

# Razvoj poljoprivrednog zadrugarstva u tranzicijskom razdoblju: usporedba primjera iz Hrvatske i Slovenije

---

Jajtić, Kristina

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Science / Sveučilište u Zagrebu, Prirodoslovno-matematički fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:217:369677>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-04**



Repository / Repozitorij:

[Repository of the Faculty of Science - University of Zagreb](#)



**Kristina Jajtić**

**Razvoj poljoprivrednog zadrugarstva u tranzicijskom  
razdoblju: usporedba primjera iz Hrvatske i Slovenije**

**Diplomski rad**

**Zagreb  
2019.**



**Kristina Jajtić**

**Razvoj poljoprivrednog zadrugarstva u tranzicijskom  
razdoblju: usporedba primjera iz Hrvatske i Slovenije**

**Diplomski rad**

predan na ocjenu Geografskom odsjeku  
Prirodoslovno-matematičkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu  
radi stjecanja akademskog zvanja  
magistre geografije

**Zagreb  
2019.**

Ovaj je diplomski rad izrađen u sklopu diplomskog sveučilišnog studija *Geografija; smjer: Prostorno planiranje i regionalni razvoj* na Geografskom odsjeku Prirodoslovno-matematičkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, pod vodstvom izv. prof. dr. sc. Aleksandra Lukića

## **Razvoj poljoprivrednog zadrugarstva u tranzicijskom razdoblju: usporedba primjera iz Hrvatske i Slovenije**

**Kristina Jajtić**

**Izvadak:** U radu se razmatra razvoj poljoprivrednog zadrugarstva na temelju usporedbe poljoprivrednih zadruga Krapinsko-zagorske županije (Hrvatska) i Obsotlja i Kozjanskog (Slovenija) nakon 1990-ih godina. Na temelju istraživanja historijsko-geografskog razvoja, zakonodavstva Hrvatske i Slovenije u tranzicijskom razdoblju te intervjua s voditeljima zadruga i zadrugarima i anketnim istraživanjem mišljenja stanovništva dviju regija, pokazalo se da je poljoprivredno zadrugarstvo u Obsotlju i Kozjanskom na višem stupnju razvoja nego u Krapinsko-zagorskoj županiji. Poljoprivredno zadrugarstvo Obsotlja i Kozjanskog pridonosi cjelokupnom razvoju tog ruralnog prostora, dok je utjecaj zadrugarstva u Krapinsko-zagorskoj županiji ograničen tek na uski dio lokalne zajednice u općinama u kojima se nalazi nekoliko aktivnih zadruga. Glavni čimbenici koji utječu na slabiju razvijenost zadrugnog sektora Krapinsko-zagorske županije su slabija društveno-gospodarska razvijenost županije uz česte izmjene zadrugne legislative. Potencijali za razvoj poljoprivrednog zadrugarstva mogu se aktivirati tek izgradnjom kapaciteta stanovništva kroz jačanje svijesti o važnosti i potrebi za zadrugnim djelovanjem te načinom upravljanja zadrugama uz odgovarajuće stimulativne politike i zadrugno zakonodavstvo.

71 stranica, 12 grafičkih priloga, 8 tablica, 61 bibliografska referenca; izvornik na hrvatskom jeziku

**Ključne riječi:** zadrugarstvo, poljoprivredne zadruge, razvoj, Krapinsko-zagorska županija, Obsotelje i Kozjansko

**Voditelj:** izv. prof. dr. sc. Aleksandar Lukić

**Povjerenstvo:** prof. dr. sc. Aleksandar Lukić  
 doc. dr. sc. Petra Radeljak Kaufmann  
 doc. dr. sc. Lana Slavuj Borčić

**Tema prihvaćena:** 8. 2. 2018.

**Rad prihvaćen:** 12. 9. 2019.

Rad je pohranjen u Središnjoj geografskoj knjižnici Prirodoslovno-matematičkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, Marulićev trg 19, Zagreb, Hrvatska.

BASIC DOCUMENTATION CARD
--------------------------

University of Zagreb  
Faculty of Science  
Department of Geography

Master Thesis

**Development of agricultural cooperatives in the transition period: comparison of examples from Croatia and Slovenia**

**Kristina Jajtić**

**Abstract:** The thesis discusses the development of agricultural cooperatives based on a comparison of agricultural cooperatives in Krapina-Zagorje County (Croatia) and Obsotlje and Kozjansko (Slovenia) after the 1990s. Based on a study of historical-geographical development, the legislation of Croatia and Slovenia in the transition period, as well as interviews with the heads of cooperatives and cooperative members, and a survey of the opinions of the population of the two regions, agricultural cooperatives in Obsotlje and Kozjansko were found to be at a higher level of development than their counterparts in Krapina-Zagorje County. The agricultural cooperatives of Obsotlje and Kozjansko contribute to the overall development of the rural area, while the influence of cooperatives in the Krapina-Zagorje County is limited to a narrow section of the local community in those municipalities with several active cooperatives. The main factors responsible for the underdeveloped state of the cooperative sector in Krapina-Zagorje County are the poor level of socio-economic development of the county, and frequent changes in cooperative legislation. Potentials for the development of agricultural cooperatives can only be activated by population capacity building, raising awareness of the importance and need for cooperative activities, learning about cooperative management, and appropriate incentive policies within relevant cooperative legislation.

71 pages, 12 figures, 8 tables, 61 references; original in Croatian

Keywords: cooperatives, agricultural cooperatives, development, Krapina-Zagorje County, Obsotlje and Kozjansko

Supervisor: Aleksandar Lukić, PhD, Associate Professor

Reviewers: Aleksandar Lukić, PhD, Associate Professor  
Petra Radeljak Kaufmann, PhD, Assistant Professor  
Lana Slavuj Borčić, PhD, Assistant Professor

Thesis title accepted: 08/02/2018

Thesis accepted: 12/09/2019

Thesis deposited in Central Geographic Library, Faculty of Science, University of Zagreb, Marulićev trg 19, Zagreb, Croatia.

## Sadržaj:

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Predmet i prostor istraživanja.....	1
1.2. Ciljevi istraživanja .....	2
1.3. Hipoteze.....	3
<b>2. METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA</b> .....	3
2.1. Metode i tehnike rada.....	4
<b>3. PREGLED PRETHODNIH ISTRAŽIVANJA I LITERATURE</b> .....	4
<b>4. DEFINIRANJE POLJOPRIVREDNOG ZADRUGARSTVA</b> .....	7
4.1. Zadržno zakonodavstvo i politike Hrvatske i Slovenije.....	9
4.1.1. Zadrugarstvo Hrvatske i Slovenije kao dio kohezijske politike Europske unije.....	12
<b>5. ANALIZA POLJOPRIVREDNOG ZADRUGARSTVA U HRVATSKOJ I SLOVENIJI</b> .....	15
5.1. Poljoprivredno-gospodarsko stanje Krapinsko-zagorske županije i Obsotlja i Kozjanskog.....	15
5.2. Historijsko-geografski razvoj poljoprivrednih zadruga.....	20
5.3. Suvremeno stanje poljoprivrednog zadrugarstva.....	23
5.3.1. Poljoprivredno zadrugarstvo Krapinsko-zagorske županije.....	23
5.3.1.1. „ <i>Mi nismo tipična zadruga</i> “ – Poljoprivredno-mljekarska zadruga Zagorka (Desinić).....	26
5.3.1.1.1. „ <i>Zadruga su potpuni pogodak</i> “ – PMZ Zagorka iz vidika kooperanta.....	29
5.3.1.1.2. „ <i>Zadruga su tu nemoćne</i> “ – Poljoprivredna zadruga Poznanovec.....	31
5.3.2. Poljoprivredno zadrugarstvo Obsotlja i Kozjanskog.....	35
5.3.2.1. „ <i>Zadruga ima poslanstvo, viziju da radi u korist svojih članova</i> “ – PZ Šmarje.....	37
5.3.2.1.1. „ <i>Sustav povjerenja i međuovisnosti između poljoprivrednika i zadruga</i> “ – PZ Šmarje iz vidika zadrugara.....	45
5.3.2.1.2. „ <i>Zadruga bi mogle biti u jednakopravnom ili čak privilegiranom položaju</i> “ – PZ Šentjur.....	48
5.4. Poljoprivredne zadruga Krapinsko-zagorske županije i Obsotlja i Kozjanskog iz vidika poljoprivrednika – rezultati ankete.....	50
<b>6. ČIMBENICI DIFERENCIRANOG RAZVOJA POLJOPRIVREDNOG ZADRUGARSTVA</b> .....	59
<b>7. ULOGA POLJOPRIVREDNIH ZADRUGA U LOKALNOM I REGIONALNOM RAZVOJU</b> .....	65
<b>8. BUDUĆI RAZVOJ POLJOPRIVREDNOG ZADRUGARSTVA</b> .....	67
<b>9. ZAKLJUČAK</b> .....	69
<b>10. LITERATURA I IZVORI</b> .....	72
<b>11. PRILOZI</b> .....	VII



## **Zahvala:**

Na kraju ovog zanimljivog putovanja, studija Geografije, teško je naći prave riječi zahvale bez straha da ću nehotice izostaviti nekog od prijatelja, uspomena, iskustva..

Najprije se želim zahvaliti mojim roditeljima koji su mi omogućili da studiram ono što me veseli.

Želim se zahvaliti mojem mentoru, profesoru Lukiću čija su me promišljanja najprije usmjerila k istraživanju ruralnih područja, koji me je vodio prilikom završetka preddiplomskog studija i konačno, svojim znanjem i savjetima usmjeravao na putu do završetka diplomskog studija. Profesore, hvala Vam za Vaše vrijeme i trud.

Želim se zahvaliti mojim prijateljima, kolegama i svim profesorima s Geografskog odsjeka. Posebna zahvala Svibenu, Matejaku, Matku i Petri – bez vas bi Geografija bila tek običan studij.

Konačno, zahvaljujem se osobi koja je okrenula moj svijet naglavačke, za vrijeme pisanja diplomskog rada bila moja najveća potpora i sila koja me gura naprijed. Peter, hvala ti.

## 1. UVOD

Rad razmatra suvremeni razvoj poljoprivrednog zadrugarstva u Hrvatskoj i Sloveniji na temelju usporedbe Krapinsko-zagorske županije i Obsotlja i Kozjanskog. Poljoprivredno je zadrugarstvo jedan od načina udruživanja i organiziranja ljudi koji u svijetu značajno pridonosi razvoju poljoprivrede, obiteljskih poljoprivrednih gospodarstva, zajednica, krajeva i prostora. U prošlosti se poljoprivredno zadrugarstvo u Hrvatskoj i Sloveniji, u okvirima zajedničke države, razvijalo u približno istom smjeru i intenzitetu. Nakon osamostaljenja obiju država poljoprivredno se zadrugarstvo, zbog različitih vanjskih i unutrašnjih čimbenika, razvijalo na različiti način. U suvremenom razdoblju su Hrvatska i Slovenija postale članice Europske unije koja svojim politikama ruralnog i regionalnog razvoja potiče različite oblike združivanja pa time i poljoprivrednog zadrugarstva. Uz to, zbog duge tradicije poljoprivrednog udruživanja, poljoprivredno je zadrugarstvo još uvijek jedan od značajnijih načina združivanja u Hrvatskoj i Sloveniji. Zbog toga se u radu razmatraju ne samo sličnosti i razlike poljoprivrednog zadrugarstva Hrvatske i Slovenije, već i samo poljoprivredno zadrugarstvo kao jedan od čimbenika razvoja ruralnih prostora i regionalnog razvoja.

### 1.1. Predmet i prostor istraživanja

Prostor istraživanja rada je pogranični prostor sjeverozapadne Hrvatske i istočne Slovenije, odnosno Krapinsko-zagorska županija te subregija Obotelje i Kozjansko (sl.1.). Predmet istraživanja definiran je na temelju fizičko-geografskih, demografskih, gospodarskih i kulturnih mjerila, odnosno sličnosti i razlika ova dva prostora, a to je diferenciran razvoj poljoprivrednog zadrugarstva nakon osamostaljenja dviju država. Tranzicijsko je razdoblje dovelo do mnogih promjena u razvoju, funkcioniranju i obilježjima zadrugarstva čime je definiran i vremenski okvir rada koji se odnosi na razdoblje od 1990-ih godina do danas. U ovom radu tranzicijsko razdoblje uključuje i suvremeno razdoblje nakon ulaska dviju država u Europsku uniju do danas. Krapinsko-zagorska županija (KZŽ) je administrativno određena kao jedna od NUTS 3 regija Hrvatske, obuhvaća 32 jedinice lokalne samouprave i ima oko 130 000 stanovnika što je oko 3% stanovništva Hrvatske (KZŽ, n.d.) (sl. 1.). Subregija Obsotelje i Kozjansko (OK) je određena regionalnim razvojnim programom Slovenije kao jedna od pet subregija Savinjske statističke regije (NUTS 3), ima oko 50.000 stanovnika (2,4% stanovništva Slovenije) i obuhvaća 7 jedinica lokalne samouprave (*Območni razvojni program Obsotelje in Kozjansko 2014-2020*, 2014).

Broj stanovnika Krapinsko-zagorske županije od 1990-ih neprestano pada, dok u Obsotlju i Kozjanskom od 2000-ih godina raste<sup>1</sup>. Krapinsko-zagorska je županija s 108 st./km<sup>2</sup> gušće naseljena od prosjeka Hrvatske, a Obsotelje i Kozjansko je sa 79 st./km<sup>2</sup> rjeđe naseljeno od prosjeka Slovenije (KZZ, n.d.; *Območni razvojni program Obsotelje in Kozjansko 2014-2020*, 2014). Obje regije obilježava starenje stanovništva te slabija obrazovna struktura od državnog prosjeka.



Sl. 1. Administrativno-teritorijalna podjela i položaj Krapinsko-zagorske županije i subregije Obsotelje i Kozjansko

Izvor: SRPJ, 2009; STAGE II, 2019

## 1.2. Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj rada je istražiti razlike u razvijenosti poljoprivrednog zadrugarstva na prostoru Hrvatske i Slovenije nakon 1990-ih. Osim toga, cilj istraživanja je dobiti razumijevanje i širi uvid u diferencirani razvoja zadrugarstva na temelju dviju susjednih regija Hrvatske i Slovenije. Iz toga proizlaze glavni zadaci rada, a to je prije svega utvrđivanje osnovnih obilježja poljoprivrednog zadrugarstva na prostoru Krapinsko-zagorske županije i regije Obsotelje i Kozjansko. Sljedeći zadatak je definiranje i po potrebi

<sup>1</sup>Strategija ruralnog razvoja Krapinsko-zagorske županije, 2011; *Območni razvojni program Obsotelje in Kozjansko 2014-2020*, 2014.

grupiranje najznačajnijih čimbenika koji utječu na suvremeno stanje poljoprivrednog zadrugarstva u tim regijama. Nakon toga, zadatak je utvrđivanje doprinosa poljoprivrednih zadruga razvoju prostora Krapinsko-zagorske županije i Obsotlja i Kozjanskog. Posljednji zadatak je davanje smjernica budućeg razvoja, potencijalnih modela i funkcija poljoprivrednih zadruga u ruralnom i regionalnom razvoju istraživanog/ih prostora.

### **1.3. Hipoteze**

Na temelju definiranog predmeta istraživanja, zadataka i ciljeva rada definirane su hipoteze koje su usmjeravale istraživanje i koje će se kasnije u radu potvrditi ili opovrgnuti.

H1: Poljoprivredno zadrugarstvo u subregiji Obsotelje i Kozjansko je na višoj razini razvijenosti od poljoprivrednog zadrugarstva u Krapinsko-zagorskoj županiji.

H2: Poljoprivredne su zadruge važan čimbenik razvoja ruralnog prostora Obsotlja i Kozjanskog.

H3: Povijesno naslijeđe i loše uređeno zakonodavstvo nakon 1990-ih glavni su čimbenici nerazvijenosti zadrugarstva u Hrvatskoj i Krapinsko-zagorskoj županiji.

H4: Poljoprivredne zadruge mogu biti nositelj razvoja ruralnog prostora Krapinsko-zagorske županije.

## **2. METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA**

Rad se temelji na prikupljanju, analiziranju i sintetiziranju kvalitativnih i kvantitativnih podataka, odnosno na kombiniranju kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja. Takav pristup naziva se i mješoviti istraživački pristup ili istraživanje s mješovitim metodama (Este, Sitter i Maclaurin, 2009, prema Sekol i Maurović, 2017). Koristi se kako bi se smanjili nedostaci koji su posljedica korištenja samo jednog tipa metoda, odnosno kako bi se iskoristile prednosti obiju metoda i dobilo šire, obuhvatnije razumijevanje istraživačkog problema (Sekol i Maurović, 2017). Problematika poljoprivrednog zadrugarstva zahtijeva mješoviti pristup s ciljem pridobivanja obuhvatnijeg pogleda za nastale razlike u razvoju poljoprivrednog zadrugarstva u tranzicijskom razdoblju. Budući da se problematika poljoprivrednih zadruga izravno tiče ljudi istraživanje i razumijevanje mišljenja i konteksta te promišljanje o problemima i rješenjima kao dio kvalitativnog pristupa temelj je ovog rada. No, potreba za kvantificiranjem i određivanjem generalnih obrazaca poljoprivrednog zadrugarstva u Hrvatskoj i Sloveniji, odredila je

kvantitativan pristup kao bazu u početnom dijelu istraživanja te kasnije kao nadogradnju na kvalitativno istraživanje.

## **2.1. Metode i tehnike rada**

Polazišna metoda ovog rada bila je prikupljanje podataka čitanjem relevantnih i stručnih radova, članaka, knjiga te drugih internetskih izvora. Povijesna metoda je korištena kako bi se dao pregled historijsko-geografskog razvoja poljoprivrednog zadrugarstva u istraživanom prostoru. Za analizu suvremenih obilježja i stanja poljoprivrednog zadrugarstva korištene su statističke i grafičke metode te metoda kartografske vizualizacije. Statistički i grafički pokazatelji su izrađeni na temelju podataka državnih zavoda za statistiku Hrvatske i Slovenije te drugih relevantnih statističkih izvora. Za kartografsku vizualizaciju je korišten program ArcGIS. Osnovna kvalitativna metoda korištena u radu je metoda intervjua s voditeljima zadruga, zadrugarima te ostalim relevantnim akterima na području poljoprivrednog zadrugarstva. Ukupno je provedeno 6 polustrukturiranih intervjua. Osim toga, korištena je i metoda terenskog opažanja. Kao nadogradnja na intervjue korištena je kvantitativna metoda anketnog istraživanja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstva na području Krapinsko-zagorske županije te Obsotlja i Kozjanskog. Ukupno je provedeno 125 telefonskih anketa. Na kraju je korištena metoda sinteze kako bi se sažele sve spoznaje dobivene tijekom istraživanja te na temelju toga dale smjernice za budući razvoj poljoprivrednog zadrugarstva u istraživanom prostoru.

## **3. PREGLED PRETHODNIH ISTRAŽIVANJA I LITERATURE**

Glavne teme istraživanja (poljoprivrednog) zadrugarstva u suvremenoj literaturi su teorija zadrugarstva, učinci ili doprinosi zadruga u prostoru, čimbenici participacije u zadrugama, zadruga kao poslovni modeli, čimbenici uspješnosti i/ili neuspješnosti zadruga, usporedbe različitih zadruga, itd. Jedna od tema istraživanja zadrugarstva je istraživanje doprinosa zadruga određenom aspektu razvoja države ili nekog prostora, primjerice na razvoj ekonomije (Deller i dr., 2009; Ma i Abdulai, 2017; itd.), na dobrobit poljoprivrednika (Ojiagu i dr., 2017), ekološku i socijalnu održivost (Burjorjee i dr., 2017) i sl.

Druga česta tema istraživanja poljoprivrednih zadruga je istraživanje faktora i/ili razloga za participaciju u zadrugama (Gray i Kraenzle, 1998; Arayesh, 2011; Cechin i dr., 2013; Muthyalu, 2013; Kontogeorgos i dr., 2017; itd). Takva istraživanja gotovo uvijek koriste

metode intervjua ili anketiranja na temelju kojih svrstavaju razloge za ne/participaciju poljoprivrednika u određene kategorije.

Značajan dio istraživanja se u novije vrijeme odnosi na promišljanje o zadrugama kao novim poslovnim modelima. Generalno se na zadruge gleda kao nove oblike poslovanja, odnosno kao alternative ustaljenim modelima poslovanja zbog njihovih posebnih načela i vrijednosti (Levi i Pellegrin-Rescia 1997; Levi i Davis, 2008; Mazzarol i dr., 2011). Radovi Majee i Hoyt (2011) i Figueiredo i Franco (2018) nastali su u skladu s idejom o sposobnosti zadruga da snabdijevaju zajednicu s njezinim potrebama na demokratičniji i održiviji način od primjerice klasičnih oblika tvrtki kao što su društva s ograničenom odgovornošću ili dionička društva. U tim se radovima istražuje i propitkuje uloga zadruga u razvoju i jačanju zajednice pokretanjem razvoja „odozdo“ (*bottom-up pristup*), odnosno razvoja vođenog od strane lokalne zajednice. Značajni su i radovi koji istražuju zašto je oblik zadruge dobar model za start-up tvrtke i mlade poduzetnike (Chom, 2017; Beier, 2006; CICOPA, 2018). Svi ti radovi mogu se ubrojiti u radove koji se bave zadrugarstvom kao jednim od modela socijalnog poduzetništva. Ipak, istraživanja poljoprivrednih zadruga provode se i u drugom smjeru, a to je iz vidika neuspješnosti zadrugnog poslovnog modela, odnosno nemogućnosti suočavanja poljoprivrednih zadruga s gospodarskim i tržišnim uvjetima kapitalizma zbog čega dolazi do tranzicije u korporativne poslovne modele (Dahlgren i McFall, n.d.).

Neki od primjera istraživanja u kojima se uspoređuje zadrugarstvo više država je rad u kojem se uspoređuje regulativa španjolskih i talijanskih poljoprivrednih zadruga (Salazar Terreros i dr., 2009) te knjiga u kojoj se opširno uspoređuju talijanski i australski zadrugni sektori (Jensen i dr., 2015). Spoznaje iz radova koju su se bavili razvojem zadrugarstva u primjerice Kini i Vijetnamu, Kazahstanu i Ukrajini te drugim postsocijalističkim državama mogu se primijeniti na Hrvatsku (i Sloveniju) s obzirom da su neki procesi bili slični (Sultan i Wozl, 2012; Sedik i Lerman, 2015; Lerman i dr., 2016). U radu u kojem uspoređuju kazahstansko i ukrajinsko poljoprivredno zadrugarstvo, Sedik i Lerman (2015) navode značajnu razliku postsocijalističkih država/zadruga od razvijenih zapadno europskih poljoprivrednih zadruga.

Značajna su istraživanja o poljoprivrednom zadrugarstvu država koja su prolazila/prolaze kroz gospodarsku tranziciju. To se prije svega odnosi na istraživanja zadrugnog sektora novijih članica Europske unije poput Mađarske, Češke, Bugarske, Rumunjske (Gardner i Lerman, 2006; Ferto i Szabo, 2002; Bercu, 2014). Istraživanja o poljoprivrednom zadrugarstvu u starijim članicama Europske unije, primjerice Danske, Nizozemske, Njemačke, Italije, Austrije, nude modele uspješnosti koji bi se mogli primijeniti na poljoprivredne zadruge Hrvatske, a i Slovenije (Hansen i Lund, 2010; Bijman,

2016; Fanasch, i Frick, 2018). U ovu kategoriju bismo mogli dodati i značajan broj radova koji se bave čimbenicima uspješnosti (poljoprivrednih) zadruga. U tim se radovima istražuje kako prostorni, organizacijski, gospodarski, tržišni, društveni i drugi faktori utječu na stabilnost i rast pojedinih zadruga, odnosno na cjelokupnu uspješnost zadruga (Iliopoulos i Valentinov, 2018; Mahdian Dehkordi i dr., 2014; Banaszak, 2008; Carlberg i dr., 2003; itd.). Konačno, primjetan je nedostatak recentnijih radova koji se bave poljoprivrednim zadrugarstvom i u Hrvatskoj i Sloveniji, iako je ta tema privlačila znanstvenu pozornost u prvoj polovici 2000-ih. Tada nastaju radovi u kojima se promišlja o zadrugama i njihovoj funkciji razvoja ruralnih područja i poljoprivrednih gospodarstava, zadružnom zakonodavstvu, izazovima zadrugarstva koje nosi ulazak u Europsku uniju i sl. (Tratnik i dr., 2005; Defilipiss, 2005; Matijašević, 2005; Božić i dr., 2005; Petak, 2005; Bilić, 2005; Mataga, 2005). Ti su radovi nastali u sklopu tematskog broja o zadrugama časopisa *Sociologija i prostor* što je doprinijelo barem djelomičnoj prisutnosti teme zadrugarstva u suvremenoj literaturi u Hrvatskoj (Pejnović i dr., 2016). Osim toga, značajan je i zbornik *150 godina poljoprivrednog zadrugarstva Hrvatske* koji dokazuje dugu prisutnost zadrugarstva na prostoru Hrvatske, a samim time i nužnost nastavljanja stoljetne tradicije zadrugarstva koja za sobom povlači potrebu daljnjega istraživanja (poljoprivrednog) zadrugarstva (ur. Mataga, 2014).

Geografski radovi na području poljoprivrednog zadrugarstva iznimno su rijetki. U hrvatskim su se geografskim krugovima poljoprivrednim zadrugama bavili jedino Pejnović, Lukić i Radeljak. Autori su se u prvom radu bavili razvojem poljoprivrednog zadrugarstva tijekom 150 godina i suvremenim obilježjima poljoprivrednog zadrugarstva Hrvatske te u drugom radu; utjecajem zadrugarstva na gospodarski, ruralni i regionalni razvoj Hrvatske (Pejnović i dr., 2016; Pejnović i dr., 2017).

