



# PROMICANJE RAZUMIJEVANJA ZADRUGA U STVARANJU BOLJEG SVIJETA



**Doprinis EURICSE-a**  
Međunarodnoj godini zadruga

**Priredili: Carlo Borzaga i Giulia Galera**

Originalna publikacija na engleskom jeziku dostupna je na internetskim stranicama  
<http://www.euricse.eu/en/euricse-contribution-IYC>.  
Autori publikacije zahvaljuju **Robertu Posavcu - CEDRA Čakovec** na prijevodu na hrvatski jezik.



PROMICANJE  
RAZUMIJEVANJA  
ZADRUGA  
U STVARANJU  
BOLJEG SVIJETA



**Doprinis EURICSE-a**  
Međunarodnoj godini zadruga

Priredili: Carlo Borzaga i Giulia Galera

# SADRŽAJ

<b>1. Razumijevanje potencijala zadruga.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Značaj zadruga .....</b>	<b>9</b>
2.1. Povijesne lekcije	
2.2. Veličina zadružnog sektora	
2.3. Ekonomski utjecaj zadruga	
2.4. Društvena vrijednost zadruga	
<b>3. Prepreke razvoju zadruga.....</b>	<b>17</b>
3.1. Zakonodavstvo	
3.2. Regulacija tržišta	
3.3. Potporne politike	
3.4. Prakse upravljanja i rukovođenja	
<b>4. Razumijevanje zadruga.....</b>	<b>21</b>
4.1. Ograničenja klasične ekonomske teorije	
4.2. Novi teorijski doprinosi	
<b>5. Trendovi i izazovi.....</b>	<b>26</b>
<b>6. Preporuke za djelovanje.....</b>	<b>28</b>
6.1. Uvođenje primjerenih regulatornih i potpornih politika	
6.2. Razvoj konzistentnih modela upravljanja i praksi vođenja	
6.3. Promocija prepoznatljivosti zadruga	
<b>7. Bibilografija.....</b>	<b>31</b>

# PREDGOVOR

Ovo izvješće donosi ključne zaključke konferencije „Promicanje razumijevanja zadruga u stvaranju boljeg svijeta,“ koju su zajednički organizirali EURICSE i Međunarodni zadružni savez (ICA) 15. i 16. ožujka 2012. u Veneciji. Izvješće se uglavnom odnosi na radove i prezentacije pozvanih predavača.

Zahvaljujemo predavačima na njihovom značajnom doprinosu konferenciji. Također smo zahvalni uzvanicima, diskutantima i izvjestiteljima na njihovom vrijednom radu i poticajnim uvidima.

# 1

## Razumijevanje potencijala zadruga

Zadružna su poduzeća značajne organizacije. Ona doprinose društveno-ekonomskom razvoju u industrijskim zemljama, kao i u zemljama u razvoju, sudjeluju u porastu zaposlenosti, a raspodjelu bogatstva održavaju uravnoteženijom. Nadalje, širok niz inovativnih djelatnosti temelji se na suradničkim naporima, posebno u osiguranju novih usluga poput računalnih programa otvorenog koda ili usluga od općeg interesa, koje poboljšavaju kvalitetu života cijelih zajednica. Uloga i značaj zadruga postaju očiglednima u svjetlu globalne financijske i ekonomske krize. U većini su zemalja zadruge uspješnije odgovorile na krizu od poduzeća u vlasništvu investitora.<sup>1</sup> Otpornost zadruga odnedavno je naširoko prepoznata, a tvorci politika i javnog mnijenja trude se razumjeti na koji način mogu zadruge doprinijeti suzbijanju dramatičnih posljedica globalne krize i reformi sustava koji je pridonio njezinom stvaranju. Pažnja koju društvene mreže, mediji i međunarodne organizacije u posljednje vrijeme poklanjaju zadrugama i sličnim organizacijama ukazuje na ovu rastuću svijest.

Međutim, unatoč njihovoj važnosti, zadrugama se još uvijek ne poklanja pažnja koju one zaslužuju. Glavni razlog ovog zanemarivanja leži u proširenom konformističkom tumačenju načina na koji ekonomija funkcionira bez obzira što klasična ekonomska teorija sve teže može objasniti događaje koji zahvaćaju suvremena društva. Od sredine sedamdesetih godina, a posebice nakon sloma socijalističkih režima, izuzetno jaka struja „tržišnog fundamentalizma“ dolazi iz New Yorka i Washingtona te duboko utječe na pristup ekonomskoj politici širom svijeta (Ferri, 2012).

<sup>1</sup>U ovom se izvješću termini *poduzeća u vlasništvu investitora* i *profitna* nadomjesno koriste da bi se referiralo na poduzeća koja su u vlasništvu investitora i koja ciljaju na maksimalno povećanje profita; oba termina uključuju i obiteljski biznis. Termin *profitna* ukazuje na cilj poduzeća, dok se termin *u vlasništvu investitora* odnosi na vlasnička prava.

Vizija koju spomenuta struja zagovora govori da se ljudski napredak najbolje potiče alokacijskim mehanizmima samoregulirajućih tržišta koja nastanjuju racionalni agenti. Nadalje, poduzeće u vlasništvu investitora se uzima kao idealan oblik organizacije proizvodnje svih dobara i usluga, dok se učinkovitost mjeri isključivo kao sposobnost stvaranja vrijednosti za dioničare poduzeća, odnosno kao sposobnost stvaranja najvećeg mogućeg profita (Ferri, 2012).

Glavne su posljedice ovog pristupa prihvaćanje privatizacijskih politika s ciljem otvaranja novih prostora tržištima te obezvređivanje onih poduzetničkih oblika koji se razlikuju od oblika idealnog za stvaranje profita. Posljedično tome, zadruge se promatra kao slučajnosti, iznimke ili pak prijelazne oblike za koje se očekuje da će nestati s potpunim ostvarenjem tržišta (market competition). Tek nekolicina promatrača vidi zadruge kao drukčiji tip institucionalnog uređenja koji uz klasična profitna poduzeća također sudjeluje u ekonomskom sustavu (Grillo, 2012).

Pretežnost ovakva ograničenog tumačenja oslabila je interes donositelja politika i istraživača za zadruge. Brojnost analiza nije proporcionalna važnosti zadružnog sektora, a i studije koje su napravljene su vrlo ograničene usporedimo li ih sa složenim istraživanjima profitnih poduzeća i tržišta.

Jednako tako, većina je tih istraživanja temeljena na nekonzistentnim hipotezama. Specifične odlike zadruga koje ih razlikuju od obiteljskih poduzeća i poduzeća u vlasništvu investitora nisu dostatno analizirane niti pojašnjene. Nedostatak teorijskih pojašnjenja onemogućio je razvoj pokazatelja prikladnih za mjerenje društvenog učinka zadruga. Nadalje, nekritička primjerena pokazatelja razvijenih za procjenu profitnih poduzeća učvrstila je imidž zadruga kao arhaičnih i neobičnih poduzetničkih oblika koji su preživjeli zahvaljujući tradiciji koja nije u skladu s vremenom, posebnoj zakonodavnoj zaštiti ili pak državnoj intervenciji (Ferri, 2012). Slab interes za zadruge te postojanje znatnog broja poduzeća koja su upravljana kao zadruge, ali nisu ustrojena kao zadruge onemogućio je točnu procjenu veličine i utjecaja zadruga. Zadruge su u različitim kontekstima različito definirane ili nisu definirane uopće. U zemljama u kojima zadruge nisu zakonski prepoznate ljudi pokreću zajednička poduzeća, ali se ne nazivaju zadrugama, kao što je to ponekad slučaj s poljoprivrednicima koji se udružuju da bi zajednički plasirali svoje proizvode na tržišta, ili kad zajednice nezadovoljne uslugama komercijalnih banaka osnivaju neformalne kreditne unije. Jednako tako, međunarodni statistički standardi usvojeni od većine državnih ureda za statistiku ne predviđaju prikupljanje podataka o vlasničkoj strukturi poduzeća. Kao rezultat svega toga, dostupni statistički podaci o zadrugama su nezadovoljavajući: opsežni podaci postoje tek za nekolicinu država i nisu u dovoljnoj mjeri pouzdani.

Svi spomenuti nedostaci zajedno umanjuju vidljivost zadruga i ograničavaju opseg, izvedbu i uspješnost zadružnih poduzeća. Manjak razumijevanja od strane javnosti o ulozi i značaju zadruga za opće dobro znači da zadruge nisu u dovoljnoj mjeri prepoznate kao važan oblik poduzetničke aktivnosti. Nadalje,

obrazovanje o zadrugama je u sklopu većine javnih i privatnih obrazovnih programa ili vrlo ograničeno ili u potpunosti izostaje. Posljedično tome, zadruge vrlo teško pronalaze školovano osoblje te završavaju u preuzimanju upravljačkih praksi, organizacijskih strategija i metodologija za procjenu utjecaja razvijenih za potrebe poduzeća u vlasništvu investitora.

Postoji evidentna potreba da se prebrode proturječja koja postoje između stvarnosti i prepoznavanja zadruga. Postojeća je kriza ovu potrebu još više naglasila budući da njezine korijene možemo pronaći u neprovjerenim vjerovanjima o ulozi natjecateljskog i suradničkog ponašanja te u uvjerenju da tržišta sama mogu osigurati rast i blagostanje. Ta su vjerovanja dovela do neprimjerene regulacije financijskih tržišta, dubokih i rastućih nejednakosti u raspodjeli prihoda i bogatstva, pogrešne uporabe neobnovljivih resursa te do prevlasti ekološki štetnog modela kratkotrajne i neodgovorne potrošnje.

