska poljodjelska banka koja okuplja sve hrvatske seljačke zadruga. Banka već 1910. godine broji 238 zadruga s 35.898 članova. Te su zadruga kreditne,

<sup>17</sup> Narodne novine, br.34/11, 125/13, Zakon o zadrugama, Opće odredbe, čl. 49., 50.

<http://www.zadruga.hr/>

<sup>18</sup> Mataga, Ž. (2005); Poljoprivredno zadrugarstvo u Hrvatskoj, Sociologija sela 43; Zagreb, str. 18

<sup>19</sup> Wilhelm Fridrich Raiffeisen (1818.-1888.) jedan od osnivača zadružnog pokreta u Njemačkoj. Zalagao se za djelovanje zadruga na području sela ili župe, isticao značaj moralnih osobina članova, poslovanje temeljio na solidarnoj i neograničenoj odgovornosti.

a sredstva usmjeravaju za kupnju zemljišta (34%), otplatu dugova(30%), gradnju i popravak kuća (10%) i nabavu stoke i strojeva (25%).<sup>20</sup>

Početkom 1911. godine utemeljena je Središnja sveza hrvatskih seljačkih zadruga, kao savez koji s bankom usmjerava rad seljačkih zadruga i proširuje njihovu djelatnost.

Tablica 1. prikazuje kako je poljoprivredno zadrugarstvo u Hrvatskoj i Slavoniji početkom XX stoljeća bilo u razvojnem zamahu brojem i bogatstvom tipova zadruga.

*Tablica 1. Stanje poljoprivrednog zadrugarstva u Hrvatskoj i Slavoniji početkom XX stoljeća*

Oblik zadružnog organiziranja	Godina	Broj zadruga	Broj članova
Veresijske zadruge	1914.	294	58 960
Hrvatske seljačke zadruge	1914.	286	39 381
Gospodarske zadruge	1918.	166	33 648
Srpske zemljoradničke zadruge	1905.	235	7 227

Izvor: Mataga, Ž. (2005.): Seljak i zadruga, Zagreb 1995., str. 122

Razdoblje do I svjetskog rata bilo je razdoblje stalnog uspona zadrugarstva.

## **6.2. Poljoprivredno zadrugarstvo između dva svjetska rata**

U razdoblju između dva svjetska rata Republika Hrvatska izlazi iz državne zajednice Austro-Ugarske monarhije i ulazi u sastav Jugoslavije bez velikog utjecaja na razvoj zadrugarstva.

Središnja sveza hrvatskih seljačkih zadruga, kao krovna organizacija poljoprivrednog zadrugarstva, mijenja naziv u Središnji savez hrvatskih seljačkih zadruga sa sjedištem u Zagrebu. Osim Središnjeg saveza hrvatskih seljačkih zadruga postoje i druge dvije zadružne organizacije: Hrvatsko-slavonsko gospodarsko društvo i Zadružni savez Dalmacije.

U razdoblju velike ekonomske krize od 1928. do 1934. godine cijene poljoprivrednih proizvoda smanjene su za 57% što dovodi do pogoršanja ekonomskog stanja sela, zadruga i

---

<sup>20</sup> Sociologija sela, Institut za društvena istraživanja, Zagreb 2005., str. 25

zadružnih saveza. Dolazi do zaduživanja seljaka i rasprodavanja zemlje za podmirivanje tih dugova.<sup>21</sup>

Zakon o zaštiti poljoprivrednika 1932. godine uspjeva odgoditi svaku prinudnu rasprodaju pokretne i nepokretne imovine zaduženih seljaka sve do 1936. godine. kada izlazi Uredba o likvidaciji seljačkih dugova.

Najveći utjecaj na selo i poljoprivredu zadrugarstvo imala je u to vrijeme Agrarna banka – državna banka koja je raspolagala namjenskim sredstvima iz posebnog Fonda za pomoć zadrugama i kreditirala zadruge.

Potkraj tridesetih godina u Republici Hrvatskoj djeluje oko 1.500 poljoprivrednih zadruga s oko 30.000 članova. Najviše je bilo proizvođačkih, štedno-kreditnih i nabavno-prodajnih. Velik rast zadružnog članstva može se zahvaliti aktivnosti Hrvatske seljačke stranke.

Tablica 2. prikazuje kako se razvoj zadrugarstva u razdoblju između dva svjetska rata nije bitno promjenio, u usporedbi s razdobljem do I svjetskog rata.

*Tablica 2. Poljoprivredne zadruge u Hrvatskoj (bez Dalmacije) između dva svjetska rata*

Vrsta zadruge	Godina	Broj zadruga	Broj članova
Hrvatske seljačke zadruge	1924.	323	44 898
	1938.	425	57 684
Gospodarske zadruge	1919.	207	33 000
	1924.	463	94 650
	1935.	99	-----
Zadruge Zadružne zveze Ljubljana	1920.	3	811
	1930.	125	24 593
	1938.	238	58 478
Srpske zemljoradničke zadruge	1923.	424	-----
	1940.	327	-----
Agrarne zadruge	1924.	102	-----
	1930.	102	-----
Zadruge Gospodarske sloge	1938.	124	185 000

Izvor: Mataga, Ž.: Seljak i zadruga, 1995.; Rad hrvatskih seljačkih zadruga 1918.-1928., Zagreb 1929.  
Stojavljević, B.; Seljaštvo Jugoslavije, 1918.-1941., Zagreb 1952.

<sup>21</sup> Sociologija sela, Institut za društvena istraživanja, Zagreb 2005., str. 28

Period između dva svjetska rata obilježava kontinuitet zadružnog djelovanja, pri čemu zadruge zadržavaju izvorna načela zadrugarstva i relativno snažan utjecaj na zbivanja u poljoprivredi i selu.

### **6.3. Poljoprivredno zadrugarstvo nakon II svjetskog rata**

Nakon 1945. godine, promjenom političkog sustava, iz temelja su izmjenjeni uvjeti sveukupnog društvenog i gospodarskog razvitka, a time i poljoprivrede i zadrugarstva. Problemi sela i poljoprivrede rješavaju se sukladno komandnoj boljševičkoj verziji marksizma po uzoru na Sovjetski Savez.

Temeljem Zakona o agrarnoj reformi i kolonizaciji, oduzeto je zemljište svim gospodarstvima čija je površina iznosila više od 45 ha poljoprivrednog ili 35 ha obradivog zemljišta. Te površine postaju novi zemljišni maksimum za seljačka gospodarstva. Država odlučuje graditi socijalističke gospodarske odnose utemeljene na državnom vlasništvu. Strateški cilj postaje industrija, a poljoprivreda i selo izvor početnog kapitala za izgradnju industrijskih postrojenja i infrastrukture. Sredstva se osiguravaju neekvivalentnom razmjenom između poljoprivrede i industrije, prinudom, gdje seljačka gospodarstva imaju obavezu isporučiti određene količine poljoprivrednih proizvoda, po cijena znatno nižim od tržišnih. Birokratski aparat uvodi nove gospodarske i društvene odnose u koje seljak ulazi bez vlastite volje i interesa; kolektivizacija poljoprivrede.<sup>22</sup>

U razdoblju 1948.-1953. godine prisilna kolektivizacija zadrugu pretvara u potpunu suprotnost izvornoj ulozi; u kolektivnu (državnu) instituciju u kojoj nestaje privatno vlasništvo i izvorna zadružna načela. Nakon 1953. godine kada dolazi do sloma kolektivizacije i rasformiranja seljačkih radnih zadruga, zemljišni se maksimum spušta na 10 ha, a zemljište iznad maksimuma nacionalizira i dodjeljuje državnim dobrima. Ovakav postupak ostavlja negativne posljedice na agrarne odnose i poljoprivrednu proizvodnju; usitnjenost zemljišta temeljni je problem hrvatske poljoprivrede i danas.

Iz državno-administrativnog razdoblja ulazi se u razdoblje „socijalističke kooperacije“ provedene posredstvom poljoprivredne zadruge općeg tipa. Taj model daje relativno dobre

---

<sup>22</sup> Sociologija sela, Institut za društvena istraživanja, Zagreb 2005., str. 29

rezultate, posebno u 50-im i 60-im godinama, jer se znatan novac ulaže u poljoprivredu, gradnju i razvoj zadružne infrastrukture i zadružne ekonomije, te preradu poljoprivrednih proizvoda, što je prikazano u tablici 3.

*Tablica br.3.: Opće poljoprivredne zadruge u Hrvatskoj, 1953.-1958. godine*

Pokazatelj	Godina					
	1953.	1954.	1955.	1956.	1957.	1958.
Broj zadruga		1.508	1.470	1.454	1.497	1.480
Broj zadrugara	582 364	265 203	216 170	211 782	217 379	226 043
Udjeli (u mil. dinara)	175	164	190	253	268	254

Izvor: 120 godina poljoprivrednog zadrugarstva Hrvatske, Zagreb i Bjelovar 1984.  
Sociologija sela, Institut za društvena istraživanja, Zagreb 2005., str. 30

U strahu od jačanja zadrugarstva, vlast poduzima političke i zakonodavne mjere za njegovu marginalizaciju; temeljem Zakona o udruživanju u privredi i Zakona o osnivanju jedinstvenih privrednih komora prestaju djelovati zadružni poslovni savezi, a zadružne ekonomije, pogone za preradu poljoprivrednih proizvoda i trgovinu pripaja se državnim poljoprivrednim dobrima koja postaju glavni nositelji razvoja poljoprivrede. Zakonom o bankarskom i kreditnom sustavu ukinut je i zadružni kreditno-štedni sustav čime se nastavlja dugo razdoblje modeliranja državnog, odnosno društvenog sektora poljoprivrede. Šezdesete godine bile su najteže razdoblje za poljoprivredno zadrugarstvo u Republici Hrvatskoj, ali se i u to doba održalo. Sredinom sedamdesetih otvara se prostor za ponovno oživljavanje poljoprivrednog zadrugarstva, te se osniva regionalni zadružni savez i Zadružni savez Hrvatske. Cilj tih saveza bio je oživljavanje zadrugarstva, suprotstavljanje likvidaciji zadružnih organizacija i zahtjevanje na povratu nekadašnje zadružne imovine.

Osamdesetih godina zadružni savezi mjenjaju strategiju djelovanja i reafirmiraju izvorno demokratsko zadrugarstvo kao poduzetničku organizaciju seljačkih gospodarstava, te prihvaćaju međunarodna zadružna načela kao osnovu aktivnosti. Ponovo se povećava broj zadruga i zadrugara, a kombinati su uz pomoć zadružnih saveza, udruženih poljoprivrednika i zaposlenih u organizacijama kooperanata preobraženi u poljoprivredne zadruge. To je razdoblje pripreme reforme političkog i gospodarskog sustava uvođenjem tržišnih i poduzetničkih sloboda i demokratskih standarda.

#### **6.4. Poljoprivredno zadrugarstvo od 1990.g.**

Nakon osamostaljenja i donošenja Ustava Republike Hrvatske dolazi do promjena društvenih, političkih i gospodarskih odnosa i postavljanja novih ciljeva: privatno vlasništvo, poduzetnička i tržišna sloboda i demokratski standardi. Promjene u zakonodavstvu donose i promjene poljoprivrede i zadrugarstva.

Donošenjem Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća u poduzeća u kojima se određuje vlasnik, gotovo dolazi do prestanka postojanja zadruga. Zadružni savez Hrvatske zastupanjem stava kako u zadrugama zapravo postoji privatno vlasništvo koje je preobraženo u zadružno ili zajedničko, čiji osnivači jesu privatnici – seljaci, sa svojim osnivačkim ulozima, uspjeva putem Agencije za restrukturiranje i razvoj u svibnju 1991. godine potvrditi kako se Zakon o pretvorbi društvenih poduzeća ne odnosi na zadruge<sup>23</sup>. Zahvaljujući naporima Zadružnog saveza u suradnji s brojnim institucijama u zemlji i inozemstvu, izgrađuje se strategija revitalizacije zadrugarstva na izvornim zadružnim načelima i europskoj zadružnoj tradiciji i praksi.

Zakon o zadrugama donesen je 1995. godine. U osnovnim načelima slijedi zakonodavnu praksu europskih zemalja, ali s nešto preopćenitim odredbama; izostala je konkretna potpora zadrugama u poreznoj i razvojnoj politici, nije uređena zadružna revizija.

Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o zadrugama donesen je 2002. godine, sa znatno lošijim rješenjima od prethodno donesenog zakona; primjena propisa o partnerstvu, izbjegavanje točnijeg navođenja gospodarskih olakšica i poticaja za razvoj zadruga, nejasne regule o članstvu u zadruzi i zadružnoj imovini, nepotrebna uvođenja obveze računovodstvene revizije, neuvođenje zadružne revizije.

Posljednje izmjene i dopune zakona o zadrugama na snazi su od 19.10.2013. godine.

---

<sup>23</sup> Dopis Agencije br. 302-01/91-01/991 iz 22.05.1991. ističe: „Odredbe Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća (NN br.19/91) odnose se na sve oblike društvenog kapitala. Budući da zadruge raspolažu tzv. Zadružnom imovinom na način i pod uvjetima koji su uređeni saveznim Zakonom o zadrugama, obvezi pretvorbe podvrgnut je samo društveni kapital, ukoliko zadruga s njim raspolaže. Pri tome nije odlučeno na kojem kontu je iskazana zadružna imovina, jer je bitno da je ona identificirana kao zadružna imovina. Prema tome na zadružnu imovinu ne primjenjuju se odredbe Zakona o pretvorbi društvenih poduzeća.“

Posljedice nedostataka Zakona o zadrugama su slijedeće: Članovi zadruge danas su najvećim djelom zaposleni radnici u zadruzi, dok je broj seljaka – zadrugara simboličan. Seljačka gospodarstva imaju ugovore o proizvodnoj suradnji sa zadrugama, kao i s drugim trgovačkim društvima. Takav oblik poslovanja zadruga u raskoraku je s temeljnim načelima zadruge. Zadruga su malena poduzeća s više raznorodnih djelatnosti u kojima prevladavaju nabavno – prodajne, a manje proizvođačko – prerađivačke. Velika usitnjenost i poslovna nepovezanost uzrokuju određenu poslovnu neefikasnost i sporiji razvoj zadruga.

U Republici Hrvatskoj je potrebno ubrzati provođenje stratejskih procesa za poboljšanje stanja i statusa zadruga s ciljem promjena zakonodavnog okruženja prihvaćanjem i razradom temeljnih zadružnih načela i standarda koji vrijede u zemljama Europske Unije, te cjelovitog sustava razvojne i gospodarske politike za ubrzanje procesa udruživanja i razvoja gospodarstva, a tako i ukupan gospodarski rast.