U slovenskim geografskim krugovima radovi iz područja poljoprivrednog zadrugarstva još su rjeđi nego u Hrvatskoj. Naime, poljoprivrednim zadrugarstvom bavila se samo Anderlič u sklopu svojega završnog rada na preddiplomskom studiju, i to na primjeru poljoprivredne zadruge Krka (Anderlič, 2016). Značajan broj radova u slovenskoj literaturi o (poljoprivrednom) zadrugarstvu je iz redova ekonomije, biotehnologije, agronomije i drugih društvenih znanosti<sup>2</sup>. Posebno značajni su radovi koji se bave zadrugama kao socijalnim poslovnim modelima i drugim oblicima zadruga, što ukazuje na njihovu aktualnost, odnosno potrebu za takvim načinom organizacije i djelovanja. Gradišnik

---

<sup>2</sup> Pretraživanje baze COBISS - slovenskog knjižničnog informacijskog sistema i RUL-a - repozitorija Sveučilišta u Ljubljani (COBISS, 2019; RUL, 2019)

(2015) u svojem radu istražuje suvremenu potrebu za zadrugarstvom zbog društvene/socijalne krize i potrebe za održivim razvojem te većom socijalnom pravdom.

#### **4. DEFINIRANJE (POLJOPRIVREDNOG) ZADRUGARSTVA**

*„Zadruga su poduzeća usmjerena na ljude koja su u vlasništvu, pod kontrolom i kojima upravljaju članovi i za članove s ciljem ostvarivanja svojih zajedničkih ekonomskih, socijalnih i kulturnih potreba i težnji.“* (International Co-operative Alliance - ICA, n.d.).

U Hrvatskoj su zadruga definirane Zakonom o zadrugama (NN 34/11, 125/13, 76/14, 114/18) kao *„dragovoljno, otvoreno, samostalno i neovisno društvo kojim upravljaju njezini članovi, a svojim radom i drugim aktivnostima ili korištenjem njezinih usluga, na temelju zajedništva i uzajamne pomoći ostvaruju, unapređuju i zaštićuju svoje pojedinačne i zajedničke gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne i druge potrebe i interese i ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana“*. Zadruga, dakle, karakterizira dobrovoljno udruživanje osoba koje dijele iste etičke vrijednosti i načela i u čijem središtu su poštenje, jednakost i socijalna pravda (ICA, n.d.). Osnovne vrijednosti koje promiču zadruga su samopomoć, demokracija, samo-odgovornost, samouprava, jednakost, pravda i solidarnost. Zadruga svoje posebne vrijednosti ostvaruju kroz smjernice, odnosno kroz sedam zadružnih načela koja su jednaka na međunarodnoj razini (ICA, n.d.a); i to:

- 1. Dragovoljno i otvoreno članstvo*
- 2. Demokratsko upravljanje od strane članova*
- 3. Gospodarsko sudjelovanje članova zadruga i raspodjela*
- 4. Samostalnost i neovisnost*
- 5. Obrazovanje, stručno usavršavanje i informiranje članova zadruga*
- 6. Suradnja među zadrugama*
- 7. Briga za zajednicu*

S obzirom da su vođene etičkim vrijednostima, akumuliranje profita nije cilj zadruga. Isto tako, zadruga djeluju po principu „jedan član, jedan glas“ što svim članovima daje jednaka prava. Upravo zbog toga su zadruga poseban oblik poduzetništva s izrazitom socijalnom komponentom u čijem središtu nije kapital, već ljudi koji svojim djelovanjem doprinose razvoju određenog prostora (Mataga, 2009, prema Pejnović i dr., 2016). *„Zadruga omogućuju ljudima da preuzmu kontrolu nad svojom ekonomskom budućnošću i zato što nisu u vlasništvu dioničara, ekonomske i socijalne koristi od njihove aktivnosti ostaju u zajednicama u kojima su osnovane“* (ICA, n.d.).



Prema Zakonu o zadrugama (NN 34/11, 125/13, 76/14, 114/18) član zadruge je osoba koja neposredno sudjeluje u radu zadruge, posluje putem zadruge ili koristi njezine usluge ili na drugi način neposredno sudjeluje u ostvarenju ciljeva zbog kojih je zadruga osnovana. Dakle, član zadruge, odnosno zadrugar može biti zaposlenik, kupac, korisnik ili stanovnik područja na kojem djeluje zadruga ili neka druga osoba koja nosi zadružne vrijednosti i djeluje u skladu sa ciljevima zadruge.

U svijetu, Hrvatskoj i Sloveniji postoje različiti tipovi zadruga iako najveći udio zadruga čine poljoprivredne zadruge (Pejnović i dr., 2016; Avsec, 2005). Poljoprivredne su zadruge tradicionalno najznačajniji način združivanja ljudi. Prema literaturi zadruge možemo podijeliti na 2 glavna tipa: proizvodne zadruge (tzv. *production cooperatives*) i uslužne zadruge (tzv. *service cooperatives*) s podtipom potrošačke (tzv. *consumer cooperatives*). (Lerman, 2013). Proizvodne zadruge su zadruge u kojima su članovi zajedno uključeni u proces poljoprivredne proizvodnje unutar zadruge i zatim prodaju vanjskim kupcima. Glavni cilj takvih zadruga je osiguranje radnih mjesta i sigurnih prihoda za članove zadruge. Uslužne zadruge (u Hrvatskoj često imenovane nabavno-prodajnim ili potrošačkim zadrugama) su zadruge u kojima članovi proizvode na vlastitim gospodarstvima izvan zadruge, nisu istovremeno i zaposleni u zadruzi, a glavni načini sudjelovanja sa zadrugom su prodaja (otkup) proizvoda, kupnja (nabava) materijala, iznajmljivanje strojeve i sl. Takve zadruge zbog ekonomije veličine postižu veće cijene za prodaju zadrugarevih proizvoda te niže troškove za nabavu materijala za članove zbog čega su najčešći tip zadruga (Lerman i Sedik, 2014a). Podtip takvih zadruga su potrošačke zadruge koje prodaju robu široke potrošnje svojim članovima po povoljnim cijenama (Lerman, 2013).

*Međunarodni zadružni savez* (ICA) je krovni savez zadruga u svijetu, odnosno krovna potporna institucija koja ujedinjuje, predstavlja i služi zadrugama po cijelom svijetu. U Hrvatskoj je do 2014. godine krovna zadružna institucija bio *Hrvatski savez zadruga* koji se tada preimenovala u *Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo*. No, od siječnja 2019. godine *Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo* se pripojio Ministarstvu gospodarstva, poduzetništva i obrta čime u Hrvatskoj više ne postoji javna potporna institucija za razvoj zadruga izvan djelokruga ministarstva (HCZP, n.d.). Ipak, postoje regionalni zadružni savezi i posebni zadružni savezi (primjerice savezi branitelja, stambenih zadruga, obrtničkih zadruga te poljoprivrednih zadruga). *Hrvatski poljoprivredni zadružni savez* je savez zadruga u koji je združen mali broj poljoprivrednih zadruga Hrvatske, od čega su 4 poljoprivredne zadruge s prostora Krapinsko-zagorske županije (HPZS, n.d.). Od regionalnih zadružnih saveza je za prostor istraživanja ovog rada najvažniji *Zadružni savez*

Zagrebačke regije čiji je član jedna od istraživanih zadruga. U Sloveniji je krovna zadružna institucija Zadružni savez Slovenije (Zadružna zveza Slovenije, n.d.) koja je unutar sebe razdijeljena na regionalne odsjeke. U taj su savez uključene poljoprivredne, šumarske, mljekarske, ribičke i lovačke zadruge.

#### **4.1. Zadružno zakonodavstvo i politike Hrvatske i Slovenije**

Uređenost pravnih i regulativnih okvira zadrugarstva jedan je od temelja održivosti i postojanja zadruga, što dokazuje opća izjava Međunarodnog zadružnog saveza u kojoj je cijelo jedno poglavlje posvećeno zadružnom pravnom okviru (Fici, 2014). Dobro uređen zadružni pravni okvir jedan je od ciljeva Međunarodnog zadružnog saveza koji će pridonijeti rastu zadružnog sektora (*Blueprint for a Cooperative Decade, 2013*). Osim toga, Fici (2014) navodi prepoznavanje važnosti zakonske potpore zadrugarstva i od strane drugih potpornih institucija, primjerice Ujedinjenih naroda, Međunarodne organizacije rada, Europske komisije, itd. Potreba za uređenošću pravnog okvira zadrugarstva prepoznata je i od strane hrvatske znanstvene zajednice. Pejnović i dr. (2016) prepoznali su problem nepostojanja pravnog okvira po osamostaljenju Hrvatske koji bi vodio razvoj poljoprivrednog zadrugarstva u odgovarajućem smjeru. Prvi Zakon o zadrugama po osamostaljenju Hrvatske usvojen je tek 1995. godine (Pejnović i dr., 2016), dok je u Sloveniji usvojen već 1992. godine (Avsec, 2005). Pejnović i dr. (2016) smatraju da hrvatski zakon o zadrugama nije pokrio ili odgovarajuće definirao pojedine aspekte potrebne za dobro funkcioniranje zadruga po međunarodnim načelima po osamostaljenju. Brojna zadružna pitanja je ostavio otvorenim i neriješenim, poput zadružne revizije, članstva u zadrugi, vrsta zadruga i sl. Pitanje članstva u zadrugama riješeno je na način da članovima zadruga osim osoba koje u cijelosti ili djelomično posluju preko zadruga (dakle, zadrugari u pravom smislu) mogu postati i druge fizičke osobe koje na „drugi način sudjeluju u ostvarenju ciljeva radi kojih je zadruga osnovana“ što je omogućilo da i primjerice svi zaposlenici zadruga postanu članovi zadruga i samim time odlučuju i kontroliraju poslovanje zadruga što nije u skladu sa zadružnim načelima (HPZS, n.d.a). Neki od prethodno spomenutih aspekata (manjkavo) su definirani tek Zakonom o izmjenama i dopunama Zakona o zadrugama u 2002. godine (NN 12/02), poput primjerice obaveznog članstva u novoosnovanom Hrvatskom savezu zadruga. S druge strane, slovensko se zadrugarstvo već prvim zakonom iz 1992. godine više uskladilo s europskom praksom u zadrugarstvu. U ovom slučaju se to odnosi na članak zakona koji uređuje dobrovoljno članstvo u Zadružnom savezu Slovenije koji je u skladu s prvim

načelom zadrugarstva (*Dragovoljno i otvoreno članstvo*) za razliku od hrvatskog primjera u kojem je članstvo u Savezu obavezno. Ipak, i hrvatski i slovenski su zakoni već tada uveli odredbu prema kojoj osnivači zadruga uz fizičke mogu biti i pravne osobe što je omogućilo da trgovačka društva mogu preuzimati i privatizirati imovinu te poslovanje zadruga. U Hrvatskoj je novim zakonom brisana odredba prema kojoj je zadružna imovina zajedničko vlasništvo zadrugara, a uvedena je odredba prema kojoj zadrugari koji napuštaju zadrugu mogu sudjelovati u podjeli zadružne imovine (Pejnović i dr. 2016). Slovenski je zakon već 1992. godine odredio da je društvena imovina koju je koristila zadruga postala zadružna imovina koju članovi zadruga ne smiju podijeliti čak ni u slučaju prestanka članstva ili zadruga (Avsec, 2005). Osim toga, u skladu sa slovenskim Zakonom o denacionalizaciji (Uradni list RS 27/91) koji je odredio povrat nacionalizirane imovine prijašnjim vlasnicima ili njihovim nasljednicima, te Zakonom o zadrugama (Uradni list RS, 13/92), slovenske su zadruga dobile pravo na sudjelovanje u privatizaciji i stjecanju kapitalnog udjela u nekim poduzećima prehrambene industrije kako bi se osigurala jednaka polazna osnovica zadruga u novom tržišnom gospodarstvu (Avsec, 2005). Razlike u odredbama o preoblikovanju društvenog vlasništva zadruga u zadružno vlasništvo prije su vidljive u većoj detaljnosti i širini toga dijela zakona u Sloveniji. Hrvatski je zakon u tom segmentu uži i određuje pravo zadruga na ulaganje zahtjeva za vraćanjem imovine koja je nezakonito i bez naknade bila prenesena samo na pravne osobe i ne na druge moguće stjecatelje (Avsec, 2007). Pitanje zadružne revizije je također u slovenskom Zakonu (Uradni list RS 13/92) riješeno na inicijativu zadruga koje su se zauzimale za ponovno uvođenje zadružne revizije koja je ukinuta sredinom 20. st. Kasnije je određeno da zadružnu reviziju provodi Zadružni savez Slovenije i svaka joj se zadruga mora podvrgnuti barem jednom svake dvije godine (Avsec, 2005). Iako nedovoljno dorečen, u nekim segmentima nedefiniran te ne potpuno dosljedan u slijeđenju europske zadružne prakse, prvi hrvatski zakon o zadrugama bio je prekretnica za ponovno uspostavljanje urušenog zadružnog sistema. S druge strane, slovenski je zakon, donesen u skladu s europskim zadružnim načelima, nastavio s razvojem zadružnog sistema u novom tržišnom gospodarstvu. Dodatni poticaj za razvoj slovenskog zadrugarstva bila je i činjenica da se slovensko zakonodavstvo već potkraj 1990-ih počelo usklađivati s europskim zbog pretpripravnih pregovora (s EU) zbog čega je ranije krenula reforma poljoprivredne politike (Avsec, 2005).

Nakon 2002. godine hrvatsko se zadružno zakonodavstvo dopunjavalo i mijenjalo još četiri puta (NN 34/11, 125/13, 76/14, 114/18), sa zadnjim zakonom koji je stupio na snagu 1.1.2019. godine. U Sloveniji se od 1992. godine zadružno zakonodavstvo

dopunjavalo i mijenjalo još pet puta (Uradni list RS 7/93, 41/07, 62/07, 87/09, 97/09) sa zadnjim Zakonom o zadrugama iz 2009. godine. Odredbe iz najnovijih zakona Hrvatske i Slovenije su u velikoj mjeri jednake i pisane po istom principu uz pojedine razlike (tab. 1.).

Tab. 1. Usporedba zadružnog zakonodavstva Hrvatske i Slovenije od 1991. do 2019. godine

	HRVATSKA	SLOVENIJA
<b>Broj i godina donošenja zakona, izmjena i dopuna zakona</b>	36/95, 67/01, 12/02, 34/11, 125/13, 76/14, 114/18	13/92, 7/93, 41/07, 62/07, 87/09, 97/09
<b>Osnivanje zadruga</b>	Najmanje 7 osnivača	Najmanje 3 osnivača
<b>Članstvo u zadruzi</b>	Osoba koja neposredno sudjeluje u radu zadruga, koja posluje putem zadruga ili koristi njezine usluge ili na drugi način neposredno sudjeluje u ostvarenju ciljeva zbog kojih je zadruga osnovana te članovi ulagači	Fizičke i pravne osobe te osobe koje ne namjeravaju koristiti ili pružati robu i usluge zadruga (članovi ulagači)
<b>Tijela zadruga</b>	Skupština, upravitelj i nadzorni odbor	Skupština (slo. <i>občni zbor</i> ), predsjednik, nadzorni odbor ili nadglednika (slo. <i>preglednik</i> ), upravni odbor (ako ima više od 10 članova), direktor i druga tijela
<b>Imovina nakon prestanka zadruga</b>	Prvo se podmire obaveze prema vjerovnicima, zatim se članovima vraćaju ulozi i nakon toga se preostala imovina prenosi se na jedinicu lokalne samouprave i zatim na novoosnovanu zadrugu u istoj djelatnosti na istom području	Prvo se podmire obaveze prema vjerovnicima, zatim se članovima vraćaju ulozi, preostala imovina se razdijeli među članovima proporcionalno udjelima. Imovina koja je nastala kao društveno vlasništvo u zadrugama i organizacijama kooperanata do 1990. godine i imovina dobivena sudjelovanjem u vlasničkom preoblikovanju poduzeća s kojima su zadruga do 1990-ih sudjelovale prenosi se na Zadružni savez i zatim na novoosnovanu zadrugu u istoj djelatnosti na istom području
<b>Odgovornost za obaveze</b>	Zadruga odgovara svojom imovinom (članski ulozi, sredstva stečena djelatnošću). Zadruga ne odgovara za obaveze članova. Članovi ne odgovaraju za obaveze zadruga, ali može biti propisana pravilima zadruga	Zadruga odgovara svojom imovinom (članski ulozi, sredstva stečena djelatnošću). Članovi i bivši članovi (ili njihovi pravni nasljednici) odgovaraju za obaveze zadruga
<b>Oznaka zadruga</b>	Ime tvrtke	"z.o.o." - zadruga s ograničenom odgovornošću (odgovornost članova ograničena na određeni iznos) ili "z.b.o.o." - zadruga bez odgovornosti (odgovornost članova za obaveze zadruga je isključena)
<b>Zadružna revizija</b>	Neodređeno	Uvedena 1992. godine, ukinuta 2009. godine
<b>Povrat zadružne imovine</b>	Zadruga imaju pravo na povrat imovine koja je prenesena na pravne osobe	Zadruga imaju pravo na povrat imovine koja je nacionalizirana 1945. godine ili je prenesena na poduzeća ili druge pravne osobe
<b>Zadružni savezi i zadružne institucije</b>	Zadruga mogu osnivati zadružne saveze. Zakonom iz 2002. godine je određeno obavezno članstvo u Hrvatskom savezu zadruga koji je 2014. godine postao Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo. HCZP 2018. godine prestaje s radom i ulazi u sastav Ministarstva za poduzetništvo i obrt	Članstvo u Zadružnom savezu Slovenije je dobrovoljno. Zadruga se mogu udruživati u zadružne saveze
<b>Uloga države</b>	Mjere ekonomske i socijalne politike i druge mjere za razvoj zadrugarstva	Mjere gospodarske politike, zadruga imaju pravo na državnu pomoć i posebne olakšice u poslovanju
<b>Posebosti zakona</b>	Definirane vrste zadruga s oodređenim posebnostima (poljoprivredna, radnička, ribarska, stambena, graditeljska, socijalna, potrošačka, obrtnička, sekundarna)	Definirana Europska zadruga koja može biti osnovana na prostoru Europske unije bez potrebe otvaranja podružnica u pojedinoj državi članici

Izvor: Avsec, 2005; Avsec, 2007; NN 34/11, 125/13, 76/14, 114/18; Uradni list RS 13/92, 7/93, 41/07, 62/07, 87/09, 97/09

Razlike vezane uz imovinu zadruga se odnose na upravljanjem zadružnom imovinom nakon prestanka rada zadruga. Iskustva su pokazala da se ta odredba hrvatskog zakona zlorabi prije svega proglašavanjem stečaja zadruga i prodavanjem zadružne imovine kako bi se bi izbjegao prijenos zadružne imovine na jedinicu lokalne samouprave i kasnije na novu zadrugu. Najnovijim slovenskim zakonom iz 2009. godine je ukinuta obaveza zadružne revizije čemu se protivio Zadružni savez Slovenije koja je do tada obavljao tu dužnost. Ukinuće zadružne revizije predstavlja nedopušteno miješanje u jednu od temeljnih karakteristika pravnog sustava koja razlikuje zadruga od trgovačkih društava i drugih pravnih osoba (Zadružna zveza Slovenije, 2009a).

Slovenska posebnost u Zakonu o zadrugama (Uradni list RS 97/09) je način definiranja odgovornosti članova zadruga za obaveze zadruga. U hrvatskom su zakonu navedene pojedine zadruga s određenim posebnostima. Na prvom mjestu su poljoprivredne zadruga koje su definirane kao zadruga kojima je glavna djelatnost bilinogojstvo, stočarstvo, šumarstvo ili lovstvo i s tim povezane uslužne djelatnosti, odnosno pomoćne djelatnosti u poljoprivredi ili djelatnosti proizvodnje proizvoda bilinogojstva i stočarstva i prvog stupnja njihove prerade (NN 34/11, 125/13, 76/14, 114/18). Poljoprivredne zadruga, osim definicije, nemaju drugih posebnosti određenih novim zakonom. Taj dio zakona samo prepoznaje i razlikuje nekoliko tipova zadruga bez posebnih odredaba i određivanja posebnosti koje bi pridonijele boljem položaju i razvoju pojedinih tipova zadruga (posebice poljoprivrednih zadruga kao tradicionalno najrazvijenijih tipova zadruga u Hrvatskoj).

Iako je od prvog zakona o zadrugama 1995. godine zadružna legislativa Hrvatske doživjela brojne izmjene i dopune, one su u velikoj mjeri bile samo kozmetička promjena koja nije utjecala na značajniji razvoj zadrugarstva do danas.

#### **4.1.1. Zadrugarstvo Hrvatske i Slovenije kao dio kohezijske politike Europske unije**

Nastojanja Zadružnog saveza Slovenije<sup>3</sup> da zadruga u budućnosti dobiju ista ili veća prava nego što ih imaju klasična poduzeća u smislu nižeg poreza na dobit ili povećanja broja bodova kako bi se zadovoljili kriteriji na javnim natječajima, pokazuju da bi se razvoj zadrugarstva morao dopunjavati ili čak na njega utjecati odgovarajućom poreznom, kohezijskom ili nekom drugom politikom. Potpora razvoju poljoprivrednih zadruga zato su politike i strategije razvoja pojedinih sektora vezanih uz njihovo poslovanje, odnosno sektora poljoprivrede, gospodarstva i poduzetništva, socijalnih politika obiju država,

---

<sup>3</sup> Zadružna zveza Slovenije, 2009.

regionalne i lokalne samouprave. U Hrvatskoj je zadnja strategija razvoja poljoprivrede donesena 2002. godine (*Strategija poljoprivrede, 2002*). U njoj se između ostaloga naglašava nedovoljna razvijenost poljoprivrednog zadružnog sektora zbog loših iskustava u prošlosti i prisilnog učlanjivanja u zadruge, povezivanja zadrugarstva sa socijalizmom i komunizmom, loše provedene privatizacije i nedovoljnih mjera kojima bi država poticala njihovo osnivanje (*Strategija poljoprivrede, 2002*). Predlaže se niz mjera kojima bi se trebao potaknuti razvoj poljoprivrednog zadrugarstva. Približno jednak odnos prema zadrugama je i u trenutno važećem Programu ruralnog razvoja 2014.-2020. u kojem se također naglašava negativno povijesno naslijeđe, problem nepovezivanja poljoprivrednika i smanjivanja broja zadruga. Prema Programu se poljoprivredne zadruge mogu prijaviti samo na nekoliko mjera ruralnog razvoja, i to unutar mjere 4 na podmjeru 4.1. *Potpora za ulaganja u poljoprivredna gospodarstva i podmjeru 4.2. Potpora za ulaganja u preradu, marketing i/ili razvoj poljoprivrednih proizvoda*, unutar mjere 9 na podmjeru 9.1. *Uspostava proizvođačkih grupa i organizacija u poljoprivrednom i šumarskom sektoru* (*Godišnje izvješće o provedbi Programa ruralnog razvoja, 2017*). Mjera *Uspostava i jačanje proizvođačkih grupa i proizvođačkih organizacija* pokazala se kao najlošija mjera, jer u dvije godine njene provedbe nije zaprimljena niti jedna prijava što se odnosi na razdoblje od 2011. do 2103. godine (*Strategija razvoja ljudskih potencijala KZZ, 2014*).

Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta je 2018. i 2019. godine objavilo otvoreni javni poziv za program "Razvoj zadružnog poduzetništva" kojim su se dodijelila bespovratna sredstva zadrugama s ciljem promicanja razvoja zadružnog poduzetništva (MINGO, 2018; MINGO, 2019).

Budući da je Slovenija kao i Hrvatska članica Europske unije, mjere i podmjere iz slovenskog Programa razvoja ruralnih područja, koje se većinom financiraju iz europskih fondova, jednake su onim hrvatskim. Zadruge se mogu prijaviti na četiri mjere: *Jedinstvena mreža zadruga, Ulaganja u razvoj novih proizvoda ili proizvoda više kvalitete, Kupnja opreme za skladišne prostore te Osnivanje skupina proizvođača i organizacija u području poljoprivrede i šumarstva* (*Letno poročilo o izvajanju Programa razvoja podeželja, 2018*). Značajne razlike nema ni u učestalosti objavljivanja natječaja iz pojedinih mjera, i to za razdoblje od 2014. do 2017. godine kada je u Hrvatskoj raspisano ukupno 44 natječaja (od toga je u 2017. godini raspisano 15 natječaja), a u Sloveniji ukupno 32 natječaja u tri godine, odnosno 14 natječaja u 2017. godini. Hrvatska je u razdoblju od 2014. do 2020. godine za mjere iz Programa razvoja ruralnih područja imala dvostruko više predviđenih sredstava nego Slovenija iako je do 2017. godine odobrila 7,6 % manje i isplatila 8,3% manje sredstava

nego Slovenija<sup>45</sup>. U Krapinsko-zagorskoj županiji je 2018. godine ukupno 6502 fizičkih i pravnih osoba dobilo potpore iz različitih mjera Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj (eng. EAFRD) i Europskog fonda za garancije u poljoprivredi (eng. EAGF) te nacionalne potpore (*Popis korisnika potpora*, 2018a)<sup>6</sup>. Čak 37 % svih korisnika je dobilo potpore manje od 5000 kn, a prosječno je isplaćeno 13 000 kn potpore na osobu, dok su poljoprivredne zadruge (3) dobile prosječno oko 75 000 kn. U Sloveniji je iz istih fondova potpore dobilo čak 3111 fizičkih i pravnih osoba, od toga je 27 % korisnika dobilo manje od 1000 €, odnosno samo 11% manje od 5000 kn<sup>7</sup>. Prosječno je isplaćeno nešto više od 31 000 kn potpore na osobu, dakle 2,5 puta više nego korisnicima u Hrvatskoj, dok su poljoprivredne zadruge (2) dobile prosječno 200 500 kn, isto tako 2,5 puta više nego u Krapinsko-zagorskoj županiji. Slovensko je ministarstvo za poljoprivredu od 2013. do 2015. godine provodilo dodatnu mjeru<sup>8</sup> za jačanje združivanja poljoprivrednih proizvođača, odnosno poljoprivrednih zadruga, trgovačkih društava koji povezuju poljoprivredne proizvođače i skupine proizvođača. Nepovezivanje poljoprivredne proizvodnje, prerađivačke industrije i trgovine pri proizvođačima voća i povrća, hmelja, svinjskog mesa i onih koji se bave ekološkom poljoprivredom pokušali su unaprijediti omogućujući im povećanje opsega proizvodnje i boljeg nastupa na tržištu (*Uredba o podpori za spodbujanje tržnoga združivanja*, 2012). U slovenskoj strategiji razvoja poljoprivrede je naglasak na jačanju zadružnog sektora, i to poduzetničkom organiziranju zadruga s dovoljno velikim proizvodnim potencijalom. Osim toga, u strategiji je određeno da posebnu pažnju treba namijeniti osnivanju specijaliziranih zadruga tzv. zadruga drugog reda ili sekundarnih zadruga koje će omogućiti osiguravanje većih količina poljoprivrednih proizvoda i prehrambenih proizvoda (*Strategija za izvajanje resolucije o strateških usmeritvah razvoja slovenskega kmetijstva*, 2014).