Većina promatrača se slaže da ovu krizu neće zaustaviti klasične mjere, koje u najboljem slučaju mogu samo umanjiti neke od njezinih dramatičnih posljedica. Nužno su potrebni nove paradigme i nova institucionalna uređenja. S obzirom na njihovu sposobnost učinkovitog spajanja ekonomskih, društvenih i ekoloških ciljeva, zadruge posjeduju potencijal da ublaže krizu. To ukazuje da mogući načini izlaska iz krize postoje, ali da oni još uvijek nisu u potpunosti iskorišteni. Prije su potrebni ne samo novi modeli koji će objasniti zadružna poduzeća i način njihova funkcioniranja nego i inovativna tumačenja funkcioniranja ekonomskih sustava i institucija koje njima ravnaju.

U tom je kontekstu Euricse konferencija ponudila multidisciplinarno promišljanje načina na koji različiti zadružni oblici mogu doprinijeti oblikovanju održive ekonomije i pravičnijeg društva. Konferencija je potakla diskusiju o načelima, ulozi i veličini zadruga u različitim ekonomskim sektorima. Postojeće su teorije kritički analizirane te suočene s empirijskim dokazima. Konferencija je tako osigurala uvjete koji omogućuju stvaranje novog empirijskog znanja te detaljno objašnjenje teorijskih okvira koji mogu unaprijediti naše razumijevanje potencija zadružnih poduzeća. Ključni su zaključci predstavljeni u nadolazećim poglavljima.

Drugo poglavlje naglašava lekcije naučene u prošlosti te važnost zadruga u pogledu njihovog društveno-ekonomskog doprinosa te generirane društvene vrijednosti. Treće poglavlje opisuje glavne prepreke punoj primjeni prednosti koje zadruge posjeduju; prepreke poput neprikladnih zakonodavnih okvira, neučinkovite tržišne regulacije i politika te slabo razvijenih praksi upravljanja.

U četvrtom su poglavlju proučeni teorijski okviri koji mogu pomoći pri pojašnjavanju prirode i načela zadružnih poduzeća, ali su uzeti u obzir i ograničenja konvencionalnih tumačenja, kao i suvremeni teorijski doprinosi. Poglavlje peto analizira trendove i izazove koji stoje pred zadrugama, dok šesto poglavlje donosi pregled tri niza preporuka koje se odnose na istraživačku zajednicu, javnu vlast, zadružni pokret i međunarodne donatore.



# 2

## Značaj zadruga

Sudionici konferencije su predstavili nove podatke i informacije o značaju zadruga, kako iz povijesne tako i iz suvremene perspektive.

### 2.1 Povijesne lekcije

Zadruge postoje otprilike dvjesto godina, prisutne su u različitim poljima ekonomske djelatnosti te imaju duži životni vijek od profitnih tvrtki. Zadrružni se model neprestano prilagođavao promjenama okolnosti. Nastajali su novi zadrružni oblici koji su odgovarali na ekonomske i društvene probleme.

Zadruge su se razvijale u državama koje se duboko razlikuju po političkim okolnostima, stupnju ekonomskog razvoja, kulturnim obilježjima i povijesnom razvoju. Širom svijeta osnivale su se potrošačka zadruge, poljoprivredne zadruge, društva uzajamne pomoći, kreditne unije i radničke zadruge. U pojedinim je državama zabilježen veliki rast pojedinih oblika zadruga: na primjer, kreditne unije u Njemačkoj, kućne zadruge u Ujedinjenom Kraljevstvu i Švedskoj, te radničke zadruge u Francuskoj i Italiji. Zadruge su koncem 19. stoljeća odigrale važnu ulogu kao ekonomski i društveni čimbenici u zemljama srednje i istočne Europe. Zanimljivi su se primjeri samostalnih inicijativa pojavljivali u Republici Češkoj, Bugarskoj, Srbiji i Poljskoj prije dolaska socijalista na vlast (Borzaga et al., 2008). Slično tome, zadruge su odigrale ključnu ulogu u zemljama u razvoju premda često nisu bile institucionalizirane pa čak ni zakonski prepoznate (Münkner, 2012).

Kada su se počele pojavljivati, zadruge su često bile spontane obrambene reakcije na surove okolnosti izazvane industrijskom revolucijom ili siromaštvom ruralnih predjela. Tijekom godina one su pridonosile sve većim

udjelom prihoda i zaposlenosti u mnogim zemljama i regijama. Razvoj zadruga je proces koji traje. Novi oblici zadruga – primjerice, socijalne zadruga i zadruga lokalnih zajednica (community cooperatives) – nastali su da bi se osigurale usluge kojih je ponuda bila nedostatna, uključujući socijalne i obrazovne usluge, usluge radne integracije u lokalne zajednice te usluge za osobe u nepovoljnom položaju. Također, pojavile su se i zadruga koje pomažu zajednicama da bolje iskoriste lokalne resurse (Hagedorn, 2012).

Temeljni razlog dugovječnosti zadruga leži u činjenici da one nisu motivirane stjecanjem najvećeg mogućeg profita investitorima, već odgovaranjem na potrebe zajednica. Zadruga bi trebalo promatrati kao zajednička rješenja problema. Povijesno gledano, zadruga su napredovale kada su imale specifičnih prednosti pred poduzećima u vlasništvu investitora ili kada su odgovarale na potrebe koje nisu bile zadovoljene. Potrošačke su se zadruga osnivane da bi se smanjili troškovi posredovanja i maloprodajne cijene. Proizvodne, posebice poljoprivredne zadruga nastajale su da bi se ojačala slaba tržišna moć proizvođača, dok su radničke zadruga nastajale da bi se članovima osigurala mogućnost samostalnog vođenja njihovog poslovanja. Društva uzajamne pomoći osnivali su radnici i lokalne zajednice da bi se omogućilo zajedničko osiguranje i pomoć. Zadovoljavanjem potreba svojih članova, zadruga su doprinijele poboljšanju kvalitete života velikim segmentima društva i to često onima u nepovoljnom položaju. Mnoge su socijalne politike bile uspostavljene zahvaljujući pionirskim izumima i eksperimentima zadruga. Ključne institucije socijalne politike prvotno su razvijene od strane zadruga i društava uzajamne pomoći. Početkom 20. stoljeća većinu socijalnih i zdravstvenih usluga u Europi je preuzela država kao dio procesa stvaranja države blagostanja. Posljedično tome, te usluge više nisu potpadale pod zadružnu i uzajamnu kontrolu, već su postale proračunski financirane i zakonom svima dostupne. Ovaj se trend nije pokazao jednosmjernim, već su koncem 20. stoljeća nove zadruga počele imati iznimno važnu ulogu u osiguranju ovih usluga u mnogim europskim zemljama.

Povijesni dokazi pokazuju da zadruga ne samo da bolje prežive krizu nego ostali poduzetnički oblici već i uspješnije odgovaraju na posljedice krize. Britanske su potrošačke zadruga tijekom 19. stoljeća bilježile stalni rast, koji je tek djelomično usporen utjecajem povremenih recesija (Birchall, 2012). Uslužne su zadruga (za snabdijevanje električnom energijom i telekomunikacijskim uslugama) tijekom Velike depresije 1930-ih pomogle preobraziti ruralnu ekonomiju SAD-a. Tijekom 1960-ih u New Yorku je stvoren zadružni pokret koji je osigurao domove za 27 000 obitelji (Birchall i Hammond Ketilson, 2009). Tijekom radikalne rekonstrukcije sedamdesetih godina zabilježen je rast radničkih zadruga u Europi, a njihova je uspješnost bila veća od profitnih tvrtki. Postojeća kriza je još jednom pružila dokaze o snazi i otpornosti zadruga.

## 2.2 Veličina zadružnog sektora

Da bismo razumjeli zadružni pokret, potrebna je realna procjena ukupne veličine zadružnog sektora.

Postojeći dokazi jasno govore da zadruge imaju značajnu ekonomsku ulogu. Da spomenemo samo neke podatke – Ujedinjeni su narodi 1994. procijenili da životnim sredstvima 3 milijarde ljudi – ili polovici svjetske populacije – dijelom doprinose zadružna poduzeća. U svijetu je tri puta više vlasnika članova zadruga od pojedinačnih dioničara u poduzećima u vlasništvu investitora, dok je u brzorastućim državama skupine BRIC četiri puta više članova zadruga nego neposrednih dioničara (Mayo, 2012). Prema podacima ICA-e, zadruge su aktivno prisutne u svim zemljama, a njihov je značaj od posebne važnosti u siromašnim zajednicama. Kao što su sudionici Euricse konferencije dokumentirali, zadruge se posebno ističu u nekoliko sektora. Poljoprivredne zadruge u Europi imaju ukupno 60% tržišnog udjela na području prerade i prodaje poljoprivrednih proizvoda te oko 50% udjela u nabavi sirovina. U SAD-u zadruge imaju 28% tržišnog udjela u preradi i prodaji poljoprivrednih proizvoda te 26% u nabavi sirovina (Valentinov et al., 2012).

Širom svijeta postoji oko 53 000 kreditnih zadruga i kreditnih unija. U Europi postoji oko 4200 kreditnih zadružnih banaka sa 63000 podružnica. Te zadružna banke imaju 50 milijuna članova (oko 10% europskog stanovništva), 181 milijun klijenata, 780 000 zaposlenika, 5,65 milijardi Eura sredstva i prosječni tržišni udio od oko 20% (V. Zamagni, 2012).

U europskom sektoru maloprodaje 3200 potrošačkih zadruga zapošljava 400 000 ljudi, ima 29 milijuna članova, 36000 prodajnih mjesta i 73 milijarde Eura prometa.