Tablica 4. Prikazuje stanje u poljoprivrednim zadrugama u 2000. godini; iako je broj zadruga povećan s obzirom na stanje početkom devedesetih godina XX stoljeća, poslovna aktivnost je smanjena: imovina 330 poljoprivrednih zadruga vrijedila je 1,2 milijardi kuna, zaposlenih je bilo 3.000, zadrugara 15.000 i kooperanata 60.000.

*Tablica 4. Poljoprivredno zadrugarstvo Hrvatske 2000. godini*

Županija	Broj zadruga	Vrijednost imovine u kn	Zaposleni	Zadrugari	Kooperanti
Zagrebačka i grad Zagreb	21	19,399.041	66	488	575
Krapinsko-zagorska	19	53,615.389	300	474	8342
Sisačko-moslavačka	6	11,321.140	24	50	227
Karlovačka	8	11,358.035	63	378	192
Varaždinska	11	26,043.901	135	82	1621
Koprivničko-križevačka	12	87,318.374	290	275	3065
Bjelovarsko-bilogorska	9	26,043.975	82	192	3335
Primorsko-goranska	7	14,166.360	42	154	55
Ličko-senjska	4	6,439.991	39	27	985
Virovitičko-podravska	9	88,872.928	68	115	3300
Brodsko-posavska	12	6,009.509	61	165	1957
Zadarska	32	106,309.782	197	1449	1835



Osječko-baranjska	36	79,675.560	235	609	8385
Šibensko-kninska	15	29,791.567	115	295	2000
Vukovarsko-srijemska	33	161,281.152	270	527	6014
Splitsko-dalmatinska	51	102,190.020	248	2363	3841
Dubrovačko-neretvanska	30	67,513.912	166	2120	2530
Međimurska	3	24,220.806	118	144	5500
Ukupno Republika Hrvatska	330	922.415.442	2519	9907	53809

Izvor: Mataga,Ž.(2000): Povijest i strategija zadrugarstva u Hrvatskoj, Zagreb

Više desetaka većih zadruga završilo je u stečaju, a veoma malen dio imovine preostao u stečajnom postupku, ostao je u vlasništvu novoosnovanih zadruga. Posljedica te pojave je i znatno smanjenje proizvodnje u kooperaciji sa seljačkim gospodarstvima. Istovremeno je osnovano više novih zadruga s malim brojem zadrugara, uglavnom iz obiteljskog kruga, čija je poslovna aktivnost neznatna.

## 7. ULOGA I ZNAČAJ ZADRUGA U GOSPODARSKOM SUSTAVU RH

U Hrvatskoj, koja ima temelje i tradiciju zadrugarstva, postoji velik prostor za snažan ‘vjetar u leđa’ razvoju zadrugarstva, u skladu s europskom politikom i promocijom načela socijalne ekonomije.

Zadruga imaju značajan potencijal kao instrument socio-ekonomske reintegracije. One ne mogu dati sveobuhvatno rješenje socijalnih i ekonomskih problema tranzicijskog gospodarstva, ali mogu imati značajnu ulogu u povećanju zaposlenosti i životnog standarda skupina s niskim prihodima te jačanju obnove i razvoja zajednice (Borzaga i Spear, 2004.:186).

Stvaranje zadruga smanjuje zapreke koje ograničavaju manje zajednice i poslovne subjekte. Članovi zadruga udruživanjem postaju dovoljno veliki da mogu nastupiti na novom, većem ili čak međunarodnom tržištu. Zadruga svojim djelovanjem članovima mogu smanjiti transakcijske troškove ili povećati dobit kroz ostvarivanje veće prodaje, snižavanje troškova nabave ili druge koristi. Udruživanjem u zadrugu može se postići veća kolektivna snaga u

pregovaranju. Putem zadruga članovi mogu lakše pristupiti potrebnim informacijama i znanjima te tako povećati efikasnost i konkurentnost. Međusobno učenje novih vještina i tehnologija može pridonijeti kvaliteti i vrijednosti proizvoda članova zadruge. Članstvom u zadrugi poduzetniku se otvara mogućnost lakšeg pribavljanja kapitala za investicije ili upravljanje likvidnošću. (Tratnik i sur, 2005.).

Udruživanje u zadruge otvara vrata malim poduzetnicima da izađu na nova tržišta, prošire proizvodnju, poboljšaju profitabilnost i kvalitetu proizvoda, osiguraju nova radna mjesta te se upravo zbog toga može reći da one predstavljaju mehanizam cjelokupnog ekonomskog razvoja. Postojanje i djelovanje zadruga ima značajan doprinos u poboljšanju nekoliko bitnih segmenata gospodarstva. Zajedničko djelovanje pojedinih članova preko uspješno upravljane zadruge može poboljšati potražnju za proizvodima ili uslugama zadrugara čime se direktno utječe na veću agregatnu potražnju u nekom gospodarstvu. Kvalitetna povezanost i upravljanje zadrugama dovodi do bolje poslovne efikasnosti članova zadruga, poboljšavanja kvalitete i prepoznatljivosti proizvoda. To u konačnici rezultira većim zadovoljstvom potrošača i većom prodajom. Udruživanje članova u zadruge poboljšava konkurentnost i otvara sposobnost izlaska na nova tržišta. Otvara se mogućnost izlaska na međunarodno tržište malim proizvođačima, a time i doprinosi poboljšanju vanjskotrgovinske bilance. Osim navedenog postoji veliki potencijal unutar zadružnog sektora koji doprinosi poboljšanju lokalnog i regionalnog razvoja jer su članovi zadruga obično koncentrirani unutar određene lokalne zajednice (Hannsman 1999.; Nilsson 2001.).<sup>24</sup>

### **7.1. Uloga i značaj u Republici Hrvatskoj**

Tijekom devedesetih nekada vrlo popularan oblik udruživanja u obliku zadruga postaje potiskivan zbog vezivanja zadrugarstva uz socijalistički sustav. (Bateman i Maleković, 2003.:20) Zakon o zadrugama donesen je tek 1995. godine. Razvijaju se i poticajni mehanizmi koji podupiru osnivanje i djelovanje zadruga. No veći zamah u formiranju novih zadruga i poslovnoj aktivnosti postojećih još uvijek nije nastupio. Prevladavaju niska efikasnost i spor razvoj, što rezultira relativno malim doprinosom i malim utjecajem zadruga u gospodarstvu Republike Hrvatske.

---

<sup>24</sup>Babić Z., Račić D.(2011): Sociologija i prostor, Pravni fakultet u Zagrebu; Studijski centar socijalnog rada

Općeniti problemi razvoja malog poduzetništva, uključujući nedostatak znanja i tehnologija, neadekvatne izvore financiranja i probleme u funkcioniranju pravne države – izrazito pogađaju i zadruge. U zadruge se često udružuju mikro-poduzetnici koji nisu konkurentni za samostalan nastup na tržištu, koji djeluju u nisko-profitabilnim djelatnostima te u ruralnim i/ili slabije razvijenim područjima. Pojedine tipove zadruga pogađaju i posebni problemi: neuređenost tržišta poljoprivrednih proizvoda što otežava poslovanje poljoprivrednih zadruga, manjkavosti stambene politike onemogućile su zamah stambenih zadruga, a malverzacije pojedinih štedno-kreditnih zadruga odrazile su se na taj segment zadrugarstva.

Zadruge uglavnom obuhvaćaju raznorodne djelatnosti u kojima prevladavaju uglavnom nabavno-prodajne, a manje proizvođačko-prerađivačke aktivnosti. Kvaliteta upravljanja zadrugama je nedostatna, a one su slabo integrirane u tržište roba i još manje u tržište kapitala. Većina poljoprivrednih gospodarstava uključenih u zadruge doživljava ih kao “izlaz” pri otežanoj ponudi njihovih proizvoda u odnosu na pojedinačno djelovanje. Kao sljedeća prednost navodi se sloboda poduzetništva na vlastitom gospodarstvu i mogućnost poslovne suradnje poljoprivrednim gospodarstvima u područjima u kojima su ona poslovno najslabija (pristup tržištu, marketing, distribucija). Na trećem mjestu ispitanici stavljaju zaštitu od nabave nekvalitetne robe i visokih maloprodajnih cijena. Osnaživanje opće poslovne sigurnosti kroz zadrugu i zadružno organiziranje te zajedništvo, ispitanici stavljaju na posljednje mjesto u svojim prioritetima iako je zajedništvo temeljni atribut zadruga kao poslovne asocijacije (Tratnik i sur, 2007.).

## **7.2. Uloga i značaj u Europskoj uniji**

Važnost zadruga u gospodarstvu Europske unije vidljiv je i u značajnim tržišnim udjelima u različitim sektorima u većini zemalja članica, kao što su<sup>25</sup>:

- poljoprivreda (83% u Nizozemskoj, 79% u Finskoj, 55% u Italiji i 50% u Francuskoj);
- šumarstvo (60% u Švedskoj i 31% u Finskoj);
- bankarski sektor (50% u Francuskoj, 37% na Cipru, 35% u Finskoj, 31% u Austriji i 21% u Njemačkoj);
- trgovina / maloprodaja (potrošačke zadruge u Finskoj imaju tržišni udio od 36%, a u Švedskoj 20%);

---

<sup>25</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/co-operatives/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/social-economy/co-operatives/index_en.htm)

- farmaceutska industrija (21% u Španjolskoj i 18% u Belgiji);
- informacijske tehnologije; stanovanje i zanatska proizvodnja.

Prema istim podacima Europske komisije, u Italiji zadruge imaju udio od gotovo 15% u ukupnom gospodarstvu. Veliku ulogu zadruge također imaju u uslužnom sektoru, na primjer u pružanju ugostiteljskih, računovodstvenih, pravnih i marketinških usluga za skupine poduzeća (na primjer vodoinstalateri, frizeri, taksisti i sl.) Posljednjih godina organizacijski oblik zadruge ima sve veću ulogu u djelatnostima općeg interesa kao što su obrazovanje, promet i energija.

Međunarodni zadružni savez je na svom Manchesterskom kongresu održanom 1995. godine usvojio "Identity Page" kojim definira osobine današnjih zadruga (MacPherson, 1995.). Dokument je uzrokovao brojne rasprave i pitanja koja sežu u daleku prošlost, još od nastanka međunarodnog zadružnog pokreta i vezana su uz povijesne razlike i različita tumačenja zadruga i njihove uloge u gospodarstvu. Dokument također definira različite postojeće tipove zadruga – potrošačke, radničke, poljoprivredne, financijske, ribarske i stambene, kao i nove tipove zadruga – socijalne, ekološke i rekreacijske zadruge. Ponovno se javljaju rasprave o odnosu zadrugarstva i ideologija (demokratski socijalizam, marksizam, liberalizam, konzervativizam i anarhizam). Otvorena su i pitanja uloge demokracije u zadrugama diljem svijeta, koja su uzrokovala različite rasprave o odnosima sa državom, pogotovo s obzirom na sve manju ulogu države u današnjem vremenu. Također su ponovno postavljena pitanja osnovne svrhe i obveza koje karakteriziraju razvoj zadruga, kao i preispitivanja još nekih poznatih pitanja – odnosi između zadruga i socijalne obveze zadružnog pokreta. Društvene i ekonomske promjene redefinišu položaj i strategije zadruga, ali im otvaraju i nove mogućnosti. Primjerice, kako se uloga države smanjuje, stvaraju se nove zadruge sa ciljem zadovoljavanja socijalnih potreba u zdravstvu, brizi za starije i brizi za osobe iz rizičnih skupina.

## 8. RAČUNOVODSTVO ZADRUGA

U primjeni je novi Zakon o zadrugama koji je unio neke novosti vezane za osnivanje i poslovanje zadruga. Unutar tog zakona, također se obrazlažu temeljne odredbe toga zakona koje se odnose na poslovanje zadruga, uz poseban osvrt na specifičnosti računovodstvenog praćenja nekih poslovnih događaja (uplata članskih uloga, podjela dobitka i sl.) u zadrugama koje su osnovane s ciljem stjecanja dobitka.

Odredbe tog zakona sadrže slijedeće opće odredbe:

- Definiranje zadruga (Osnivanje, poslovanje i prestanak rada zadruga - uređuje Zakon o zadrugama)
- Osnivanje zadruga (započinje donošenjem pravila zadruge koja predstavljaju osnivački i temeljni akt zadruge: tijela zadruge, imovina zadruge, upis zadruge u sudski registar, prijava zadruga nadležnim institucijama)
- Vođenje poslovnih knjiga
- Oporezivanje naknada članovima zadruga
- Financijsko izvještavanje zadruga (upotreba dobitka i pokriće gubitaka)

### 8.1. Vođenje poslovnih knjiga

Člankom 2. st. 3. Zakona o računovodstvu (Nar. nov., br.109/07., dalje: ZoR) propisano je da je obveznik primjene ZoR-a, osim trgovačkih društava, trgovaca pojedinaca i poslovnih jedinica<sup>26</sup>, i svaka pravna i fizička osoba koja je obveznik poreza na dobitak prema propisima koji uređuju poreze.

Obveznicima poreza na dobitak osim trgovačkih društava u skladu sa čl. 2. st. 1. Zakona o porezu na dobit (Nar. nov., br. 177/04.– 80/10.) smatraju se i druge pravne i fizičke osobe rezidenti RH koji gospodarsku djelatnost obavljaju samostalno, trajno i radi ostvarivanja dobitka, dohotka ili prihoda ili drugih gospodarskih procjenjivih koristi. Zadruge se uglavnom osnivaju s ciljem stjecanja dobitka. Iznimke su zadruge osnovane s ciljem udovoljavanja potreba članova bez namjere stjecanja dobitka (socijalna, potrošačka, stambena zadruga, zadruga lokalne zajednice i sl.).

---

<sup>26</sup> Riječ je o poslovnim jedinicama sa sjedištem u stranoj državi ako prema propisima te države ne postoji obveza vođenja poslovnih knjiga i sastavljanja financijskih izvješća te poslovnim jedinicama poduzetnika iz strane države koji su obveznici poreza na dobitak u skladu s propisima koji uređuju poreze u skladu s odredbom čl. 2. st. 2. t.2. ZoR-a.

Zadruga koje su osnovane s ciljem stjecanja dobitka obveznici su primjene ZoR-a i poreza na dobitak.

U tom slučaju zadruge vode poslovne knjige kao trgovačka društva po načelu dvojnog knjigovodstva.

Obvezne su voditi dnevnik, glavnu knjigu i pomoćne knjige, a financijske izvještaje sastavljaju u skladu sa zahtjevima Hrvatskih standarda financijskog izvješćivanja (dalje: HSFI) odnosno Međunarodnih standarda financijskog izvješćivanja (dalje: MSFI).

Računovodstvo zadruga ustrojava se u skladu s opsegom i načinom poslovanja zadruge. Bitnu ulogu u tome ima utvrđivanje načina na koji će zadruga nastupati u pravnom prometu. U skladu s odredbom čl. 36.st. 3. ZoZ-a zadruga u pravilu nastupa u svoje ime i za svoj račun, osim kod plasmana robe ili usluga člana na tržište ili nabave robe i usluga za potrebe člana kada u skladu s ugovorom može nastupati u svoje ime, a za račun zadrugara ili u ime i za račun zadrugara.