---

<sup>4</sup>Godišnje izvješće o provedbi Programa ruralnog razvoja, 2017

<sup>5</sup>Letno poročilo o izvajanju Programa razvoja podeželja, 2018.

<sup>6</sup>Sukladno pravnoj osnovi ime i prezime korisnika isplaćenog iznosa do 5.000 kn za Hrvatsku te 1.000 eura za Sloveniju se ne prikazuju

<sup>7</sup>Prejemniki sredstev, 2018

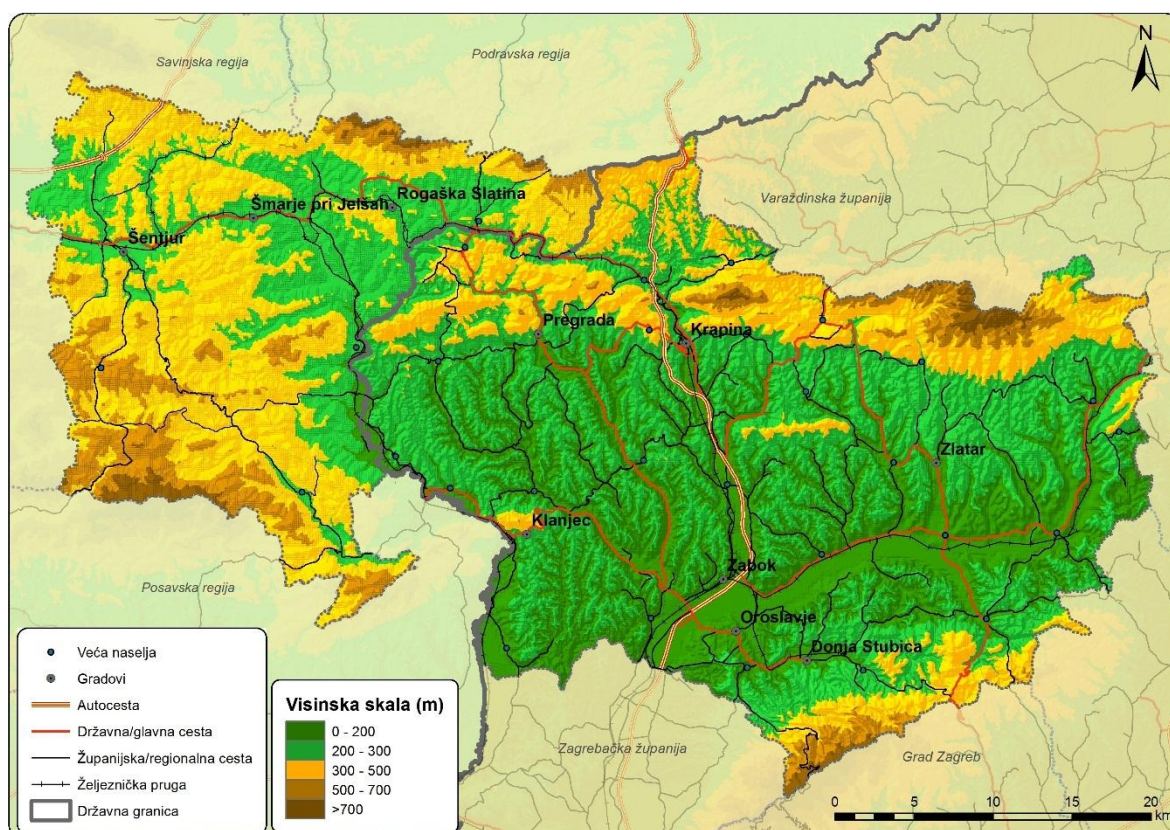
<sup>8</sup>Ta mjera je pomoć po pravilu „de minimis“, odnosno potpore koje, zbog svoje visine, ne narušavaju ili ugrožavaju tržišno natjecanje i ne predstavljaju državnu potporu (MF, n.d.), odnosno koje su zbog ograničenog iznosa po korisniku dopuštene bez posebnih dodatnih ograničenja odnosno Europske komisije (*Strategija za izvajanje resolucije o strateških usmeritvah razvoja slovenskega kmetijstva*, 2014)

## 5. ANALIZA POLJOPRIVREDNOG ZADRUGARSTVA U HRVATSKOJ I SLOVENIJI

U ovom će se poglavlju prvo napraviti kratka analiza poljoprivrede i gospodarstva Krapinsko-zagorske županije i Obsotlja i Kozjanskog kako bi se dobio uvid u suvremeno stanje poljoprivredno-gospodarskog sektora. Zatim će se dati kratak pregled historijsko-geografskog razvoja poljoprivrednog zadrugarstva na promatranom prostoru u Hrvatskoj i Sloveniji kako bi se dobio uvid u povijesno naslijeđe, odnosno polazišnu točku suvremenih zadruga.

### 5.1. Poljoprivredno-gospodarsko stanje Krapinsko-zagorske županije i Obsotlja i Kozjanskog

Krapinsko-zagorska županija je slabije razvijena regija<sup>9</sup> u kojoj prevladava ruralni krajolik s niskim stupnjem urbanizacije. Obilježava ju raščlanjeni reljef s prosječnom visinom od 250 m, odnosno raštrkana naselja i zaseoci na brežuljcima koje odvajaju doline rijeka u kojima se nalaze veća zagorska naselja (i gradovi) te glavne prometnice (sl. 2.).



Sl. 2. Hipsometrijska i prometna obilježja te veća naselja Krapinsko-zagorske županije i Obsotlja i Kozjanskog

Izvor: DARH, 2005; CEPP, 2009

<sup>9</sup> Vrijednosti indeksa razvijenosti, 2018.



Čak 10 općina Krapinsko-zagorske županije ulazi u kategoriju brdsko-planinskih područja koja uključuje općine s nepovoljnim fizičko- i društveno-geografskim obilježjima<sup>10</sup>. Velika gustoća naseljenosti i agrarna prenaseljenost županije u prošlosti rezultirali su dijeljenjem poljoprivrednih površina, a sredinom 20. st. ionako male poljoprivredne površine ograničene su na najviše 10 ha. Od 60-ih godina 20. st. napuštanje poljoprivrede pod utjecajem sekundarnih, tercijarnih i kvartarnih djelatnosti u većim naseljima u dolinama pridonijelo je transformaciji krajolika i naseljenosti (Lukić, 2012). Danas je zagorski ruralni krajolik upotpunjen šumama, djelomično zbog napuštanja poljoprivrede i zarastanja travnjaka, te s druge strane malim poljoprivrednim zemljištima na kojima rastu različite kulture, pretežito kukuruz, krumpir i pšenica. Iako poljoprivreda još od sredine 20. st. nije osnovna gospodarska djelatnost, tradicionalne poljoprivredne prakse i kulture održale su se do danas. Samoopskrbna polikultura poljoprivrede ukorijenjena je stanovništvu Krapinsko-zagorske županije, značajan udio stanovništva još uvijek obrađuje poljoprivredne površine za vlastitu upotrebu, a orijentiranost na tržišnu proizvodnju je niska. To je razvidno iz tipologije naselja prema kojoj su *tržišno orijentirana poljoprivredna naselja* zauzimala vrlo mali udio, i to samo u zapadnom dijelu županije uz granicu sa Slovenijom, dok su gotovo 20 % naselja činila naselja *poljoprivredne ekstenzifikacije sa slabom demografskom dinamikom* (Lukić, 2012). Najznačajniji sektor poljoprivrede je stočarstvo što podrazumijeva tržišno usmjerenu proizvodnju kravljeg mlijeka, zatim ratarstvo s glavnim kulturama pšenice, kukuruza i krumpira, a postoji tradicija proizvodnje vina i peradi (od čega je posebno značajan zagorski puran s oznakom zemljopisnog podrijetla) (*Strategija ruralnog razvoja KZZ*, 2011). Prema popisu stanovništva iz 2001. godine poljoprivredno je stanovništvo činilo oko 12% ukupnog stanovništva (*Popis stanovništva, 2001*). U 2011. godini je samo 5,5 % svih zaposlenih Krapinsko-zagorske županije bilo u sektoru poljoprivrede (*Popis stanovništva, 2011*). Gledamo li gospodarske djelatnosti poljoprivrede je pred ulaskom Hrvatske u EU ostvarila tek 2,5 % svih prihoda od gospodarskih djelatnosti u Krapinsko-zagorskoj županiji. Najznačajnije djelatnosti su prerađivačka industrija (tekstilna i metalna) te uslužne djelatnosti (prije svega trgovina i ugostiteljstvo) (*Strategija razvoja ljudskih potencijala KZZ*, 2014).

Ukorijenjenost poljoprivrede kod stanovništva Krapinsko-zagorske županije pokazuju obiteljska poljoprivredna gospodarstva kao jedan od najznačajnijih načina organizacije poljoprivrede u Hrvatskoj. Njih je u Krapinsko-zagorskoj županiji je 2018.

---

<sup>10</sup> Zagorje.com (2019).

godine bilo nešto više od 8500 (*Upisnik poljoprivrednih gospodarstava*, 2018). Njihov broj se od početka 2000-ih godina udvostručio, prije ulaska u EU bio je najvišoj razini, a od ulaska u EU kroz godine oscilira s generalnim trendom smanjivanja (*Izješće o stanju u prostoru KZZ*, 2016). Većina poljoprivrednih gospodarstava ima ukupnu površinu poljoprivrednog zemljišta manju od 20 ha (*Prikaz broja i površine ARKOD-a*, 2018b). Prosječno poljoprivredno gospodarstvo ima nešto više od 5 parcela raštrkanih po različitim područjima s prosječnom veličinom korištenog poljoprivrednog zemljišta od 1 ha (*Strategija ruralnog razvoja KZZ*, 2011).

Ekološka poljoprivreda koja u obzir uzima relativno nepovoljna fizičko-geografska obilježja regije, razdrobljenost poljoprivrednih površina i u posljednje vrijeme brzorastući sektor i tržište turizma u Krapinsko-zagorskoj županiji mogla bi biti jedna od čimbenika razvoja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava i zadruga. No, podaci pokazuju da Krapinsko-zagorska županija ima najmanji udio poljoprivrednih površina pod ekološkom proizvodnjom u Hrvatskoj, naime 2014. godine imala je samo 93 ha (Gugić i dr., 2017). Do 2019. godine je 140 ha ušlo u ekološku proizvodnju, od čega je 114 ha u vlasništvu obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava i zadruga, što čini tek 1,34% od ukupnog broja poljoprivrednih gospodarstava (*Tražene kulture na jedinstvenom zahtjevu*, 2018c).

(Sub)regiju Obsotelje i Kozjansko isto tako obilježava brežuljkast, raščlanjen reljef s prosječnom visinom od 370 m s raspršenim naseljima, usamljenim poljoprivrednim gospodarstvima te malim zaseocima. Zbog takvih fizičko-geografskih čimbenika prevladava ruralni krajolik s grupiranim naseljima na vrhovima brežuljaka, padinama i na rubovima dolina. Stupanj urbanizacije je niži od prosjeka Slovenije s tri gravitacijska urbana središta: Šmarje pri Jalšah, Šentjur i Rogaška Slatina (*Območni razvojni program Obsotelje in Kozjansko 2014-2020*, 2014) (sl. 2.). Glavna djelatnost do sredine 20.st je bila poljoprivreda, ali je s intenzivnom industrijalizacijom i otežanim uvjetima poljoprivredne proizvodnje započelo napuštanje poljoprivrede i posljedično pražnjenje ruralnih naselja, posebno onih brdovitih i prometno izoliranih. Istodobno je proces starenja poljoprivrednog stanovništva i povećanje udjela visokoobrazovnog stanovništva, koje se iseljava, utjecao na zarastanje napuštenih poljoprivrednih površina i travnjaka. Razvoj poljoprivrede na tom području već u prošlosti je bio ograničen usitnjenošću poljoprivrednih zemljišta, malim poljoprivrednim gospodarstvima, slabom obrazovnom strukturom stanovništva te tradicionalnom poljoprivrednom polikulturalnom proizvodnjom (*Območni razvojni program Obsotelje in Kozjansko 2014-2020*, 2014). Ipak, od ulaska Slovenije u Europsku uniju prisutan je trend porasta broja stanovnika zbog pozitivnog prirodnog priraštaja i doseljavanja mladih obitelji

i umirovljenika. To je rezultat nižih cijena nekretnina, očuvanog prirodnog krajolika i posljedično time privlačnog ruralnog krajolika.

Za razliku od Krapinsko-zagorske županije broj obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava (slo. *kmetija*) se u razdoblju od 2000. do 2010. smanjio s 4614 na 4047, odnosno za 12 %. (*Obmoćni razvojni program Obsotelje in Kozjansko 2014-2020*, 2014). Ipak, nadprosječni udio samozaposlenih poljoprivrednika među samozaposlenim osobama ukazuje na to da je poljoprivreda još uvijek značajna djelatnost u Obsotlju i Kozjanskom (Kunst, 2012).

Relativno nepovoljni prirodni uvjeti ograničavaju intenzivniji razvoj poljoprivrede zbog čega je područje definirano kao područje s ograničenim mogućnostima za poljoprivrednu djelatnost, što se vidi iz nižih proizvodnih sposobnosti, manjega izbora kultura i usmjerenosti na uzgoj stoke i te proizvodnja usjeva (žitarice) (*Strategija lokalnega razvoja*, 2015). Iz toga proizlaze dvije posljedice: prvo, napuštanje malih, neprofitabilnih poljoprivrednih površina i povećanje udjela poljoprivrednih gospodarstava s većim poljoprivrednim površinama (primjerice u vinogradarstvu koje je tradicionalna djelatnost tog prostora) te drugo, porast udjela ekološke poljoprivrede i specijaliziranih poljoprivrednih gospodarstava.

Trend porasta veličine poljoprivrednih površina, odnosno porast broja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava s više od 10 ha za 20 % događa se istovremeno sa smanjenjem udjela poljoprivrednih gospodarstava u razredu 2-5 ha u razdoblju od 2000. do 2010. godine (*Strategija lokalnega razvoja*, 2015). Glavni razlog za to je da se stanovništvo, koje je izgubilo posao u sekundarnim djelatnostima, okrenulo k poljoprivredi kao glavnoj djelatnosti te povećalo poljoprivredne površine zbog ekonomskih razloga, odnosno većih prinosa (*Strategija lokalnega razvoja*, 2015).

Opći trend porasta ekoloških poljoprivrednih gospodarstava u desetogodišnjem razdoblju prisutan je ne samo zbog relativno nepovoljnih fizičko-geografskih čimbenika prostora, nego i veće vrijednosti ekoloških proizvoda na tržištu. U 2012. godini je bilo registrirano 139 ekoloških poljoprivrednih gospodarstava, što čini oko 3,4% svih poljoprivrednih gospodarstava u tom prostoru od čega ih je najviše u općinama Šentjur, Kozje i Rogaška Slatina (*Obmoćni razvojni program Obsotelje in Kozjansko 2014-2020*, 2014). Najviše ekoloških poljoprivrednih gospodarstava je u brdovitim područjima s ograničenim mogućnostima za poljoprivredu, odnosno nepovoljnim fizičko-geografskim karakteristikama za intenzivniju poljoprivrednu proizvodnju. Proces restrukturiranja poljoprivrede prema specijaliziranim poljoprivrednim gospodarstvima odvija se paralelno s

ulaganjem sredstava u poljoprivredna gospodarstva (ulaganje kroz bespovratne potpore). Osim toga, povećava se broj registriranih dopunskih djelatnosti na poljoprivrednim gospodarstvima koji je 2012. godine iznosio 182 (*Obmoćni razvojni program Obsotelje in Kozjansko 2014-2020*, 2014). Registrirane dopunske djelatnosti su prerada poljoprivrednih proizvoda, usluge s poljoprivrednim strojevima, turizam na OPG-u te proizvodnja i prodaja energije iz obnovljivih izvora. U smislu razvijenosti poljoprivrede i poduzetništva može se promatrati i ruralni turizam, odnosno jedna od njegovih podvrsta i to turizam na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima. Budući da se povećava broj specijaliziranih obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava s ekološkom proizvodnjom i registriranim dopunskim djelatnostima, samim time se povećavaju i mogućnosti za razvoj turizma na njima. U 2015. godini je 15 obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava imalo registriranu dopunsku djelatnost turizma na poljoprivrednom gospodarstvu na području Obsotlja i Kozjanskog (bez općina Šentjur i Dobje). U općini Šentjur je 2012. godine bilo registrirano čak 11 turističkih poljoprivrednih gospodarstava (*Strategija lokalnega razvoja*, 2015; *Dolgoročni razvojni program občine Šentjur 2014-2020*, 2013). Vezano uz dodatnu vrijednost ekoloških proizvoda, dopunskih djelatnosti (prije svega turizma) društveno-gospodarsku snagu stanovništva možemo promatrati kroz paritet kupovne moći.

U Hrvatskoj je kupovna moć<sup>11</sup> 2017. godine bila 39% ispod prosjeka Europske unije što je druga najslabija kupovna moć u cijeloj Uniji, dok je Slovenija u kategoriji više, s 23% ispod prosjeka EU (Eurostat, 2018). Krapinsko-zagorsku županiju obilježava relativno nizak BDP per capita (*Vrijednosti indeksa razvijenosti*, 2018), a prosječna neto plaća 2018. godine iznosila je 4861 kn (KZZ, 2019). Obsotelje i Kozjansko je slabije razvijena regija u odnosu na prosjek Slovenije što pokazuje prosječna neto plaća koja je 2017. godine iznosila 6878 kn (917 eura)<sup>12</sup> koja je ipak 1,4 puta više nego u Krapinsko-zagorskoj županiji. Nadalje, obrazovna struktura županije je izrazito nepovoljna s čak 16% stanovništva starijeg od 15 godina s nezavršenom osnovnom školom te 23% stanovništva s osnovnim obrazovanjem. Polovica stanovništva ima završenu srednju školu, a samo 9% ima završenu višu ili visoku školu (*Popis stanovništva*, 2011a). Obrazovna je struktura Obsotlja i Kozjanskog, iako lošija od prosjeka Slovenije, ipak povoljnija od Krapinsko-zagorske županije. Čak 15% stanovništva starijeg od 15 godina ima viši ili visoki stupanj obrazovanja, 53% ima srednji stupanj, 27 % ima samo osnovnoškolsko, a samo 5 % nema završenu osnovnu školu (*Strategija lokalnega razvoja*, 2015).

---

<sup>11</sup> Mjera materijalne dobrobiti domaćinstava na temelju indeksa cijena (EUROSTAT, 2018).

<sup>12</sup> Kozjansko.info (2019).

## 5.2. Historijsko-geografski razvoj poljoprivrednih zadruga

Poljoprivredno zadrugarstvo u Hrvatskoj i Sloveniji ima 150 godišnju tradiciju začetu osnivanjem prvih štedno-kreditnih zadruga, nabavno-prodajnih te proizvodnih i proizvođačkih poljoprivrednih zadruga (Mataga, 2005; Avsec, 2005). Poljoprivredne su zadruge do sredine 20. stoljeća bile u sjeni štedno-kreditnih zadruga kada država reorganizira zadrugarstvo i daje posebna prava poljoprivrednim zadrugama (Avsec, 2005). Usporedno s agrarnom reformom i kolonizacijom likvidirane su štedno-kreditne zadruge, a kasnije je poticano osnivanje seljačko radnih zadruga sa zajedničkom poljoprivrednom proizvodnjom i poljoprivrednim inventarom (Avsec, 2005). Od 1960-ih godina je uveden liberalniji sustav radničkog samoupravljanja koji je s jedne strane omogućio širenje zadrugarstva po državi, ali je istovremeno doveo do izjednačavanja poljoprivrednih zadruga s ostalim gospodarskim društvima i jačanjem položaja radnika zaposlenih u zadrugama slabljenjem položaja zadrugara (Avsec, 2005). Od 60-ih godina osnivani su poljoprivredni kombinati koji su preuzimali preradu poljoprivrednih proizvoda u čijem su sastavu bile zadruge i organizacije kooperanata, a zadružno je vlasništvo ukinuto (HPZS, n.d.a). Od sredine 1980-ih godina poljoprivredu i poljoprivredni zadružni sistem je dodatno oslabila gospodarska kriza.

Poljoprivredne zadruge Krapinsko-zagorske županije i Obsotlja i Kozjanskog, od kojih je jedan dio aktivan i danas, nastaju sredinom 20. st i većinom su prvo osnovane kao seljačko-nabavne zadruge, a kasnije su mijenjale naziv u *poljoprivredne* (HPZS, n.d.a). Prostor Krapinsko-zagorske županije je u smislu zadrugarstva bio usitnjen na veći broj poljoprivrednih zadruga nego Obsotelje i Kozjansko<sup>13</sup>. Jedna od poljoprivrednih zadruga s najdužom tradicijom u prostoru Krapinsko-zagorske županije je seljačka zadruga u Maču u središnjem dijelu županije s počecima iz 1903. godine<sup>14</sup>. Do 1955. godine u sastav poljoprivredne zadruge „Ivančica“ Mače ušle su tadašnje PZ Peršaves, PZ Gregurovec, PZ Petrova Gora i PZ Mihovljan (pripojena 1964. godine). PZ „Ivančica“ je osnovana za snabdijevanje zadrugara industrijskom robom i repromaterijalom i trgovinu industrijskim i poljoprivrednim proizvodima na širem području današnjih općina Mače, Lobar i Mihovljan. Poljoprivrednu proizvodnju imala je na opće društvenom zemljištu uzetom u zakup i zemljištu dobivenom na besplatno korištenje te na gospodarstvima članova individualnih proizvođača do 1996. godine kada prestaje s djelatnošću. PZ „Ivančica“ bila je član

---

<sup>13</sup> Jedan od razloga za to je dvostruko veća površina i broj stanovnika Krapinsko-zagorske županije u odnosu na Obsotelje i Kozjansko.

<sup>14</sup> HR-DAVŽ/S - 18326

Kotarskog saveza poljoprivrednih zadruga Zlatar (koji je djelovao od 1946. do 1955. godine)<sup>15</sup>. Na području Kotarskog saveza poljoprivrednih zadruga Zlatar djelovala je i Vinarsko-voćarsko-vinogradarska zadruga Zlatar (do 1958. godine)<sup>16</sup>. Uz zlatarski su kotarski savez na prostoru Krapinsko-zagorske županije zadruge udruživali i povezivali još Kotarski savez poljoprivrednih zadruga Klanjec (od 1946. do 1955. g.)<sup>17</sup> i Kotarski savez poljoprivrednih zadruga Krapina (od 1947. do 1958. g.)<sup>18</sup>. Na širem području Krapine je od 1945. godine djelovalo nekoliko zadruga: PZ Petrovsko (od 1947. do 1955.)<sup>19</sup>, Sveopća seljačka gospodarska zadruga s.o.j. Krapina (od 1943.)<sup>20</sup>, Kotarska nabavno-prodajna zadruga Krapina (od 1946. do 1948.)<sup>21</sup>, Poljoprivredna zadruga Vinagora (od 1945. do 1959.)<sup>22</sup>, Poljoprivredna zadruga Putkovec (od 1952. do 1959.)<sup>23</sup>, Seljačko nabavno-potrošačka zadruga Desinić (od 1945. do 1961.) koja postaje Poljoprivredna zadruga Desinić<sup>24</sup>. PZ Desinić nastaje 1961. godine kada se udružuje 5 seoskih zadruga s desinićkog područja čime je postala jednom od najjačih zadruga u bivšoj Jugoslaviji do 1993. godine kada ulazi u stečaj. Na klanječkom području djelovala je Vinarsko - voćarska zadruga Klanjec (od 1944. do 1952. g.)<sup>25</sup>. Jedna od zadruga s najdužom tradicijom djelovanja bila je Poljoprivredna zadruga Veliko Trgovišće<sup>26</sup> (osnovana 1945. godine, 1958. godine su joj pripojene PZ Dubrovčan, Vižovlje i Gubaševo te do 2008. godine kada ulazi u stečaj). Na pregradskom području djelovala je Opća poljoprivredna zadruga Pregrada od 1945. godine koja je početkom 1980-ih godina imala 7 trgovina i 2 ugostiteljska objekta (Gretić, 2019). Sredinom 90-ih godina se usklađuje s novim zakonom, mijenja naziv u „Pregračanka, poljoprivredna zadruga“ i glavnu djelatnost u trgovinu i ugostiteljstvo. Istodobno napušta otkup teladi i vina koji preuzima privatno poduzeće koje uslijed gospodarske krize, ratnog stanja i procesa privatizacije propada (Gretić, 2019). Početkom 1990-ih gospodarska kriza i ratno stanje utječu na slabljenje ionako oslabljenih zadruga u županiji što procesi privatizacije i pojedinih privatnih interesa dovodi do sloma brojnih zadruga (Mače, Desinić, Veliko Trgovišće, Pregrada).

---

<sup>15</sup> HR-DAVŽ-SCKR /S - 17564

<sup>16</sup> HR-DAVŽ/S - 18727

<sup>17</sup> HR-DAVŽ-SCKR/S - 17388

<sup>18</sup> HR-DAVŽ-SCKR/S - 17389

<sup>19</sup> HR-DAVŽ-SCKR/S - 17591

<sup>20</sup> HR-DAVŽ-SCKR/AJ 61206

<sup>21</sup> HR-DAVŽ-SCKR-820

<sup>22</sup> HR-DAVŽ-SCKR/S - 17595

<sup>23</sup> HR-DAVŽ-SCKR/S - 17609

<sup>24</sup> Desinić, n.d.