Kada govorimo o uslužnom sektoru, prisutnost zadruga je iznimno značajna u SAD-u, gdje skoro 1000 zadruga kontrolira 40% nacionalne distribucije električne energije, pokrivajući 75% teritorija SAD-a i pružajući usluge 37 milijuna članova i njihovim kućanstvima (V. Zamagni, 2012). Zadruge imaju vodeću ulogu u opskrbi pitkom vodom u Argentini i Boliviji, gdje jedna velika gradska zadruga opskrbljuje vodom oko 700 000 korisnika (Mori, 2012).

Radnici su se organizirali u zadruge u raznim industrijskim granama. U Italiji postoji preko 25 000 radničkih zadruga (Pérotin, 2012). U Španjolskoj je između 1998. i 2008. osnovano oko 14 000 novih zadruga, od kojih su 75% radničke zadruge (Díaz-Foncea, 2012). Sektorska distribucija radničkih zadruga razlikuje se od države do države. U Francuskoj mnoge radničke zadruge postoje u području proizvodnje i graditeljstva, a tek manji broj u uslužnom sektoru. U Urugvaju je pak manji broj zadruga prisutan u području proizvodnje, dok je veći broj zadruga, u usporedbi s klasičnim poduzećima, prisutan u području prijevoza i usluga (Pérotin, 2012).

Prema podacima Međunarodne zadružne federacije uzajamnog osiguranja (International Cooperative and Mutual Insurance Federation), zadruge su 2008. na svjetskom tržištu osiguranja imale udio od 25%, od toga 44% u Njemačkoj, 39% u Francuskoj, 38% u Japanu te po 30% u SAD-u i Kanadi (V. Zamagni, 2012).

Socijalne zadruge, koje su posebice proširene po nekim europskim državama i Kanadi, predstavljaju novi oblik zadruga koji je izravno usmjeren povećanju općeg dobra. Socijalna se zadruga po tipologiji nalazi negdje između tradicionalne zadruge i neprofitne organizacije, te općenito spaja uključenost mnoštva članova s ostvarivanjem ciljeva od općeg interesa. Ovaj je tip zadruga najrazvijeniji u Italiji te su u posljednja dva desetljeća socijalne zadruge postale ključnim igračima u talijanskom socijalnom sustavu. Socijalne zadruge u Italiji od samih svojih početaka bilježe godišnji rast od 10 do 20 posto. U 2008. je bilo registrirano 13 938 socijalnih zadruga, koje su zapošljavale otprilike 350 000 radnika, uključile u svoj rad 35 000 volontera te pružale usluge za 4,5 milijuna korisnika (Andreas et al., 2012). Suprotno prevladavajućem mišljenju, nedavna istraživanja pokazuju da zadruge postoje u širokom spektru različitih grana industrije. Pored toga, u nekim su državama veće od ostalih poduzeća te posjeduju više kapitala. Recentna empirijska istraživanja pokazuju da je razina zaposlenosti u zadrugama stabilnija od one u poduzećima u vlasništvu investitora: klasična poduzeća nastoje prilagoditi razinu zaposlenosti, dok radničke zadruge prilagođavaju plaću, zadržavajući tako razinu zaposlenosti (Pérotin, 2012).

Da zaključimo, doprinos zadruga prihodima i zaposlenosti je značajan posvuda, iako ne svugdje jednako. Unatoč krizi i procesu dokidanja zajedničkog vlasništva koji je mnoge zadruge u posljednja dva desetljeća transformirao u poduzeća u vlasništvu investitora, zadruge nisu u padu.

## 2.3 Ekonomski utjecaj zadruga

Kao što je naglasilo nekoliko govornika na Euricse konferenciji, procjena ekonomskog utjecaja zadruga mora biti proširena izvan čisto kvantitativnih parametara. Da bismo bolje razumjeli ulogu koju zadruge imaju, potrebno je posebnu pažnju usmjeriti na doprinos koji ove instituciju imaju u cjelokupnom funkcioniranju ekonomskih sustava.

Zadruge doprinose na barem pet načina. Kao prvo, one igraju važnu ulogu u umanjivanju posljedica neuspjeha tržišta, poboljšavajući tako funkcioniranje ekonomskog sustava i dobrobit velikih grupa ljudi (Hansmann, 1996). Ovaj doprinos proizlazi iz drukčijih pravila o vlasništvu i upravljanju zadrugama. Supostojanost mnoštva poduzeća s različitom vlasničkom strukturom i različitim ciljevima doprinosi boljoj tržišnoj konkurentnosti, a posljedice toga su veći izbor za potrošače, sprečavanje stvaranja monopola, niže maloprodajne

cijene, osigurani uvjete za inovacije te ograničena asimetričnost informacija. Drugo, zadruge imaju ključnu ulogu u stabilizaciji ekonomije, posebno u sektorima koje obilježava visok stupanj nesigurnosti i nestabilnost cijena, poput sektora poljoprivrede i financija. Zadrugne banke u Europi te kreditne unije u SAD-u dolaze kao faktor stabilizacije bankovnog sustava (Birchall, 2012). Kao što povijesni dokazi iz razdoblja prijašnjih recesija pokazuju, zadruge imaju ključnu ulogu u stabilizaciji ekonomije u vremenima krize. Jednako tako, postojanje zadruga poboljšava sposobnost društava da odgovore na nesigurnost promjena u budućnosti.

Treće, zadruge nastoje proizvodnju robe i usluga održati u skladu s potrebama ljudi kojima služe. Čestim pružanjem inovativnih usluga i dobara, zadruge odgovaraju na specifične potrebe svojih članova umjesto da se vode logikom povećanja profita. Zadruge također mogu proizvoditi dobra i usluge niske ili nesigurne profitabilnosti, ako ne i negativne, za čiju proizvodnju profitna poduzeća nisu zainteresirana, dok ih javne vlasti nisu u stanju pružiti. Usluge niske i negativne profitabilnosti uključuju socijalne, zdravstvene, obrazovne te ostale osobne usluge, kao i usluge za opću dobrobit. Kod slučajeva negativne profitabilnosti zadruge mogu dosegnuti točku pokrića zbog privlačenja dodatnih resursa – poput volonterstva i donacija – ili zbog primjene cjenovno diskriminatorne politike. Dokazi i iskustva zadruga pokazuju da su volonteri rad i donacije posebno važni u početnoj fazi svih tipova zadruga, bez obzira čime se one bave.

Četvrto, zadruge imaju dugoročnu viziju razvoja te često postaju sredstvo razvoja zajednice. Njihove je briga dobrobit sadašnjih i budućih generacija. U skladu s trećim ICA-inim načelom o ekonomskoj participaciji članova, brojne zadruge alociraju dio zadrugnih viškova u zajednički i nedjeljivi rezervni fond koji ne pripada članovima pojedinačno, već mora biti korišten za dobrobit svih, kao i za dobrobit budućih generacija. U nekim je zemljama dugoročna vizija razvoja, koju zadruge njeguju, inkorporirana u zakone koji zadrugu obvezuju da dio svoga godišnjeg viška prihoda prebaci u posebni fond, što znači da dio svojih sredstava i viškova zadruga mora koristiti za razvoj zajednice<sup>2</sup>.

Peto, zadruge doprinose pravičnijoj raspodjeli prihoda. Budući da su zadruge osnovane s namjerom da zadovolje potrebe svojih članova, a ne da kumuliraju profit, one nastoje svoja sredstva raspodijeliti radnicima tako da im povise plaće ili povećaju broj zaposlenih, ili pak potrošačima kroz snižavanje cijena.

---

<sup>2</sup>Prema hrvatskom Zakonu o zadrugama (NN 34/11) zadruge koje nisu osnovane s ciljem stjecanja dobiti i imaju status neprofitnih organizacija višak prihoda u cjelosti prenose u sljedeću godinu za obavljanje djelatnosti koje za isključivi cilj imaju zadovoljavanje potreba svojih članova. Op. prev.

## 2.4 Društvena vrijednost zadruga

Od samog njihovog osnutka, zadruge nisu bile isključivo ekonomske institucije, već društveni čimbenik otvoreno predan rješavanju problema lokalnih zajednica ili pak problema različitih grupa korisnika.

Društvena se uloga zadruga često naglašava, ali je rijetko predmetom sustavnih analiza. Društveni utjecaj zadruga nije tek njihovo dodatno obilježje ili pak posljedica njihova djelovanja: to je njihova dodana vrijednost koja je dobrovoljno stvorena i koja je integralni dio djelovanja zadruga.

Korisni društveni utjecaj zadruga varira ovisno o tipu zadruga, okolini i vremenskom okviru. Pored regionalnih i sektorskih posebnosti, potrebno je naglasiti da su zadruge često institucionalni odgovor na izrazito teške situacije u kojima nezadovoljene potrebe običnih ljudi dovode u pitanje sam njihov život. U takvim situacijama zadruge nastaju zahvaljujući zajedničkom djelovanju društvenih skupina koje dijele zajednički identitet (Defourny i Nyssens, 2012). Fokus je prvih zadruga varirao ovisno o glavnim ciljanim skupinama koje su činile zadrugu. U Ujedinjenom Kraljevstvu to su bili potrošači, u Francuskoj obrtnici, a u Njemačkoj seljaci, gradski obrtnici i trgovci (Münkner, 2012). Društvena se uloga zadruga ogleda u Raiffeisenovoj ideji kršćanstva na djelu, Schultze-Delitzschevoj ideji samopomoći, ideji Rochdaleovih pionira o emancipaciji radnika, te ideji Victora Hubera o aktivnom samoobrazovanju. Povijesni dokazi pokazuju da su zadruge u usporedbi s poduzećima u vlasništvu investitora više inkluzivne i u većoj mjeri usmjerene promociji zajedničkih ciljeva koji donose dobrobit svima. Financijske zadruge često uspijevaju nadići financijsku isključivost. Potrošačke zadruge garantiraju opskrbu osnovnim artiklima, osiguravajući tako opstanak čitavih kućanstava. Poljoprivredne su pak zadruge temeljni institucionalni alat kojim nezavisni poljoprivrednici odgovaraju tržišnoj moći velikih trgovaca. One također održavaju njihovu ulogu proizvođača i zaštitnika lokalnih ekonomija.