U tome je dijelu bitan je čimbenik i odredba pravila zadruge koja se odnosi na zajedničko korištenje imovine zadrugara i način raspolaganja tom imovinom.

Uz sve to, u računovodstvenom je smislu bitno i osiguranje podataka koji čine temelj za podjelu dobitka zadrugarima i pokriće gubitka zadrugara kako je to uređeno u pravilima zadruge.

#### 8.1.1. Otvaranje poslovnih knjiga

Pri osnivanju zadruge članovi obvezno uplaćuju osnovne uloge (najmanje 1.000,00 kn po članu kojih treba biti najmanje 7) koji se u zadruzi evidentiraju u okviru računa kapitala kao kapital članova zadruge.

U računovodstvenom smislu te je uloge (osnovni ulozi) primjereno evidentirati odvojeno po članovima zadruge kako bi se računovodstvu osigurali podaci o svotama koje su upisane u imenik članova zadruge. Dodatni ulozi članova također se evidentiraju u okviru kapitala članova zadruge.

Primjer: Dana 1. lipnja 2011. primljeno je rješenje Trgovačkog suda o upisu zadruge osnovane za djelatnost poljoprivrede – biljna i stočarska proizvodnja, lovstvo i uslužne djelatnosti povezane s njima u sudski registar. Osnovni ulozi 8 članova su 16.000,00 kn i uplaćeni su u banku prije otvaranja poslovnog računa. Na temelju osnivačkog akta (pravila zadruge) sastavljena je početna bilanca koju čine uplaćeni ulozi u svoti 16.000,00 kn.

Tablica 5.: Osnivanje zadruge – uplata članskih uloga

Tek. br.	Opis	Račun	Svota	
			Duguje	Potražuje
1.	Prijelazni račun društva u osnivanju Kapital članova zadruge Za evidentiranje osnovnih uloga članova zadruge - analitika prema zadrukarima	1008 906	16.000,00	16.000,00

Izvor: Računovodstvo, revizija i financije, lipanj 2011.

Nakon otvaranja poslovnog računa u banci svota s privremenog računa prenosi se na redoviti račun, a u poslovnim knjigama knjiži se prijenos računa 1008 na 1000 – žiro-račun po primitku izvatka sa žiro-računa.

Ako članovi zadruge naknadno uplaćuju dodatne uloge, te je uloge uputno evidentirati u okviru istog računa kao i osnovne uloge. Takvo postupanje smatramo primjerenim zato što se dodatni ulozi evidentiraju u imeniku zadrugara kao i osnovni ulozi. Ako je pravilima zadruge članovima zadruge utvrđena obveza plaćanja članarine, predmetna članarina predstavlja prihod zadruge u onom obračunskom razdoblju na koje se odnosi.

Na početku poslovanja zadruga treba popisati imovinu i obveze zadruge i utvrditi njihove pojedinačne vrijednosti u količinama i novčanim svotama, u svrhu evidentiranja te imovine i obveza u poslovnim knjigama.

Novoosnovana zadruga može dobrovoljno ući u sustav PDV-a kao i trgovačka društva. Po osnivanju zadruge dobrovoljan ulazak u sustav PDV-a treba obaviti s prvim poduzetničkim aktivnostima, a najkasnije prije prve isporuke dobara odnosno usluga. Prijava se podnosi na obrascu P-PDV 1. U slučaju izostanka prijave s prvim poduzetničkim aktivnostima, nakon toga zadruga može postati obveznikom PDV-a od siječnja sljedeće godine i u tom slučaju treba obavijestiti nadležnu ispostavu Porezne uprave do kraja tekuće godine. U ovim slučajevima zadruga ostaje obveznik PDV-a 5 kalendarskih godina jer je riječ o dobrovoljnom ulasku u sustav.

Ako zadruga ostvari promet u svoti većoj od 85.000,00 kn (svedeno na godišnju razinu), obvezno ulazi u sustav PDV-a u sljedećoj kalendarskoj godini.

Obveznici PDV-a uz knjige propisane ZoR-om trebaju voditi knjige ulaznih i izlaznih računa i ostale evidencije koje se odnose na obveznike PDV-a.

### 8.1.2. Evidentiranje poslovnih događaja u zadruzi

Udruživanjem u zadrugu članovi zadruge najčešće nabavljaju proizvode ili usluge i prodaju svoje proizvode ili usluge čime na temelju zajedništva i uzajamne pomoći zaštićuju svoje pojedinačne i zajedničke gospodarske usluge.

Naime, cilj osnivanja zadruge ogleda se u nastupanju zadruge u interesu pojedinačnih i zajedničkih ciljeva njezinih članova. Dobar primjer za to je primjerice nabava dobara i usluga za članove putem zadruge jer se na taj način uobičajeno može postići niža nabavna cijena u odnosu na samostalno pribavljanje svakog zadrugara.

Primjer: Obrtnička zadruga građevinara nabavila je 500 tona cementa i za tu svrhu primila račun R-1 na svotu 369.000,00 kn s uključenim PDV-om. U skladu s pravilima zadruge članovima zadruge isporučen je nabavljeni cement po nabavnoj cijeni uvećanoj za maržu od 3% i u tu je svrhu ispostavljen račun R-1 na svotu 380.070,00 kn.

Tablica 6.: Nabava robe za zadrugare

Tek. br.	Opis	Račun	Svota	
			Duguje	Potražuje
1.	Roba u skladištu	6600	300.000,00	
	Pretporez po ulaznim računima 23%	14002	69.000,00	
	Dobavljači dobara Za primljeni račun R-1 za cement	2200		369.000,00
2.	Potraživanje od kupaca dobara	1200	380.070,00	
	Obveza za PDV-23%	24002		71.070,00
	Prihod od prodaje robe Za izdani račun R-1 za cement	760		309.000,00
3.	Troškovi prodane robe	710	300.000,00	
	Roba u skladištu Za razduženje prodanog cementa	6600		300.000,00

Izvor: Računovodstvo, revizija i financije, lipanj 2011.

Na ovaj su način članovi zadruge pribavili cement po cijeni 38,01 kn za 50 kg što predstavlja nižu cijenu od one koju bi platili da su predmetnu robu nabavljali samostalno. Na sličan se način mogu pribavljati i primjerice određene usluge kao što su u ovoj djelatnosti npr. usluge vodoinstalatera, keramičara i sl. koje su potrebne u izgradnji.

Na našim prostorima bitnu ulogu imaju zadrugu u poljoprivredi koje okrupnjavanjem većeg broja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstva omogućuju plasman poljoprivrednih proizvoda



na tržište. U tim slučajevima zadruga najčešće posluje u svoje ime i za svoj račun, odnosno otkupljuje poljoprivredne proizvode od zadrugara i prodaje ih dalje na tržište.

Primjer: Poljoprivredna zadruga otkupljuje pšenicu od malih obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava. Zadruga je otkupila 20 tona pšenice po cijeni 1,10 kn po kg od obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava koji nisu obveznici PDV-a, ali su obveznici poreza na dohodak i koji su im u tu svrhu ispostavili račune što ukupno predstavlja svotu od 22.000,00 kn. Zadruga je prodala pšenicu kupcu po cijeni 1,40 po kg s uključenim PDV-om i u tu svrhu ispostavila račun R-1 na 28.000,00 kn s uključenim PDV-om.

*Tablica 7.: Otkup poljoprivrednih proizvoda od zadrugara*

Tek. br.	Opis	Račun	Svota	
			Duguje	Potražuje
1.	Roba u skladištu	6600	22.000,00	22.000,00
	Dobavljači fizičke osobe	2221		
	Za primljene račune za pšenicu	2200		
2.	Potraživanje od kupaca dobara	120	28.000,00	5.235,77
	Obveza za PDV-23%	24002		
	Prihod od prodaje robe Za izdani račun R-1 za pšenicu	760		
3.	Troškovi prodane robe	710	22.000,00	22.000,00
	Roba u skladištu	6600		
	Za razduženje prodane pšenice			

Izvor: Računovodstvo, revizija i financije, lipanj 2011.

## **8.2. Oporezivanje naknada članovima zadruga**

U odredbama Zakona o mirovinskom osiguranju i Zakona o obveznom zdravstvenom osiguranju članovi zadruga nisu navedeni kao obvezni osiguranici. Budući da članovi zadruga nemaju obvezu osiguranja, članovi zadruga mogu biti i umirovljenici, a da im se pritom ne obustavlja mirovina. Članovi zadruga mogu postati osiguranici na osnovi nesamostalnog rada ako zasnuju radni odnos u zadruzi. U tom im se slučaju mogu neoporezivo isplaćivati naknade prijevoza za korištenje privatnog automobila u službene svrhe (2,00 kn po km), dnevnice i sl. naknade i podmirivati troškovi smještaja na službenom putu, školovanja koje je vezano za djelatnost zadruga i sl.

No ako se članovima zadruga podmiruju određeni troškovi koji su nastali u svrhu obavljanja određenog posla za zadrugu, a članovi nisu zaposlenici zadruga (troškovi prijevoza privatnim automobilom člana, smještaja na službenom putu, troškovi telefona i sl.), riječ je o primitcima

koji se oporezuju na način propisan za drugi dohodak u skladu s odredbom čl. 32. Zakona o porezu na dohodak. Budući da predmetni troškovi (uključujući i PDV) predstavljaju neto-svotu primitka, potrebno ih je preračunati na bruto-svotu uz obračun 20% doprinosa za mirovinsko osiguranje (osim za umirovljenike), 25% poreza na dohodak uz možebitni prizrez i 15% doprinosa za zdravstveno osiguranje (osim za umirovljenike).

### **8.3. Financijsko izvještavanje zadruga**

Zadruga načelno primjenjuju sve odredbe ZoR-a kao i trgovačka društva, osim odredaba koje uređuju konsolidaciju godišnjih financijskih izvještaja (čl.16.), reviziju godišnjih financijskih izvješća (čl.17.), godišnje izvješće (čl.18.) i javnu objavu (čl. 20.) sukladno čl. 2. st. 3. ZoR-a. Zadruga su obveznici sastavljanja godišnjih financijskih izvješća za statističke potrebe odnosno bilance, računa dobitka i gubitka i dodatnih podataka koji se predaju FINA-i do 31. ožujka tekuće godine za prethodnu kalendarsku godinu. Osim toga, zadruga su i obveznici predaje tromjesečnih statističkih izvještaja na obrascu TSI-POD u skladu sa programom statističkih aktivnosti Republike Hrvatske (Nar. nov., br.65/08.) za razdoblje 2008. – 2012.

Na zadruga se ne odnosi obveza javne objave financijskih izvješća, odnosno zadruga nemaju obvezu sastavljanja bilješki koje se predaju uz financijska izvješća za javnu objavu. U skladu s tim nemaju obvezu sastavljanja ni godišnjeg izvješća.

#### **8.3.1. Upotreba dobitka i pokriće gubitaka**

Godišnja financijska izvješća i izvješća o poslovanju zadruga usvaja skupština zadruga. U slučaju kada zadruga ostvari dobitak poslovanja, ostvareni dobitak najprije se treba iskoristiti za pokriće gubitaka iz prethodnih razdoblja. Nakon pokrića gubitaka iz prethodnih razdoblja, iz dobitka utvrđenog godišnjim obračunom zadruga treba izdvojiti i posebno evidentirati u skladu sa čl. 37. st. 2. ZoZ-a:

- najmanje 30% za razvoj zadruga, a
- najmanje 5% u obvezne pričuve sve dok te pričuve ne dosegnu ukupnu svotu uloga članova.

Svotu dobitka koja se raspoređuje za razvoj zadruga primjereno je evidentirati na računu 924 odnosno oblikovati analitiku.

## **9. TEMELJNI POKAZATELJI UČINKOVITOSTI ZADRUGA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Poslovanje zadruga u Republici Hrvatskoj može se pratiti kroz nekoliko bitnih segmenata poslovanja, kao što je veličina aktive, ostvareni prihodi i rashodi te dobit ili gubitak. Osim tih kao bitan element navodi se i broj zaposlenih.

Proučavajući navedene pozicije moguće je izvući određene konkretne zaključke o financijskom položaju i uspješnosti poslovanja zadruga. Raspoloživi podaci dopuštaju izradu analize poslovanja zadruga prema sektorima i županijama Republike Hrvatske.

### **9.1. Broj zadruga u Republici Hrvatskoj**

Prema podacima Hrvatskog saveza zadruga na dan 17. prosinca 2010. u Republici Hrvatskoj je bilo aktivno ukupno 1.691 zadruga, dok je u 2009. Godini djelovalo 1.125 zadruga koje su Financijskoj agenciji (FINA) predale završne izvještaje<sup>27</sup>.

Prema podacima Hrvatskog saveza zadruga iz ove godine, u Hrvatskoj je registrirana 1331 zadruga s 19 309 zadrugara i 2682 zaposlenih<sup>28</sup>.

U odnosu na prošlu godinu, broj zadruga se gotovo prepolovio, broj zadrugara smanjio za 35%, broj zaposlenih u zadrugama za 36%, a ukupni prihod zadruga za 13%. Takvi pokazatelji nisu rezultat gospodarske krize, već strožih uvjeta za postojanje zadruga, jer se niz zadruga silom zakonskih promjena jednostavno morao ugasiti.

Osnovni je razlog promjena zakona o broju članova potrebnih za osnivanje zadruga; nekad ih je trebalo biti tri, a sada zakon nalaže kako ih mora biti najmanje sedam.

Pokazatelj učinkovitosti zadruga koji je ipak rezultat gospodarske krize, ukupni je prihod zadruga, koji je s oko 2,2 milijarde kuna u 2011.godini pao na 1,9 milijarda kuna u 2012.godini.

---

<sup>27</sup> Babić Z., Račić D.(2011): Zadrugarstvo i socijalna ekonomija, Hrvatski savez zadruga, Zagreb

<sup>28</sup> <http://www.bank.hr/komentari-i-analize/zadruga-nisu-relikt-socijalizma>, 27.08.2013.