<sup>25</sup> HR-DAVŽ/S - 18726

<sup>26</sup> HR-DAVŽ-SCKR/S - 19833

Prostorom Obsotlja i Kozjanskog od sredine 20. st. dominiraju dvije poljoprivredne zadruge: PZ Šmarje i PZ Šentjur. Pretraživanjem arhiva utvrđeno je da je u to vrijeme na prostoru općine Šmarje pri Jelšah postojala još nekoliko poljoprivrednih zadruga na području Kozjanskog te u naselju Podplat blizu granice sa Hrvatskom koja se planira obnoviti u turističke svrhe<sup>27</sup>. PZ Šmarje osnovana je 1948. godine, a do 1967. godine su joj se pridružile ostale manje zadruge s Kozjanskog kada se preoblikovala u Kmetijski kombinat Šmarje (Glibe, 2008). Od 1970-ih je PZ Šmarje temeljna zadružna organizacija kooperanata unutar Poljoprivrednog kombinata Hmezad Hram (*Strategija lokalnega razvoja*, 2015). Temeljna organizacija kooperanata Šmarje 1990. godine postaje Poljoprivredna zadruga Šmarje izlaskom iz Poljoprivrednog kombinata Hmezad Hram Žalec koji je postao dioničko društvo (d.d.) i 1999. godine završio stečajem<sup>28</sup>. Uloga Poljoprivredne zadruge Šmarje za prostor Obsotlja i Kozjanskog je krajem 1990-ih bila značajna jer je Zadruga bila dio plana za razvoj demografski ugroženih područja Kozjanskog i Obsotlja koji su razvili ekonomisti s područja poduzetništva i menadžment malih poduzeća (Belak i dr., 1997).

Na šentjurskom području je djelovala poljoprivredna zadruga „Bodočnost“ u koju se združilo nekoliko zadruga s tog područja. Od sredine 1960-ih su se združile u Poljoprivredni kombinat Šentjur koji je okupljao cjelokupni društveni sektor općine Šentjur u nekoliko TOZD-a – *temeljnih organizacija zadružnog dela*<sup>29</sup>. U vlasništvu Poljoprivredne zadruge „Bodočnost“ je od 1962. godine bila i Poljoprivredna škola u Šentjuru koja zbog potrebe za obrazovanjem budućih poljoprivrednih gospodarstvenika otvara poseban odjel škole za poljoprivredne proizvođače – kooperante<sup>30</sup>. Poljoprivredna zadruga „Bodočnost“ je osim uzgoja stoke i proizvodnje voća 1960-ih godina ulagala u izgradnju mljekare u naselju Planina i obrta za proizvodnju maslaca u naselju Ponikva<sup>31</sup>. Kombinat je 1980-ih gradnjom prodavaonica u različitim ruralnim naseljima pridonosio ne samo opskrbi stanovnika ruralnih naselja robom, novim građevinskim materijalom i zaštitnim sredstvima za poljoprivredu, već i unaprjeđenju ukupne društvene infrastrukture. Primjer za to je uređenje prve javne telefonske govornice u naselju Predvorje za koje je to 1980-ih bila najvažnija stečena infrastruktura nakon uvođenja električne i vodovodne mreže<sup>32</sup>.

---

<sup>27</sup>Uradni list RS, 83/2003

<sup>28</sup>Kuder, 2016

<sup>29</sup>Kozjansko.info (2014).

<sup>30</sup>Šolski center Šentjur, n.d.

<sup>31</sup>Kozjansko.info (2011).

<sup>32</sup> Kozjansko.info (2010).

### 5.3. Suvremeno stanje poljoprivrednog zadrugarstva

#### 5.3.1. Poljoprivredno zadrugarstvo Krapinsko-zagorske županije

Analiza suvremenog stanja poljoprivrednog zadrugarstva u Krapinsko-zagorskoj županiji proizlazi iz Evidencije zadruga i zadružnih saveza Hrvatskog centra za zadružno poduzetništvo (HCZP), jedinog javno dostupnog registra poljoprivrednih zadruga Hrvatske<sup>33</sup>. U Hrvatskoj je 2016. godine bilo 1.218 zadruga od čega ih je najviše bilo u sektoru poljoprivrede i šumarstva (*Godišnje izvješće o stanju zadružnog poduzetništva*, 2017). U 2016. godini je u Krapinsko-zagorskoj županiji bilo ukupno 19 zadruga<sup>34</sup>, a 2018. godine 18 zadruga, od čega je bilo 13 poljoprivrednih zadruga<sup>35</sup>. Od 5 nepoljoprivrednih zadruga jedna je zanatska u području prerađivačke industrije<sup>36</sup>, jedna u području turizma i ugostiteljstva s ekološkom proizvodnjom kozmetike te tri iz područja građevinarstva od kojih jedna ima i poljoprivrednu proizvodnju, i to Zadruga branitelja Prava stvar sa sjedištem u Zaboku. Ukupni broj zadrugara u Krapinsko-zagorskoj županiji 2018. godine je bio 843 (*Evidencija zadruga i zadružnih saveza*, 2018)<sup>37</sup>. Ukupni broj zaposlenih u svim zadrugama 2018. godine je bio 132, odnosno 6 manje nego 2016. godine, a ukupan broj kooperanta u svim zadrugama iznosio je 22. Udio zadrugara, zaposlenih i kooperanata poljoprivrednih zadruga u ukupnom broju zadrugara, zaposlenih i kooperanata pokazuje da je većina zadrugara i kooperanata iz ostalih zadruga, dok po zaposlenosti dominiraju poljoprivredne zadruge (sl. 3.).

Prema Upisniku poljoprivrednih gospodarstava u sustavu je evidentirano 5 zadruga s područja Krapinsko-zagorske županije, odnosno zadruge u Poznanovcu, Desiniću, Humu na Sutli, Krapinu i Radoboju (Upisnik poljoprivrednih gospodarstava, 2018). LAG Zagorje-Sutla ima evidentiranih osam zadruga na prostoru Krapinsko-zagorske županije što uključuje i nepoljoprivredne zadruge.

---

<sup>33</sup>Hrvatski centar za zadružno poduzetništvo od siječnja 2019. godine više ne postoji kao zasebna institucija i sukladno tome internetska stranica sa svim podacima i informacijama neće više postojati.

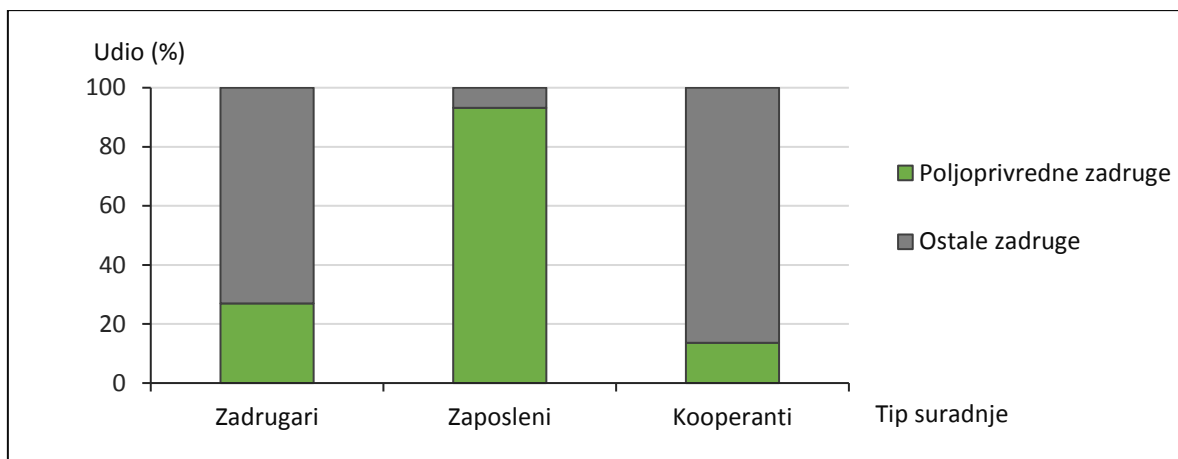
<sup>34</sup>U 2016. godini nije osnovana nijedna nova zadruga što znači da se broj zadruga smanjuje (*Godišnje izvješće o stanju zadružnog poduzetništva*, 2017).

<sup>35</sup> Podaci prikupljeni o zadrugama u Hrvatskoj i na prostoru Krapinsko-zagorske županije posljednji put su ažurirani 20.3.2018. godine (*Evidencija zadruga i zadružnih saveza*, 2018).

<sup>36</sup>Zanatska zadruga Kuna-gora bila je 2016. godine 5. najuspješnija zadruga Hrvatske prema ukupno ostvarenim prihodima (*Godišnje izvješće o stanju zadružnog poduzetništva*, 2017).

<sup>37</sup> U 2016. godini ih je bilo 847.





Sl. 3. Odnos broja zadrugara, zaposlenih i kooperanata u poljoprivrednim i ostalim zadrugama Krapinsko-zagorske županije 2018. godine

Izvor: *Evidencija zadruga i zadružnih saveza*, 2018

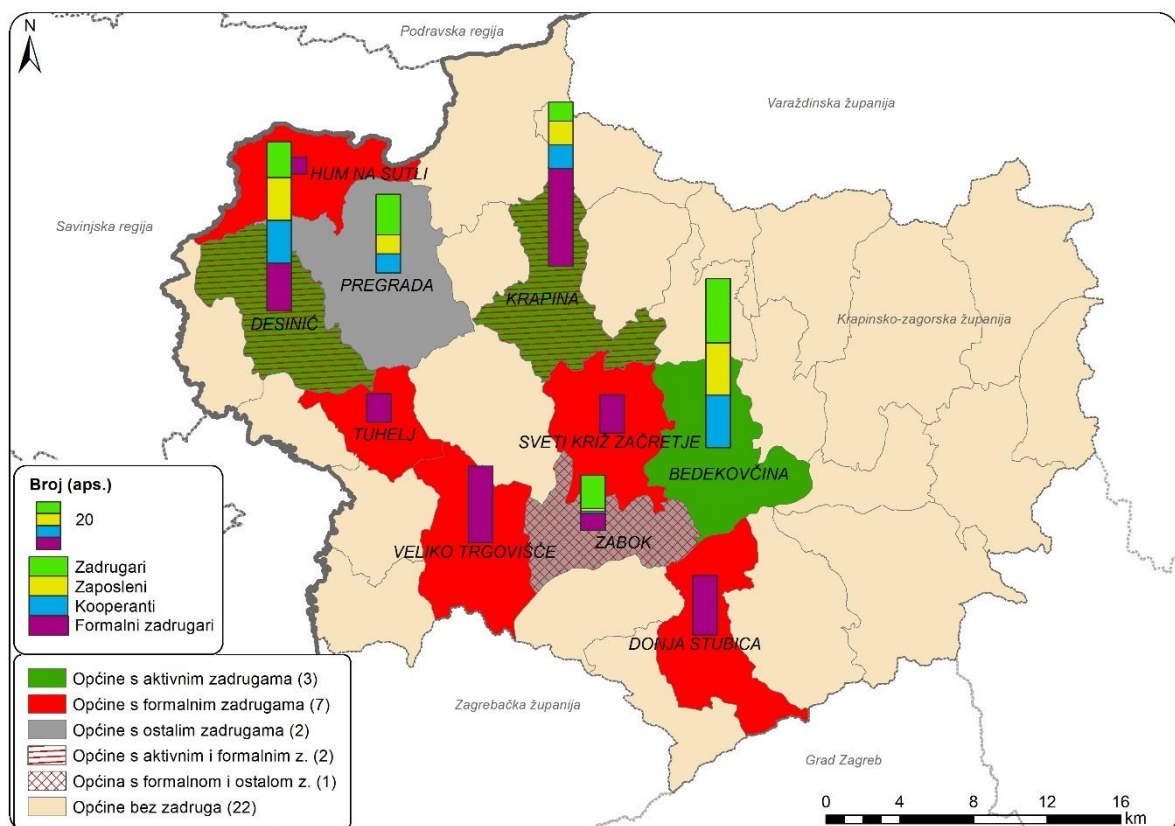
Proizlazeći iz podataka iz evidencije zadruga *Centra* za potrebe ovog diplomskog rada utvrđeno je da je 2019. godine stanje zadrugarstva na području županije u velikoj mjeri promijenjeno. Osim broja zadrugara, zaposlenih i kooperanata provjeravane su i djelatnosti kojima se poljoprivredne zadruge bave. Stanje poljoprivrednog zadrugarstva 2019. godine je prema tipovima sljedeće (sl. 4.):

1. *aktivne poljoprivredne zadruge – zadruge koje djeluju*: Poljoprivredna zadruga Poznanovec (općina Bedekovčina), Poljoprivredno-mljekarska zadruga Zagorka (Desinić), Poljoprivredna zadruga Veronika (Desinić), Poljoprivredna zadruga Krapina i Zadruga branitelja Prava stvar (Zabok)<sup>38</sup>. PZ Krapina je mala zadruga čija je glavna djelatnost uzgoj jabuka na vlastitom nasadu i proizvodnja lampiona uz to jedina aktivna zadruga s internetskom stranicom. PZ Veronika je zadruga djeluje kao pekara (proizvodnja kruha, peciva, tjestenine) s 13 zaposlenih, a upravljački i vlasnički je povezana s PMZ Zagorka (Desinić). PZ Krapina, PZ Poznanovec i PZ Veronika i Zadruga branitelja Prava stvar se svrstavaju u proizvodne zadruge, dok je PMZ Zagorka proizvodno – uslužna zadruga.

2. *formalne zadruge – zadruge registrirane pri Trgovačkom sudu iako više ne djeluju*: Poljoprivredna zadruga Sveti Križ Začretje koja je već nekoliko godina u stečaju. U stečaju je Poljoprivredno-ekološka zadruga Agro-Zagorje (Veliko Trgovišće), Poljoprivredna zadruga Tuhelj koja formalno ima 12 zadrugara koji nisu aktivni, odnosno zadruga nije više aktivna; Poljoprivredna zadruga Desiničanka (Desinić) nasljednica poznate i stare zadruge Desinić koja nema zaposlenih i ima samo upravitelja zadruge; Poljoprivredna zadruga Puran

<sup>38</sup> PZ Poznanovec i PMZ Zagorka su detaljno istražene u sljedećim poglavljima. Za potrebe statistike Zadruga branitelja Prava stvar uključena je u 3. tip zadruga: *ostale zadruge*

zagorskih brega koja formalno ima 41 zadrugara koji od 2019. godine više nisu aktivni iako je ova zadruga bila jedna od dvije zadruge koje su imale promociju preko interneta (pa čak i mogućnost kupnje proizvoda preko interneta); Poljoprivredna zadruga Trgočentar (Zabok) koja je povezana s jakim trgovačkim društvom Trgočentar koje djeluje na području cijele županije i koja je trenutno u stanju mirovanja, nema zaposlenih, a u registru ima 7 zadrugara. Poljoprivredna zadruga Stubica (Donja Stubica), Poljoprivredna zadruga Hum na Sutli, Agri poljoprivredno, stočarsko, voćarska zadruga, zadruga branitelja (Desinić). Navedene zadruge prestale su proizvodnjom i djelovanjem, a članovi (zadrugari) su formalno zadržali članstvo.



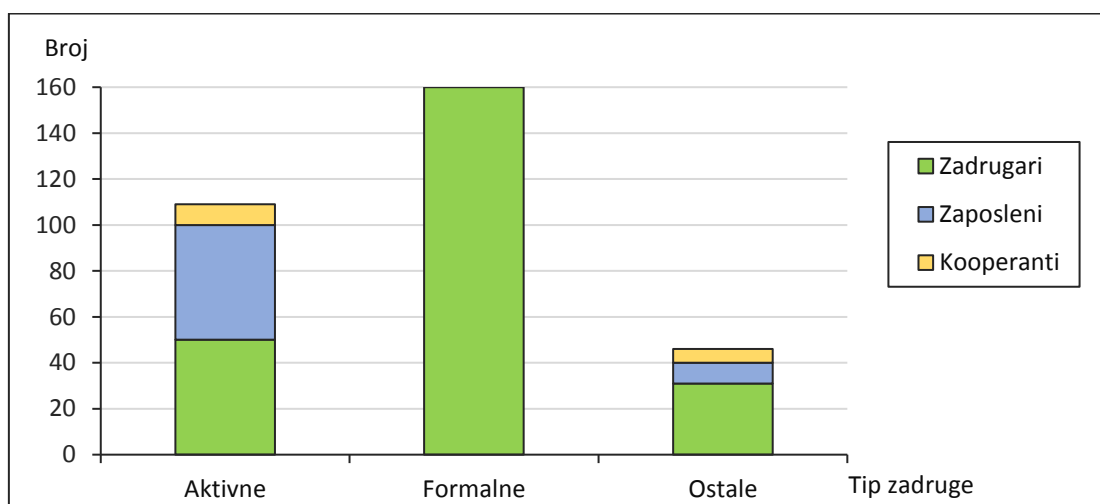
Sl. 4. Općine Krapinsko-zagorske županije prema tipu zadruge i apsolutnom broju zadrugara, zaposlenih i kooperanata 2019. godine

Izvor: autorsko istraživanje; DARH, 2005

3. *ostale zadruge*: Pregračanka, poljoprivredna zadruga (Pregrada) koja djeluje kao trgovina mješovitom robom čiji zadrugari (17) su nekadašnji djelatnici (danas umirovljenici) koji su zadržali pasivno članstvo. Ona bi se mogla svrstati u potrošačke zadruge iako ne djeluje u skladu sa zadružnim načelima, već posluje kao trgovački subjekt. U ovu je kategoriju dodana Zadruga branitelja Prava stvar, mala primarno ne-poljoprivredna zadruga koja se, osim vodoinstalacijama i trgovinom, bavi i ekološkom proizvodnjom aronije, lješnjaka i češnjaka na vlastitom zemljištu. Općenito su braniteljske zadruge poseban oblik zadruga koje su u

Hrvatskoj i Krapinsko-zagorskoj županiji osnivane od strane ratnih branitelja koji su bili članovi braniteljskih udruga i koji imaju određeno iskustvo aktivizma i potrebe za udruživanjem s ljudima sa sličnim (traumatičnim) iskustvima (Broz, 2018).

Uspoređujući odnos zadrugara, zaposlenih i kooperanata vidljivo je da je nešto više od 65 % (160) zadrugara upravo onih koji su samo još formalno članovi zadruga koje nisu više aktivne (sl. 5.). Nešto manje od 20 % (50) zadrugara je u zadrugama koje su još uvijek aktivne. Što se tiče zaposlenih i kooperanata prevladavaju aktivne zadruge s 50 zaposlenih i 9 kooperanata. Ipak, ostale (poljoprivredne) zadruge imaju značajan udio zaposlenih i kooperanata u ukupnom broju jer je u toj kategoriji jedna proizvodna zadruga koja se bavi poljoprivrednom proizvodnjom pa stoga i ima kooperante (6) te zadruga koja djeluje kao trgovina mješovitom robom zbog čega zajedno imaju 9 zaposlenih.



Sl. 5. Odnos broja zadrugara, zaposlenih i kooperanata prema tipu zadruga u Krapinsko-zagorskoj županiji 2019. godine

Izvor: autorsko istraživanje

### 5.3.1.1. „Mi nismo tipična zadruga“ - Poljoprivredno-mljekarska zadruga Zagorka (Desinić)<sup>39</sup>

Poljoprivredno-mljekarska zadruga Zagorka (PMZ Zagorka) osnovana je 2003. godine u Zagorskim Selima<sup>40</sup> od strane 3 osnivača kao poljoprivredna trgovina. Upravni odbor zadruga ima 7 članova od čega je 5 članova iz obitelji koja je vlasnik Mini mljekare Veronika iz Desinića. Zadruga je preko obitelji koja je 2001. godine osnovala Mini mljekaru osnivački i vlasnički povezana s Mini mljekarom Veronika: „To je praktički obiteljski

<sup>39</sup> Poglavlje je cijelosti rezultat intervjua s upraviteljicom PMZ Zagorka Romanom Pavlinec i zadrugarom Miljenkom Tepešem

<sup>40</sup> Kasnije je sjedište zadruga s poslovnom jedinicom prebačeno u Desinić.

*posao.*“ (Pavlinec, 2018). Prilikom samog osnivanja zadruge je samo jedan od članova bio istodobno kooperant mljekare, djelatnik zadruge i zadrugar. Zadruga je, kao i mljekara, registrirala djelatnost mljekarstva i proizvodnje sira i djelovala je na otkupu mlijeka od kooperanata što je u cijelosti prodavano Mini mljekari. Dio cijene mlijeka zadrugarima je kompenziran repromaterijalom iz zadružne poljoprivredne trgovine, a dio je plaćala Mini mljekara. Zadruga je 2011. godine imala nešto više od 500 kooperanata za mlijeko iz šireg desiničkog područja. Kasnije je cjelokupni otkup mlijeka od kooperanata, čiji se broj smanjio na 270, preuzela Mini mljekara Veronika, čime se sudjelovanje zadruge i kooperanata za mlijeko ograničilo na prodaju repromaterijala kooperantima za mlijeko. Zadruga je do sredine 2019. godine imala 2 zaposlena u poljoprivrednoj trgovini uz upravitelja kada je zadružnu poljoprivrednu trgovinu preuzeo Trgocentar iz Zaboka. Od 2014. godine poljoprivredno-mljekarska zadruga Zagorka je u potpunosti orijentirana na uzgoj jaja na farmi kokoši nesilica Jelenjak (Desinić) zbog čega se zadruga ne može više svrstavati u tipične uslužne zadruge, nego u hibridni oblik proizvodno – uslužne zadruge. Od 2016. do kraja 2018. godine je udvostručen broj kokoši na farmi (2016. godine je iznosio 1507, a 2018. godine 3229). U zadružnom sustavu je 6 kooperanata (ne-zadrugara) za jaja iz šireg desiničkog područja, Huma na Sutli i Pregrade. *„Naši kooperanti nisu tipični zadrugari, oni uzgajaju kokoši na svojim obiteljskim gospodarstvima i prodaju ih nama. Ni mi nismo tipična zadruga. Kad bi zadruga radila u skladu sa zadružnim načelima, onda bi imala velike prednosti, prije svega otkupljivala bi proizvode od poljoprivrednika u okolici i osigurala bi im tržište“* (Pavlinec, 2018). Osim otkupa jaja, zadruga kooperantima pomaže prilikom kupnje kokoši čime se kooperanti obvezuju na isporuku jaja bez isplate dok se ne pokriju zadružni troškovi nabave kokoši. Kooperanti ne sudjeluju u zadružnim edukacijama koje su namijenjene za zaposlenike kako bi se osigurali standardi kvalitete proizvodnje jaja.

Dugoročni planovi zadruge su zbog toga orijentirani na proširenje vlastite proizvodnje uz povećanje broja kooperanata. Cilj zadruge je registrirati 18 ha zadružnog poljoprivrednog zemljišta na kojem se uzgajaju pšenica i kukuruz pod *eko* certifikatom. Time bi zadruga dobila proizvode koje bi mogla prodavati po višim cijenama. No: *„Zadruga je vezana na Mini mljekaru i vlasnički povezanu pekaru Veronika kojoj prodajemo kukuruz i pšenicu. To plasiramo na tržište pod brandom Veronika i, nažalost, ne kao zadruga“* (Pavlinec, 2018). Osnovni tržišni kanali za prodaju jaja su trgovine Mini mljekare Veronika: *„Glavni kupac nam je Mini mljekara Veronika koja ima osigurano tržište s više od 20 tržnica i trgovina po cijeloj Hrvatskoj“* (Pavlinec, 2018). Mini mljekara je razvila proizvodni *brand*

Veronika<sup>41</sup> s kojim se pojavljuje na hrvatskom tržištu: „*Zapravo svi naši proizvodi su na neki način brendirani*“ (Pavlinec, 2018). Budući da u potpunosti djeluje kroz Mini mljekaru Veronika, zadruga ne ulaže u razvoj svojih marketinških i promotivnih kanala i mreža. Osim toga, smatraju da zadruga djeluje u premalom opsegu da bi promocija bila isplativa zbog čega su okrenuti drugim pitanjima.

Zadruga ističe problem premalog broja proizvođača koji imaju dostatne količine proizvedenog za otkup te drugo, nedovoljan broj proizvođača koji uopće imaju poljoprivrednu proizvodnju. Iz vidika zadruge problem onih koji proizvode nije samo korištenje proizvedenog za vlastite potrebe, nego i plasiranje proizvoda kroz vlastite, nezadružne tržišne kanale. „*To je prodaja preko interneta, stavljanje oglasa na Facebook, vlastito tržište (šira obitelj i poznanici) ili na tržnici. Odbija ih poslovanje preko zadruge, ne zanimaju se previše za zadrugu, vjerojatno zbog nekog lošeg iskustva*“ (Pavlinec, 2018). Zadruga smatra da nema velikog utjecaja na razvoj Desinića i prostora koji ga okružuje i možemo ga ograničiti tek na obrađivanje 18 ha poljoprivrednog zemljišta koje bi u suprotnom bilo zapušteno. Ipak, zadružna farma omogućuje kooperantima, iako vrlo malom broju, vrlo značajne dodatne prihode kojih bez kooperacije sa zadrugom vjerojatno ne bi imali. Kooperanti zadrugu gledaju većinom kroz prizmu dobiti, odnosno mogućnosti prodaje poljoprivrednih proizvoda. „*Zadrugari nemaju zajednički identitet, pripadnost. Nažalost, tu je upravo suprotno, drugačiji je mentalitet, ne razmišlja se o zajedništvu*“ (Pavlinec, 2018). U zadruzi ističu smanjenje broja proizvođača mlijeka što smatraju posljedicom propadanja proizvođača s malom proizvodnjom zbog smanjenja otkupne cijene mlijeka. „*Većina koji su zaposleni se ne bave poljoprivredom, osim onih koji su veliki proizvođači ili su u mirovini. Mali proizvođači niti ne mogu opstat*“ (Pavlinec, 2018).