Rane su zadružne inicijative bile duboko ukorijenjene u „kolektivnu svijest“ koja je težila poboljšati dobrobit zajednica (Defourny i Nyssens, 2012). S godinama su zadruge postajale uvelike različitim, ovisno o njihovoj lokaciji i području djelovanja. U zemljama u kojima postoje razvijena tržišta zadruge su oslabile svoju društvenu ulogu, a u nekim slučajevima se pretvorile u poduzetničke oblike koji se od tradicionalnih poduzeća razlikuju samo u vlasničkim pravima, a ne i prema svojim društvenim ciljevima. U nekim drugim zemljama, a u mnogima u Latinskoj Americi, zadruge su se razvile u šira, društveno usmjereno poduzeća. Proteklih su desetljeća osnovani mnogi novi tipovi zadruga s jasno izraženim društvenim ciljevima, a mnoge od njih djeluju u novim područjima. Socijalne su zadruge, primjerice, duboko ukorijenjene u oblike društvene svijesti, poput potreba da se promovira društvena pravda, zaštititi okoliš te da se pruži potpora društvenoj i profesionalnoj integraciji

osoba u nepovoljnom položaju. U socijalnim zadrugama društvena korist nije tek rezultat ekonomske aktivnosti, već je njezino temeljno obilježje koje motivira članove da djeluju (Defourny i Nyssens, 2012).

Izjava o zadružnom identitetu, koju je ICA donio 1995., uključuje i sedmo načelo - skrb za zajednicu - koje govori o društvenoj dimenziji različitih tipova zadruga (MacPherson, 2012). To je načelo uvedeno kao protuteža nastojanjima zadruga da povećaju ekonomsku korist svojih članova, što je pak povezano s raspodjelom viškova u skladu sa sudjelovanjem pojedinih članova u aktivnostima zadruga. Potvrđujući povezanost zadruga i zajednica u kojima one djeluju, sedmo načelo ističe dva razlikovna zadružna obilježja: prvo, briga za društvene posljedice vlastitih aktivnosti, i drugo, skrb za zajednice u kojima zadruga djeluje. Skrb zadruga za zajednice bi zauzvrat trebala zadrugama stvoriti određene prednosti, kao što to pokazuje iskustvo kreditnih zadruga koje svoju snagu crpe iz uključenosti u lokalne zajednice. Nadalje, zadruge zbog svojih ciljeva i participativne strukture imaju ugrađenu sposobnost da na nove izazove u zajednici odgovaraju stvaranjem poslova u različitim područjima djelovanja (MacPherson, 2012).

Društvena usmjerenost zadruga stvara nekoliko korisnih posljedica. Prvo, zahvaljujući njihovoj uključenosti na lokalnoj razini – koja se provodi sudjelovanjem mnoštva dionika, uključujući članove, korisnike i radnike – zadruge doprinose povećanju društvenog kapitala i jačanju povjerenja u zajednicama. Zbog toga zadruge možemo smatrati učinkovitim alatom za razvoj građanskih stavova i posljedično društvenih vrlina (Dasgupta, 2012). Pozitivan utjecaj koji zadruge imaju na društvenu koheziju proizlazi iz njihove sposobnosti da institucionaliziraju ključna pravila koja osiguravaju uspješnost uzajamno korisnih transakcija. Zadruge obilježava uzajamna privrženost, koja proizlazi iz međuovisnosti zadružnih sredstava koja članovi zajednički koriste. Njihova sklonost prema zajedničkom proizlazi iz zajedničkog cilja koji je često u suglasju s općim dobrom. Pored toga, zadruge možemo promatrati kao institucije koje pretvaraju neformalne dogovore ljudi o zajedničkom korištenju resursa u posebne ugovore. Zadruge potiču svoje članove da se drže dogovora i zbog toga ih možemo smatrati stimulatorom društveno usmjerenih ponašanja (Dasgupta, 2012).

Drugo, štiteći prihode i zaposlenost, zadruge mogu pomoći u rješavanju problema koji bi inače ostali odgovornost javnih politika. Zadruge su pokazale da su sposobnije u stvaranju i očuvanju poslova u pogoršanim tržišnim uvjetima od tradicionalnih poduzeća. U nekim je zemljama sve učestalije radničko preuzimanje poduzeća. To su obrambene reakcije radnika koji su zabrinuti zbog mogućeg gubitka posla. Kao što su pokazala nedavna preuzimanja poduzeća, zadruge mogu spasiti poslove u vremenima duboke krize (Pérotin, 2012). Sve je jasnije da nezaposlenost nema samo ekonomske posljedice već

je njezin učinak mnogo širi, posebice na području zdravlja. Radničke zadruge koje stvore ili očuvaju poslove također pozitivno utječu na javni proračun i zdravlje u zajednicama u kojima djeluju. Osim toga, kad zadruge svojim djelovanjem dopune javnu opskrbu socijalnih usluga, tako što pružaju nove usluge kojima pokrivaju postojeće rupe u dostavi usluga, one i stvaraju nova radna mjesta.

Treće, zadruge se ne ograničavaju u stvaranju mogućnosti zaposlenja. One često privilegiraju osobe u nepovoljnom položaju, koje su isključene s tržišta rada ili im pak prijeti isključenje. U nekim zemljama zadruge otvoreno favoriziraju osobe koje su diskriminirane od strane tradicionalnih poduzeća te im pružaju mogućnost stručnog osposobljavanja kako bi im pomogle da prebrode svoj nepovoljni položaj (Defourny i Nyssens, 2012).

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



# 3

## Prepreke razvoju zadruga

Zadruga su često suočene sa ozbiljnim preprekama koje priječe njihov razvoj. Te su prepreke rezultat loših zakonskih okvira, loših tržišnih politika i nedostatne regulacije tržišta, te slabo razvijenih upravljačkih praksi u samim zadrugama.

### 3.1 Zakonodavstvo

Dok je zakonodavstvo koje se odnosi na tradicionalna poduzeća prilično ujednačeno među državama, zakoni koji se odnose na zadruga prilično se razlikuju, dok u nekim državama i u potpunosti izostaju. Te je razlike taško razumjeti budući da je uložen golem napor na međunarodnoj razini s ciljem prepoznavanja zajedničke koncepcije zadržnih vrijednosti i načela, navedenih u Izjavi o zadržnom identitetu<sup>3</sup>, dokumentu koji su službeno priznali UN, 2001. godine, i Međunarodna organizacija rada, 2002. godine (Münkner, 2012). Zakonska neujednačenost ima dvije posljedice: prvo, ona potkopava i/ili ograničava vidljivost i primjenu zadržnog oblika vlasništva; i drugo, priječi jačanje međunarodnog zadržnog poslovanja te slabi potencijalnu suradnju između zadruga u različitim državama.

Zakonodavstvo koje se odnosi na zadruga češće je ograničavajućeg karaktera umjesto poticajnog. U nekim je državama zakonom propisano u kojim je sektorima zadrugama dozvoljeno djelovati te koji je to opseg aktivnosti koji članovi zadruga mogu obavljati. Dodatne zapreke nastaju propisivanjem

---

<sup>3</sup>Izjava o zadržnom identitetu je temeljni dokument Međunarodnog zadržnog saveza (ICA), donesen 1995.

velikog broja članova koji zadruga minimalno mora imati<sup>4</sup> ili pak sredstvima koja su potrebna da se pokrene zadružno poduzeće. Nadalje, u državama u kojima se zadruge još uvijek tretira kao nepoduzetničke oblike prisutna su ograničenja u opsegu i obliku poslovnih djelatnosti koje obavljaju.

Loš ugled koji zadruge općenito imaju potaknuo je zakonodavce u nekim državama da dozvole ili čak potiču proces vlasničke pretvorbe. Do toga dolazi u onim državama u kojima zakon dozvoljava pretvorbu društava uzajamne pomoći i zadruga u profitna poduzeća. Posljedica takvih zakonskih rješenja jest rizik da će odluku o pretvorbi donijeti oportunistički članovi ili menadžeri čiji je primarni interes ostvarivanje kontrole nad akumuliranim sredstvima zadruga.

### 3.2 Regulacija tržišta

Regulacija tržišta često prijeći puno iskorištavanje komparativnih prednosti zadruga. Premda je u nekim situacijama regulacija tržišta neutralna ili čak naklonjena zadrugama, u drugim pak situacijama pravila tržišnog natjecanja koče razvoj zadruga. Na Euricse konferenciji istaknuti su neki primjeri regulacije tržišta koji negativno utječu na razvoj zadruga.

Kada je osmišljena tako da ne uzima u obzir specifičnosti zadruga, regulacija financijskih tržišta ometa razvoj zadružnih poduzeća u kreditnom sektoru. Međunarodni računovodstveni standardi i međunarodna financijska pravila poput Baselskog sporazuma priječe rast i razvoj zadruga tako što nameću kapitalizacijske sheme (capitalization scheme), sustave upravljanja likvidnošću i upravljačke mehanizme koji ne uzimaju u obzir specifičnosti zadružnog modela (Grillo, 2012). Nesposobnost prepoznavanja posebnosti zadruga može zadružnim bankama proizvesti nesrazmjerne regulatorne troškove te otežati pristup kreditima za mala poduzeća i kućanstva (Ferri, 2012).