Tablica 8.: Broj zadruga u Republici Hrvatskoj u 2009. godini

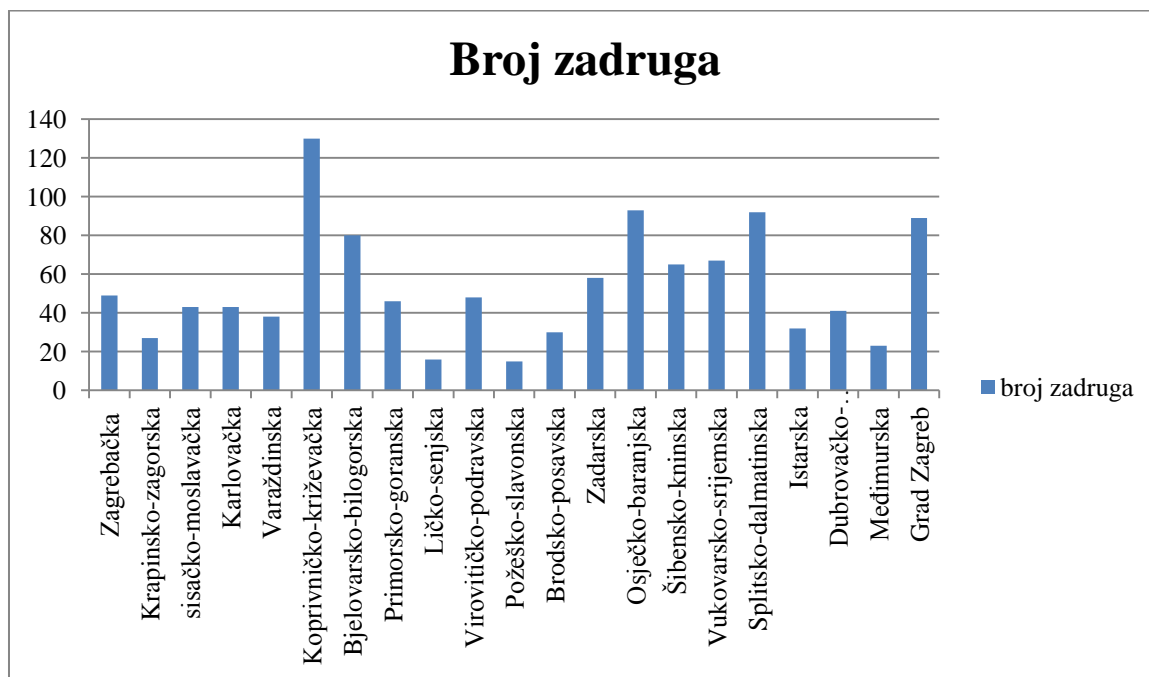
R.b.	Županija	Obrtničke zadruga	Poljoprivredne zadruga	Stambene zadruga	Štedno-kreditne zadruga	Uslužne zadruga	Ukupno
1.	Zagrebačka	5	33	2	2	7	<b>49</b>
2.	Krapinsko-zagorska	3	24	0	0	0	<b>27</b>
3.	Sisačko-moslavačka	2	34	0	0	7	<b>43</b>
4.	Karlovačka	3	28	2	2	8	<b>43</b>
5.	Varaždinska	1	22	3	6	6	<b>38</b>
6.	Koprivničko-križevačka	28	25	10	2	65	<b>130</b>
7.	Bjelovarsko-bilogorska	2	47	1	0	30	<b>80</b>
8.	Primorsko-goranska	7	32	0	1	6	<b>46</b>
9.	Ličko-senjska	0	13	0	0	3	<b>16</b>
10.	Virovitičko-podravska	7	33	1	3	4	<b>48</b>
11.	Požeško-slavonska	1	12	0	0	2	<b>15</b>
12.	Brodsko-posavska	2	23	0	2	3	<b>30</b>
13.	Zadarska	7	45	0	0	6	<b>58</b>
14.	Osječko-baranjska	5	65	1	5	17	<b>93</b>
15.	Šibensko-kninska	4	48	2	0	11	<b>65</b>
16.	Vukovarsko-srijemska	5	49	2	3	8	<b>67</b>
17.	Splitsko-dalmatinska	7	65	6	1	13	<b>92</b>
18.	Istarska	2	20	5	2	3	<b>32</b>
19.	Dubrovačko-neretvanska	0	35	1	0	5	<b>41</b>
20.	Međimurska	3	10	1	5	4	<b>23</b>
21.	Grad Zagreb	14	16	11	24	24	<b>89</b>
	<b>Ukupno</b>	<b>108</b>	<b>679</b>	<b>48</b>	<b>58</b>	<b>232</b>	<b>1125</b>

Izvor: Hrvatski savez zadruga

U Republici Hrvatskoj prosječno po županiji djeluje 53,57 zadruga. Koprivničko-križevačka, Osječko-baranjska, Splitsko-dalmatinska županija i Grad Zagreb imaju iznad prosječan broj zadruga, odnosno više od 80 zadruga po županiji. Za razliku od toga, Ličko-senjska, Međimurska i Krapinsko-zagorska županija imaju značajno negativno odstupanje od prosjeka po broju zadruga, odnosno one imaju manje od 30 zadruga po županiji.

Po broju zadruga prednjači Koprivničko-križevačka županija, u kojoj je 2009.godine djelovalo 130 zadruga, odnosno 11,56% svih zadruga u Republici Hrvatskoj. U toj županiji polovinu zadruga (65) čine uslužne zadruge. U Požeško-slavonskoj županiji registrirano je svega 15 zadruga, što je udio od 1,33% ukupnog broja zadruga. Pritom, najveći udio (80%) imaju poljoprivredne zadruge.

Grafikon 1.: Broj zadruga u Republici Hrvatskoj po županijama u 2009. godini



Izvor: Hrvatski savez zadruga

S obzirom na vrstu zadruga, najveći broj zadruga u 2009. godini činile su poljoprivredne zadruge s udjelom od 60,36% u ukupnom broju zadruga. Slijede ih uslužne (20,62%) i obrtničke (9,60%) zadruge, dok je najmanje bilo štedno-kreditnih (5,16%) i stambenih zadruga, koje su činile svega 4,27% od ukupnog broja zadruga.

## 9.2. Imovina zadruga u Republici Hrvatskoj

S obzirom da je Zakonom o zadrugama definirano da zadrugar u zadrugu ulaže članski ulog koji može biti u kunama, stvarima i pravima, izraženo u novčanoj protuvrijednosti, tako je zadruga pravna osoba koja raspolaže određenim količinama imovine. U sljedećoj tablici prikazano je kretanje aktive zadruga u pojedinim županijama u 5 godina.

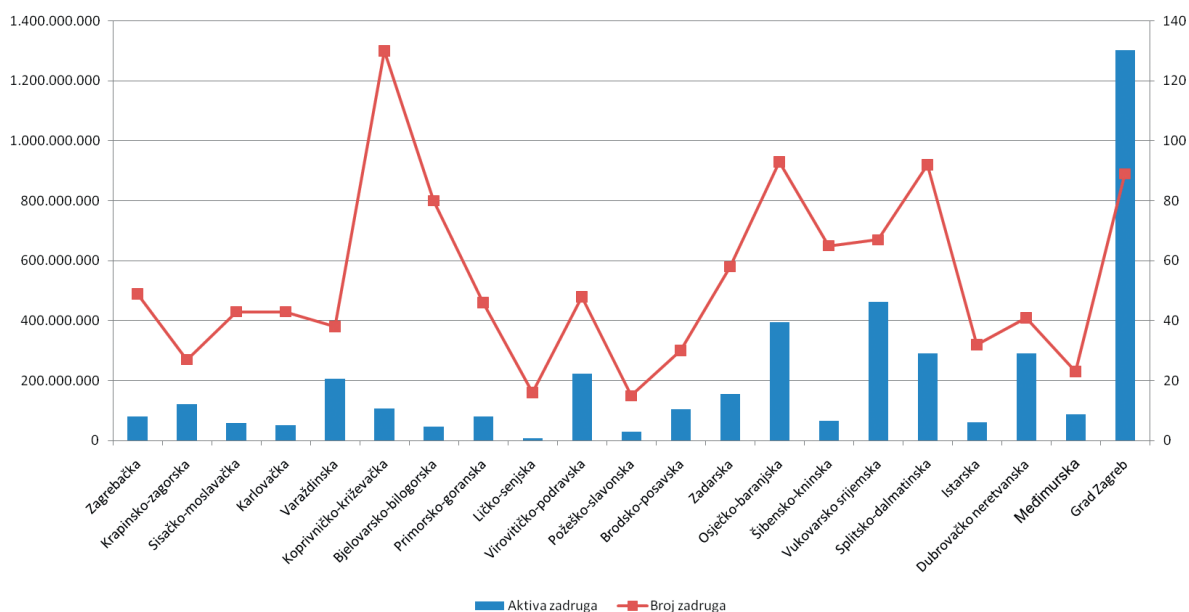
Tablica 9.: Aktiva zadruga po županijama u Republici Hrvatskoj u 2009. godini

R.b.	Županija	Aktiva				
		2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
1.	Zagrebačka	142.415.298	141.915.084	109.345.373	82.280.448	81.489.135
2.	Krapinsko-zagorska	162.252.391	164.293.257	185.854.233	133.307.259	122.375.319
3.	Sisačko-moslavačka	42.092.549	74.993.950	61.424.737	50.995.513	58.620.651
4.	Karlovačka	60.555.446	60.705.265	64.894.717	47.725.405	52.719.096
5.	Varaždinska	291.288.109	304.295.397	298.427.600	196.147.619	207.284.024
6.	Koprivničko-križevačka	174.068.961	206.130.971	209.219.949	100.873.948	106.976.569
7.	Bjelovarsko-bilogorska	32.268.912	34.174.347	36.996.842	36.897.125	46.195.311
8.	Primorsko-goranska	103.770.457	121.997.480	125.663.906	84.944.862	80.898.856
9.	Ličko-senjska	4.162.703	3.464.150	6.551.132	7.608.160	8.712.323
10.	Virovitičko-podravska	232.061.900	304.946.367	201.044.117	215.027.938	223.454.650
11.	Požeško-slavonska	3.666.718	5.535.381	10.927.511	20.453.315	29.346.736
12.	Brodsko-posavska	114.219.208	132.076.989	143.689.444	96.740.482	104.348.716
13.	Zadarska	161.483.718	140.005.544	144.626.588	142.971.414	154.628.635
14.	Osječko-baranjska	215.556.811	235.705.732	360.447.485	413.740.075	394.636.987
15.	Šibensko-kninska	60.336.730	60.031.253	68.528.228	60.462.131	66.906.404
16.	Vukovarsko-srijemska	471.784.203	420.668.771	523.522.407	497.320.885	463.502.658
17.	Splitsko-dalmatinska	258.001.503	310.956.264	259.673.706	271.421.214	290.263.961
18.	Istarska	73.465.331	79.069.893	44.488.976	54.363.453	60.757.936
19.	Dubrovačko-neretvanska	252.703.977	297.411.144	288.327.890	274.773.929	289.947.126
20.	Međimurska	114.538.285	95.071.272	91.777.870	90.948.861	87.972.246
21.	Grad Zagreb	840.884.658	833.707.098	1.754.407.153	1.368.962.361	1.301.891.983
	<b>Ukupno</b>	<b>3.811.577.86</b>	<b>4.027.155.60</b>	<b>4.989.839.864</b>	<b>4.247.966.397</b>	<b>4.232.929.322</b>
		<b>8</b>	<b>9</b>			

Izvor: Hrvatski savez zadruga

Do 2007. godine veličina aktive zadruga u Republici Hrvatskoj bilježi rast, a u 2007. ostvaruje maksimum od 4.989.839.864 kuna. U 2008. godini vrijednost aktive zadruga pala je za 14,87% u odnosu na 2007. godinu, a u 2009. pala je za dodatnih 0,35%. Kao uzrok smanjenja vrijednosti aktive u zadrugama može se navesti recesija. Unatoč padu u posljednje dvije godine ukupno promatrani rast vrijednosti aktive zadruga je pozitivan i iznosi 2,66%<sup>29</sup>.

*Grafikon 2.: Kretanje aktive i broja zadruga po županijama u Republici Hrvatskoj tijekom 2009. godine*



Izvor: Hrvatski savez zadruga

U strukturi zadruga prema sektorima najveći udio aktive u svim promatranim godinama čine poljoprivredne zadruge. S godinama taj udio raste pa u 2009. godini čini čak 59,53% ukupne aktive zadruga u Republici Hrvatskoj.

Početkom 2005. godine štedno-kreditne zadruge s 38,31% udjela u ukupnoj aktivni zauzimale su značajnu poziciju u vrijednosti aktive zadruga Republike Hrvatske. Do 2009. godine njihov udio se smanjio na 15,97%.

Za razliku od štedno-kreditnih zadruga, udio aktive obrtničkih zadruga s 5,56% u 2005. godini raste na čak 15,74% u 2009. Prosječan rast aktive obrtničkih zadruga od 2005. do 2009. bio je 33,16%.

<sup>29</sup> Babić Z., Račić D.(2011): Zadrugarstvo i socijalna ekonomija, Hrvatski savez zadruga, Zagreb

### 9.3. Kretanje prihoda zadruga u Republici Hrvatskoj

Prihod zadruga u pojedinoj županiji nije u izravnoj vezi ni s brojem zadruga niti s njihovom aktivom. Unatoč tome što unutar Koprivničko-križevačke županije djeluje najveći broj zadruga, a zadruge Grada Zagreba imaju najveću aktivu, niti jedna od njih ne generira najveći iznos prihoda.

Prema prihodima zadruga prednjači Osječko-baranjska županija. U njoj djeluju ukupno 93 zadruge, odnosno 8,27% od ukupnog broja zadruga u Republici Hrvatskoj. No u 2009. godini Osječko-baranjska županija ostvarila je 440.349.737 kuna prihoda, što je 18,24% ukupnih prihoda zadruga u Republici Hrvatskoj. Prema ukupnom prihodu ističu se i Vukovarsko-srijemska županija (308.830.082 kn, donosno 12,79%) te Grad Zagreb (200.501.638 kn, odnosno 8,30%).

Najmanji iznos prihoda ostvaruje Ličko-senjska županija s prosječnim udjelom od 0,30% u ukupno ostvarenim prihodima. U 2009. ukupni приход zadruga Ličko-senjske županije jedva je premašilo 6,5 milijuna kuna. Za razliku od Ličko-senjske županije, koja konstantno ostvaruje minimalne iznose prihoda, druga županija s izrazito niskim ukupnim prihodima (Požeško-slavonska županija) bilježi snažne pozitivne trendove: u 2005. godini ostvarila je uvjerljivo najmanji udio od 0,12% u ukupnim prihodima, no do 2009. bilježi osmerostruki rast prihoda i doseže 0,85% ukupnih prihoda svih zadruga u Hrvatskoj.

Prema podacima iz 2013.godine u Istarskoj županiji postoji samo 35 zadruga, ali prosječan broj članova (59) je daleko iznad hrvatskog prosjeka, dok Splitsko-dalmatinska županija ima 163 zadruge i prosjek od 18 zadrugara po zadruzi. Istovremeno, ukupni приход u te dvije županije gotovo je identičan; u 2012.godini iznosi oko 100 milijuna kuna<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> <http://www.bank.hr/komentari-i-analize/zadruge-nisu-relikt-socijalizma>, 27.08.2013.