Problem spore administracije i birokracije je naglašen, a osim toga prisutan je problem nedostataka i/ili teške dostupnosti informacija vezanih uz zakonodavstvo, proizvodnju i sl. Ipak, najveći problem PMZ Zagorka je konkurentnost što se pokazuje prije svega pri otkupu krmila (hrane za stoku) od velikih dobavljača. S obzirom da PMZ Zagorka zahtjeva male količine u usporedbi s drugim većim poduzećima na hrvatskom tržištu, ne može cijenom konkurirati velikim poduzećima: „*Mi (zadruga) nismo toliko veliki da bi mogli konkurirati*“ (Pavlinec, 2018). PMZ Zagorka surađuje sa slovenskim poduzećem Jata Emona d.o.o. koja se bavi opskrbom stočne hrane. Smatraju da su slovenske poljoprivredne zadruge organiziranije od hrvatskih zbog većih cijena proizvoda i većeg broja zaposlenih u

---

<sup>41</sup> Mini mljekara Veronika je povezala tradiciju desiničkog kraja i legendu o Veroniki Desiničkoj sa svojim proizvodima i na taj način osigurala prepoznatljivost i povjerenje kupaca.

poljoprivredi: „U Sloveniji zadruge još uvijek funkcioniraju. I nekadašnja zadruga Desinićanka je bila jedna od najjačih u Jugoslaviji. Bila je prava zadruga u kojoj je poljoprivrednik mogao prodati sve što si proizveo“ (Pavlinec, 2018). Suradnje zadruge Zagorka s drugim zadrugama na prostoru Krapinsko-zagorske županije i Hrvatske nema: „Sigurno postoje zadruge koje djeluju po zadružnim načelima, ali mi nismo upoznati s time jer u našoj blizini takvih nema“ (Pavlinec, 2018).

Poljoprivredno-mljekarska zadruga Zagorka u potpunosti djeluje kroz prepoznatljivo poduzeće (mljekaru) desiničkog kraja čime je uloga zadruge svedena na otkup proizvoda od malog broja kooperanata i dijelom na vlastitu proizvodnju. S jedne strane se takav odnos gleda kao prednost jer zadruga ima neizravno osigurano tržište i brand pod kojim nastupa. S druge pak strane to je slabost jer djeluje kao tipično poduzeće koje je podijeljeno na vlasnike osnivače (u ovom slučaju se oni smatraju zadrugari) te na proizvođače (u ovom slučaju se oni smatraju kooperantima). Posljedično poljoprivredno-mljekarska zadruga Zagorka ne djeluje u skladu sa zadružnim načelima što se manifestira i u brojnim drugim aspektima, primjerice minimalnim utjecajem na razvoj zajednice i prostora Desinića. Uz to, zadruga ne surađuje s drugim zadrugama Krapinsko-zagorske županije što je djelomično posljedica relativno malog broja zadruga koje postoje, djelomično i smanjenom željom za suradnjom uslijed velikog broja problema s kojima se zadruga susreće na dnevnoj razini. Tu možemo svrstati i nepoznavanje djelovanje zadruga u Sloveniji uz percepciju da su slovenske zadruge moćne i velikog obujma što ima daje komparativnu prednost u odnosu na njih.

#### **5.3.1.1.1. „Zadruge su potpuni pogodak“ – PMZ Zagorka iz vidika kooperanta<sup>42</sup>**

Odlukom PMZ Zagorka o orijentiranju zadruge na farmu kokoši nesilica, stvorena je potreba za kooperantima za jaja što je utjecalo na otvaranje obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava i/ili proširenje proizvodnje postojećih. Proširenjem tržišta povećala se proizvodnja jednog zadrugara čime 2019. godine ukupnoj zadružnoj proizvodnji jaja pridonosi s nešto manje od trećine (1600 kokoši) zadružnog uzgoja. Za intervjuiranog kooperanta je to, od pridruživanja zadruzi, 25 %-tno povećanje uzgoja kokoši nesilica. U zadružnoj proizvodnji ne sudjeluje kooperantov uzgoj ovaca koji se koristi za vlastite potrebe te mladi nasad trešanja. Planovi za povećanje uzgoja ovaca i plasiranje na tržište postoje, ali: „Nemoguće ih je ostvariti. Problem su klaonice, a preko zadruge to neće i ne može ići“ (Tepeš, 2019). Glavni tržišni kanal za prodaju zadrugarevih proizvoda jest

---

<sup>42</sup> Poglavlje je u cijelosti rezultat intervjua sa zadrugarom PMZ Zagorke Miljenkom Tepešem.

zadruga, drugi i jedini nevezan uz zadrugu je prodaja na kućnom pragu jer nema prodaje na tržnicama. Ugovor između kooperanta i zadruge određuje cjelokupni odnos kooperanta i zadruge koji se generalno svodi na prodaju proizvoda i kupnju materijala, odnosno repromaterijala.

Na zadrugu se gleda kroz prizmu podjele posla: „*Moja je proizvodnja, njihovo je onda tržište, prodaja, trgovina. Podijeljeni posao – ništa drugo*“ (Tepeš, 2019). To se i ističe kao najveća prednost kooperacije sa zadrugom. Zadruga, odnosno Mini mljekara Veronika zbog svoje veličine i broja trgovina ima veće mogućnosti za probijanje na tržište Hrvatske u usporedbi s malim poljoprivrednim proizvođačima: „*Nama se tako smanjuju troškovi jer oni mogu osvajati velika tržišta. Zadruge su potpuni pogodak, lakše se probijaju na tržišta i postižu cijene i kvalitetne uvjete*“ (Tepeš, 2019). Osim toga, prednosti zadruge iz vidika kooperanta su jednaki uvjeti za sve kooperante koji se najčešće očituje prilikom javljanja problema koji u većoj ili manjoj mjeri zahvaćaju proizvodnju svih kooperanata. U tom se slučaju organizira informiranje ili obrazovanje svih kooperanata: „*Ako se pojavi problem s hranom, agronom primjerice pojasni svim kooperantima jer ako netko trenutno nema taj problem, vjerojatno će mu se pojaviti u budućnosti i da onda svatko od nas ne radi po svojem*“ (Tepeš, 2019).

Zadruga je prema mišljenju kooperanta uspješna što se gleda prema veličini zadruge, broju zaposlenih i redovitosti mjesečnog plaćanja za proizvode kooperantovog poljoprivrednog gospodarstva. To se podudara s mišljenjem drugih kooperanata. Naime, „*Pravila se postavle, tko može prihvatiti, prihvati ih, tko ne, ne*“ (Tepeš, 2019). To se ističe kao jedan od razloga koji utječe na nisku brojnost obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava koja posluju kroz zadrugu. No širenje na veće tržište moglo bi povećati broj kooperanta iako postoji opasnost od uvoznih proizvoda koje bi u suprotnom kooperanti i zadruga mogli sami proizvesti. Tu kooperanti vide ulogu reguliranja od strane države. Većina kooperanata ima dobre međusobne odnose iako se ističe da kooperanti ne sudjeluju na godišnjim skupštinama: „*Ne donose se nikakve skupne odluke, svaki kooperant donese svoju odluku. Mi jedni drugima ne ulazimo u posao*“ (Tepeš, 2019). Kooperanti su u velikoj mjeri potpuno neovisni od zadruge i posebice jedan od drugoga što znači da je odgovornost za obrazovanje i usavršavanje odluka svakog pojedinog kooperanta. Ipak, ulogu informiranja ima Zagorska razvojna agencija koja kooperante usmjeruje prilikom javljanja na natječaje za sufinanciranje. No ističu se loše postavljene uvjete za pojedina kreditiranja ili izostanak sufinanciranja za kapitalna ulaganja, primjerice specijaliziranih strojeva za jaja ili poljoprivrednih strojeva za obradu zemlje. Bez obzira na navedene probleme, kooperant

smatra da se uz određene uvjete može živjeti od poljoprivrede kao osnovne djelatnosti: „*Ako je poljoprivredno zemljište u vlasništvu obitelji, ne u najmu na tuđem posjedu i ako je obitelj složna i skladna, tada se može. Ako postoje neki drugi nameti, tada su tu već problemi.*“ (Tepeš, 2019).

U ovom je poglavlju prikazan odnos kooperanta i zadruga koji se temelji na otkupu kooperantovih proizvoda i opskrbe kooperanta repromaterijalom. Time je prikazana podijeljenost i udaljenost kooperanata, koji zadrugu opskrbljuju proizvodima, i zadrugara, koji zadrugu vode. Zadruga se iz vidika zadrugara smatra uspješnom čemu najviše pridonosi redovito plaćanje otkupa proizvoda kooperantovog poljoprivrednog gospodarstva. Kooperant vidi takav odnos kao prednost jer se time njegova uloga u zadruzi i na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu svodi na proizvodnju, dok su prodaja, marketing i probijanje na tržište obaveze zadruga. Koncept zadruga je kao takav prema mišljenju kooperanta vrlo uspješan. Ipak, nedostaci zadruga su iz vidika kooperanta nemogućnost otkupa drugih proizvoda koji se proizvedu na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu. Tu bi se mogli svrstati i problemi vezani uz financiranje i prijavljivanje na natječaje iako oni nisu izravno zadaća zadruga.

### **5.3.1.2. „Zadruga su tu nemoćne“ – Poljoprivredna zadruga Poznanovec<sup>43</sup>**

Poljoprivredna zadruga Poznanovec jedna je od zadruga Krapinsko-zagorske županije s neprekidnom tradicijom djelovanja od 1948. godine. Zadruga se 1990. godine uskladila s tadašnjim zadružnim zakonom i registrirala kao poljoprivredna zadruga čije su glavne djelatnosti prodaja pekarskih proizvoda u zadružnoj pekari i prerada pšenice u zadružnom mlinu<sup>44</sup>. Ostale djelatnosti zadruga prema veličini prometa su proizvodnja pšenice na zadružnom zemljištu, cafe bar i iznajmljivanje triju nekadašnjih zadružnih trgovina mješovitom robom (trgovačkom poduzeću Trgocentar iz Zaboka). Glavni izvori pšenice, odnosno brašna su, osim vlastite proizvodnje na 9 ha zemljišta, lokalno tržište (obiteljska poljoprivredna gospodarstva), nacionalno tržište (Čakovečki mlinovi) i međunarodno tržište (Mađarska). Poljoprivredna je zadruga smanjila opseg djelovanja u odnosu na prošlost napuštanjem otkupa teladi u kooperaciji s poduzećem iz Pitomače. U lokalnom području se smanjio broj proizvođača teladi, odnosno broj grla teladi, tržište je

---

<sup>43</sup> Poglavlje je cijelosti rezultat intervjua s upraviteljem PZ Poznanovec Darkom Novačkim te zadrugarom i zaposlenikom Hrvojem Gregurićem.

<sup>44</sup> Mlin PZ Poznanovec jedan je od rijetkih očuvanih mlinova na prostoru Krapinsko-zagorske županije (uz privatne mlinove u Krapini, Loboru, Oroslavju i Velikom Trgovišću).



propalo (propašću poduzeća iz Pitomače) čime je nestala potreba zadruga za traženjem novog lokalnog tržišta za prodaju. To se događalo istovremeno s osamostaljenjem Hrvatske i gospodarskom krizom na koju je dodatno negativno utjecalo ratno stanje što je dovelo do krize brojnih zagorskih zadruga i posljedično stečajem većine starih zadruga. Napuštanje djelatnosti otkupa teladi je samo jedan od aspekata smanjenja djelovanja i prisutnosti PZ Poznanovec u lokalnom području. To je uz druge čimbenike, prije svega prestankom članstva u zadruzi na osobni zahtjev i smrću članova, utjecalo na smanjenje broja zadrugara. Zadruga je 2019. godine imala 27 zadrugara, od čega se posljednji put broj zadrugara povećao 2011. godine kada su se nekadašnji zaposlenici zadruga zbog vlastite želje učlanili u zadrugu. U 2019. godini zadruga ima 21 zaposlenog u mlinu, pekari, na obrađivanju zemlje i upravi. Novi zaposlenici nisu postajali članovi zadruga kao što je to bio princip od osamostaljenja države. Trenutni odnos broja zadrugara i zaposlenih je: *„Nisu svi zaposlenici članovi zadruga (zadrugari) i nisu svi članovi zadruga zaposleni u zadruzi. Od toga je manje od polovice zaposlenih koji su uz to i zadrugari“* (Novački, 2019).

PZ Poznanovec nema tipičnih kooperanata jer kooperant podrazumijeva prodaju svojih proizvoda zadruzi i kupovanje materijala i proizvoda za proizvodnju u zadružnim trgovinama. Vrlo je mali broj zadrugara koji imaju proizvodnju pšenice na vlastitom gospodarstvu i koju pohranjuju u zadrugu. Oni nisu tipičan primjer kooperanta jer u zadruzi pohranjuju male količine pšenice koju ima zadruga isporučuje u obliku brašna što se koristi za osobne (zadrugarove) potrebe. *„Oni ne mogu puno utjecati na rad zadruga. Mislim da mi zapravo nismo prava poljoprivredna zadruga“* (Gregurić, 2019). Dio zadrugara uzgaja druge kulture karakteristične za Krapinsko-zagorsku županiju (primjerice kukuruz) iako ga ne pohranjuju u zadrugu jer zadruga ne otkupljuje spomenute kulture. Većina zadrugara proizvodi proizvode za vlastite potrebe, što znači da ima vrlo male količine koje koristi za osobnu upotrebu, a viškove prodaje preko vlastitih prodajnih kanala, prije svega prodajom na kućnom pragu. Prije spomenuta obiteljska poljoprivredna gospodarstva i poduzeća koji imaju viškove pšenice koju prodaju zadruzi nisu članovi zadruga i u statistici zadruga se gledaju kao kooperanti (njih je 2018. godine bilo 3). *„Okрупnjavanje malih poljoprivrednih proizvođača je u biti dobro osmišljeno, da se pronađe nekakav zajednički interes, ali to ne djeluje – svatko se snalazi sam za sebe. Zato smo mi fokusirani na svoju proizvodnju i borbu s tržištem. Za uspjeh zadruga treba zahvaliti ljudima koji su zaposleni u zadruzi, dakle ne zadrugarima. To je zasluga samo onih koji rade“* (Novački, 2019).

PZ Poznanovec se susreće s problemom smanjenje dostupnosti radne snage i velikom iskorištenošću proizvodnih kapaciteta (više od 90%). Povećanje proizvodnih kapaciteta

moгуće je jedino uz preduvjet pronalaska nove radne snage što je zbog slabijeg stanja tržišta radne snage u Krapinsko-zagorskoj županiji neizvedivo. Zbog toga su dugoročni planovi zadruge orijentirani na usavršavanje proizvodnih procesa, odnosno smanjenje potrebe za radnom snagom. Ipak, zadruga najveći dio prihoda namijeni za plaće zaposlenika, dio za troškove i najmanji dio za ulaganje u proizvodne jedinice. S obzirom na visoku iskorištenost proizvodnih kapaciteta i lokalnu orijentiranost, PZ Poznanovec nema sredstava namijenjenih za marketing, odnosno promociju. Osim nedostatka radne snage, druga najvažnija prepreka širenja poljoprivredne zadruge je nedostatak poljoprivrednog zemljišta. Zbog velike iskorištenosti proizvodnih kapaciteta postoji potreba za širenjem na nove poljoprivredne površine što je usporeno iz dva razloga. Prvi je velika razdrobljenost privatnih poljoprivrednih površina u prostoru u kojem djeluje zadruga i nemogućnost okrupnjavanja tog zemljišta. Drugi razlog se odnosi na ulogu jedinice lokalne samouprave koja ima u vlasništvu dio poljoprivrednog zemljišta u Bedekovčini kojeg nudi u najam. Zbog neusklađenosti potreba poljoprivredne zadruge (plan uzgoja pšenice za potrebe mlina i uzgoj kukuruza kao dio rotacije kultura) s idejom jedinice lokalne samouprave (plan uzgoja drugih profitabilnijih kultura, npr. aronije), zadruga nije ispunila kriterije na natječaju za najam općinskog poljoprivrednog zemljišta. Time je onemogućeno njeno daljnje širenje.

Zadruga ističe problem poistovjećivanja prava i uvjeta različitih tipova zadruge, primjerice poljoprivrednih zadruge koje zapošljavaju radnike i braniteljske zadruge koje imaju vrlo mali broj zaposlenih ili su bez zaposlenih. *„Osnivanje braniteljskih zadruge bilo je poticano od strane države bez obaveze za opravdanjem uložениh sredstava kroz nekoliko godina. One su imale jednaka prava kao i primjerice druge zadruge koje imaju nekoliko puta veći promet i broj zaposlenih“* (Novački, 2019). Na PZ Poznanovec je ograničavajuće djelovala nemogućnost prijavljivanja na natječaje za dobivanje sredstava iz fondova EU namijenjenih za poljoprivredu s obzirom na to da glavna zadružna djelatnost nije poljoprivreda, nego je mlinarstvo i pekarstvo. Problem pravog oblika zadruge javlja se prilikom javljanja na određene natječaje za sufinanciranje prema kojima se na zadrugu gleda kao 1 člana ukoliko kriteriji natječaja zahtijevaju više članova. Primjera kriterija natječaja u kojem je bilo potrebno 7 članova za nabavu poljoprivrednog alata za zajedničko korištenje prema kojem bi se PZ Poznanovec morala udružiti se sa 6 drugih zadruge, OPG-a ili fizičkih/pravnih osoba. *„Mi (zadruga) bi mogli napraviti i 7 prstena jer nas je tad u zadruzi bilo više od 30“* (Novački, 2019).

PZ Poznanovec vidi potencijale u uzgajivačima zagorskog purana kao potencijalnim kooperantima zadruge koja bi njihove proizvode distribuirala na tržište. *„Prava*

poljoprivredna zadruga bi trebala raditi s kooperantima koji bi bili oko nas i uzgajali primjerice zagorskog purana i zadruga bi morala biti ta koja bi to distribuirala na tržište. Ne znam radi li uopće koja zadruga u Zagorju to“ (Gregurić, 2019). U zadruzi ističu problem velikih trgovačkih centara s kojima se PZ Poznanovec ne može natjecati. „Trgovački centri zarade nekoliko puta više od prodaje nego lokalni proizvođač od proizvodnje. Općenito država potiče samo trgovinu i dok je zarada u prodaji veća nego u proizvodnji, ne možemo pokrenuti proizvodnju i zadruga, a zadruga su tu nemoćne“ (Gregurić, 2019). Zadruga bi morale osigurati dovoljno veliku cijenu za potencijalne kooperante što ima jaka konkurencija ne dopušta „Ako zadruga želi izaći na tržište s novim proizvodom, ona mora uzeti dio profita i tražiti kooperante koji će biti spremni raditi za manju cijenu – što je nemoguće. Lokalno stanovništvo bi uzgajalo i proizvodilo, ali problem je što svoje proizvode ne mogu prodati.“ (Gregurić, 2019). Osim toga, zadruga vidi neiskorišten potencijal u proizvođačima bučinog ulja koje je značajno za poljoprivredna gospodarstva Krapinsko-zagorske županije. „Zagorje je puno bučinog ulja, ali se OPG-ovim ne isplati proizvodnja jer je odnos uloženog i zarađenog negativan, posebno jer sličan uvozni proizvod možemo jeftinije kupiti u trgovačkom centru. Zagorski je standard nizak i jeftine cijene su te koje diktiraju što će stanovništvo kupovati“ (Gregurić, 2019). To je problem nižih uvoznih cijena proizvoda koje su stanovništvu Krapinsko-zagorske županije, s obzirom na niži standard, prihvatljivije. „Tržište Europske unije nam je donijelo i mnogo lošega. Zagorski OPG-ovi proizvode premale količine u odnosu na europske i ne mogu se natjecati s njima.“ (Gregurić, 2019). S obzirom na sve navedene probleme u zadruzi smatraju da institucije koje bi morale biti potporne ne djeluju u skladu s time, već suprotno; otežavaju razvoj zadruga i zadrugarstva: „Ništa se ne radi da bi se sačuvale poljoprivredne zadruga. Našu (zadružnu) imovinu i poslovanje ne mogu privatizirati i na nama (zadruzi) je da to održavamo“ (Novački, 2019). Utjecaj na zajednicu može se promatrati jedino kroz zapošljavanje relativno niskog broja zaposlenih te opskrbe stanovništva pekarskim proizvodima. Lokalna zajednica ima vrlo malo saznanja o djelovanju i postojanju zadruga: „Ima različitih mišljenja, ali uglavnom stanovništvo ni ne zna da zadruga postoji ili ako znaju da postoji, ne zanima ih“ (Gregurić, 2019). Zanimanje zajednice za zadrugu s jedne strane je smanjeno zbog niske volje i želje stanovništva, s druge strane je pak ograničeno slabim prisustvom zadruga u lokalnom okružju (zadružna pekara to djelomično povećava).

Poljoprivredna zadruga Poznanovec ne smatra se tipičnom zadrugom, već tipičnim poduzećem koje ima određene proizvodne jedinice i zaposlene što pokazuje da ne djeluje u skladu sa zadružnim načelima. U potpunosti se oslanja na radnu snagu, a ne na suradnju s

lokalnim obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima. Potrebe za širenjem su ograničene s jedne strane nedostatkom radne snage te nedostatkom i smanjenom željom za sudjelovanjem s obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima s druge strane. Općenito uzevši, obiteljska poljoprivredna gospodarstva posluju samostalno, odnosno koriste vlastite prodajne kanale zbog čega nema potrebe za učlanjivanjem u zadrugu. Poljoprivrednici smatraju da i u slučaju udruživanja u zadrugu ne mogu imati dovoljno velik utjecaj na smanjenje cijena otkupa i nabave. Osim toga, zadruga ističe glavni problem konkurencije na tržištu pri čemu je zadruga u nepovoljnijem položaju od velikih trgovačkih lanaca. Djelomično se za takav nepovoljan položaj odgovornom smatra država koja nema prilagođene politike i mjere za razvoj zadrugarstva. Osim toga, problem institucionalne razine s kojima se susreće zadruga je izjednačavanje prava svih zadruga nevezano uz opseg poslovanja te neprepoznavanje potreba zadruga od strane jedinice lokalne samouprave. Ipak, i u zadruzi je prisutan problem neprepoznavanje prava i obaveza koji nosi pravni oblik zadruga s jedne strane, s druge pak strane zadruga ističe neprilagođenost kriterija natječaja zadrugama. Posljedično PZ Poznanovec je neprepoznatljiva čak i na lokalnoj razini jer je njezin utjecaj (na razvoj) ograničen na vrlo uski dio lokalne razine.

### **5.3.2. Poljoprivredno zadrugarstvo Obsotlja i Kozjanskog**

U Sloveniji je 2016. godine bilo ukupno 452 zadruga, od čega je bila 91 poljoprivredna zadruga prema čemu su zadruga u sektoru poljoprivrede i šumarstva na drugom mjestu prema zastupljenosti u ukupnom broju (Zadružna zveza Slovenije, 2017). Pretraživanje poslovne baze Slovenije pokazalo je da 2019. godine na prostoru Obsotlja i Kozjanskog postoje četiri poljoprivredne zadruga (od čega su tri na prostoru općine Šentjur): Poljoprivredna zadruga Šmarje, Poljoprivredna zadruga Šentjur, Poljoprivredna zadruga Jurček z.b.o. te AdCor poljoprivredna zadruga z.b.o. u stečaju (sl. 6.)<sup>45</sup>. Istraživanje poljoprivrednih zadruga Jurček i AdCor pokazalo je da su te zadruga slične stanju poljoprivrednih zadruga Krapinsko-zagorske županije. AdCor je osnovan 2013. godine s ciljem uspostavljanja lokalne samoopskrbe na području hrane, vode i energije<sup>46</sup>. Iako se opredjeljuju kao poljoprivredna zadruga, posluje kao klasično poduzeće koje se uglavnom orijentiralo na informacijske, odnosno poštanske usluge preuzimanjem određenih poštanskih jedinica od Pošte Slovenije<sup>47</sup>. Iako je 2013. godine, prve godine poslovanja, glavne prihode

---

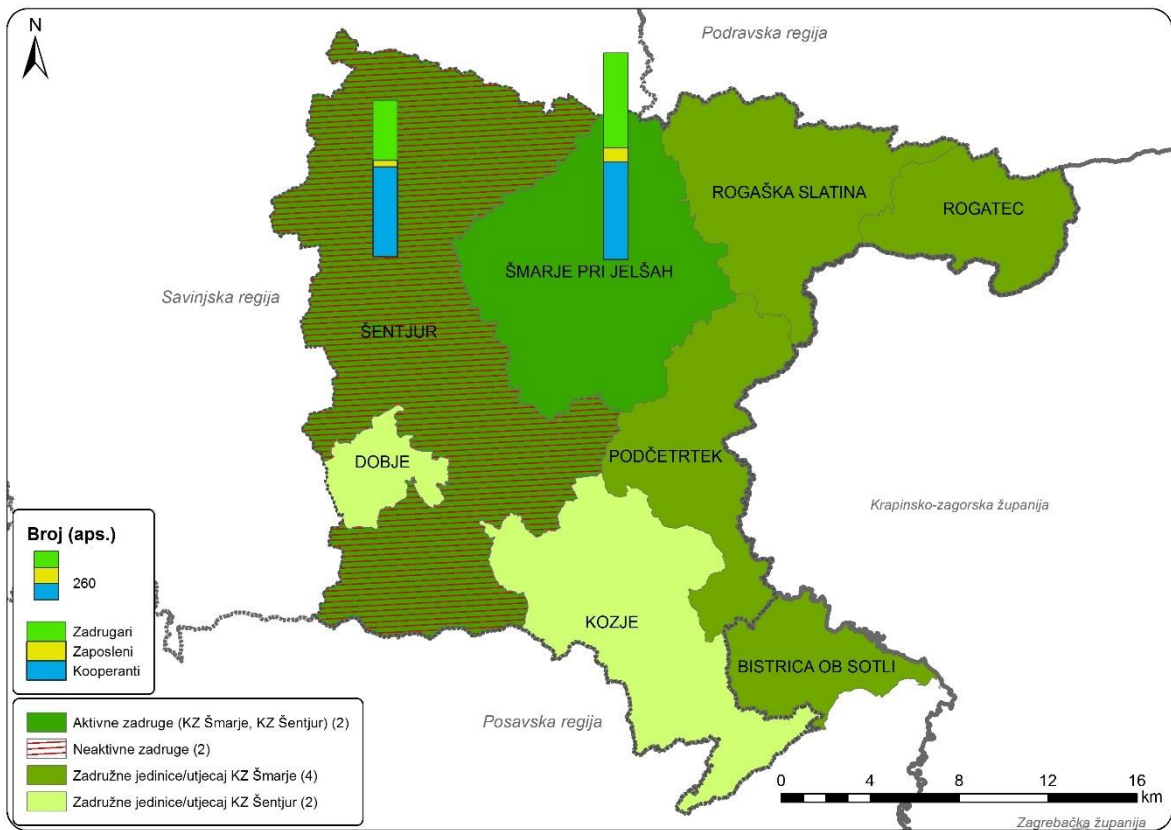
<sup>45</sup> Bizi, 2019.