Jednako tako, u sektoru javnih usluga, institucije za zaštitu tržišnog natjecanja mogu štiti korisnike od tržišne moći pružatelja usluga tako što nameću pravila i ograničenja koja stvaraju dodatne troškove. Ta pravila polaze isključivo od pretpostavke o poduzećima u vlasništvu investitora. Međutim, kada se u pružanje usluga uključe zadruge, neka od tih pravila i ograničenja su suvišna i stvaraju nepotrebne troškove budući da su korisnici već zaštićeni zadružnim modelom vlasništva. Slična se situacija pojavljuje i u sektoru usluga od općeg interesa. Zadruge mogu biti oštećene nepravednim procesima ugovaranja pružanja ovih usluga onda kada je sustav ugovaranja temeljen na kriterijima

---

<sup>4</sup>Hrvatski Zakon o zadrugama (NN 34/11) govori da „zadrugu može osnovati najmanje sedam osnivača, ako ovim Zakonom nije drugačije određeno“ (članak 2., stavak 1), što izravno otežava osnivanje i razvoj radničkih zadruga. Članak 58. istog Zakona govori da „radnička zadruga je zadruga u kojoj najmanje 2/3 njezinih članova imaju sklopljen ugovor o radu sa zadrugom“, što je „određena posebnost“ radničkih zadruga, ali zapravo diskriminatorna zakonska obveza koja jednom tipu poduzeća propisuje da samim osnivanjem mora zaposliti minimalno 4 osobe. Op. prev.

koji ne prepoznaju temeljne razlike između zadruga i klasičnih vlasničkih poduzeća.

### 3.3 Potporne politike

Zadruge imaju koristi od javnih politika osmišljenih s ciljem pružanja podrške start-upovima i konsolidacije poslovnih inicijativa. Budući da se namjenske mjere ponekad uvode s ciljem pružanja podrške zadrugama, prošireno je uvjerenje da su zadruge povlaštene u odnosu na poduzeća u vlasništvu ulagača. Taj je zaključak pojednostavljen. Zapravo, politike koje podržavaju zadruge često su nedostatne, proturječne pa čak i kontroverzne.

U nekim državama politike ne dozvoljavaju zadrugama puni status poduzeća, negirajući im tako koristi koje pružaju profitnim poduzećima. Primjerice, poticaji za zapošljavanje se ponekad ne primjenjuju na članove i zaposlenike zadruga. U nekim pak drugim državama, zakonodavstvo nameće zadrugama otegotne obveze koje se ne primjenjuju i na profitna poduzeća. To se događa, primjerice, kada se zadruge moraju pridržavati pravila o ograničenju prijenosa imovine<sup>5</sup> (locked asset rules), međutim onemogućeno im je korištenje poticaja i poreznih olakšica. Nadalje, zadruge često nemaju pristup poticajima i poreznim olakšicama namijenjenima neprofitnim organizacijama iako rade na ostvarivanju istih društvenih ciljeva.

### 3.4 Prakse upravljanja i rukovođenja<sup>6</sup>

Zadruge se susreću s mnogim izazovima tijekom obavljanja ekonomskih djelatnosti uz nastojanje da ostanu vjerne zadružnim vrijednostima i načelima. Moraju se boriti da bi prihvatile upravljačke prakse koje odražavaju njihovu etiku.

Klasične upravljačke prakse su nerijetko neprikladne za upravljanje zadrugama. Nedostatak obrazovnih programa i programa usavršavanja osmišljenih prema potrebama zadruga dovodi do toga da upravitelji prihvaćaju prakse i alate koji nisu u suglasju s misijom zadruga. Iako su zadruge u mnogim sektorima narasle u broju i veličini, upravljanje je ostalo slabom točkom (V. Zamagni, 2012). Preuzimanje praksi iz klasičnih poduzeća zanemaruje se potencijal koji zadruge imaju za razvoj alternativnih modela, koji su učinkovitiji i u suglasju sa zadružnim vlasničkim oblikom.

Slabo upravljanje ima nekoliko negativnih posljedica: ohrabruje zadruge da oponašaju prakse klasičnih poduzeća; ne dopušta zadrugama iskorištavanje

<sup>5</sup>Pravila se mogu odnositi na ograničenje/zabranu isplaćivanja dividende ili prijenosa preostale imovine članovima/vlasnicima po prestanku postojanja organizacije. Nakon prestanka postojanja zadruga, zadružna se imovina prenosi ili na lokalnu zajednicu ili na neku drugu zadrugu na tom području. Svrha takve odredbe je da se imovina koristi za opće dobro, a ne kao dobit za pojedince. U hrvatskom Zakonu o zadrugama to je djelomično definirano člankom 47. Op. prev.

<sup>6</sup>Definicija *upravljanja i rukovođenja* prema: <http://www.poslovniforum.hr/management/rjecnik.asp>

njihovih ključnih prednosti, posebice onih koje proizlaze iz snažne i aktivne uključenosti članova; te potiče dokidanje zajedništva kod oportunističkih članova i upravitelja.

Izostanak konzistentnih praksi upravljanja postaje naročito vidljivim kad zadruge rastu po broju članova i kada se povećava različitost interesa njihovih članova. Taj bi problem načelno mogao lako biti rješiv uvođenjem inovativnih strategija upravljanja. Nadalje, zadruge se često nađu u rascjepu između izomornih tendencija i ideoloških upravljačkih rješenja. Tako bi eksperimentiranje s inovativnim strategijama moglo biti ometeno pasivnim prihvaćanjem isključivog modela upravljanja koji provode skupštine ili upravni odbori temeljem principa „jedan član, jedan glas“ (Hansmann, 2012). U isto vrijeme, iskustveno se pokazalo da postoje različite strategije upravljanja pomoću kojih je moguće voditi zadruge i smanjiti vlasničke troškove, čak i kada su u pitanju različiti interesi članova. Svejedno, te su inovativne strategije rijetko temeljito analizirane i formalizirane, tako da njihova primjena nije česta u praksi.

Govornici su na konferenciji predstavili primjere tih procesa. Studije slučaja Mondragon i zadružnih banki u Finskoj pokazale su da je institucionalna prilagodba važan čimbenik uspjeha. Zahvaljujući njihovoj sposobnosti prilagodbe promjenjivim okolnostima kroz osmišljavanje inovativnih upravljačkih rješenja, obje su ove zadružne grupe pokazale sposobnost napretka i uspjeha, odgovarajući istovremeno na pritiske za očuvanjem demokracije (Jones i Kalmi, 2012).

# 4

## Razumijevanje zadruga

Da bi se prebrodile identificirane zapreke te ojačali ekonomski utjecaj i društvena vrijednost zadruga, potreban je novi okvir za njihovo tumačenje. Jedan je od važnih ciljeva Euricse konferencije bio prikazati razvoj teorijskih temelja koji mogu pomoći u objašnjenju prirode i svrhe zadružnih poduzeća. Govornici su predstavili ograničenja konvencionalnih tumačenja te suvremene teorijske dosege.

### 4.1 Ograničenja klasične ekonomske teorije

Iako različitih analitičkih pristupa, svi su se govornici na konferenciji složili da je potrebno osporiti prošireno vjerovanje da su zadruge općenito manje učinkovite od klasičnih poduzeća. Nekoliko je govornika osporilo pretpostavke klasičnih teorija, ne samo u vezi zadruga već i većih ekonomskih i društvenih sustava.

Posebna je pažnja posvećena trima ograničenjima postojećih teorija. Prva je pretpostavka da je glavni uvjet učinkovitosti specijalizacija koja proizlazi iz podjele rada. Ekonomisti općenito pretpostavljaju da svaki put kad je društvena podjela rada maksimizirana, specijalizacija može biti pojačana te će doći do maksimalne razine proizvodnje koju tehnologija omogućuje. Ova pretpostavka zanemaruje porast učinkovitosti do koje može doći zbog suradnje onih koji obavljaju istu aktivnost umjesto da se specijaliziraju u različitim zadacima.

Drugo ograničenje predstavlja pretpostavka da su konkurentna tržišta i tržišni ugovori najučinkovitiji društveni instrumenti za koordinaciju nezavisnih, specijaliziranih racionalnih agenata. Dodatna pretpostavka povezana s navedenom jest da je konkurentnost prirodno obilježje tržišta ili da je se može ostvariti primjerenom regulacijom tržišta. Ipak, tržište u mnogim slučajevima nije niti može biti u potpunosti konkurentno, a kao posljedica toga očituje se

njegova nemogućnost da stvori maksimalnu društvenu korist. U takvim su okolnostima mogućnosti tržišnoga regresa strukturalno ograničene.

Treća pretpostavka kaže da su ekonomski čimbenici u potpunosti racionalni te da djeluju prema vlastitom interesu, što znači da ih karakterizira funkcija korisnosti s jednom odlučujućom determinantnom: maksimalno povećanje neto dobiti nastale svakim sudjelovanjem u bilo kojem obliku ekonomske djelatnosti. Ovakvim se pojednostavnjenjem ne može objasniti stvarno ponašanje čimbenika koji uglavnom nisu isključivo motivirani novčanom nagradom. Ne može ni objasniti zašto dolaziti do transakcija čak i kad se ne ostvari najveća moguća zarada. Postoje dva važna razloga zbog koji dolazi do takovih transakcija. Prvi je odluka da se sudjeluje u ekonomskoj djelatnosti, gdje ta odluka proizlazi iz osobne motivacije koja ne uključuje novčanu nagradu. Takve nagrade uključuju, primjerice, srednjoročnu stabilizaciju prihoda u radničkim zadrugama ili mogućnost prodaje robe po pravičnim cijenama unutar dogovorenih i privremenih uvjeta unutar poljoprivrednih zadruga. Drugi razlog pokazuje da agenti nisu vođeni isključivo osobnim interesima, već im je motivacija prosocijalna - uzajamnost, moralna predanost ili pak preferencije u smislu organizacije procesa. Takva prosocijalna motivacija ili nadilazi osobne interese ili je s njima pomiješana. Širi pogled na ponašanje pojedinaca kao ekonomskih čimbenika razvili su bihevioralni ekonomisti, koji su ukazali na ljudsku sposobnost suradnje temeljenu na „snažnoj uzajamnosti“ (Ben-Ner i Ellman, 2012; S. Zamagni, 2012).