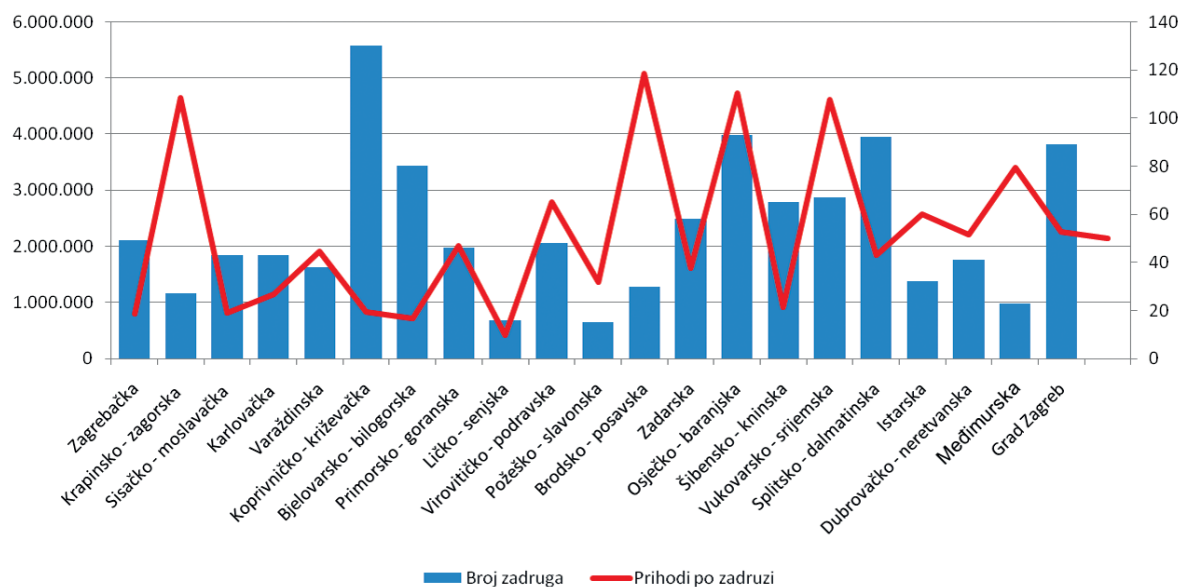


Tablica 10.: Analiza kretanja prihoda zadruga po županijama

R.b.	Županija	Prihodi				
		2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
1.	Zagrebačka	52.386.252	55.688.580	49.917.753	42.606.736	38.953.514
2.	Krapinsko-zagorska	128.228.805	139.025.265	160.979.446	140.673.375	125.271.623
3.	Sisačko-moslavačka	34.976.802	54.034.833	49.458.787	48.522.889	34.872.216
4.	Karlovačka	28.866.271	53.741.207	42.031.174	50.988.940	49.131.672
5.	Varaždinska	88.889.551	81.199.950	90.746.607	66.196.852	72.225.298
6.	Koprivničko-križevačka	120.377.181	144.462.352	168.199.986	130.736.448	108.249.608
7.	Bjelovarsko-bilogorska	37.886.868	41.440.993	51.135.643	53.939.724	56.546.074
8.	Primorsko-goranska	76.766.459	85.853.916	96.286.129	100.938.269	92.059.266
9.	Ličko-senjska	9.235.178	7.304.374	8.480.726	7.022.758	6.578.050
10.	Virovitičko-podravska	151.221.731	146.578.557	140.398.381	148.535.450	134.224.707
11.	Požeško-slavonska	2.510.269	7.547.360	15.713.383	13.178.316	20.511.827
12.	Brodsko-posavska	137.403.254	134.344.388	213.203.619	155.452.054	152.380.734
13.	Zadarska	59.877.119	68.156.099	58.730.529	63.013.443	93.615.425
14.	Osječko-baranjska	217.190.977	223.744.557	405.910.790	503.732.967	440.349.737
15.	Šibensko-kninska	80.306.063	81.576.406	85.236.701	66.548.571	59.850.920
16.	Vukovarsko-srijemska	317.616.507	295.203.484	381.828.756	385.434.708	308.830.082
17.	Splitsko-dalmatinska	110.933.840	158.208.120	156.690.124	181.496.171	169.160.073
18.	Istarska	48.669.879	50.832.898	53.951.895	48.983.836	82.394.077
19.	Dubrovačko-neretvanska	103.348.216	113.053.802	111.646.285	106.558.868	90.664.950
20.	Međimurska	78.628.403	74.719.398	84.358.423	89.316.403	78.437.019
21.	Grad Zagreb	191.067.458	189.463.774	330.530.479	172.941.912	200.501.638
	<b>Ukupno</b>	<b>2.076.387.08</b>	<b>2.206.180.31</b>	<b>2.755.435.616</b>	<b>2.576.818.690</b>	<b>2.414.808.510</b>
		<b>3</b>	<b>3</b>			

Izvor: Hrvatski savez zadruga

Grafikon 3.: Broj zadruga i prihodi po zadruzi u Republici Hrvatskoj po županijama u 2009.g.



Izvor: Hrvatski savez zadruga

Analiza prihoda zadruga po županijama ukazuje kako županije, koje imaju registriran veći broj zadruga, ostvaruju manje prihode po zadruzi od onih županija koje imaju registriran manji broj zadruga. Drugim riječima, zadruge u mnogim županijama su fragmentirane i premale za učinkovito djelovanje na tržištu. U drugim županijama zadruge su postigle odgovarajuće ekonomije obujma.

Najistaknutiji primjer takvog kretanja su Krapinsko-zagorska županija u kojoj djeluje svega 27 zadruga, a ostvaruje 4.639.690 kn prihoda po zadruzi kao i Osječko-baranjska županija koja ima registrirane 93 zadruge.

Za razliku od toga, Koprivničko-križevačka županija ostvaruje 832.689 kn prihoda po zadruzi, a radi se o županiji s najvećim brojem registriranih zadruga u Republici Hrvatskoj.

U Ličko-senjskoj županiji registrirano je svega 16 zadruga, a prihodi po zadruzi koje ostvaruje ta županija najmanji su u Republici Hrvatskoj i iznose 411.128 kn.

Analiza prihoda zadruga po sektorima (vrstama) ima trend porasta, odnosno pada prihoda u skladu sa smanjenjem vrijednosti aktive.

Sektor poljoprivrednih zadruga, u kojem djeluje najveći broj zadruga, ostvaruje apsolutno najveće prihode. Poljoprivredne zadruge s ukupno 679 zadruga, od ukupno 1.125, ostvarile su 78,39% ukupnih prihoda zadruga u Republici Hrvatskoj tijekom 2009. godine. Sve do 2008.

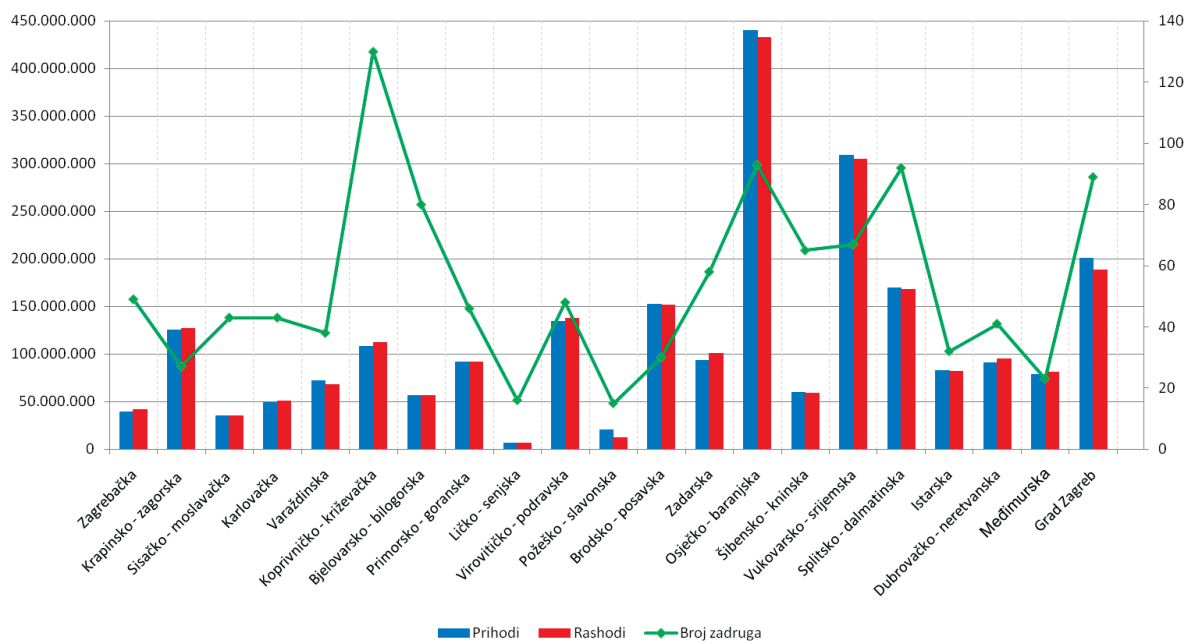
godine poljoprivredne zadruge ostvaruju kontinuirani rast prihoda, a u 2009. u odnosu na 2008. godinu prihodi su se smanjili za 6,05%.

#### 9.4. Kretanje rashoda zadruga u Republici Hrvatskoj

Najveće rashode u 2009. godini ostvaruje Osječko-baranjska županija koja ostvaruje 18,02% ukupnih rashoda zadruga u Republici Hrvatskoj. Osim rashoda, Osječko-baranjska županija ostvaruje i najveći udio u ukupnim ostvarenim prihodima zadruga. Najmanji rashodi, s udjelom od 0,26% u ukupno ostvarenim rashodima, ostvaruju se u zadrugama Ličko-senjske županije.

Kretanje rashoda najčešće prati tendenciju kretanja prihoda te se oni nalaze na podjednakoj razini. Prema tome, može se zaključiti kako županija koja ostvaruje najveće prihode, ostvaruje i najveće rashode i obrnuto.

Grafikon 4.: Kretanje prihoda, rashoda i broja zadruga po županijama u Republici Hrvatskoj u 2009. godini



Izvor: Hrvatski savez zadruga

Tablica 11.: Analiza kretanja rashoda zadruga po županijama

R.b.	Županija	Rashodi				
		2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
1.	Zagrebačka	55.615.999	34.469.018	49.555.289	45.379.911	41.357.783
2.	Krapinsko-zagorska	141.865.307	139.617.070	157.964.451	140.686.015	127.013.454
3.	Sisačko-moslavačka	34.651.114	53.383.636	48.603.208	48.118.903	34.707.527
4.	Karlovačka	29.035.665	54.744.013	43.474.089	54.715.682	50.946.048
5.	Varaždinska	88.624.736	80.989.553	90.309.659	76.772.970	67.864.050
6.	Koprivničko-križevačka	121.519.355	144.574.139	166.426.218	131.672.399	111.881.609
7.	Bjelovarsko-bilogorska	37.941.647	39.174.617	51.099.424	53.471.682	56.093.192
8.	Primorsko-goranska	72.020.268	86.174.576	92.919.166	99.251.290	91.369.916
9.	Ličko-senjska	9.283.388	7.568.643	8.245.886	6.537.612	6.312.692
10.	Virovitičko-podravska	170.909.768	160.751.255	142.571.327	147.952.921	137.259.592
11.	Požeško-slavonska	2.613.903	9.744.105	15.510.241	13.272.402	11.916.344
12.	Brodsko-posavska	136.481.506	133.776.124	211.889.450	152.892.366	151.427.910
13.	Zadarska	68.303.940	75.509.315	71.780.558	71.015.147	100.524.782
14.	Osječko-baranjska	214.911.557	222.107.411	380.722.618	491.573.129	432.194.317
15.	Šibensko-kninska	80.626.200	81.611.001	86.711.675	66.441.429	59.063.174
16.	Vukovarsko-srijemska	281.498.391	288.259.603	366.620.496	373.119.618	304.664.356
17.	Splitsko-dalmatinska	108.809.509	156.046.404	153.421.569	176.512.692	167.860.485
18.	Istarska	48.255.441	50.584.328	53.022.937	48.767.433	81.508.558
19.	Dubrovačko-neretvanska	101.044.062	117.074.928	114.547.745	113.470.523	94.623.775
20.	Međimurska	78.297.038	74.626.951	83.489.627	89.763.142	80.960.708
21.	Grad Zagreb	180.641.649	183.679.930	307.891.471	163.958.786	188.604.001
	<b>Ukupno</b>	<b>2.062.950.44</b>	<b>2.194.466.62</b>	<b>2.696.777.104</b>	<b>2.565.346.052</b>	<b>2.398.154.273</b>
		<b>3</b>	<b>0</b>			

Izvor: Hrvatski savez zadruga

Struktura rashoda zadruga po sektorima vrlo je slična strukturi prihoda zadruga po sektorima u Republici Hrvatskoj. Sukladno tome, najveće rashode ostvaruje sektor poljoprivrednih zadruga s obzirom da taj sektor ostvaruje uvjerljivo najveće prihode.

Poljoprivredne zadruge ostvaruju rast rashoda sve do 2008. godine, kada dostižu svoj maksimum unutar analiziranog razdoblja na razini od 2.006.766.126 i rast od 35,49% u odnosu na 2005. godinu. Unatoč smanjenju rashoda u poljoprivrednim zadrugama u 2009.

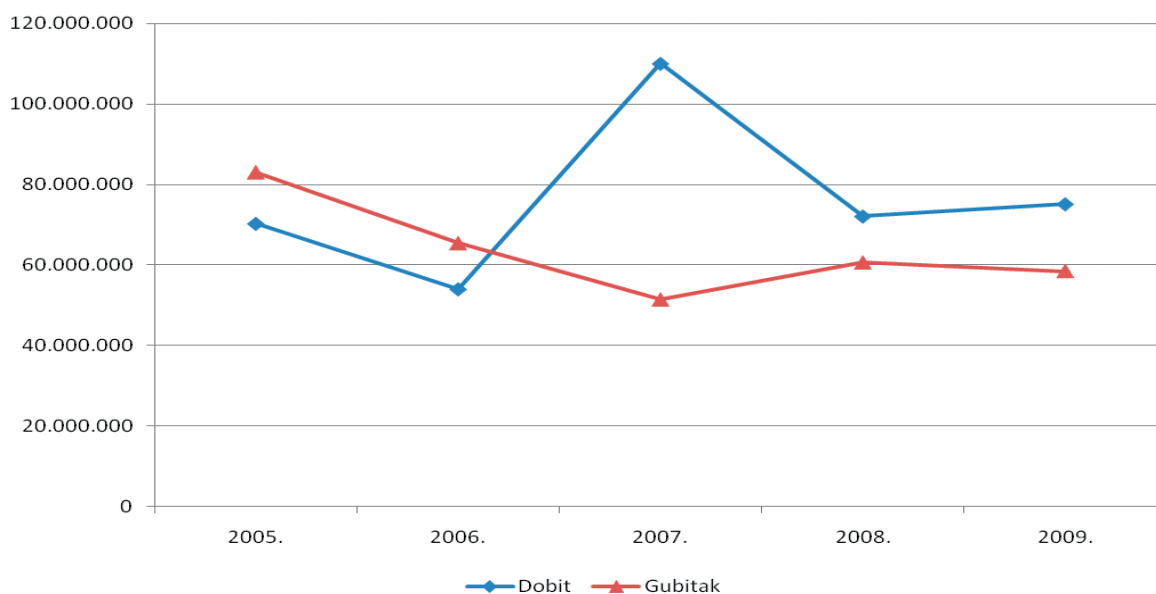
godini, njihov udio u strukturi ukupnih rashoda je povećan i iznosi maksimalnih 79,11%. Razlog tome je veći pad rashoda u ostalim sektorima od pada rashoda u poljoprivrednom sektoru. Smanjenje rashoda u poslovanju zadruga u Republici Hrvatskoj nije rezultat poboljšane ekonomičnosti poslovanja, već smanjenje prihoda koje dolazi kao posljedica smanjenog obujma poslovanja.