<sup>46</sup> Kmetijska zadruga AdCor, n.d.

<sup>47</sup> Kisovec i Perčič, 2014.

ostvarila posredovanjem poljoprivrednih proizvoda, prodajom u Austriju i Njemačku, od tada se zadruga više usmjerava u informacijske usluge (Kisovec i Perčić, 2014). Glavni projekt zadruge je preuzimanje poštanskih jedinica i pretvaranje u informacijske centre u kojima se nude upravne usluge (poštanske, bankarske, osiguranja i sl.). Razlog za korištenje naziva *poljoprivredna zadruga* u ovom primjeru je mogućnost da se zadruge kao pravne osobe javljaju na određene natječaje za bespovratna europska sredstva i osiguraju kapital za razvoj svojih djelatnosti. Osim toga, zadruga kao pravni subjekt nudi mogućnost registriranje/bavljenja s nekoliko djelatnosti čime AdCor želi osigurati svoju prednost na tržištu. Nadalje, zadruga AdCor je 2014. godine imala 6 zaposlenih, a osnovana je od strane 3 pravnih osoba koje su pod zastupništvom jedne fizičke osobe, što nije u skladu sa zadružnim načelima (Kisovec i Perčić, 2014). Osim toga, zadruga AdCor nema zadrugara koji bi mogli demokratski upravljati i voditi zadrugu i time osigurati jedno od temeljnih zadružnih načela. To pokazuje da AdCor nije zadruga u pravom smislu, nego poslovni subjekt koji koristi naziv poljoprivredna zadruga iz financijskih interesa koji bi joj omogućili financiranje određenih djelatnosti koje zahtijevaju velika početna ulaganja. Nad AdCor je pokrenut stečajni postupak što pokazuje da poslovanje zadruge nije bilo rentabilno (Kisovec i Perčić, 2014).

Istraživanje je pokazalo da Poljoprivredna zadruga Jurček više ne posluje iako je u vrijeme poslovanja djelovala samo kao trgovina. To s jedne strane pokazuje da je kao i u primjeru AdCor zadruge bio iskorištavan naziv „poljoprivredna zadruga“ te da nije djelovala u skladu sa zadružnim načelima s druge strane. Stanje poljoprivrednog zadrugarstva na području Obsotlja i Kozjanskog prikazano je detaljnijim istraživanjem poljoprivrednih zadruga Šmarje i Šentjur, koje se smatraju tipičnim uslužnim zadrugama.



Sl. 6. Poljoprivredne zadruge Obsotlja i Kozjanskog 2019. godine  
Izvor: autorsko istraživanje; CEPP, 2009

### 5.3.2.1. „Zadruga ima poslanstvo, viziju da radi u korist svojih članova“ –PZ Šmarje<sup>48</sup>

Suvremena poljoprivredna zadruga Šmarje osnovana je 1990. godine prema tadašnjem važećem jugoslavenskom zadružnom zakonu. Nastala je iz starog poljoprivrednog kombinata koji je imao 2 dijela: *vlastitu proizvodnju* (što se odnosilo na upravljanje i održavanje zemljišta, vlastite nasade i uzgoj stoke) te *kooperaciju sa zadrugarima*. Iz dijela *kooperacije sa zadrugarima* je nastala poljoprivredna zadruga Šmarje zbog zajedničke odluke poljoprivrednika-zadrugara o potrebi za djelovanjem kroz zadrugu. Zadrugari su odredili članski ulog u iznosu do 1000 njemačkih maraka (današnjih 510 €), odnosno jednokratni članski ulog koji je iznosio značajno više od prosjeka većine slovenskih zadruga, (prosjek 300 NM, današnjih 150 €). Prilikom ustanovljenja zadruge je bilo 719 članova, 1994. godine je članstvo naraslo na 734 (najveći broj članova koje je imala zadruga), a nakon toga pada pa je 2018. godine zadruga imala 496 članova (tab. 2.).

<sup>48</sup> Poglavlje je gotovo u cijelosti rezultat intervjua s direktorom PZ Šmarje Vinkom Butom, osim pojedinih dijelova koji su označeni odgovarajućim referencama.

Tab. 2. Broj zadrugara PZ Šmarje od 1990. do 2018. godine

Godina	1990.	1994.	2015.	2016.	2017.	2018.
Broj zadrugara	719	734	506	501	499	496

Izvor: But, 2018

Glavni razlozi za opadanja broja zadrugara su napuštanje poljoprivredne proizvodnje od strane manjih poljoprivrednih gospodarstava (slo. *kmetija*), odnosno povećanje i koncentracija velikih poljoprivrednih gospodarstava te nasljeđivanje članstva od strane starih roditelja prilikom čega mlađi članovi obitelji nemaju želje za nastavljanjem poljoprivredne proizvodnje. U tom im se slučaju isplati članski ulog koji je 2018. godine iznosio 700 eura što je za pojedine poljoprivrednike visok iznos. Struktura članova zadruge je relativno nepovoljna: 10% zadrugara je staro do 30 godina, 60% od 30 do 60 godina te 30% nad 60 godina. Polovica svih zadrugara su poljoprivrednici s malom proizvodnjom, druga polovica su zadrugari s većom i velikom proizvodnjom. Zadruga ima relativno visoki broj zaposlenih: 2018. godine je imala 76 zaposlenih što je uključivalo djelatnike i poslovođe u trgovinama i restoranima, za nabavu i otkup, računovodstvo, komercijala, poslovni tajnici, uprava i dr.) te nešto više od 500 kooperanata.

Zadruga ima 15-članski upravni odbor na čelu kojega je direktor koji zajedno s upravnim odborom određuje smjernice poslovanja, plan i strategiju i izvodi sve to „za vlasnike poljoprivrednike, odnosno zadrugare.“ (But, 2018). Zbog veličine prostora koji pokriva poljoprivredna zadruga je dodatno razdijeljena na zadružne jedinice: Šmarje pri Jelšah, Rogaška Slatina, Pristava, Kozje, Bistrica ob Sotli<sup>49</sup> i Imeno od kojih svaka ima svoj upravni odbor od čega su dva člana upravnog odbora zadružne jedinice također članovi glavnog upravnog odbora zadruge. Isti je postupak i za nadzorni odbor. To je slovenska organizacijska praksa za zadruge s većim brojem članova. Osim toga, glavna je skupština zbog praktičnih razloga bila na isti način razdijeljena po zadružnim jedinicama, od kojih je svaka imala određen broj predstavnika-delegata za glavnu godišnju skupštinu. Budući da je danas zanimanje za prisutnost na godišnjoj skupštini smanjeno, u zadruzi nema potrebe za određivanjem predstavnika zadružnih jedinica koji bi prisustvovali godišnjoj skupštini „*To je zapisano u zakonu, ali tako više ne radimo jer ako na glavnoj skupštini od 500 članova prisustvuje 100 članova, to je već puno*“ (But, 2018).

Glavna djelatnost poljoprivredne zadruge Šmarje prema veličini prometa je trgovina u zadružnim poljoprivredno-tehničkim trgovinama: 8 poljoprivrednih centara koji

<sup>49</sup> Bistrica ob Sotli ne spada u subregiju Obsotelje i Kozjansko, već je dio regije Posavje.

poljoprivrednike i ostale opskrbljuju s poljoprivrednim repromaterijalom, poljoprivrednom mehanizacijom i svim ostalim materijalom koji je potreban stanovnicima. Druga djelatnost po važnosti je otkup goveda i mlijeka, treća djelatnost su zadružne trgovine hranom (slo. *kašče*<sup>50</sup>) kojih je 5 i koje su uključene u franšizni sistem trgovina Mercator, a četvrta djelatnost je uslužna djelatnost u 3 zadružna restorana pod zaštitnim znakom *Zadružnik*.

*Kašče* zadružne trgovine hranom su noviji projekt poljoprivredne zadruge Šmarje koja okuplja domaće poljoprivredne proizvode lokalnih poljoprivrednika - zadrugara pod nazivom *lokalno i domaće*. Glavna ideja zaštitnog znaka *lokalno i domaće* je ponuda kvalitetnog lokalnog povrća, voća, prerađenih voćnih, mliječnih i mesnih proizvoda, peciva, keksa i dr. koji osiguravaju veće prihode za lokalne proizvođače te bolju kvalitetu i poznato porijeklo proizvoda za lokalne kupce. „*Promet se povećao za jednu trećinu od kad smo to uveli. Lokalno, domaće, slovensko je trenutno u trendu*“ (But, 2018). Posebnost trgovine *Kašča* u Šmarju je da je ponuda domaćih proizvođača izložena na kopiji slovenskog *kozolca* koji je u osnovi drveni okvir s nizom polica za sušenje sijena, a značajan je dio slovenske kulturne pokrajine (sl. 7) .



Sl. 7. Ponuda lokalnih proizvođača u trgovini *Kašča*, 2019. godina, Šmarje pri Jelšah

Izvor: autorska fotografija

---

<sup>50</sup> *Kašča* je stari slovenski izraz za drvenu škrinju u kojoj su ljudi čuvali kruh, meso, mast, maslac – PZ Šmarje je upotrijebila taj naziv za trgovine s hranom i povezala tradiciju i lokalno sa suvremenim potrebama stanovništva.



Peta djelatnost poljoprivredne zadruge Šmarje prema veličini prometa je Vinska kuća Emino (*Hiša vin Emino*) koja obuhvaća otkup grožđa. Zadruga je napustila druge nerentabilne djelatnosti, i to uzgoj svinja (odnosno kooperacija s uzgajivačima svinja) te mlinarstva u naselju Imeno. Vinska kuća Emino se razvila kao cjelokupni vinski brend koji okuplja proizvođače grožđa s područja Obsotlja i Kozjanskog još od 1988. godine. Razvili su nekoliko poznatih vina čiju su kvalitetu grožđa spojili s tradicijom i kulturom Obsotlja i Kozjanskog i stvorili uspješan vinogradarski *brend* i turističku destinaciju<sup>51</sup>. Zahvaljujući trudu poljoprivredne zadruge Šmarje sve više proizvođača grožđa prodaje sirovinu Vinskoj kući Emino (Hiša vin Emino, 2018).

Marketing je jedna od sastavnica poslovanja poljoprivredne zadruge Šmarje koja je nužna kod prodaje proizvoda konačnim korisnicima. Posebno je to važno za Kuću vina Emino u kojoj zadruga sama prodaje i promovira vlastiti proizvod – vino i ponudu u zadružnim restoranima *Zadružnik*. Osim toga, velik dio sredstava za marketing i promocije zahtijevaju i trgovine lokalnom hranom, *kašče*. Tri navedena zadružna zaštitna znaka okupljena su u krovni zaštitni znak i sloga zadruge: Rastemo sa zemljom (*Rastemo z zemljo*) koji se promoviraju s kroz nekoliko marketinških kanala: časopis i jumbo plakati (za poljoprivredno-tehničke trgovine i vinsku kuću), internetsko oglašavanje – *facebook* profil (za vinsku kuću, za *kašče*) i internetske stranice (vinska kuća i PZ Šmarje) i konačno, izjave za javnost. Zadruga oglašavanje vodi pomoću *outsourcinga*, odnosno vanjskih izvođača. Princip otkupa mlijeka za Mljekaru Celeia ustaljen je način ugovornog poslovanja zadruga (time i PZ Šmarje) s mljekarama u lokalnom prostoru. „*Za to nam nije potreban nikakav marketing. Treba nam jedan dobar ugovor i ne trebamo oglašavanje*“ (But, 2018).

Poljoprivredna zadruga Šmarje se financira iz marže koju ostvaruje kod otkupa proizvoda, u trgovini i iz razlike u cijeni u ugostiteljstvu (zadružnim restoranima). Vanjski izvori financiranja zadruge Šmarje su jedino europska sredstva iz različitih natječaja, i to za investicije u opremu, mehanizaciju ili objekte. Vinska kuća Emino se nekoliko puta prijavila na natječaje za europska sredstva i time povećala i osuvremenila proizvodnju. „*Zadruge nemaju nikakvih posebnih pogodnosti u natjecajima, ali bilo je slučajeva kada su se poljoprivrednici kandidirali na natječaje i dobili dodatne bodove ako su bili članovi zadrug.*“ (But, 2018). Financijska pomoć zadrugama je prema tome u dva oblika: „*državna i europska pomoć u obliku sufinanciranja različitih investicija (bespovratna sredstava) te*

---

<sup>51</sup> Vinska kuća Emino dobila je naziv po svetoj Emi, zaštitnici Obsotlja i Kozjanskog. Najpoznatije eminsko vino Virštanjčan je dobilo ime po vinogradarskom kraju Virštanj u kojem su vinograde imali znameniti celjski grofovi (Hiša vin Emino, n.d.)

*posebna pomoć (kredit) koje je dostupna u slučajevima kada zadruge ulaze u financijske poteškoće pod istim uvjetima kao i za druge oblike poduzeća“* (But, 2018). U Zakonu o zadrugama je navedeno da zadruge imaju pravo na državnu pomoć što se provodi i u praksi i zadruge su primateljice državne pomoći. Ipak, slovenske zadruge još uvijek nemaju posebnih poreznih olakšica.

Strategija razvoja zadruge i dugoročni planovi zadruge su relativno konzervativni bez posebnih „*revolucionarnih*“ strateških promjena. U PZ Šmarje vlada svijest o prednostima koje zadruga ima jer je nastajala kroz desetljeća zbog čega funkcionira po naslijeđenom poslovnom modelu i u tako velikom opsegu. Smatraju da bi PZ Šmarje bila u drugačijem obliku nego što je trenutno ako bi bila osnovana u današnjim uvjetima zbog čega je dugoročna strategija zadruge zadržati poslovanje u takvom opsegu kakvog imaju i danas. Uzevši u obzir sve djelatnosti kojima se bavi, broj i veličinu prodavaonica i restorana i broj nekretnina, zadruga ima značajne troškove održavanja koji bi bili manji ako bi imali manji opseg poslovanja. U tom bi slučaju zadruga mogla funkcionirati po modelu pojedinih zadruga u Sloveniji koje surađuju samo s velikim poljoprivrednim proizvođačima, odnosno kooperantima što zadruzi smanjuje troškove. Takav je model konkurencija zadrugama kao što je PZ Šmarje jer ona ne samo da posluje s većim poljoprivrednicima, nego i s poljoprivrednicima manjeg opsega zbog čega ima veće troškove i samim time ima veće trgovačke marže koje pak pokrivaju nastale troškove. Osim toga, PZ Šmarje nastoji održavati prodavaonice u manjim ruralnim naseljima koje su od iznimnog značaja za ruralno stanovništvo iako iz zadružnog poslovnog vidika postoji mogućnost da te prodavaonice prestanu rentabilno poslovati. S jedne strane postoji briga za manja ruralna naselja i njihovu potrebu za osnovnim uslugama, odnosno prodavaonicama koje koriste ne samo zadrugari nego i šire stanovništvo kraja. S druge se strane zadruga trudi poslovati rentabilno i troškove održavati na prihvatljivim razinama kako bi održala pozitivno poslovanje i mogla natjecati s konkurencijom. Glavni cilj zadruge je osigurati konkurentnost, prvo na otkupnoj strani te drugo, na prodajni strani, što znači da moraju prodavati repromaterijal po cijenama prihvatljivim za ruralno stanovništvo. Osim toga, zadruga dobit koju ostvari vraća natrag u razvoj prodavaonica i nabavu opreme za *Emino* kako ne bi tehnološki zaostala i time izgubila na konkurentnosti.

Osiguravanje konkurentnost je jedan od problema s kojima se PZ Šmarje suočava na dnevnoj razini. Glavni konkurenti zadruge su poduzeća koja djeluju iz jednog naselja i prodaju dobra po cijeloj Sloveniji, osim toga tu su i ona koja nude niže cijene za repromaterijal ili otkup mlijeka. U tom slučaju postoji opasnost napuštanja zadruge od strane

poljoprivrednika koji nisu spremni gledati šire razdoblje u kojem im je zadruga nudila siguran otkup proizvoda i redovito plaćanje za njihove proizvode. Konkurente zadruge možemo proučavati na 2 razine: prostornoj (lokalnoj i državnoj) te funkcionalnoj (prodaja i otkup). Na lokalnoj prodajnoj razini su to trgovačka poduzeća (poput trgovina Jager i Jagros), na državnoj razini su to pojedina poduzeća iz jednog centra koja prodaju dobra po cijeloj Sloveniji. Na državnoj otkupnoj razini su konkurencija druge zadruge i združenja, primjerice Sloga Kranj i Govedorejsko poslovno združenje – Udruga za stočarstvo Domžale i na lokalnoj otkupnoj razini djeluju Mljekarska zadruga Ptuj, manji privatni otkupljivači i poduzeća. U određenoj razini prisutna je i europska konkurencija, odnosno austrijski privatnici koji posluju na području otkupa goveda.

Prednosti udruživanja u zadrugu gledaju se kroz prizmu i preduvjet dobre organiziranosti zadruge, ako ispunjava svoju misiju i transparentno posluje, odnosno kroz dostupnost do poslovanja i pravo do informacija o poslovanju. Zadruga mora djelovati u skladu sa svojim imenom: *„Za druga. Vi (Hrvati) imate taj izraz. To je kod nas (Slovenaca) za prijatelja, za kolegu, po našem (jeziku) bi to bilo tako. U zadruzi ne može određena skupina ili pojedinac prevladati u upravljanju zadruge nad drugima“* (But, 2018). Jedan član može kupiti najviše 5 (članskih) uloga i na taj način zadruga osigurava da nitko ne posjeduje 50 ili više od 50% zadruge. To je raspršeno odlučivanje po principu *jedan član – jedan glas* bez prevlasti utjecaja pojedinca jedna od najvažniji prednosti zadruge. Drugo je to da *“...zadruga ima poslanstvo, viziju da radi u korist svojih članova, odnosno da ne akumulira kapital, uz preduvjet da im konkurencija to dopušta“* (But, 2018). Zadruga Šmarje najveći dio dobiti koristi za održavanje poslovanja i za razvoj, a drugi dio za osiguranje dovoljno visokih prodajnih cijene (mlijeka i goveda) za zadrugare s jedne strane te minimalnu maržu za repromaterijale, sredstava i sl. koje zadrugari kupuju od zadruge s druge strane. *„Posebno važno je da zadruga postavi takav poslovni model da djeluje u korist njezinih članova“* (But, 2018). Nadalje, prednosti zadruge u području razvoja poljoprivrede su osiguran otkup i prodaja ugovorenim partnerima (Mljekari Celeia i klaonicama). Poljoprivredna zadruga Šmarje od zadrugara iz područja koje pokriva otkupi gotovo 90 % goveda, gotovo 100% mlijeka koje je na raspolaganju za tržište i do 400 tona grožđa od 50 vinogradara i svima osigurava redovitu isplatu za njihove proizvode, odnosno sirovine. Iz vidika ekoloških poljoprivrednih praksa, zadruga djeluje kroz stručne i kompetentne zaposlenike u poljoprivrednim prodavaonicama koji savjetuju zadrugare prilikom kupnje repromaterijala. Ipak, jedno od temeljnih zadružnih načela, obrazovanje članova, su još 1990-ih preuzele poljoprivredne savjetodavne službe koje su financirane od strane države,

tako da zadruga nema više ulogu u obrazovanju zadrugara. Tako su smanjenje slabosti zadruga zbog nedostatka stručnog kadra, ali je obrazovanje s druge strane dobro pokriveno savjetodavnim službama koje su razvile stručne kadrove za rad na terenu.

Prisutan je problem participacije u zadruzi, odnosno nedostatak volje za sudjelovanje u tijelima zadruge. „*Zadrugari ne žele preuzimati odgovornost upravljanja zadrugom*“ (But, 2018). Premalo znanja iz područja korporativnog upravljanja, financija i marketinga s jedne strane te niži članski ulozi (koji danas iznosi 700 eura, i ipak je viši od onog temeljnog 1990. godine) s druge strane uzrokuju da su članovi zadruge premalo uključeni u kontrolu poslovanja i suradnju s zadrugom. Ako bi teoretski svi članovi zadruge (od čega neki više nemaju poljoprivrednih gospodarstava) sav repromaterijal kupovali u zadružnim prodavaonicama i sve svoje proizvode (mlijeko i goveda) prodavali zadruzi, u tom bi slučaju poslovanje zadruge bilo opsežnije nego što je trenutno. To bi potaknulo još povoljnije cijene i trgovačke marže materijala i proizvoda za zadrugare, u suprotnom se pak smanjuju prihodi zadruge čime se smanjuju mogućnosti za ulaganje u razvoj.

Povezivanje s ostalim akterima u Obsotlju i Kozjanskom kao još jedna od temeljnih zadružnih načela je djelomično ispunjeno. PZ Šmarje je član Lokalne akcijske grupe (LAS Obsotelje in Kozjansko), a zbog neslaganja s vodstvom, strategijom i politikom Slovenskog zadružnog saveza više nije članica istog zbog ocjene da Savez ne ispunjava svoje poslanstvo u razvoju zadrugarstva Slovenije. Značajno je da je zadruga od 2016. godine zajedno s drugih 9 zadruga u Sloveniji u grupaciji od 10 zadruga koja se imenuje *Nabavni konzorcij*. Deset zadruga je imalo isti interes, i to lakši nastup kod nabave repromaterijala zbog čega su sklopili zajedničke ugovore s 20 nabavljača s kojima pregovaraju kao skupina. Zadruge su u nabavnom konzorciju razdijeljene na radne skupine pri čemu je svaka skupina zadužena za pojedinog velikog dobavljača. Takvo organiziranje zadruga u jednu skupinu s ciljem lakšeg nastupa u pojedinom sektoru zadružnog poslovanja je tipičan primjer sekundarnih zadruga ili zadruga drugog reda.

PZ Šmarje se smatra jednom od uspješnijih slovenskih poljoprivrednih zadruga. Mjerenje uspješnosti pojedine zadruge je zahtjevno, no može se gledati iz nekoliko kutova. Jedan od njih je poslovanje s obzirom da zadruga iako je neprofitabilni subjekt djeluje na tržištu. „*PZ Šmarje posluje stabilno, ne gubi članove, stranke ni zaposlene, prihodi su relativno stabilni (uz povremene padove i uspone) iako generalno rastu*“ (But, 2018).

Razvoj skupnog identiteta zadrugara također može biti jedan od pokazatelja uspješnosti zadrugarstva. Zajednički identitet zadrugara PZ Šmarje (i drugih slovenskih zadruga) možemo promatrati na dva načina. Prvi je vanjski identitet zadrugara koji se javlja prilikom

utjecaja određenog vanjskog faktora, odnosno u drugom okolišu. Drugi je unutrašnji koji postoji među zadrugarima u svakodnevnom djelovanju kroz zadrugu. Vanjski identitet zadrugara se javlja primjerice u slučaju zajedničkog odlaska na prosvjed ili okupljanje protiv/za neku svrhu pri čemu bi osjećali pripadnost jedan drugome naspram drugih poljoprivrednika iz drugih poljoprivrednih zadruga. Drugi način zajedničkog identificiranja zadrugara PZ Šmarje je rjeđi i manje izražen iako se moglo reći da zadrugari generalno osjećaju da zajedno pripadaju (što je više prisutno kod starijih zadrugara nego kod mlađih). „Do neke mjere je prisutan taj identitet da poljoprivrednici osjećaju da spadaju pod jedan krov. Mislim da je normalno da se lakše identificiraš ili pripadaš, bilo čovjeku ili poslovnom subjektu, ako je uspješan i ako je njegova strategija usklađena s tvojim načelima, tvojim vrijednostima“ (But, 2018).

PZ Šmarje je izgradila stabilan imidž u lokalnom društvenom okruženju što je izuzetno važno za daljnji razvoj zadruge. Ono što je važno kod toga, zadruga lokalnom stanovništvu dokazuje da su vrijedni povjerenja koje im je dano. To je postignuto transparentnim djelovanjem, trudom za lokalno stanovništvo i odrađenim projektima kojima je dokazano da je zadruga pouzdana čime je probudila povjerenje kod lokalnog stanovništva. Uspješnost zadruge u smislu razvoja prostora vidljiva je kroz razvoj poljoprivrednih gospodarstava i jačanje poljoprivredne proizvodnje. Ipak prisutno je smanjenje broja zadrugara što je djelomično posljedica trendova u poljoprivredi prema kojima poljoprivrednu proizvodnju napuštaju manji proizvođači usporedno s koncentracijom velikih proizvođača. PZ Šmarje *brendiranjem* pojedinih proizvoda osigurava ne samo otkup proizvoda više vrijednosti za više cijene, nego i lokalnom stanovništvu osigurava dostupnost kvalitetne hrane. Veća proizvodnja, siguran otkup i osigurano plaćanje za poljoprivredne proizvode doprinosi razvoju poljoprivrede prostora Obsotlja i Kozjanskog. Samim time zadruga kroz brigu za očuvanje poljoprivredne proizvodnje doprinosi i očuvanju ruralnog krajolika kroz uređenost i razvoj okoliša. U tom smislu zadruga ispunjava temeljne odrednice održivog razvoja: gospodarsku učinkovitost, društvenu odgovornost i brigu za okoliš. S obzirom na veličinu, broj zaposlenih, broj trgovina i objekata, opseg poslovanja, velik broj zadrugara zadruga i prepoznatljivost na lokalnoj i regionalnoj razini PZ Šmarje se smatra jednom od uspješnijih poljoprivrednih zadruga Slovenije. Osim toga, zadruga je dio većeg skupa i udruženja zadruga Slovenije (tzv. zadruga drugog reda ili sekundarnih zadruga) što pokazuje da njezino djelovanje prelazi klasičnu primarnu ulogu zadruge u otkupu proizvoda od poljoprivrednika i prelazi na drugu razinu uspješnosti. Zadruzi komparativnu prednost u odnosu na hrvatske zadruge omogućuje suradnja s trgovačkim

lancima koji dio svoje ponude namjenjuju zadružnim proizvodima, odnosno proizvodima iz zadružnih poljoprivrednih gospodarstava.