Ne čudi što su zaključci proizašli iz primjene teorija koje zanemaruju ograničenja klasičnih pristupa upitni i nekonzistentni sa stvarnim funkcioniranjem zadruga. Uzmimo kao primjer „izopačeni odgovor tržišta“ (perverse supply response) koji se navodno pojavljuje kod radničkih zadruga – kad se od zadruga očekuje da smanje broj zaposlenih kao odgovor na porast cijena. Suvremene empirijske studije pokazuje da zadruge ne primjenjuju „izopačeni odgovor tržišta“ kad dolazi do promjena u cijeni proizvoda ili do šoka potražnje. Upravo suprotno, zadruge teže stvaranju i stabilizaciji broja zaposlenih u većoj mjeri od klasičnih poduzeća (Pérotin, 2012). Jednako je uvjerenje prisutno i kod navodne strukturalne neučinkovitosti zadruga do koje dolazi zbog problema slijeđenja<sup>7</sup> nekontroliranih radnika. Ovo tumačenje zanemaruje ulogu unutarnje motivacije, koja je vrlo često ključan čimbenik koji utječe na odluku da se netko priključi zadruzi.

<sup>7</sup>Problem „slijepog“ putnika („problem slijeđenja“) (engl. free rider /problem/; franc. parasite; njem. Schwarzfahrer; Trittbrettfahrer) nastaje kad neki poduzetnik bez sudjelovanja u troškovima koristi pogodnosti iz aktivnosti i nastojanja drugog poduzetnika poduzetih u svrhu promicanja nekog proizvoda. Problem se najčešće pojavljuje u veleprodaji i maloprodaji. Moguća je, naime, situacija da poduzetnik koji nije ulagao u promidžbu nekog proizvoda, nižom cijenom istoga proizvoda privuče kupce poduzetnika koji je proizvod oglašavao. Poduzetnik koji nije imao troškova nalazi se u ulozi „slijepog“ putnika ili je tzv. free-rider koji besplatno „jaše na valu“ troškova i napora koje je uložio drugi poduzetnik. Definicija preuzeta iz: *Rječnik pojmova prava i politike tržišnog natjecanja i srodnih područja* (<http://www.aztn.hr/uploads/documents/rjenik.pdf>)

Da zaključimo, tumačenja temeljena na dvojbenim pretpostavkama nisu prikladna osnova za razumijevanje načina funkcioniranja zadružnih poduzeća.

## 4.2 Novi teorijski doprinosi

Da bismo mogli razumjeti zadružna poduzeća, potrebno da tržišnu razmjenu vidimo kao samo jedan od mogućih mehanizama koordinacije koji stvara zajednička dobra. Prema ovoj pretpostavki, koju dijeli većina ekonomista, posebnost tržišta očituje se u njegovoj sposobnosti da učinkovito upravlja razmjenom kada svi pojedinci koji sudjeluju na njemu ostvaruju pravičnu korist tako što među sobom izmjenjuju i distribuiraju proizvode i usluge.

Alternativni mehanizmi zasnovani na hijerarhiji ili suradnji mogu također stvoriti zajedničku korist. Klasična ekonomska teorija govori da javne agencije i privatna poduzeća koja se oslanjaju na skup takvih mehanizama u mnogo većoj mjeri postaju učinkovitim društvenim mehanizmima kad nastupi krah tržišta. Svejedno, ključno je prepoznati da sva poduzeća ne dijele iste karakteristike. Javne agencije i poduzeća u vlasništvu investitora se uglavnom oslanjaju na hijerarhije. Nadalje, klasična su poduzeća uvelike organizirana prema ugovornim odnosima koji repliciraju temeljne principe tržišne razmjene. Zapravo, poduzeća u vlasništvu investitora mogu se promatrati kao „tržišta u privatnom vlasništvu“ na kojima je interakcija između ekonomskih čimbenika zasnovana na privatnim interesima i novčanoj razmjeni (Heath, 2006). Kao posljedica toga, klasična poduzeća često krahiraju pod istim okolnostima kao i tržišta.

Za razliku od klasičnih poduzeća, zadruge su uglavnom temeljene za dobrovoljnoj suradnji. To u posebnim uvjetima omogućuje razvoj njihovih konkurentnih prednosti, ovisno o tipu transakcija do kojih dolazi. Prednosti zadruge se osobito očituju onda kada koordinacija ekonomskih čimbenika nije moguća isključivo na temelju njihovih ekonomskih interesa. Postoji nekoliko situacija u kojima zajednički ciljevi mogu biti ostvareni jedino kada društveni agenti vjeruju jedni drugima, prihvate suradničko ponašanje te kada su im motivacija i poslovanje zasnovani na uzajamnosti. Kada dogovorni odnosi stvaraju korist veću od koristi koja proizlazi iz drukčijih odnosa, zadruge mogu iskoristiti prednosti ekonomije razmjera. Takva situacija se javlja, primjerice, u poljoprivrednim zadrugama. Kada dolazi do podjele rizika velikog broja članova, osiguravateljske zadruge i uzajamna osiguravateljska poduzeća pružaju učinkovitija rješenja od tržišne razmjene. Kada učinkovitost podrazumijeva da agenti „govore istinu“, zadruge mogu učinkovito upravljati prijenosom informacija. Naposljetku, zadruge imaju prednost u učinkovitosti kada robu i usluge karakteriziraju pozitivni vanjski učinci koji se ne mogu internalizirati zbog nemogućnosti da se korisnicima putem cjenovnog sustava naplati puna cijena proizvoda.

Sve su ove situacije široko rasprostranjene u ekonomskom poslovanju u velikom opsegu aktivnosti različitih zadružnih oblika, uključujući i zadruge koje eksplicitno teže ostvarivanju društvenih ciljeva.

Ovakvo tumačenje diversifikacije ekonomskih institucija implicira da su ključna ona obilježja koja zadruge čine različitim na temelju mehanizama koordinacije. Ta obilježja uključuju nedjeljivost ekonomske i ne-ekonomske uloge zadruge, zatim principe kojima se zadruge vode u svome djelovanju te zakonske okvire unutar kojih djeluju. Sva su ova obilježja u suglasju sa specifičnim problemima koordinacije s kojima se suočavaju različiti tipovi zadruga.

Ovaj pristup tumačenju zadruga donosi četiri važne implikacije. Prva je prednost koje zadruge uživaju u pogledu učinkovitosti kada ih se usporedi s tržišnom razmjenom, klasičnim poduzećima i javnim institucijama. Konkretno, bolja učinkovitost zadruga proizlazi iz mnogo čvršćeg oslanjanja na motivaciju koja ne proizlazi iz osobnog interesa. Nadalje, smatra se da zadruge nisu toliko podložne problemu slijeđenja (free rider problem) kao ostale institucije. Dodatni resurs koji zadruge posjeduju jest unutarnja motivacija članova pa bi analize učinkovitosti trebale uzimati u obzir i ovaj ključan čimbenik (S. Zamagni, 2012).

Druga se implikacija odnosi na održivost zadruga. Zadruge opstaju i razvijaju se u područjima u kojima ključni mehanizmi nisu tržišna razmjena i zadovoljenje osobnog interesa. To je slučaj s kreditnim sektorom u kojem organizacije temelje svoj odnos na povjerenju te na taj način unapređuju razmjenu informacija. Slična se situacija može pojaviti i u sektoru poljoprivrede, gdje suradnja poljoprivrednika može dovesti do uspjeha ekonomije razmjera u djelatnostima koje nisu podložne podjeli rada (Valentinov et al., 2012). Ostali primjeri uključuju uzajamna društva, koja su učinkovita u podjeli rizika, te socijalne zadruge, koje su učinkovite kada dolazi do pozitivnih vanjskih učinaka koji ne mogu biti internalizirane.

Treća se implikacija odnosi na potencijal koji zadruge posjeduju. Kada su u suglasju s predloženim teorijskim okvirom, zadruge imaju snažan potencijal za razvoj diljem svijeta. U zemljama u razvoju njihov potencijal leži u stvaranju zajedničke koristi putem zadružnih mehanizama zbog niskih prihoda, zatim zbog nedovoljno razvijene tržišne razmjene te ograničenih sustava socijalne pomoći. U industrijskim je pak zemljama prisutna rastuća potražnja za različitim socijalnim i komunalnim uslugama koje karakteriziraju pozitivni vanjski učinci.

Četvrta se implikacija odnosi na ograničenja zadružnih poduzeća. Zadruge mogu izgubiti komparativne prednosti koje imaju u rješavanju neuspjeha na tržištu čim tržišta postanu konkurentnija. Svejedno, evolucija prema konkurentnosti se javlja samo na specifičnim tržištima i pod precizno



određenim okolnostima. Ona uključuje samo one djelatnosti u kojima podjela rada može biti još izraženija, a neuspjesi na tržištu značajno ublaženi ili pak otklonjeni kroz razvoj samog tržišta ili regulaciju. Kada tržišta postanu konkurentnija, zadruge i dalje mogu igrati značajnu ulogu ukoliko prihvate marketinške ili organizacijske strategije koje će povećati vrijednost njihovih proizvoda.