### 9.5. Kretanje dobiti i gubitka zadruga u Republici Hrvatskoj

Sučeljavanjem prihoda i rashoda koji nastaju poslovanjem zadruga ostvaruje se pozitivni ili negativni poslovni rezultat, ovisno o tome ostvaruju li se veći prihodi od rashoda ili obrnuto. U godinama 2005. i 2006. zadruga su poslovale negativno, no od 2007. godini ukupno poslovanje zadruga je pozitivno. U 2007. godini dobit zadruga povećala se za 103,83% u odnosu na 2006. Gubitak zadruga ima tendenciju smanjenja pa je utjecaj povećanja dobiti još značajniji. U godini 2007. dobit je 114,13% veća od ostvarenog gubitka. Iako se ta razlika u sljedećim godinama smanjuje zbog smanjenja dobiti, ostvareni dobitak je još uvijek veći od ostvarenog gubitka.

U 2009. godini najveća dobit ostvarena je u Gradu Zagrebu, odnosno 20,26% ukupno ostvarene dobiti u Republici Hrvatskoj. Prije 2009. godine najveća dobit ostvarivana je u Osječko-baranjskoj županiji s udjelom 25,71% u ukupno ostvarenoj dobiti.

Grafikon 5.: Kretanje dobiti i gubitka zadruga u Republici Hrvatskoj po godinama



Izvor: Hrvatski savez zadruga

Tablica 12.: Kretanje dobiti zadruga u Republici Hrvatskoj

R.b.	Županija	Dobit				
		2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
1.	Zagrebačka	640.861	697.830	1.941.883	862.034	503.374
2.	Krapinsko-zagorska	2.283.284	1.956.172	3.871.406	2.126.561	2.979.646
3.	Sisačko-moslavačka	515.907	1.020.444	1.179.399	793.332	688.210
4.	Karlovačka	903.558	1.114.129	968.372	709.172	1.317.725
5.	Varaždinska	3.441.421	4.715.968	5.178.919	3.408.400	9.495.022
6.	Koprivničko-križevačka	3.509.992	3.473.155	4.634.164	2.813.709	904.264
7.	Bjelovarsko-bilogorska	424.301	392.833	958.895	1.109.898	1.548.887
8.	Primorsko-goranska	2.184.284	2.457.764	4.335.003	2.832.668	2.160.750
9.	Ličko-senjska	178.127	212.778	368.716	570.871	435.310
10.	Virovitičko-podravska	685.020	780.569	2.122.964	1.202.763	1.230.072
11.	Požeško-slavonska	27.373	154.462	382.168	226.627	8.848.623
12.	Brodsko-posavska	1.343.276	901.000	2.452.282	2.903.208	1.325.666
13.	Zadarska	1.693.918	1.486.585	1.760.319	1.438.476	2.418.171
14.	Osječko-baranjska	12.089.208	7.596.485	28.293.101	16.780.420	12.436.978
15.	Šibensko-kninska	2.072.893	1.273.606	1.138.857	1.077.200	2.181.978
16.	Vukovarsko-srijemska	17.718.302	6.121.700	15.890.330	14.046.124	5.380.643
17.	Splitsko-dalmatinska	3.117.737	8.974.571	9.493.224	5.863.526	3.109.878
18.	Istarska	932.145	788.982	1.545.311	675.973	1.739.324
19.	Dubrovačko-neretvanska	3.252.655	1.228.147	605.649	1.006.488	749.554
20.	Međimurska	451.640	311.054	941.983	350.493	463.678
21.	Grad Zagreb	12.812.057	8.334.109	21.989.751	11.300.844	15.220.188
	<b>Ukupno</b>	<b>70.277.959</b>	<b>53.992.343</b>	<b>110.052.696</b>	<b>72.098.787</b>	<b>75.137.941</b>

Izvor: Hrvatski savez zadruga

Tablica 13.: Kretanje gubitka zadruga u Republici Hrvatskoj

R.b.	Županija	Gubitak				
		2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
1.	Zagrebačka	3.801.124	4.395.455	1.579.418	3.635.209	2.907.643
2.	Krapinsko-zagorska	20.328.572	2.441.092	856.411	2.139.201	4.721.477
3.	Sisačko-moslavačka	192.327	365.948	323.709	389.346	523.521
4.	Karlovačka	1.125.374	2.046.589	2.411.287	4.435.914	3.132.101
5.	Varaždinska	272.715	2.663.060	782.364	13.984.518	5.133.774
6.	Koprivničko-križevačka	1.585.079	2.025.236	2.881.773	3.749.660	4.536.265
7.	Bjelovarsko-bilogorska	420.910	597.914	922.676	641.856	1.096.005
8.	Primorsko-goranska	648.486	2.764.758	968.040	1.145.689	1.471.400
9.	Ličko-senjska	226.337	477.247	133.876	85.725	169.952
10.	Virovitičko-podravska	26.664.463	14.909.164	4.305.910	620.234	4.264.957
11.	Požeško-slavonska	131.007	332.360	179.026	320.713	253.140
12.	Brodsko-posavska	421.528	332.736	1.138.153	343.520	372.842
13.	Zadarska	10.630.740	9.199.493	14.809.448	9.440.180	9.327.528
14.	Osječko-baranjska	8.244.348	5.939.338	3.104.929	4.620.582	4.281.557
15.	Šibensko-kninska	2.393.013	1.108.201	2.613.831	970.058	1.394.232
16.	Vukovarsko-srijemska	977.456	388.828	664.663	1.731.034	1.214.917
17.	Splitsko-dalmatinska	993.395	6.864.460	6.323.934	880.047	1.810.290
18.	Istarska	517.776	540.411	613.353	459.570	853.805
19.	Dubrovačko-neretvanska	948.501	5.249.273	3.507.109	7.918.143	4.708.379
20.	Međimurska	120.275	218.607	73.186	797.232	2.987.367
21.	Grad Zagreb	2.396.248	2.550.265	3.201.084	2.317.718	3.322.552
	<b>Ukupno</b>	<b>83.039.674</b>	<b>65.410.435</b>	<b>51.394.180</b>	<b>60.626.149</b>	<b>58.483.704</b>

Izvor: Hrvatski savez zadruga

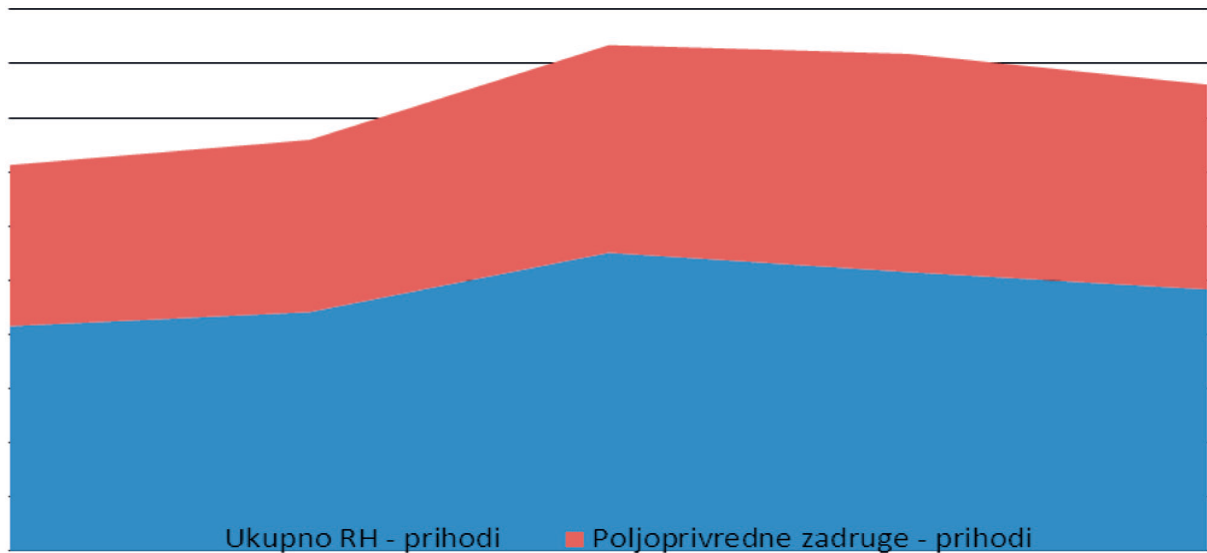
Promatrano po sektorima, poljoprivredne zadruga kao najbrojnije zadruga ostvaruju najveću dobit i najveći gubitak u svim analiziranim godinama.

Iako štedno-kreditne zadruga u ukupnom broju zadruga sudjeluju sa svega 5,16%, one ostvaruju 33,71% ukupne dobiti zadruga u 2009. godini, odnosno po ostvarenoj dobiti pozicionirane su odmah iza poljoprivrednih zadruga koje sudjeluju s 44,05% u ukupnoj dobiti zadruga.

## 9.6. Poljoprivredna zadruga kao najznačajniji sektor

Poljoprivredne zadruge veličinom aktive, prihoda, rashoda, dobiti i gubitka te broja zaposlenih, predstavljaju vrijednosno najznačajniji sektor zadruga u Republici Hrvatskoj.

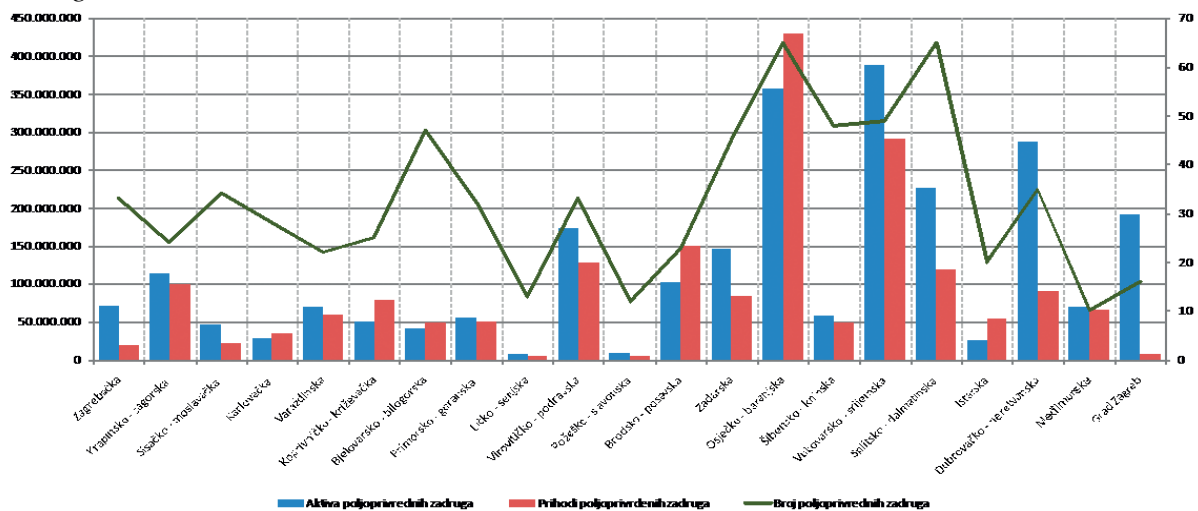
Grafikon 6.: Prikaz ukupnih prihoda i prihoda poljoprivrednih zadruga u Republici Hrvatskoj u 2009. godini



Izvor: Hrvatski savez zadruga

Najveći broj poljoprivrednih zadruga imaju Splitsko-dalmatinska i Osječko-baranjska županija s ukupnim udjelom od 19,15% u ukupnom broju poljoprivrednih zadruga u Republici Hrvatskoj.

Grafikon 7.: Prikaz aktive, prihoda i broja poljoprivrednih zadruga u Republici Hrvatskoj u 2009. godini



Izvor: Hrvatski savez zadruga



Najveću aktivnu poljoprivrednih zadruga ima Vukovarsko-srijemska županija u kojoj djeluje 49 poljoprivrednih zadruga. Odmah nakon Vukovarsko-srijemske županije po veličini aktive pozicionirala se Osječko-baranjska županija.

Poljoprivredne zadruge Osječko-baranjske županije generiraju i najveće prihode u 2009. godini. S obzirom da se unutar poljoprivrednih zadruga u toj županiji generiraju prihodi koji su vrijednosno veći od aktive, dolazi se do zaključka kako je koeficijent obrtaja imovine poljoprivrednih zadruga u Osječko-baranjskoj županiji u 2009. godini iznosi 1,2 što znači da se po jednoj jedinici imovine generira 1,2 jedinica prihoda.

Poljoprivredne zadruge u Osječko-baranjskoj županiji posluju najprofitabilnije u odnosu na poljoprivredne zadruge u ostalim županijama u 2009. godini. U toj županiji poljoprivredne zadruge pretežno ostvaruju dobit koja čini 34,03% ukupno ostvarene dobiti u poljoprivrednim zadrugama u Republici Hrvatskoj. U Osječko-baranjskoj županiji također je ostvaren i određeni gubitak, koji čini udio od 4,13% ukupno ostvarenih gubitaka u poljoprivrednim zadrugama u Republici Hrvatskoj.

Najveći gubitak ostvaruju poljoprivredne zadruge Zadarske županije s udjelom od 24,16% ukupnih gubitaka poljoprivrednih zadruga u Republici Hrvatskoj.

### **9.7. Koeficijent obrtaja imovine**

Pokazatelji aktivnosti predstavljaju jedinu skupinu pokazatelja koji ukazuju na sigurnost i uspješnost poslovanja. Pri njihovu izračunavanju koriste se bilanca i račun dobiti i gubitka. Aktivnost nam pokazuje brzinu obrtaja pojedine vrste imovine u nekoj organizaciji, tj. pokazuje koliko se prihoda može realizirati na temelju jedne jedinice imovine. Poželjna vrijednost koeficijenta obrtaja imovine prvenstveno ovisi o djelatnosti društva, odnosno neke organizacije, međutim, može se uzeti kako bi minimalna vrijednost toga pokazatelja trebala biti jedan, odnosno da se na temelju jedne jedinice imovine generira najmanje jedna jedinica prihoda.