#### **5.3.2.1.1. „Sustav povjerenja i međuovisnosti između poljoprivrednika i zadruge“ – PZ Šmarje iz vidika zadrugara<sup>52</sup>**

Jedan od načina na koji se može postati članom zadruge je nasljeđivanje članstva u zadruzi od roditelja. U ovom se slučaju zadružno članstvo prenosilo 3 generacije, i to konačno 2012. godine na mladog poljoprivrednika nositelja poljoprivrednog gospodarstva. Intervjuirani zadrugar u zadruzi Šmarje ima osim uloga kupca (repromaterijala) i prodavača (poljoprivrednih viškova, odnosno mlijeka i goveda) i ulogu člana upravnog odbora PZ Šmarje. Zadruga Šmarje od zadrugara prema ugovoru otkupljuje gotovo sve količine mlijeka, goveda u cijelosti i dio proizvoda od tijesta – rezance, gibanice, kruh i sl. Proizvodi od tijesta smatraju se proizvodima dodatne vrijednosti i dio su dopunskih djelatnosti poljoprivrednog gospodarstva. Dopunska djelatnost donosi dodatne prihode poljoprivrednom gospodarstvu kroz prodaju u zadružnoj trgovini - *kašči* kao dio lokalne ponude poljoprivredne zadruge Šmarje. Osim toga, poljoprivredno gospodarstvo u prodaji svojih proizvoda surađuje s lokalnim supermarketom te na tržnicama i sajmovima što predstavlja druge značajnije tržišne kanale za PG. Dugoročni planovi za poljoprivredno gospodarstvo uključuju investicije u staje za goveda i time povećanje broja glava krava. Ipak, povećanje opsega poslovanja dopunske djelatnosti (proizvodnje i prodaje proizvoda od tijesta) u budućnosti će vjerojatno zamijeniti uzgoj goveda i obrađivanje zemlje: *„Íci ćemo putem koji će biti malo lakši. Zašto bi obrađivali 30-35 hektara zemlje ako dopunskom djelatnošću s manje napora možeš isto zaraditi“* (Golež, 2019). Vremenski i fizički zahtjevan rad na poljoprivrednom gospodarstvu je istaknut kao slabost, iako je s druge strane zanemaren gledajući kroz prizmu slabosti suvremenih 8-satnih radnih mjesta koje zahtijevaju rad s ljudima. Poljoprivreda je ukorijenjena u zadrugarev način života i poimanje rada što, uz članstvo u zadruzi, doprinosi uspješnosti zadrugarevoga OPG-a. Na poljoprivrednom je gospodarstvu samo prva faza (proizvodnja), druga faza je pokrivena preko zadruge (osigurano tržište i mjesečna isplata). No zadrugar ističe glavne probleme koji utječu na OPG: fluktuiranje cijena mlijeka, relativno niske cijene mlijeka te smanjenje dodataka za proizvodnju bez genetski modificiranih organizama. Potonje je problem

---

<sup>52</sup> Poglavlje je u cijelosti rezultat intervjua s zadrugarom i članom upravnog odbora PZ Šmarje Antonom Goležom.

Mljekare Celeia: „*To smanjenje je više kontroverzno jer Mljekara ima negativno poslovanje... Nismo mi loše gospodarili, oni su. I zato moraju preuzeti odgovornost za to, ne ga prebaciti na nas proizvođače*“ (Golež, 2019). Usporedbom cijena mlijeka na europskoj razini dolazimo do činjenice da je cijena mlijeka početkom 2019. godine u Sloveniji iznosila 32,56 eura/100 kg s cijenama manjim od 30 eura kroz veći dio 2018. godine, a istovremeno je u Hrvatskoj ona početkom 2019. godine iznosila 33,96 eura/100 kg s vrijednostima većim od 30 kroz cijelu 2018. godinu<sup>53</sup>. Prema mišljenju zadrugara zadaća zadruga bi morala biti smanjenje velikih fluktuacija otkupnih cijena što je inače ovisno o tržištu. Ipak, zadruga je uključena u projekt *Odabrane kvaliteta* (slo. *Izbrana kakovost Slovenije*) od kojega se očekuje povećanje prepoznatljivosti slovenskih proizvođača mlijeka i mesa i povećanje otkupnih cijena u odnosu na europsko tržište. Prednost zadrugara PZ Šmarje je prije svega u tome da doprinose za mlijeko u sistemu *Odabrane kvalitete* mlijeka za poljoprivrednike plaća sama zadruga.

Prema zadrugaru glavne prednosti povezivanja u zadrugu su brojnost, jedinstvo svih i veći utjecaj i moć poljoprivrednika na tržištu. Stvoren je sustav povjerenja i međuovisnosti između poljoprivrednika (zadrugara) i zadruga. PZ Šmarje je organizacija u kojoj zadrugari mogu dobiti savjet i zajednički rješavati probleme s drugim članovima. Poslovanje zadrugar – zadruga u velikoj mjeri je obostrano i vidi se kroz prodaju svih proizvoda poljoprivrednog gospodarstva u zadruzi i kupnjom materijala od zadruga. Ipak, postojanje drugih tržišnih kanala osim zadružnog dovodi do smanjenja ovisnosti zadrugara o zadruzi što ovisi o povoljnijim cijenama drugih trgovačkih centara. Dalje, slovenski su zadrugari previše raspršeni: „*Mislim da je to nešto u slovenskom mentalitetu, da smo zavisni jedni drugima, ako jedan kosi, moram i ja, ako jedan ima traktor, moram ga i ja imati. Nešto je tu i politike pa možda i to da se bojimo izraziti svoje mišljenje u zadruzi*“ (Golež, 2019). No, stanovništvo ima razvijenu svijet da su snažniji, ako su udruženi i da imaju priliku prodavati sve proizvode koje proizvode na poljoprivrednom gospodarstvu. „*Prednost je da ako smo ujedinjeni, brojniji, da nas se daleko čuje. Slabost je pak da moramo prihvatiti otkupne cijene u određenoj mjeri jer na to nemamo velikog utjecaja*“ (Golež, 2019). Zadrugari vide prednosti koje prinosi stvaranje sekundarnih zadruga, odnosno udruživanje više zadruga s ciljem zajedničke nabave repromaterijala i na taj način smanjenja utjecaja velikih poduzeća. „*Ako ništa drugo, zbog toga da iako imamo manji utjecaj na otkupne cijene, da imamo barem utjecaj na otkup repromaterijala – što se tiče suradnje između zadruga, da je za nas*

---

<sup>53</sup>EU Prices Of Cow's Raw Milk, 2019

*povoljnije*“ (Golež, 2019). Zadruga je važan izvor socijalnih odnosa među zadrugarima posebno na skupštinama i kroz djelovanje u zajednici. PZ Šmarje je prisutna u lokalnoj zajednici, podupire, odnosno sponzorira različite aktivnosti lokalnih društava i prisustvuje na lokalnim događanjima (npr. otvorene kuhinje, tržnice i sl.). Zadruga osim toga na razvoj šmarske zajednice utječe i kroz potporu malih „posebnosti“ u smislu manjih poljoprivrednih gospodarstava koja imaju manju proizvodnju proizvoda dodatne vrijednosti (npr. domaći proizvodi iz mlijeka i iz drugih dopunskih djelatnosti). Preduvjet za to je da postoji dovoljan broj većih i velikih proizvođača, odnosno da zadruga može otkupiti velike količine proizvedenog (više od 80%). *„Ali ako bi svi išli tim putem, to ne bi funkcioniralo. Naravno, tu su prisutne veće količine, nama većim proizvođačima je lakše jer smo konkurentniji i jer dobijemo više za nižu cijenu“* (Golež, 2019). Daljnje poslovanje zadruge ovisi, prema riječima zadrugara, o vodstvu zadruge: *„Nadam se da će daljnje vodstvo nastaviti raditi tako kao što je bilo do sada. Vidjet ćemo kako će biti, inače ćemo se malo pobuniti. Kao članovi imamo pravo na to“* (Golež, 2019). U slučaju lošeg djelovanja vodstva zadruge, koje nije u skladu s interesima zadrugara, naglašava jedno od temeljnih prava zadrugara: pravo na demokratsko člansko upravljanje.

U poglavlju je prikazan tipičan primjer koji se temelji na cjelovitoj suradnji i međuovisnosti odnosa zadrugara i zadruge. Oba čimbenika u lancu imaju uhodano poslovanje od prošlosti što u velikoj mjeri utječe na njihovu uspješnost i mogućnost suradnje. Upravo je veličina zadruge čimbenik koji utječe na mogućnost ponude zadovoljavajućih cijena otkupa za zadrugara. Osim toga, zadruga omogućuje otvaranje dodatnih djelatnosti na zadrugarevom obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu što nudi mogućnost za specijalizaciju OPG-a u budućnosti. Prethodno navedeno utječe na pozitivnu percepciju zadruge iz zadrugarevog vidika čime se osigurava daljnja suradnja. Ipak, iz zadrugarevog vidika postoje brojna potencijalna područja napretka i poboljšanja u zadruzi koja bi mogla utjecati na veću uspješnost obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva. To se prije svega odnosi na ulogu zadruge na tržištu u formiranju cijena otkupa koja se ističu kao jedan od glavnih nedostataka poslovanja kroz zadrugu. No značajno je da postoji svijest pojedinog i većine zadrugara o zajedničkoj moći i utjecaju na cijene uslijed udruživanja i djelovanja kroz zadrugu što je prednost u usporedbi s hrvatskim zadrugarima, odnosno poljoprivrednicima. I u ovom primjeru postoji problem mentaliteta i zavisti iako u ovom slučaju u pojedinim aspektima djeluje na pozitivan način u smislu da utječe na poboljšanje ili povećanje poslovanja prilikom uspoređivanja s drugima.



### 5.3.2.2. „Zadruga bi mogle biti u jednakopravnom ili čak privilegiranom položaju“ – PZ Šentjur<sup>54</sup>

Suvremena poljoprivredna zadruga Šentjur se 1990. godine preoblikovala iz Poljoprivrednog kombinata Šentjur kao jedna od temeljnih organizacija kooperanata (uz tada postojeće TO: klaonicu, trgovinu, transport i vlastitu proizvodnju). I u primjeru ove zadruge je članski ulog bio viši od slovenskog prosjeka, a danas je dvostruko niži od članskog uloga u PZ Šmarje. Zadrugu je ustanovilo 396 poljoprivrednika: „...jer poljoprivrednici moraju imati organizaciju koja se, s obzirom na njihovu malu veličinu i razdrobljenost, bavi prodajom njihovih proizvoda“ (Pušnik, 2018). Broj članova zadruge se do 2019. godine smanjio na 314 što je klasičan primjer napuštanja poljoprivredne proizvodnje od strane mladih nasljednika poljoprivrednih gospodarstava ili propadanjem, odnosno prestankom bavljenja poljoprivredom zbog starosti ili smrti. Zadruga je zbog veličine prostora koji pokriva organizirana u 6 zadružnih jedinica: Planina, Ponikva, Slivnica, Dobje, Dramlje i Šentjur od kojih svaka ima predstavnika u upravnom odboru. Glavna djelatnost zadruge je otkup mlijeka (od 108 proizvođača) što se u cijelosti prodaje Mljekari Celeia. Uz PZ Šmarje i druge zadruge istočne Slovenije je poljoprivredna zadruga Šentjur jedan od vlasnika Mljekare Celeia (zadruga drži 12% vlasništva Mljekare). Druga najvažnija djelatnost zadruge je otkup goveda (od 400 proizvođača) što znači da nisu svi proizvođači članovi zadruge, nego su pojedini i klasični kooperanti. Treća najvažnija djelatnost je otkup drvne građe i četvrta djelatnost je trgovačka djelatnost. Zadruga ima ukupno 8 prodavaonica na šentjurskom prostoru uz 1 ugostiteljski objekt u Šentjuru. Fizičko-geografski čimbenici su uvjetovali orijentaciju zadruge, odnosno poljoprivrednike na govedarstvo i proizvodnju mlijeka. PZ Šentjur posluje u manjem opsegu nego PZ Šmarje što pokazuje i broj zaposlenih, kojih je 2019. godine bilo 36. Zadruga nema vlastite proizvodnje zbog čega nema razvijen sustav marketinga iako promociju vrši za potrebe zadružnih prodavaonica kako bi osigurala prisutnost u lokalnom okružju. Partnere zadruge možemo podijeliti na dobavljače (repromaterijala i druge robe) te na kupce (klaonice u Celju, Kamniku, Škofjoj Loki, inozemni kupci, Mljekara, kupac za drvenu građu te druge zadruge). Suradnja sa drugim zadrugama djeluje kroz prije spomenute sekundarne zadruge koje zajednički nastupaju na tržištu te kroz uobičajenu kupnju-prodaju pojedinih proizvoda od određenih zadruga na tom prostoru (posebno PZ Šmarje, PZ Šaleška Dolina, PZ Laško). Izvori financiranja zadruge su izuzev trgovačke djelatnosti, članski ulozi, dobitci iz prethodnih godina, bankovni krediti te

---

<sup>54</sup> Poglavlje je u cijelosti rezultat intervjua s upraviteljem PZ Šentjur Antonom Pušnikom.

prodaja nekretnina koje se ne koriste. Iz izvora financiranja možemo vidjeti osnovni način funkcioniranja zadruge, a to je pokrivanje troškova poslovanja kroz razlike u cijeni prodaje repromaterijala u zadružnim trgovinama. U zadruzi naglašavaju da stvaranje profita nije namjena zadruge (Šentjur) s obzirom da se isti može postići samo na račun nekoga drugoga što je u suprotnosti s poslanstvom zadruga. To je osnovna prednost zadruge iz koje neposredno proizlazi glavna slabost, a to je nemogućnost stvaranja profita, odnosno preniski prihodi koji bi nadilazili troškove i omogućili veće investicije. Osim toga, prednost zadružnog djelovanja su jednaka prava svih šentjurskih zadrugara neovisno o veličini i geografskom položaju: „Zadruga nudi istu cijenu mlijeka za poljoprivrednika koji je u neposrednoj blizini Mljekare Celeia i za poljoprivrednika koji je uz granicu s Hrvatskom“ (Pušnik, 2018). Glavna prednost zadruge je u svakom slučaju osiguran otkup proizvoda i od proizvođača s najmanjim opsegom proizvodnje. PZ Šentjur također slijedi slovenske trendove u promoviranju lokalno proizvedene hrane. Cilj zadruge je privući i okupiti lokalne proizvođače hrane koji će prodavati svoje proizvode u šentjurskoj zadružnoj trgovini u dijelu nazvanom Domaći kut (slo. *Domaći kotiček*) pod okriljem lokalnog zaštitnog znaka. Ipak, projekt je u početnoj fazi i još uvijek nije privukao dovoljan broj lokalnih proizvođača: „Šentjurski poljoprivrednici nisu toliko poduzetni u usporedbi s primjerice poljoprivrednicima Gorenjske<sup>55</sup>. Oni to imaju bolje uređeno“ (Pušnik, 2018).

Poljoprivredna zadruga Šentjur održava zadružne prodavaonice u područjima slabijeg demografskog intenziteta (u odnosu na prosjek Slovenije) iako ne donose prihoda. Time zadruga brine za održavanje temeljnih uslužnih funkcija malih naselja, odnosno opskrbe lokalnog ruralnog stanovništva. U zadruzi smatraju da bi poljoprivredna politika, upravo zbog navedene brige za mala ruralna naselja, mogla biti više naklonjena poljoprivrednim zadrugama: „Zadruge bi mogle biti u jednakopravnom ili čak privilegiranom položaju kao što su neki primjeri u Europi. Morale bi biti oslobođene određenih davanja i sl.“ (Pušnik, 2018). Zadruga nema kapaciteta da bi neposredno ulagala u razvoj ruralnih naselja šentjurskog prostora, iako posredno pomaže razvoju lokalnih društava u vidu financijske potpore, iznajmljivanja zadružnih prostora i sl. Društvena komponenta zadruge vidljiva je i kroz organiziranje druženja i izleta za njezine članove čime se jača identitet zadrugara i osjećaj povezanosti tih zadrugara u odnosu na druge zadrugare i poljoprivrednike. Osim toga, sama zadruga je na određeni način prostor druženja i socijalnih kontakata u kojem zadrugari osjećaju sličnost, jednakost i da pripadaju jedan

---

<sup>55</sup> Regija SZ Slovenije uz granicu s Austrijom.

drugome :,*Neki zadrugari dolaze u zadružne trgovine da bi razgovarali jer u primjerice u klasičnim trgovačkim centrima nema nekoga s kime bi se moglo razgovarati, dijeliti mišljenja. Kod nas u zadruzi je to drugačije*“ (Pušnik, 2018).

PZ Šentjur jedna je od zadruga s dugom tradicijom postojanja i djelovanja što utječe na ukorijenjenost zadruge u lokalno okružje i svijest stanovništva. Zadruga, osim toga, fizički dominira centrom Šentjura veličinom glavne zgrade i trgovine s prepoznatljivim natpisom *Kmetijska zadruga Šmarje* i logom što odaje dojam tradicije i iskustva. Zadruga se smatra tradicionalnom zadrugom sa srednjim opsegom poslovanja, brojem zadrugara i brojem zaposlenih. To zadruzi omogućuje personaliziraniji pristup pojedinom zadrugaru. Osim toga, zadruga ulaže u različite aktivnosti čime se razvija i jača zadružni identitet. S obzirom na veličinu i ukorijenjenost u lokalno okružje zadruga brine za manja ruralna naselja, poljoprivrednike i omogućuje jednake uvjete za sve sudionike bez obzira na lokaciju, veličinu i sl. Ipak s jedne strane na zadrugu ograničavajuće djeluje nemogućnost stvaranja većeg profita čime bi se mogla pokrenuti lokalna proizvodnja i prodaja po uzoru na zadrugu u Šmarju pri Jelšah, s druge strane na to utječe manja poduzetnost šentjurskih poljoprivrednika.

#### **5.4. Poljoprivredne zadruge Krapinsko-zagorske županije i Obsotlja i Kozjanskog iz vidika poljoprivrednika – rezultati ankete**

Anketno istraživanje provedeno je u razdoblju od 17.6. do 1.7.2019. godine u Krapinsko-zagorskoj županiji i regiji Obostlje i Kozjansko metodom slučajnog sustavnog uzorka. Okvir uzorkovanja bio je popis korisnika potpora iz Europskog fonda za jamstva u poljoprivredi (EAGF) te Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj (EAFRD) u Hrvatskoj i Sloveniji za razdoblje od 16.10.2017. do 15.10.2018. godine<sup>56</sup>. Ukupno je anketirano 125 osoba, od čega je 85 iz Krapinsko-zagorske županije i 40 iz Obsotlja i Kozjanskog što je proporcionalno ukupnom broju obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava istraživanog prostora Hrvatske (8500), odnosno Slovenije (4000)<sup>57,58</sup>. Anketni upitnik sastojao se od 6 pitanja vezanih uz obiteljska poljoprivredna gospodarstva ispitanika i mišljenja o poljoprivrednim zadrugama te 4 pitanja vezan uz socio-ekonomski status

---

<sup>56</sup>Popis korisnika potpora, 2018a; Prejemniki sredstev, 2018

<sup>57</sup> Sukladno pravnoj osnovi ime i prezime korisnika isplaćenog iznosa do 5.000 kn za Hrvatsku te 1.000 eura za Sloveniju se ne prikazuju, čime isti nisu bili obuhvaćeni anketnim istraživanjem. Okvir uzorkovanja za Krapinsko-zagorsku županiju je iznosio 3857 fizičkih osoba, a za Obostlje i Kozjansko 2235 fizičkih osoba.

<sup>58</sup> Istraživanjem su bili obuhvaćeni samo korisnici fizičke osobe kako bi se prikupila mišljenja onih koji se bave poljoprivredom i koji bi mogli biti potencijalni članovi i/ili kooperanti poljoprivrednih zadruga.

ispitanika<sup>59</sup>. Oko 74 % ispitanih je muškog spola, dok je 26 % ženskog spola. Najveći udio ispitanih spada u dobnu skupinu od 45 do 65 godina, a najmanji u skupinu do 45 godina starosti (tab. 3). U Obsotlju i Kozjanskom nešto veći udio čine mlađi od 45 godina te manji udio stariji od 65 godina u odnosu na Krapinsko-zagorsku županiju.

Tab. 3. Raspodjela ispitanika KZZ i OK prema dobnim skupinama 2019. godine

Dobna skupina	Broj	Udio (%)	Kum. udio (%)	Krapinsko-zagorska županija		Obsotelje i Kozjansko	
				Ukupno	Udio (%)	Ukupno	Udio (%)
<45	19	15,2	15,2	11	12,9	8	20,0
45-65	61	48,8	64	42	49,4	19	47,5
>65	45	36	100	32	37,6	13	32,5
<b>Ukupno</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	-	<b>85</b>	<b>100,0</b>	<b>40</b>	<b>100,0</b>

Izvor: anketno istraživanje

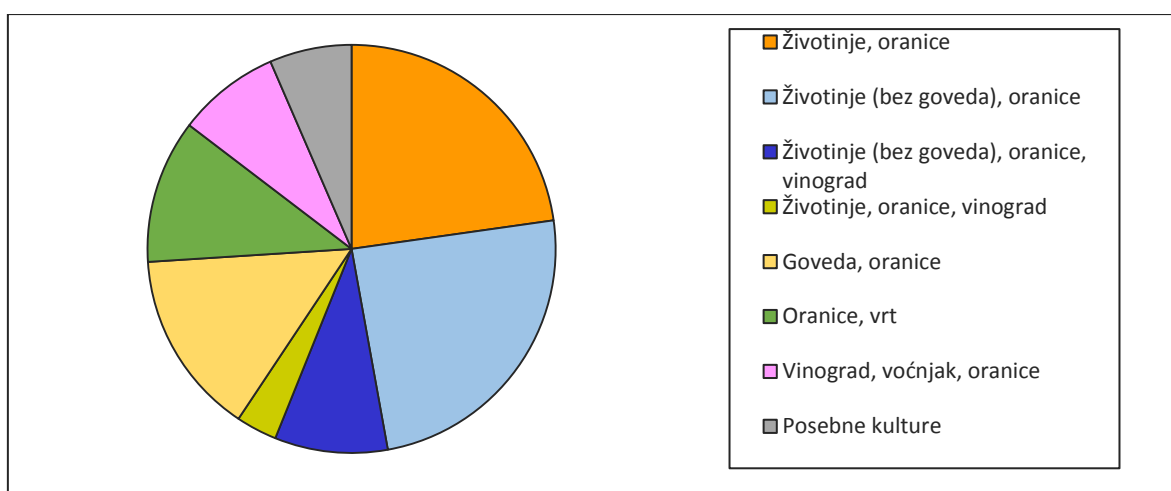
Prema ekonomskoj aktivnosti, odnosno glavnim izvorima sredstava za život<sup>60</sup> prevladavaju umirovljenici (ukupno ih je 40), zatim zaposleni (74) te s manje od 5 % poljoprivrednici (5) i ostali (od čega je 1 nezaposlen, 2 uzdržavana člana te 3 samozaposlene osobe od čega je jedna u poljoprivredi). Najveći udio ispitanih u obje regije ima najviše završenu srednju školu (čak 63% svih), a nešto manje od 30% ima završenu osnovnu školu. Vrlo mali udio ispitanih ima završenu višu (4,8%) ili visoku školu (4%), od čega je taj udio nešto viši među anketiranim u Obsotlju i Kozjanskom (ukupno 6 ili 15% s višom ili visokom školom) nego u Krapinsko-zagorskoj županiji (ukupno 5 ili 4% s višom ili visokom školom).

Prema glavnim djelatnostima na poljoprivrednim gospodarstvima prevladavaju oni koji uzgajaju *životinje bez goveda* (svinje, perad i oranice na kojima siju kukuruz i žito, uz to 3 anketirani imaju i ovce te 2 buče) s 24 % (sl. 8.). Za njima s 22,8% slijede oni koji uzgajaju *životinje uključujući i goveda* od čega je takvih nešto više u Obsotlju i Kozjanskom. Budući da je vinogradarstvo jedna od tradicionalnih djelatnosti i Krapinsko-zagorske županije i Obsotlja i Kozjanskog, oni koji se bave time su svrstani u tri kategorije, ovisno o tome uzgajaju li uz to životinje i koje uzgajaju. Od toga je 8,9 % onih koji uzgajaju životinje bez goveda (svinje, perad, 1 ovce i 1 konje) te imaju oranice. Najmanji je udio onih koji uz vinograd na OPG-u uzgajaju sve navedene životinje uključujući goveda (dakle, krave, bikove, junad, svinje, perad, itd.) te obrađuju oranice te siju kukuruz i žito (tih je oko 3%).

<sup>59</sup> Anketni upitnik priložen je na kraju rada u poglavlju *Prilozi*.

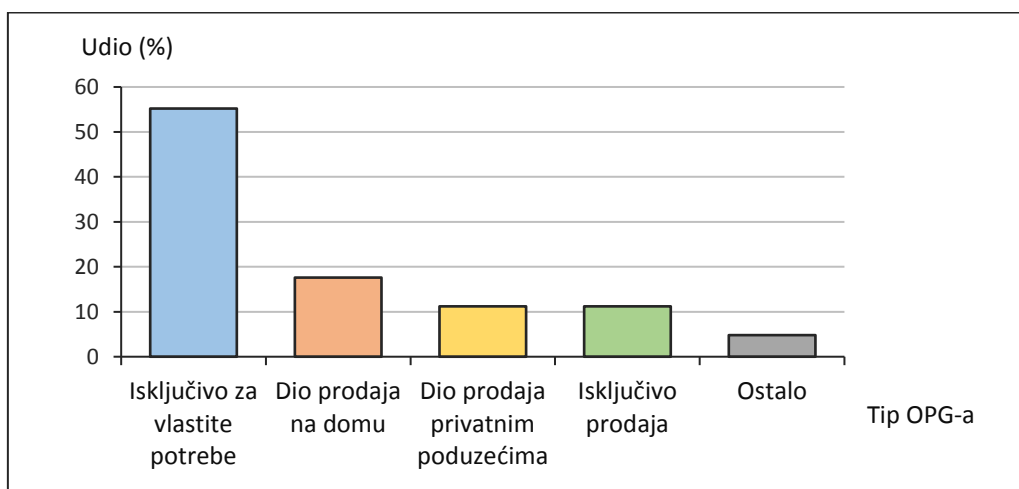
<sup>60</sup> Anketirani su prema ekonomskoj aktivnosti podijeljeni na zaposlene (s glavnim izvorima za život od stalnog rada), umirovljenike (s glavnim izvorima za život od mirovine), poljoprivrednike (s glavnim izvorima za život od poljoprivrede) te ostali (drugi izvori sredstava za život).