Da zaključimo, odluka da se osnuje zadržno poduzeće bilo kojeg tipa, opstanak tih poduzeća, kao i njihov doprinos ekonomiji i društvu mogu biti objašnjeni pomoći prednosti koje zadruge posjeduju pred klasičnim profitnim poduzećima. Na Euricse konferenciji kristalizirana su dva ključna pitanja. Prvo, sudionici konferencije su iz različitih perspektiva doveli u pitanje ideju da su zadruge poduzeća marginalnog značaja, a da su tržišna razmjena i poduzeća u vlasništvu investitora neizbježno najučinkovitije društvene institucije. Takva se vjerovanja uvelike oslanjanju na izrazito manjkave teorije. Drugo, zaključci govornika su ukazali na izvodljivost novih teorijskih doprinosa, konzistentnih s rezultatima povijesnih i empirijskih analiza zadruga.

Premda su potrebni daljnji teorijski razvoji, pojašnjenje ovih pitanja važno je za zadruge na operativnoj razini.

# 5

## Trendovi i izazovi

Budućnost stavlja pred zadruge mnoge izazove. Globalna kriza nije samo pokazala da su zadruge otpornije od klasičnih poduzeća, već je i ukazala na manjkavosti dominantnog modela ekonomskog organiziranja, koji je usredotočen na djelovanje dva tipa ekonomskih institucija: klasična poduzeća koja regulira tržište i javne institucije koje regulira država. Kriza je potvrdila nesposobnost profitno usmjerenih poduzeća da osiguraju dobrobit za sve, posebno kada razmjena ne donosi korist objema uključenim stranama. Također je jasno pokazala nesposobnost javnih agencija da se suoče s pogreškama tržišta i profitno usmjerenih poduzeća s jedne strane te da zadovolje rastuće potrebe s druge strane. Kriza je također dala do znanja da privatizacijske politike zasnovane na preraspodjeli zadataka i uloga između klasičnih poduzeća i javnih agencija nisu održivo rješenje. Točnije, strategija pojačane liberalizacije i privatizacije koju je od 1980-ih provodila većina nacionalnih vlada nije dala zadovoljavajuće rezultate. Ti su propusti doveli do drastičnog porasta nejednakosti, pogrešne uporabe obnovljivih izvora te porasta nesigurnosti i siromaštva.

Svijest o ograničenjima ekonomskog sustava koji precjenjuje natjecateljska i sebična ponašanja dovodi čak i kod profitno usmjerenih poduzeća do prihvaćanja društvene odgovornosti i inovativnih upravljačkih strategija koje naglašavaju suradnju. Ne treba nas čuditi što rastući broj analitičara vidi različite oblike suradnje kao mogući način izlaska iz krize. Posljedično tome, javljaju se novi prostori za razvoj kako tradicionalnih tako i novih tipova zadruga. Očekuje se da će tradicionalne zadruge imati mnogo značajniju ulogu u ključnim djelatnostima poput pružanja financijskih usluga, stambenih

rješenja, opskrbe hranom i stvaranja radnih mjesta. Zadrugne banke i kreditne unije trebaju nastaviti svoj razvoj budući da su se pokazale manje riskantnima od velikih korporativnih banaka te su uspjele održati povjerenje i privući nove korisnike. Poljoprivredne će zadruge postati još važnijima za očuvanje malih poljoprivrednika i poljoprivredne proizvodnje s obzirom na sve veće potrebe za hranom zbog porasta populacije. Osim toga, poljoprivredne su zadruge važne zbog osiguranja sigurnosti hrane, zaštite okoliša i promocije održivog modela razvoja. S opadanjem sigurnosti radnog mjesta i naglim porastom broja nezaposlenih, mnogi postojeći primjeri radničkih zadruga i radničkih preuzimanja poduzeća nagovješćuju da bi zadruge mogle imati značajniju ulogu u očuvanju postojećih i stvaranju novih radnih mjesta.

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

Još jedno rastuće područje su komunalne usluge, što uključuje upravljanje kulturnim institucijama, vodnim resursima, zbrinjavanje otpada, javni prijevoz i obnovljive izvore energije. Sve ove djelatnosti obilježavaju ili prirodni monopoli ili niska i nesigurna profitabilnost. Zadrugna su poduzeća zbog participativnog modela članstva i upravljanja najprikladnija za pružanje usluga pod ovim okolnostima.

Rastuće polje za razvoj zadrugnog poduzetništva je institucionalizacija mreža malih poduzeća izvan tradicionalnih sektora poljoprivrede i ribarstva. Zadruge mogu lako upravljati zajedničkim aktivnostima, uključujući istraživanje i razvoj proizvoda, širenje tržišta te povećanje produktivnosti i konkurentnosti poduzeća članica mreža.

Govornici su na konferenciji predstavili nekoliko primjera novih tipova zadruga te inovativne načine organiziranja tradicionalnih zadruga. Svejedno, izvjesno je da bi učinkovitija razmjena praktičnog znanja u većoj mjeri doprinijela uzajamnom učenju te potakla oživljavanje i jačanje zadruga diljem svijeta.

# 6

## Preporuke za djelovanje

Potrebno je prebroditi nekoliko prepreka da bismo u potpunosti iskoristili prednosti zadruga. Sudionici su konferencije istakli prepreke razvoju zadružnih poduzeća te predložili rješenja tih prepreka. Njihove prijedloge možemo grupirati u tri skupine preporuka koje se odnose na istraživačku zajednicu, državne vlasti, zadružna kretanja i međunarodne donatore.

### **6.1 Uvođenje primjerenih regulatornih i potpornih politika**

Prva skupina preporuka odnosi se na uvođenje dosljednih regulatornih propisa koji omogućuju iskorištavanje komparativnih prednosti zadruga. Ona se također odnosi i na potporne politike koje olakšavaju start-upove, širenje i konsolidaciju.

U Europi su se zadruge najbrže razvile u onim zemljama u kojima njihov razvoj nije bio ometan neprikladnim regulatornim propisima, u kojima su njihove uloge u potpunosti prepoznate, a pritom im djelovanje nije bilo privezano uz specifični sektor (V. Zamagni, 2012). Da bi se realizirao puni potencijal zadruga, zakoni koji se odnose na osnivanje i djelovanje zadružnih poduzeća moraju prepoznati ulogu zadruga i biti dovoljno fleksibilni da dozvoljavaju zadrugama djelovanje u svakoj grani u kojoj se pokažu korisnima (Hansmann, 2012). To uključuje sektore koji su tradicionalni javni, koji su od javnog interesa ili podliježu javnom financiranju. Jednako tako, zadružni principi koje je prihvatio Međunarodni savez zadruga trebaju biti tumačeni dovoljno fleksibilno da mogu podržati pojavu novih oblika zadruga i novih

upravljačkih praksi. Zadruga treba promatrati u skladu sa specifičnostima njihova društvenog djelovanja te im trebaju biti zajamčena jednaka pravila kao i njihovoj konkurenciji (Münkner, 2012). Jednako tako, regulacija tržišta treba biti usklađena s prirodom zadružnih poduzeća te oblikovana tako da u najvećoj mjeri doprinosi ostvarivanju zajedničkih društvenih ciljeva. Ovim se pitanjem ponajviše trebaju baviti javne agencije za regulaciju tržišta.

Neizbježna područja djelovanja uključuju pokretanje novih zadruga, pružanje podrške postojećim zadrugama te jačanje kapaciteta unutar zadružnog sektora. Nacionalne bi politike trebale zadrugama osigurati pristup poslovnim uslugama, dok bi nacionalne vlade trebale razviti dosljedne potporne politike na svim razinama vlasti. Budući da zadruga nisu primarno profitno orijentirane, trebale bi uživati bolje fiskalne uvjete od klasičnih poduzeća. Iako bi zadružna legislativa trebala pružati porezne olakšice i posebne beneficije, ona bi također trebala obvezati zadruga na sprečavanje demutualizacije, pravilima poput onog o ograničenju prijenosa imovine (asset lock rule). Savezi, udruženja i konzorciji zadruga mogu ovdje imati značajnu ulogu, kao i osnivanje ad hoc zadružnih fondova za podršku razvoju novih zadruga.

Nadalje, i nacionalne i lokalne vlasti, kao i zadružni pokret, trebaju imati ključne uloge u povezivanju zadružnog pokreta u zemljama i regijama s razvijenim zadružnim sektorom (Europska unija i Sjeverna Amerika) sa zadružnim pokretom u regijama u kojima zadruga još uvijek nisu u dovoljnoj mjeri prepoznate.

## 6.2 Razvoj konzistentnih modela upravljanja i praksi vođenja

Druga se skupina preporuka odnosi na razvoj konzistentne kulture upravljanja, koja uključuje vrijednosti i principe zadrugarstva. Potrebno je jače osvijestiti članove zadruga o intrinzičnim obilježjima zadružnih poduzeća. Raširena praksa upravljanja zadrugama prema modelima klasičnih profitnih poduzeća bi trebala biti obustavljena. Da bi se spriječilo preuzimanje zadruga od strane klasičnih poduzeća, potrebno je da vodstvo zadruga upravlja zadrugom sukladno vrijednostima i principima zadrugarstva. Zadružni bi pokreti i sveučilišta trebali svoja nastojanja usmjeriti u istraživanje i razvoj modela upravljanja i praksi vodstva. Također bi trebali nastojati razvijati upravljačke vještine vodstva zadruga na inovativnim treninzima i sveučilišnim tečajevima zasnovanim na rezultatima recentnih istraživanja.