Koeficijent obrtaja imovine zadruga u Republici Hrvatskoj kreće se na relativno niskoj razini. Njegova prosječna vrijednost od 2005. do 2009. godine je na razini od 0,6 što znači da tijekom jedne godine u zadrugama Republike Hrvatske generira 0,6 jedinica prihoda na jednu jedinicu imovine.

Gotovo sve županije imaju relativno nizak koeficijent obrtaja imovine. Kod većine njih taj koeficijent se kreće na razini manjoj od jedan, dok je o nekoliko županija neznatno veći od jedan.

Tablica 14.: Koeficijent obrtaja imovine u zadrugama u Republici Hrvatskoj

R.b.	Županija	Koeficijent obrta imovine				
		2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
1.	Zagrebačka	0,368	0,392	0,457	0,518	0,478
2.	Krapinsko-zagorska	0,790	0,846	0,866	1,055	1,024
3.	Sisačko-moslavačka	0,831	0,721	0,805	0,952	0,595
4.	Karlovačka	0,477	0,885	0,648	1,068	0,932
5.	Varaždinska	0,305	0,267	0,304	0,337	0,348
6.	Koprivničko-križevačka	0,692	0,701	0,804	1,296	1,012
7.	Bjelovarsko-bilogorska	1,174	1,213	1,382	1,462	1,224
8.	Primorsko-goranska	0,740	0,704	0,766	1,188	1,138
9.	Ličko-senjska	2,219	2,109	1,295	0,923	0,755
10.	Virovitičko-podravska	0,652	0,481	0,698	0,691	0,601
11.	Požeško-slavonska	0,685	1,363	1,438	0,644	0,699
12.	Brodsko-posavska	1,203	1,017	1,484	1,607	1,460
13.	Zadarska	0,371	0,487	0,406	0,441	0,605
14.	Osječko-baranjska	1,008	0,949	1,126	1,218	1,116
15.	Šibensko-kninska	1,331	1,359	1,244	1,101	0,895
16.	Vukovarsko-srijemska	0,673	0,702	0,729	0,775	0,666
17.	Splitsko-dalmatinska	0,430	0,509	0,603	0,669	0,583
18.	Istarska	0,662	0,643	1,213	0,901	1,356
19.	Dubrovačko-neretvanska	0,409	0,380	0,387	0,388	0,313
20.	Međimurska	0,686	0,786	0,919	0,982	0,892
21.	Grad Zagreb	0,227	0,227	0,188	0,126	0,154
	<b>Ukupno</b>	<b>0,545</b>	<b>0,548</b>	<b>0,552</b>	<b>0,607</b>	<b>0,570</b>

Izvor: Hrvatski savez zadruga

Najveći koeficijent obrtaja imovine ima Brodsko-posavska županija u kojoj je taj koeficijent u 2009. godini iznosio 1,460, što znači da se po jedinici imovine generira 1,460 jedinica prihoda.

Ekstremnu vrijednost koeficijenta obrtaja imovine u 2005. imala je Ličko-senjska županija kada je on bio na razini od 2,219. Međutim, koeficijent u Ličko-senjskoj županiji bilježi

konstantni pad u svim promatranim godinama po prosječnoj godišnjoj stopi od 24%, tako da u 2009. godini iznosi svega 0,755.

U svim preostalim županijama, osim u Istarskoj županiji, koeficijent obrtaja imovine nalazio se na približno istoj razini u 2005. i u 2009. godini. Takav rezultat pokazuje kako nije bilo značajnih preokreta u strategiji poslovanja zadruga.

U Istarskoj županiji koeficijent obrtaja imovine u 2005. godini iznosi 0,662 da bi u 2009. bio 1,356, što znači da se po jednoj jedinici imovine ostvaruje 1,356 jedinica prihoda. Iako taj pokazatelj u Istarskoj županiji općenito ima trend rasta, njegovo kretanja je fluktuirajuće prije nego stabilno s obzirom na ponovni pad toga pokazatelja u 2008. u odnosu na 2007. godinu.

Najmanji koeficijent obrtaja po sektorima imaju štedno-kreditne zadruge, čija je vrijednost u 2009. godini 0,141. To znači da one izrazito neučinkovito upravljaju vlastitom imovinom kako bi generirale prihode.

Uvjerljivo najbolji koeficijent obrtaja imovine ima sektor uslužnih zadruga s obzirom da se radi o sektoru koji jedini ima taj pokazatelj veći od jedan. Bitno je napomenuti da taj koeficijent kod uslužnih zadruga ima izrazito negativan trend, odnosno njegova vrijednost se kontinuirano smanjuje po prosječnoj stopi od 6%.

## **9.8. Ekonomičnost ukupnog poslovanja**

Ekonomičnost pokazuje odnos prihoda i rashoda ostvarenih tijekom obračunskog razdoblja, pokazuje koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda.

Osim pokazatelja ukupne ekonomičnosti, postoje i parcijalni pokazatelji ekonomičnosti, koji uključuju dio prihoda u odnosu na pripadajuće rashode.

Osnovni kriterij ovog pokazatelja je da je veći od 1, odnosno da su prihodi veći od rashoda, što znači da zadruga ostvaruje dobit, odnosno uspješno posluje.

Većina zadruga po županijama u Republici Hrvatskoj u 2009. godini ostvaruje ekonomičnost koja je veća od jedan. Najmanju ekonomičnost u 2009. godini ostvaruje Zadarska županija s 0,931, što znači da ona ostvaruje rashode koji su 0,069% veći od prihoda.

Najbolji pokazatelj ekonomičnosti u 2009. godini ostvaruje Požeško-slavonska županija, gdje iznosi 1,721. Bitno je napomenuti kako se radi o trenutačnom usponu, jer u svim ostalim promatranim godinama Požeško-slavonska županija ostvaruje ekonomičnost koja je manja ili neznatno veća od jedan.

Tablica 15.: Ekonomičnost poslovanja zadruga u Republici Hrvatskoj

R.b.	Županija	Ekonomičnost poslovanja				
		2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
1.	Zagrebačka	0,942	1,616	1,007	0,939	0,942
2.	Krapinsko-zagorska	0,904	0,996	1,019	1,000	0,986
3.	Sisačko-moslavačka	1,009	1,012	1,018	1,008	1,005
4.	Karlovačka	0,994	0,982	0,967	0,932	0,964
5.	Varaždinska	1,003	1,003	1,005	0,862	1,064
6.	Koprivničko-križevačka	0,991	0,999	1,011	0,993	0,968
7.	Bjelovarsko-bilogorska	0,999	1,058	1,001	1,009	1,008
8.	Primorsko-goranska	1,066	0,996	1,036	1,017	1,008
9.	Ličko-senjska	0,995	0,965	1,028	1,074	1,042
10.	Virovitičko-podravska	0,885	0,912	0,985	1,004	0,978
11.	Požeško-slavonska	0,960	0,775	1,013	0,993	1,721
12.	Brodsko-posavska	1,007	1,004	1,006	1,017	1,006
13.	Zadarska	0,877	0,903	0,818	0,887	0,931
14.	Osječko-baranjska	1,011	1,007	1,066	1,025	1,019
15.	Šibensko-kninska	0,996	1,000	0,983	1,002	1,013
16.	Vukovarsko-srijemska	1,128	1,024	1,041	1,033	1,014
17.	Splitsko-dalmatinska	1,020	1,014	1,021	1,028	1,008
18.	Istarska	1,009	1,005	1,018	1,004	1,011
19.	Dubrovačko-neretvanska	1,023	0,966	0,975	0,939	0,958
20.	Međimurska	1,004	1,001	1,010	0,995	0,969
21.	Grad Zagreb	1,058	1,031	1,074	1,055	1,063
	<b>Ukupno</b>	<b>1,007</b>	<b>1,005</b>	<b>1,022</b>	<b>1,004</b>	<b>1,007</b>

Izvor: Hrvatski savez zadruga

Ukupno gledano, zadruga imaju relativno nisku ekonomičnost, ali je izrazito pozitivno što je ona veća od jedan. Poslovanje zadruga nema primarni cilj ostvarivanja profita pa stoga ne treba jako strogo promatrati tako nisku ekonomičnost.

Utjecaj zadruga na ekonomiju je značajniji i ima više gledišta od samog ostvarivanja profita.

Promatranjem zadruga prema sektorima dolazi se do zaključka da nema dosljednoga kretanja i iznosa ekonomičnosti po sektorima i po godinama. U 2009. godini najmanju ekonomičnost ostvaruju obrtničke zadruge, a najveću štedno-kreditne zadruge.

### 9.9. Rentabilnost imovine

Jedan od osnovnih pokazatelja profitabilnosti je rentabilnost imovine (ROA<sup>31</sup>).

„Upravljanje imovinom vrlo je važno jer će se profitabilnost imovine povećati ako se koristi manje imovine, a primjenjuju se sve mjere upravljanja obrtnim kapitalom.”<sup>32</sup>

Pokazatelj rentabilnosti imovine u odnos stavlja neto dobit i ukupne prihode.

Najveći povrat na imovinu u 2009. godini ostvaruje Požeško-slavonska županija s 30,15%. Razlog tome je ostvarivanje većih prihoda nego što je to slučaj u prethodno analiziranim godinama, uz ostvarivanje manjih rashoda nego prethodnih godina. Pozitivni trend je što ta županija iz godine u godinu ostvaruje sve veće prihode, a smanjivanje rashoda upućuje na racionalizaciju poslovanja.

Najmanja rentabilnost imovine u 2009. godini ostvarena je u Dubrovačko-neretvanskoj županiji sa svega 0,26%.

Tablica 16.: Rentabilnost imovine zadruga u Republici Hrvatskoj

R.b.	Županija	Ekonomičnost poslovanja				
		2005.	2006.	2007.	2008.	2009.
1.	Zagrebačka	0,45%	0,49%	1,78%	1,05%	0,62%
2.	Krapinsko-zagorska	1,41%	1,19%	2,08%	1,60%	2,43%
3.	Sisačko-moslavačka	1,23%	1,36%	1,92%	1,56%	1,17%
4.	Karlovačka	1,49%	1,84%	1,49%	1,49%	2,50%
5.	Varaždinska	1,18%	1,55%	1,74%	1,74%	4,58%
6.	Koprivničko-križevačka	2,02%	1,68%	2,21%	2,79%	0,85%
7.	Bjelovarsko-bilogorska	1,31%	1,15%	2,59%	3,01%	3,35%
8.	Primorsko-goranska	2,10%	2,01%	3,45%	3,33%	2,67%
9.	Ličko-senjska	4,28%	6,14%	5,63%	7,50%	5,00%
10.	Virovitičko-podravaska	0,30%	0,26%	1,06%	0,56%	0,55%

<sup>31</sup> Return on Assets

<sup>32</sup> Helfert, Erich A.: „Tehnike financijske analize” (prijevod sedmog izdanja s engleskog), op. cit., str.107

11.	Požeško-slavonska	0,75%	2,79%	3,50%	1,11%	30,15%
12.	Brodsko-posavska	1,18%	0,68%	1,71%	3,00%	1,27%
13.	Zadarska	1,05%	1,06%	1,22%	1,01%	1,56%
14.	Osječko-baranjska	5,61%	3,22%	7,85%	4,06%	3,15%
15.	Šibensko-kninska	3,44%	2,12%	1,66%	1,78%	3,26%
16.	Vukovarsko-srijemska	3,76%	1,46%	3,04%	2,82%	1,16%
17.	Splitsko-dalmatinska	1,21%	2,89%	3,66%	2,16%	1,07%
18.	Istarska	1,27%	1,00%	3,47%	1,24%	2,86%
19.	Dubrovačko-neretvanska	1,29%	0,41%	0,21%	0,37%	0,26%
20.	Međimurska	0,39%	0,33%	1,03%	0,39%	0,53%
21.	Grad Zagreb	1,52%	1,00%	1,25%	0,83%	1,17%
	<b>Ukupno</b>	<b>1,84%</b>	<b>1,34%</b>	<b>2,21%</b>	<b>1,70%</b>	<b>1,78%</b>

Izvor: Hrvatski savez zadruga

Analiza rentabilnosti zadruga po sektorima pokazuje kako u 2009. godini najbolju rentabilnost imovine ostvaruje sektor uslužnih zadruga s 12,75%. Najslabiji sektor u postizanju većih stopa povrata na imovinu su obrtničke zadruge koje su u 2009. godini ostvarile povrat od svega 0,29%.

## 10. DOPRINOS ZADRUGARSTVA GOSPODARSTVU

Osamostaljenjem Republike Hrvatske nekad vrlo popularan oblik udruživanja - zadruga postaje neprihvatljiv i potiskivan zbog pretjeranog uspoređivanja i podsjećanja na socijalistički sustav. Zakon o zadrugama u Republici Hrvatskoj donesen je tek 1995. godine, a veći zamah u formiranju zadruga i poslovnoj aktivnosti postojećih još uvijek nije značajno nastupio. Velika nedjelotvornost, spor razvoj i mali utjecaj zadruga u gospodarstvu Republike Hrvatske rezultat je loše percepcije zadruga u bliskoj prošlosti. Zadruge su više-manje malena poduzeća s više raznorodnih djelatnosti. Zadruge su slabo integrirane u tržište roba i još manje u tržište kapitala. Samostalno se ne mogu uključiti u svjetsko tržište, a zbog sve veće konkurencije trgovačkih društava slabi im utjecaj i na domaćem tržištu.

Uloga zadruga je da posluje kao „produžena ruka” svojih članova, odnosno pomoćni pogon članova koji sa svojih gospodarskih jedinica prenose određene gospodarske funkcije, kao što je nabava, prodaja ili prerada, na zadrugu.

Suvremene zadruge sa svojim članovima sklapaju poslove, kao što je otkup proizvoda, dok s druge strane nastupaju na tržištu i sklapaju poslove s trećim osobama. Zadruge eventualno prerađuju i trećim osobama prodaju proizvode preuzete od članova. Upravo po suradnji s članovima zadruge, ona se razlikuje od društva kapitala koje u pravilu ne uspostavlja poslovne odnose sa svojim članovima, katkad su ti odnosi čak i zabranjeni.

Zadruge imaju značajan potencijal kao instrument socio-ekonomske reintegracije iako nisu rješenje socijalnih i ekonomskih problema nekoga tranzicijskoga gospodarstva, ali predstavljaju značajnu ulogu u povećanju zaposlenosti i životnog standarda skupina s niskim prihodima te jačanju obnove i razvoja zajednice.

Stvaranje zadruga smanjuje zapreke koje postoje u manjim zajednicama te članovi zadruga putem njih postaju dovoljno veliki da mogu nastupiti na novom, većem ili čak međunarodnom tržištu.