Iskustva zadruga širom svijeta pokazuju da najuspješnije zadruga djeluju zajedno kao sustav poduzeća – federacije, konzorciji ili grupe – da bi kroz te oblike dosegle ekonomiju razmjera te svojim članicama osigurale isplativu tehničku i upravljačku pomoć, marketinške i prodajne usluge, stručna usavršavanja i planiranje projekata. Svejedno, tendenciju rasta je potrebno pažljivo proučiti

kod svake zadruge budući da u ekonomijama uvelike temeljenima na znanju, najučinkovitija poduzeća su mala poduzeća organizirana u mreže. U tom smislu, zadruge imaju posebne prednosti poput njihove usidrenosti u lokalnim zajednicama i participativnih oblika upravljanja. Naponi usmjereni jačanju praksi umrežavanja pomogli bi zadrugama u ostvarivanju ekonomije razmjera te bi doprinijeli boljem iskorištavanju mogućnosti rasta, što pojedinačna poduzeća ne bi mogla u dovoljnoj mjeri iskoristiti.

### **6.3 Promocija prepoznatljivosti zadruga**

Treća se skupina preporuka odnosi na posebne mjere i akcije usmjerene boljem razumijevanju samog zadržarstva, kao i jačanju prepoznatljivosti zadruga kao institucija koje imaju ekonomsku i društvenu ulogu. Na konferenciji je predstavljen niz novih teorija koje mogu konzistentno objasniti način funkcioniranja zadruga, ali i koje ujedno ukazuju na koji je način moguće bolje iskoristiti potencijal zadruga. Istraživači bi u svojim istraživanjima zadruga trebali otići korak dalje od fragmentacije koje obilježava dosadašnja istraživanja zadružnog sektora. Istraživanja bi trebala biti sustavna i temeljena na realnim pretpostavkama o mehanizmima koje ekonomski agenti mogu koristiti, ali i na motivaciji koja potiče njihovo djelovanje. Istraživačke institucije i agencije za statistiku bi trebale stvarati i dostupnima činiti ažurirane i homogene statističke podatke. Istraživački bi pak centri, kao i sveučilišta, trebali razvijati nove teorijske pristupe koji mogu funkcioniranje zadruga i prednosti različitih zadružnih oblika.

Oslanjajući se na rezultate suvremenih istraživanja, nacionalni bi i međunarodni zadružni pokreti, kao i javne vlasti, trebali bi poticati mjere koje će pojačati vidljivost zadruga. Potrebno je da istraživačka zajednica i zadružni pokret na svim razinama primjene učinkovitiju strategiju komunikacije kojom će rezultati istraživanja biti dostupniji. Zadružni bi pokreti trebali nastojati podići svijest javne administracije, stvaralaca politika i cjelokupne javnosti o društvenom i ekonomskom doprinosu zadruga.

Naposljetku, međunarodni bi donatori trebali podržati političko priznanje zadruga, posebno u onim zemljama u kojima još uvijek ne postoji primjereni zakonodavni okvir za razvoj zadružnih poduzeća.

# 7

## Bibliografija

Andreas, Michele, Carini, Chiara, Carpita, Maurizio and Costa, Ericka (2012), 'La cooperazione Sociale in Italia: Un'Overview', Euricse Working Paper no. 27/12. Available online: [http://euricse.eu/sites/euricse.eu/files/db\\_uploads/documents/1331543460\\_n1984.pdf](http://euricse.eu/sites/euricse.eu/files/db_uploads/documents/1331543460_n1984.pdf) (accessed 30 July 2012).

Ben-Ner, Avner and Ellman, Matthew (2012) 'The Contributions of Behavioral Economics to Understanding and Advancing the Sustainability of Worker Cooperatives', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Birchall, Johnston (2012) 'The Potential of Co-operatives during the Current Recession: Theorizing Comparative Advantage', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Birchall, Johnston and Hammond Ketilson, Lou (2009) 'Resilience of the Cooperative Business Model in Times of Crisis', Geneva: Sustainable Enterprise Programme, International Labour Organization.

Borzaga, Carlo, Galera, Giulia and Nogales, Rocío (eds.) (2008) Social Enterprise: A New Model for Poverty Reduction and Employment Generation, Bratislava, Slovakia: United Nations Development Programme Regional Bureau for Europe and the Commonwealth of Independent States.

Dasgupta, Partha (2012) 'New Frontiers of Cooperation in the Economy', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Defourny, Jacques and Nyssens, Marthe (2012) 'Social Cooperatives: When Social Enterprise Meets the Cooperative Tradition', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Díaz-Foncea, Millán (2012) 'Sociedades Cooperativas y Emprendedor Cooperativo: Análisis de los Factores Determinantes de su Desarrollo', Phd Thesis, University of Zaragoza.

Ferri, Giovanni (2012) 'Credit Cooperatives: Challenges and Opportunities in the New Global Scenario', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Grillo, Michele (2012) 'Competition Rules and the Cooperative Firm', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Hagedorn, Konrad (2012) 'Natural Resource Management: the Role of Co-operative Institutions and Governance', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Hansmann, Henry B. (1996) *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hansmann, Henry B. (2012) 'All Firms are Cooperatives—and so are Governments', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Heath, Joseph (2006), 'The Benefits of Cooperation', *Philosophy and Public Affairs*, 34, 4, 313-351.

International Co-operative Alliance (2012) 'Statistical Information on the Co-operative Movement'. Available online: <http://www.ica.coop/coop/statistics.html#members> (accessed 26 July 2012).

Jones, Derek C. and Kalmi, Panu (2012) 'Economies of Scale versus Participation: A Co-operative Dilemma?', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

MacPherson, Ian (2012) 'Cooperatives' Concern for the Community: From Members towards Local Communities' Interests', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Mayo, Ed (2012) 'Global Business Ownership 2012: Members and Shareholders across the World', Manchester: Cooperatives UK.

Mori, Pier A. (2012) 'Customer-ownership and Public Services', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Münkner, Hans-H. (2012) 'Worldwide Regulation of Co-operative Societies: An Overview', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Pérotin, Virginie (2012), 'Workers' Cooperatives: Good, Sustainable Jobs in the Community', paper presented at the Euricse Conference in Venice.



Valentinov, Vladislav, Tortia, Ermanno and Iliopoulos, Constantine (2012) 'Agricultural Cooperatives', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Worldwatch Institute (2012) 'Membership in Co-operative Businesses Reaches 1 Billion'. Available online: <http://www.worldwatch.org/membership-co-operative-businesses-reaches-1-billion> (accessed 26 July 2012).

Zamagni, Stefano (2012) 'The Impact of Cooperatives on Civil and Connective Capital', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

Zamagni, Vera (2012) 'Interpreting the Roles and Economic Importance of Cooperative Enterprises in a Historical Perspective', paper presented at the Euricse Conference in Venice.

## Zahvale

Euricse želi zahvaliti autorima<sup>8</sup> koji su svoje radove predstavili na konferenciji „Poticanje razumijevanja zadruga za bolji svijet“ zbog njihovog iznimnog doprinosa:

Prof. Avner Ben-Ner, University of Minnesota

Prof. Johnston Birchall, University of Stirling

Prof. Partha Dasgupta, University of Cambridge

Prof. Jacques Defourny, University of Liège

Prof. Giovanni Ferri, University 'Aldo Moro' of Bari

Prof. Michele Grillo, Catholic University of the Sacred Heart of Milan

Prof. Konrad Hagedorn, Humboldt University of Berlin

Prof. Henry B. Hansmann, Yale Law School

Prof. Derek C. Jones, Hamilton College

Prof. Panu Kalmi, University of Vaasa

Prof. Ian MacPherson, Emeritus, University of Victoria

Prof. Pier Angelo Mori, University of Florence

Prof. Hans-H. Münkner, Emeritus, University of Marburg

Prof. Virginie Pérotin, University of Leeds

Prof. Vladislav Valentinov, Martin-Luther University in Halle-Wittenberg

Prof. Stefano Zamagni, University of Bologna

Prof. Vera Zamagni, University of Bologna

---

<sup>8</sup>Tri su rada bila suautorska: suautor rada profesora Ben-Nera bio je Dr. Matthew Ellman, Institute of Economic Analysis (IAE-CSIC) i Barcelona Graduate School of Economics; rad prof. Defournyja suautorski potpisuje prof. Marthe Nyssens, Catholic University of Louvain; rad prof. Valentinova suautorski potpisuje dr. Ermanno Tortia, University of Trento, i dr. Constantine Iliopoulos, Agricultural University of Athens.

# Promicanje razumijevanja zadruga u stvaranju boljeg svijeta

Doprinosi EURICSE-a Međunarodnoj godini zadruga

## **Organizatori**

Euricse

ICA

Alleanza delle Cooperative Italiane

## **Glavni sponzori**

Fondazione Barberini

Credito Cooperativo Veneto

Cooperazione Trentina

Federazione Bcc del Friuli Venezia Giulia

## **Uz potporu**

Coop

Conad

Consorzio Cooperative Costruzioni

Provincia di Venezia

## **Hrvatsko izdanje - suizdavači**

CEDRA Čakovec - [www.cedra.hr](http://www.cedra.hr)

Hrvatski savez zadruga - [www.zadruga.hr](http://www.zadruga.hr)



# Promicanje razumijevanja zadruga u stvaranju boljeg svijeta

Doprinos EURICSE-a Međunarodnoj godini zadruga



University of Trento Via San Giovanni, 36 38122 Trento Italy  
t. +39 0461 282289 f. +39 0461 282294 info@euricse.eu www.euricse.eu