Udruživanje članova u zadruge otvara sposobnost izlaska na nova tržišta i stvaranje konkurentnosti. Otvara se mogućnost izlaska na međunarodno tržište malim proizvođačima, a samim time se pridonosi poboljšanju vanjskotrgovinske bilance Republike Hrvatske.

Formiranje zadruga samo po sebi može bitno utjecati na poboljšanje razine zaposlenosti u gospodarstvu, ako one nastupaju na način da poboljšaju poslovnu situaciju svojim članovima.

Udruživanje u zadruge otvara vrata malim poduzetnicima da izađu na nova tržišta, prošire proizvodnju, poboljšaju profitabilnost i kvalitetu proizvoda, osiguraju nova radna mjesta te se upravo zbog toga može reći da one predstavljaju mehanizam cjelokupnoga ekonomskog razvoja.

## 11. SMART ANALIZA

SMART (akronim od riječi specific, measurable, attainable, realistic, time bound) predstavlja koncept formuliranja ciljeva u području planiranja, koji je skup pet postulata vezanih za mogućnosti, koje bi trebale biti karakteristike dobro formiranog cilja.

### **S – specific/specifičan**

- Povećati ekonomsku učinkovitost poljoprivrednih zadruga (povećati broj zaposlenih u zadrugama bez povećanja broja zadruga; povećati aktivu zadruga, što direktno utječe na porast prihoda; povećati prihode uz smanjenje rashoda (ukazuje na racionalizaciju poslovanja); postići ekonomiju obujma – spajanje (okrupnjivanje) zadruga u svrhu veće učinkovitosti)

### **M – measurable/mjerljiv**

- povećati ukupan koeficijent obrtaja imovine do minimalno 1 (za oko 0,4-0,5), povećati ili održati ekonomičnost poslovanja (povećati razliku između prihoda i rashoda) kako bi konstantno bila iznad 1, povećati rentabilnost (povrat na imovinu) do 2%

### **A – attainable/dohvatljiv**

- ispravnim raspolaganjem imovinom, ekonomičnim poslovanjem, pravilnim odabirom uprave i zaposlenika uz edukaciju i potporu državnih institucija i organizacija; planskim ulaskom na tržište u svrhu postizanja konkurentnosti

### **R – realistic/realan ili osobno važan**

- uz pravilno planiranje i ispravno postavljene ciljeve; važan kao instrument socio-ekonomske integracije; važan u povećanju zaposlenosti i podizanju životnog standarda, te jačanju obnove i razvoja zajednice

### **T – time bound/vremenski ograničen**

- za svaku slijedeću kalendarsku godinu (ne treba očekivati poboljšanje svih ekonomskih pokazatelja istovremeno, ali ih treba korigirati i stremiti njihovom ostvarenju u svakom slijedećem razdoblju)



## 12. ZAKLJUČAK

Zadrugarstvo u Hrvatskoj u dugoj je i bogatoj povijesti prolazilo kroz različita razdoblja i doživljavalo svoje uspone i padove. U svim političkim sustavima bilo je i ostalo alternativnom gospodarskom strategijom s posebnim socijalnim i ekonomskim karakteristikama. Uspješnost djelovanja zadruga mjenjala se ukorak s vremenom kada su država i njene institucije uspostavile stabilne zakonske pretpostavke i strateški se opredjelile za razvoj zadruga i zadrugarstva.

S motrišta vlasništva i organizacije, stanje u hrvatskom zadrugarstvu nije se bitnije promijenilo od vremena društvenog vlasništva i kooperacijskih odnosa, kao karakteristike poslovanja u socijalističkom sustavu. Tranzicijski pomak u poslovanju zadruga u posljednjih 15 godina, odnosi se ponajviše na primjenu rješenja svojstvenih trgovačkim društvima, odnosno društvima kapitala.

Zadružni projekti trebaju imati povoljnije razvojne, kreditne i porezne uvjete, a sustav poticaja i potpora u poljoprivredi treba doživjeti reformu. Sada taj sustav ima socijalnu ulogu, jer održava usitnjenu i neproduktivnu strukturu seljačkih gospodarstava, ali poticanjem razvoja zadruga i primjenom poduzetništva, ista bi se sredstva koristila racionalnije; bila bi u funkciji razvoja proizvodnje.

Podupiranje razvoja zadruga i prilagodba Zakona o zadrugama, omogućili bi brzi razvoj zadruga i ukupan gospodarski i društveni razvoj. Bez zadruga se ne može uspješno razvijati poljoprivreda, obrt i poduzetništvo, jer pojedinačno poduzetnik ne može biti konkurentan tržišni subjekt.

### 13. LITERATURA

- Tolušić,Z.(2007): Tržište poljoprivrednih proizvoda, Poljoprivredni fakultet Osijek, Osijek
- Sociologija sela, Institut za društvena istraživanja, Zagreb 2005.
- Zadružni priručnik, Zadružna biblioteka, Zagreb 2005.
- Zadruga za XXI stoljeće, Osječko-baranjska županija, Osijek 2006.
- Zakon o zadrugama, Zastupnički dom sabora Republike Hrvatske, 01.06.1995.
- Zakon o izmjeni Zakona o zadrugama, Hrvatski sabor, 24.07.2001.
- Zakon o izmjenama i dopunama zakona o zadrugama, Hrvatski sabor, 06.02.2002.
- Zakon o zadrugama, Hrvatski sabor, 19.10.2013.
- Zakon o uvođenju Europske zadruge, Hrvatski sabor, 02.06.2008.
- Agronomski glasnik, Glasilo hrvatskog Agronomskog društva, Zagreb 2005.
- Cirkveni T. (2011); Računovodstvo zadruga, RriF
- Babić Z., Račić D.(2011); Sociologija i prostor, Pravni fakultet u Zagrebu; Studijski centar socijalnog rada
- Babić Z.,Račić D.(2011); Zadrugarstvo i socijalna ekonomija, Hrvatski savez zadruga, Zagreb
- Petak A.(2005); Izazovi poljoprivrednog zadrugarstva-izazovi Hrvatske, Institut za društvena istraživanja u Zagrebu, Zagreb
- <http://www.obz.hr/>
- [http://www.poslovniforum.hr/zakoni/zakon\\_o\\_zadrugama.asp](http://www.poslovniforum.hr/zakoni/zakon_o_zadrugama.asp)
- <http://www.hzs.hr/>
- <http://www.poduzetnistvo.org>
- <http://hr.wiktionary.org/wiki/zadruga>
- <http://hr.wikipedia.org/wiki/%C4%8Cartizam>
- <http://www.banka.hr/komentari-i-analize/zadruge-nisu-relikt-socijalizma>

## **14. SAŽETAK**

Zadružna vlasništva su danas slabo zastupljena, ali ipak ih ima. Zadruga treba biti relativno čvrsto organizacija, dobro informirana o tržištu s razrađenom strategijom, dobrim planiranjem i kontrolom. Postizanje ekonomske učinkovitosti zahtjeva visoko stručan rad i naravno takve kadrove. Poslovanjem preko zadruga ostvaruju se neke povlastice kod države, razvija se poduzetništvo, ali i prednosti pri nastupanju na tržištu. Zadružni kooperanti nastupaju preko nje na tržištu, što nikada ne bi postigli tako uspješno da se javljaju kao pojedinci. Stanje u zadrugarstvu danas, slično je situaciji u cijeloj poljoprivredi, ali imajući u vidu povijest zadruga ovih prostora i utjecaj na njihov razvoj, jasno je kako različiti režimi ostavljaju trag koji može stvoriti i lošu sliku o stvarnim zadružnim principima i trajnim vrijednostima koje zadruga nudi. Jačanjem novoformiranih zadruga i njihovim svijetlim primjerima, te pravilnom agrarnom politikom države, vratit će se poljuljano povjerenje u zadruga.

## **15. SUMMARY**

The cooperative businesses are rarely today, but they exist despite of that. Cooperative should be relatively strong organization, well informed about the market with elaborately strategy, good planning and control. Achieving economic efficiency requires a highly skilled work and professional staff/ personnel. Operating through the cooperative you can achieve some privileges by country, the entrepreneurship is developed, but also you have some advantages on the market. The cooperative sub-contractors act on the market over it, which would never have achieved so successfully if they occur as individuals. The cooperative current situations is similar to situations in whole agriculture, but considering the history of cooperatives and impact on their development, it is clearly that different regimes leave traces that can create bad image about cooperative principles and permanent values that cooperative offer. The trust in cooperative will be return by strengthening the new formed cooperatives and their bright examples, and also with properly agricultural policy of the country .

## 16. POPIS TABLICA I GRAFIKONA

<b>r.b.</b>	<b>Naziv tablice</b>	<b>Str.</b>
1.	Stanje poljoprivrednog zadrugarstva u Hrvatskoj i Slavoniji početkom XX stoljeća	18
2.	Poljoprivredne zadruge u Hrvatskoj (bez Dalmacije) između dva svjetska rata	19
3.	Opće poljoprivredne zadruge u Hrvatskoj, 1953.-1958. godine	21
4.	Poljoprivredno zadrugarstvo Hrvatske 2000. godini	23
5.	Osnivanje zadruge – uplata članskih uloga	30
6.	Nabava robe za zadrugare	31
7.	Otkup poljoprivrednih proizvoda od zadrugara	32
8.	Broj zadruga u Republici Hrvatskoj u 2009. godini	35
9.	Aktiva zadruga po županijama u Republici Hrvatskoj u 2009. godini	37
10.	Analiza kretanja prihoda zadruga po županijama	40
11.	Analiza kretanja rashoda zadruga po županijama	43
12.	Kretanje dobiti zadruga u Republici Hrvatskoj	45
13.	Kretanje gubitka zadruga u Republici Hrvatskoj	46
14.	Koeficijent obrtaja imovine u zadrugama u Republici Hrvatskoj	49
15.	Ekonomičnost poslovanja zadruga u Republici Hrvatskoj	51
16.	Rentabilnost imovine zadruga u Republici Hrvatskoj	52
	<b>Naziv grafikona</b>	
1.	Broj zadruga u Republici Hrvatskoj po županijama u 2009. godini	36
2.	Kretanje aktive i broja zadruga po županijama u Republici Hrvatskoj tijekom 2009. godine	38
3.	Broj zadruga i prihodi po zadruzi u Republici Hrvatskoj po županijama u 2009.g.	41
4.	Kretanje prihoda, rashoda i broja zadruga po županijama u Republici Hrvatskoj u 2009. godini	42
5.	Kretanje dobiti i gubitka zadruga u Republici Hrvatskoj po godinama	44
6.	Prikaz ukupnih prihoda i prihoda poljoprivrednih zadruga u Republici Hrvatskoj u 2009. godini	47
7.	Prikaz aktive, prihoda i broja poljoprivrednih zadruga u Republici Hrvatskoj u 2009. godini	47

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Juraja Strossmayera  
Poljoprivredni fakultet u Osijeku  
Sveučilišni diplomski studij, smjer Agroekonomika

Diplomski rad

EKONOMSKA UČINKOVITOST POLJOPRIVREDNIH ZADRUGA U REPUBLICI  
HRVATSKOJ  
Ivana Tokić

### **Sažetak:**

Zadružna vlasništva su danas slabo zastupljena, ali ipak ih ima. Zadruga treba biti relativno čvrsto organizacija, dobro informirana o tržištu s razrađenom strategijom, dobrim planiranjem i kontrolom. Postizanje ekonomske učinkovitosti zahtjeva visoko stručan rad i naravno takve kadrove. Poslovanjem preko zadruga ostvaruju se neke povlastice kod države, razvija se poduzetništvo, ali i prednosti pri nastupanju na tržištu. Zadružni kooperanti nastupaju preko nje na tržištu, što nikada ne bi postigli tako uspješno da se javljaju kao pojedinci. Stanje u zadrugarstvu danas, slično je situaciji u cijeloj poljoprivredi, ali imajući u vidu povijest zadruga ovih prostora i utjecaj na njihov razvoj, jasno je kako različiti režimi ostavljaju trag koji može stvoriti i lošu sliku o stvarnim zadružnim principima i trajnim vrijednostima koje zadruga nudi. Jačanjem novoformiranih zadruga i njihovim svijetlim primjerima, te pravilnom agrarnom politikom države, vratit će se poljuljano povjerenje u zadruga.

**Rad je izrađen pri:** Poljoprivredni fakultet u Osijeku

**Mentor:** Doc.dr.sc. Tihana Sudarić

**Broj stranica:** 61

**Broj grafikona:** 7

**Broj tablica:** 16

**Broj literaturnih navoda:** 21

**Jezik izvornika:** hrvatski

**Ključne riječi:** zadruga, zadrugarstvo, ekonomska učinkovitost, poljoprivreda

**Datum obrane:**

### **Stručno povjerenstvo za obranu:**

1. Prof. dr sc. Jadranka Deže, predsjednik
2. Doc.dr.sc. Tihana Sudarić, mentor
3. Prof.dr.sc. Ljubica Ranogajec, član

**Rad je pohranjen u:** Knjižnica Poljoprivrednog fakulteta u Osijeku, Sveučilištu u Osijeku, Kralja Petra Svačića 1 d.

## **BASIC DOCUMENTATION CARD**

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek**  
**Faculty of Agriculture**  
**University Graduate Studies, course Agricultural Economics**

**Graduate thesis**

**ECONOMIC EFFICIENCY OF AGRICULTURAL COOPERATIVES IN REPUBLIC OF CROATIA**

Ivana Tokić

### **Abstract:**

The cooperative businesses are rarely today, but they exist despite of that. Cooperative should be relatively strong organization, well informed about the market with elaborately strategy, good planning and control. Achieving economic efficiency requires a highly skilled work and professional staff/ personnel. Operating through the cooperative you can achieve some privileges by country, the entrepreneurship is developed, but also you have some advantages on the market. The cooperative sub-contractors act on the market over it, which would never have achieved so successfully if they occur as individuals. The cooperative current situations is similar to situations in whole agriculture, but considering the history of cooperatives and impact on their development, it is clearly that different regimes leave traces that can create bad image about cooperative principles and permanent values that cooperative offer. The trust in cooperative will be return by strengthening the new formed cooperatives and their bright examples, and also with properly agricultural policy of the country.

**Thesis performed at:** Faculty of Agriculture in Osijek

**Mentor:** Doc.dr.sc. Tihana Sudarić

**Number of pages:** 61

**Number of figures:** 7

**Number of tables:** 16

**Number of references:** 21

**Original in:** Croatian

**Key words:** cooperatives, cooperatives, economic efficiency, agriculture

**Thesis defended on date:**

### **Reviewers:**

1. Prof.dr.sc. Jadranka Deže, president
2. Doc.dr.sc. Tihana Sudarić, mentor
3. Prof.dr.sc. Ljubica Ranogajec, member

**Thesis deposited at:** Library, Faculty of Agriculture in Osijek, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Kralja Petra Svačića 1 d.