Oko 15 % ispitanih uzgaja samo goveda (krave, bikove i junad) uz oranice od čega ih je 11 u Obsotlju i Kozjanskom i 7 u Krapinsko-zagorskoj županiji. Oni koji ne uzgajaju životinje i imaju samo *oranice i vrt* ili *vinograd, voćnjak i oranice* je ukupno oko 20%. *Posebnim kulturama* se bavi ukupno 8 ljudi od čega 4 uzgajaju konje (od toga je jedan biodinamički OPG-a, drugi uz to ima i ekološki uzgoj jagoda, a svi su iz Obsotlja i Kozjanskog). Ekološki nasad na OPG-u imaju tri ispitanika u Obsotlju i Kozjanskom, a u KZZ ih nema. Od *posebnih kultura* ispitanih u Krapinsko-zagorskoj županiji jedan anketirani ima maslinik (na zemljištu u Dalmaciji) i voćnjak, druga dva imaju pčele i permakulturni nasad ljekovitog bilja. Dvije osobe u trenutku anketiranja više nisu imale nijedne kulture niti djelatnosti na OPG-u.



Sl. 8. Struktura djelatnosti na poljoprivrednim gospodarstvima ispitanika

Izvor: anketno istraživanje

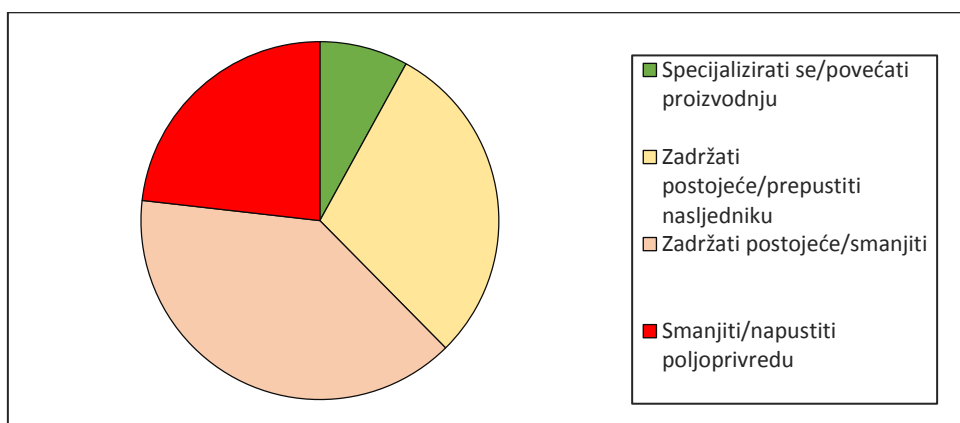


Sl. 9. Tipovi poljoprivrednih gospodarstava ispitanika prema stupnju prodaje

Izvor: anketno istraživanje

Poljoprivredna gospodarstva ispitanih su prema tipu podijeljena na 5 kategorija (sl. 9.). S više od 50% prevladava tip OPG-a koji proizvedeno koristi *isključivo za vlastite potrebe* ili potrebe članova šire obitelji. Osim za vlastite potrebe, 17% ispitanih jedan *dio*

*proizvedenog prodaje na domu* što se odnosi na prodaju poznanicima, prijateljima, vikendašima, turistima, odnosno stalnim kupcima koji su za njih čuli usmenom predajom. Nešto više od 10% ih *prodaje privatnim poduzećima*, restoranima, mljekarama (prije svega Mini Mljekari Veronika), klaonicama ili mesnicama. Isti udio ispitanih isključivo prodaje, od čega je 9 ispitanih iz Obsotlja i Kozjanskog (22% od svih u regiji), a 5 iz Krapinsko-zagorske županije (samo 5% od svih u županiji). U Krapinsko-zagorskoj županiji čak 82% ispitanih OPG-a proizvodi za vlastite potrebe i dio prodaje na domu, dok u Obsotlju i Kozjanskom 45% ispitanih proizvodi za vlastite potrebe, a čak 32% prodaje dio proizvedenog ili sve. U kategoriju *ostalo* spadaju oni koji su prije prodavali zadruzi (sada više ne proizvode) ili su jedanput ili dvaput prodali zadruzi bez da bi bili član ili kooperant.



Sl. 10. Raspodjela ispitanika prema planovima za obiteljska poljoprivredna gospodarstva  
Izvor: anketno istraživanje

Nema velike razlike u planovima za OPG između Krapinsko-zagorske i Obsotlja i Kozjanskog. Najveći udio ispitanih planira *zadržati postojeće i/ili smanjiti* (gotovo 40%), a najmanji udio se planira *specijalizirati i/ili povećati opseg proizvodnje* (samo 8%) (sl. 10.). Značajno je da u kategoriji *zadržati postojeće/smanjiti* prevladavaju stariji od 65 godina s namjerom obrađivanja zemlje ovisno o fizičkom i psihičkom zdravlju u budućnosti. U obje regije po 22% ispitanih planira *smanjiti proizvodnju i/ili napustiti poljoprivredu*. U toj kategoriji prevladava skupina od 45 do 65 godina u kojoj je nekoliko ispitanih razočaranih nad uvjetima u poljoprivredi. U Krapinsko-zagorskoj županiji 31% svih planira *zadržati postojeće i/ili prepustiti nasljedniku*, dok je taj udio nešto manji u Obsotlju i Kozjanskom (25% ispitanih u regiji).

Tab. 4. Razlozi nesudjelovanja u zadrugama prema udjelima i lokaciji ispitanika 2019. g.

Razlog (ne)članstva	Ukupno	Udio (%)	Kum. udio (%)	Krapinsko-zagorska županija		Obsotlje i Kozjansko	
				Ukupno	Udio (%)	Ukupno	Udio (%)
Ne zna što je zadruga/nije zainteresiran	13	10,4	10,4	13	15,3	0	0
Zadruga ne postoji/ne otkupljuje	29	23,2	33,6	29	34,1	0	0
Bolestan/star ili proizvodi vrlo male količine/površine	50	40,0	73,6	30	35,3	20	50
Nema potrebe/osigurano tržište/bolji uvjeti	11	8,8	82,4	6	7,1	5	12,5
Zadruga loše djeluje/loša iskustva/mišljenje ili bolji uvjeti konkurencije	15	12,0	94,4	4	4,7	11	27,5
Ostalo	7	5,6	100,0	3	3,5	4	10
<b>Ukupno</b>	<b>125</b>	<b>100,0</b>	-	<b>85</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Izvor: anketno istraživanje

Kao glavni razlog nesudjelovanja u nekoj poljoprivrednoj zadruzi je 40% ispitanih navelo *starost/bolest i/ili proizvodnju premalih količina proizvoda* da bi se isplatiti prodavati preko zadruge (tab. 4.). U Obsotlju i Kozjanskom je to navelo čak 50% ili 20 ispitanih, dok je u Krapinsko-zagorskoj županiji to navelo apsolutno više ispitanika (30), ali je taj udio u odnosu na sve ispitanike u županiji manji (35,3%). Drugi najčešći razlog nesudjelovanja u Krapinsko-zagorskoj županiji je to da *zadruga ne postoji i/ili ne otkupljuje više* (čak 34% svih u županiji). Prema tome, zadruge koje djeluju u općinama u kojima su ispitanici rekli da iste ne postoje, nisu prepoznatljive ni na lokalnoj razini (Desinić, Krapina, Bedekovčina). U Obsotlju i Kozjanskom je drugi najčešći razlog nesudjelovanja mišljenje da *zadruga loše djeluje i/ili da su imali loša iskustva sa zadrugom i/ili da konkurencija nudi bolje uvjete* (čak 27,5% svih u regiji): „Zadruga je najlošiji kupac koji može biti u odnosu na druge kupce“; *Prije smo bili član zadruge, ali više nismo zbog lošeg djelovanja zadruge*“ (ispitanici iz Obsotlja i Kozjanskog). U Krapinsko-zagorskoj županiji je taj udio samo 4,7 % s obzirom da nemaju iskustava sa zadrugama. Nešto više od 12 % (ukupno 5) ispitanih u Obsotlju i Kozjanskom je navelo to da imaju *osigurano tržište, odnosno bolje uvjete kod konkurencije*, dok je taj udio u Krapinsko-zagorskoj županiji manji (7,1 %) iako ih je apsolutno više (6). Čak 13 ispitanika je kao razlog nesudjelovanja navelo da *ne znaju što je zadruga i/ili nisu zainteresirani*, od čega nijedan nije iz Obsotlja i Kozjanskog, od čega su 3 mlađi od 45 godina koji ne znaju što su zadruge. Pod *ostalo* spadaju oni koji su naveli da nisu član zadruge jer se otkup zadruge ne poklapa s njegovom djelatnošću, da su zadruge zastarjeli koncept, da su udaljeni od zadruge, da ne znaju što bi dobili s članstvom, da imaju stalan izvor prihoda ili da nisu dobili poziv za učlanjenje u zadrugu.

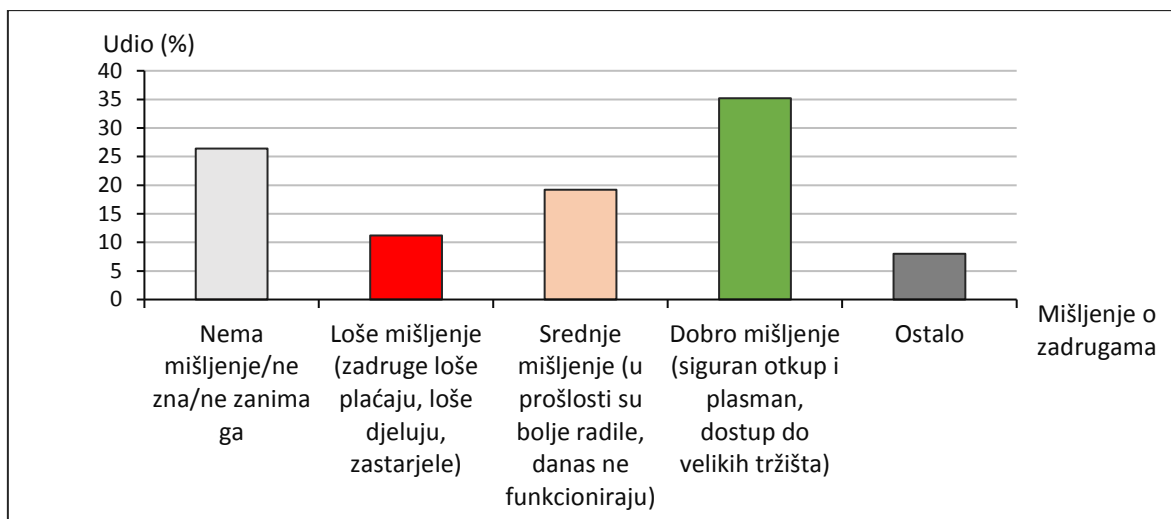
Mišljenje o zadrugama se djelomično poklapa s razlozima nesudjelovanja u zadrugama. To se odnosi na one koji imaju *loše mišljenje* o zadrugama (11,2% svih ispitanih) zbog čega niti nisu članovi zadruga, a razlog za to je loše iskustvo povezano s lošim plaćanjem i cijenama (u Obsotlju i Kozjanskom) ili činjenicom da je velik broj zadruga u Krapinsko-zagorskoj županiji nakon 1990-ih godina propao (tab. 5., sl. 11.). Loše mišljenje u Krapinsko-zagorskoj županiji ima samo 5, 9 % ili 5 ispitanika u županiji, dok 22,5 % svih ili 9 ispitanika Obostlja i Kozjanskog ima loše mišljenje povezano sa stvarnim iskustvima sa zadrugama. „U zadruzi koja je propala prije 10 godina (op. 2009.g.) su se gledali samo privatni interesi, kako bi netko čim više profita dobio iz zadruge, nadzorni odbor se ponašao kao da je dioničko društvo“ (ispitanik iz Krapinsko-zagorske županije) ili „Zadruge više ne rade u skladu sa svojim poslanstvom i tako kako su osmišljene. Zadruge bi se morale baviti prodajom i otkupom od poljoprivrednika i u njegovu korist, a ne samo da održavaju taj veliki aparat - sebe“; Zadruge se ponašaju maćehinski prema poljoprivrednicima, snižavaju cijene konkurenciji i okrenute su tako da one ne mogu izgubiti“ te „Zadruge su strašno loši isplataljevi, najlošiji su kupci, imaju najlošije cijene“ (ispitanici iz Obsotlja i Kozjanskog). Velik udio svih ispitanih nema mišljenja ili ga ne zanimaju zadruge (čak 33 ili 26,4%). Značajno je srednje mišljenje kojeg ima 24 (19,2% svih) ispitanih i koje se odnosi na slaganje s konceptom i idejom zadrugarstva i zadruga, a istovremeno priznavanje činjenice da u Krapinsko-zagorskoj županiji više ne funkcioniraju i da postojeće zadruge u Obsotlju i Kozjanskom imaju određene nedostatke.

Tab. 5. Mišljenja o poljoprivrednim zadrugama prema udjelima i lokaciji ispitanika 2019. g.

Mišljenje	Ukupno	Udio (%)	Kum. udio (%)	Krapinsko-zagorska županija		Obsotlje i Kozjansko	
				Ukupno	Udio (%)	Ukupno	Udio (%)
Nema mišljenje/ne zna/ne zanima ga	33	26,4	26,4	23	27,1	10	25
Loše mišljenje (zadruge loše plaćaju, loše djeluju, zastarjele)	14	11,2	37,6	5	5,9	9	22,5
Srednje mišljenje (u prošlosti su bolje radile, danas ne funkcioniraju)	24	19,2	56,8	16	18,8	8	20
Dobro mišljenje (siguran otkup i plasman, dostup do velikih tržišta)	44	35,2	92	34	40	10	25
Ostalo	10	8	100	7	8,2	3	7,5
<b>Ukupno</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	-	<b>85</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Izvor: anketno istraživanje





Sl. 11. Mišljenja ispitanika o poljoprivrednim zadrugama

Izvor: anketno istraživanje

„Zadruga bi morale imati više pogodnosti za poljoprivrednike“ (ispitanik iz Obsotlja i Kozjanskog) ili „Zadruga su dobro zamišljene, ali u Zagorju ne funkcioniraju, bave se samo prodajom. Loše je uređeno zakonodavstvo, loše je političko uređenje“; „Zadruga su prije bile dobre. Dobre su ako rade u korist poljoprivrednike, ne za privatne interese kao danas“; „Zadruga su prije bile nosilac sela i poljoprivrede, a danas europski poljoprivrednik živi od zadruga“ (ispitanici iz Krapinsko-zagorske županije). Dobro mišljenje ima čak 44 (35% svih) ispitanih koje je temeljeno na iskustvu ili mišljenju o starim/prošlim zadrugama u Krapinsko-zagorskoj županiji ili na trenutnoj uređenosti otkupa proizvoda i zadružnih trgovina te svijesti o većim mogućnostima kod zajedničkog nastupa na tržištu u Obsotlju i Kozjanskom. „Zadruga su dobre jer se zajednički može postići puno više nego sam i kroz pravnu osobu se lakše prodaju proizvodi“ (ispitanik iz Krapinsko-zagorske županije). Ukupno 34 ispitanih ili 40 % svih ispitanih u Krapinsko-zagorskoj županiji ima dobro mišljenje o zadrugama koje se prije svega odnosi iskustvo njih ili njihovih roditelja kojima su zadruga u prošlosti (pred osamostaljenjem Hrvatske) nudile siguran otkup većine proizvoda koje su proizvodila polikulturalna gospodarstva županije: „Prije, u starim zadrugama, se moglo sve prodati, bio je siguran otkup. Što god si proizveo, mogao si prodati, a danas ne možeš niti jaja prodati, kamoli nešto više od toga“ (ispitanik iz Krapinsko-zagorske županije). Pod ostalo (ukupno 7 ispitanika) spadaju oni koji misle da „su stare zadruga bile loše i propale su, a, danas nisu popularne, nema kvalitetnih ljudi koji bi ih vodili, korisne samo za velike proizvođače, nisu korisne za male proizvođače“.

Posljednji dio ankete odnosio se na potencijalne uvjete pod kojima bi se ispitanici učlanili u zadruga, odnosno postali dio zadruga i s njom poslovali. Gotovo 64% svih

ispitanika (ukupno 80 njih) ili ne bi postao član ni u kojem slučaju i ima određen razlog za to ili ne zna (tab. 6.; sl. 12.).

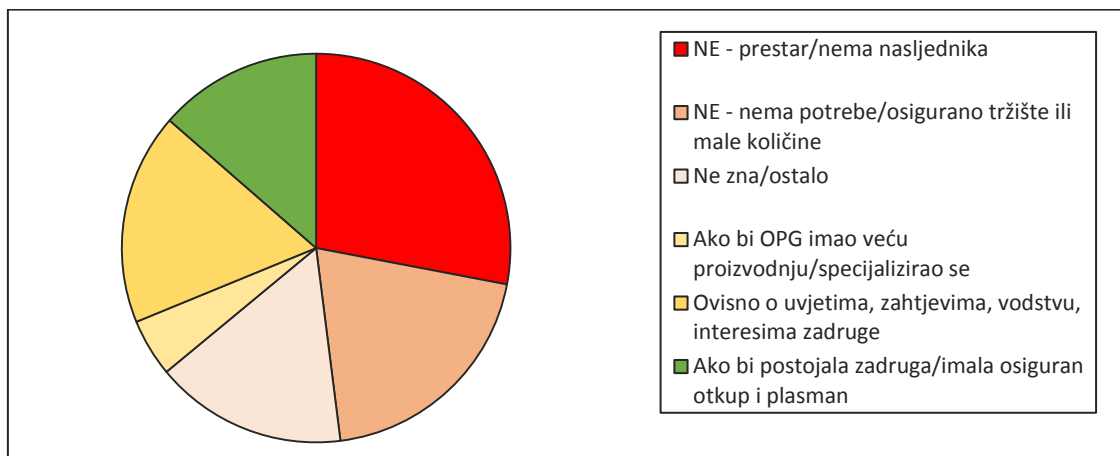
Tab. 6. Potencijalni uvjeti učlanjenja u zadrugu prema udjelima i lokaciji ispitanika 2019. g.

Uvjeti učlanjenja	Ukupno	Udio (%)	Kum. udio (%)	Krapinsko-zagorska županija		Obstelje i Kozjansko	
				Ukupno	Udio (%)	Ukupno	Udio (%)
NE - prestar/nema nasljednika	35	28	28	21	24,7	14	35
NE - nema potrebe/osigurano tržište ili male količine	25	20	48	16	18,8	9	22,5
Ne zna/ostalo	20	16	64	14	16,5	6	15
Ako bi OPG imao veću proizvodnju/specijalizirao se	6	4,8	68,8	4	4,7	2	5
Ovisno o uvjetima, zahtjevima, vodstvu, interesima zadruge	22	17,6	86,4	15	17,6	7	17,5
Ako bi postojala zadruga/imala osiguran otkup i plasman	17	13,6	100	15	17,6	2	5
<b>Ukupno</b>	<b>125</b>	<b>100</b>	-	<b>85</b>	<b>100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>

Izvor: anketno istraživanje

Najveći dio njih (28 %) ne bi postao član zadruge jer je *prestar, odnosno nema nasljednika* koji bi mogao preuzeti poljoprivredno gospodarstvo. Od toga je veći udio kod ispitanika Obostlja i Kozjanskog (35 %) nego onih u Krapinsko-zagorskoj županiji (24,7 %). Drugi dio (20 % svih ispitanika) su oni koji *nemaju potrebe za zadrugom* jer proizvode premale količine (za vlastite potrebe ili dio prodaja na domu) ili već imaju osigurano tržište (djelomična ili isključiva prodaja poduzećima). Jedna od ispitanica spada u kategoriju osigurano tržište jer je dio zadruge u nastojanju koja planira okupljati proizvođače ekološkog bila. Čak 16% ih ne zna bi li postali član ili imaju neki drugi razlog za to: *misli da su zadruge zastarjeli koncept, strah od ponovnog propadanja zadruga, smanjivanje proizvodnje ili nezadovoljstvo sa zadrugom u prošlosti*. Samo 36 % svih ispitanih bi postao član zadruge pod jednim od tri uvjeta. Prvo, *ako bi imali veću proizvodnju na OPG-u ili bi se specijalizirali za određen segment* (6 ili 4,8 % svih). Drugo, *ovisno o uvjetima (veće cijene otkupa, više za male proizvođače), zahtjevima (niža članarina, količine), vodstvu i interesu zadruge uz promjenu zakonodavstva* (22 ili 17,6 % svih ispitanih). Konačno, *ako bi postojala zadruga u blizini* (za Krapinsko-zagorsku županiju, 15 ili 17,6 %) i *ako bi zadruga osigurala otkup i plasman proizvoda* (za Obstelje i Kozjansko, 5 % ili 2 ispitanika). U Krapinsko-zagorskoj županiji imaju jednak udio oni kojima je za učlanjenje u zadrugu dovoljno to da u njihovoj blizini uopće postoji zadruga (17,6 %) i onih koji bi uz to ipak, sukladno uvjetima i zahtjevima koje bi postavile zadruge, odlučili isplati li se sudjelovati u zadruzi (17,6 %). S druge strane, u Obostlju i Kozjanskom prevladavaju oni kojima je prije svega važno kakve

bi uvjete i zahtjeve zadruga postavila jer se značajan dio njih ne slaže s trenutnim uvjetima u postojećim zadrugama u toj regiji, odnosno imaju loše mišljenje o njima.



Sl. 12. Raspodjela ispitanika prema uvjetima učlanjenja u zadrugu

Izvor: anketno istraživanje

Analiza pomoću Spearmanovog koeficijenta korelacije pokazala je da nema korelacije, odnosno statističke poveznice između starosti i mišljenja o zadrugama, između stupnja obrazovanja i mišljenja o zadrugama ni između stupnja obrazovanja i uvjetima učlanjenja u zadrugu. Statistička veza ili korelacija postoji između starosti i uvjeta učlanjenja te između tipa OPG-a i uvjeta učlanjenja. Spearmanov koeficijent korelacije između starosti i uvjeta učlanjenja iznosi -0,344 što pokazuje da je veza relativno slaba i negativna (tab. 7.).

Tab. 7. Rezultati Spearmanovog testa korelacije između starosti ispitanika i uvjeta učlanjenja

Spearmanov test		Uvjet učlanjenja	Starost
Uvjet učlanjenja	Koeficijent korelacije	1	-,342**
	<i>p</i>	.	0,000
	N	105	105
Starost	Koeficijent korelacije	-,342**	1
	<i>p</i>	0,000	.
	N	105	125

*p* = korelacija je značajna na razini 0,01 (dvokraka)  
N = broj opservacija

Izvor: anketno istraživanje

Negativna veza pokazuje da se povećanjem jedne varijable (povećanjem starosti) smanjuje druga varijabla (uvjet učlanjenja) i obratno<sup>61</sup>. To znači da što je ispitanik stariji, manje su vjerojatnosti za učlanjenjem u zadrugu. Smanjenjem starosti povećava se

<sup>61</sup> Starost je promatrana kao ordinalna skala od 1 (mlađi od 45 godina) do 3 (stariji od 65 godina). Uvjeti učlanjenja promatrani su na skali od 1 do 5 pri čemu 1 označuje *ni u kojem slučaju ne bih postao član (prestar)*, 2 *ne bih postao član (osigurano tržište ili male količine)*, 3 *postao bih član ako bih imao veće količine/specijalizirao se*, 4 *postao bih član ovisno o uvjetima/zahtjevima zadruge* i 5 *sigurno bih postao član ako bi postojala zadruga/organizirala otkup*. Iz analize je izbačena kategorija *ne znam/ostalo*.

vjerojatnost učlanjenja, ali ovisi o uvjetima i/ili zahtjevima koje postavlja zadruga ili o potencijalnom širenju i povećanju proizvodnje na OPG-u.

Statistička povezanost također postoji između tipa OPG-a (5 kategorija OPG-a ovisno o količinama prodanog i iskorištenog za vlastite potrebe) i uvjeta učlanjenja (tab. 8.)<sup>62</sup>. Spearmanov koeficijent korelacije u ovom slučaju iznosi 0,316 što ukazuje na nešto slabiju vezu između tipa OPG-a i uvjeta učlanjenja u odnosu na starost i uvjet učlanjenja. Veza između tipa OPG-a i uvjeta učlanjenja je pozitivna što pokazuje da povećanjem udjela prodaje na OPG-u povećava vjerojatnost učlanjivanja u zadrugu. Isto tako, što je manji udio prodaje proizvedenog na OPG-u (dakle, isključivo korištenje proizvedenog za vlastite potrebe), manje su vjerojatnosti za učlanjenjem u zadrugu što je i logično jer je stariji ispitanici proizvedeno koriste za vlastite potrebe i samim time nemaju potrebe niti želje za sudjelovanjem sa zadrugama.

Tab. 8. Rezultati Spearmanovog testa korelacije između tipova OPG-a i uvjeta učlanjenja

Spearmanov test		Uvjet učlanjenja	Tip OPG-a
Uvjet učlanjenja	Koeficijent korelacije	1	<b>0,316**</b>
	$p$	.	0,001
	N	105	99
Tip OPG-a	Koeficijent korelacije	<b>0,316**</b>	1
	$p$	0,001	.
	N	199	119
$p$ = korelacija je značajna na razini 0,01 (dvokraka)			
N = broj opservacija			

Izvor: anketno istraživanje

## 6. ČIMBENICI DIFERENCIRANOG RAZVOJA POLJOPRIVREDNOG ZADRUGARSTVA

S obzirom na rezultate prethodnih poglavlja, čimbenike koji su utjecali na razvoj poljoprivrednog zadrugarstva Krapinsko-zagorske županije i Obsotlja i Kozjanskog, možemo podijeliti na dvije glavne skupine: prirodno-geografski i društveno-geografski čimbenici. Društveno-geografske čimbenike možemo dalje podijeliti na historijsko-geografske, institucionalne ili političke, gospodarske ili tržišne, demogeografske i socio-kulturne čimbenike te unutrašnje ili upravljačke.

Prirodno-geografski čimbenici mogu se smatrati osnovnom nastanka poljoprivrednih zadruga oba prostora. Glavnu ulogu u tome ima raščlanjen reljef u kojem se izmjenjuju brežuljci, brda i doline. To je utjecalo na velik udio malih parcela i samim time relativno malu mogućnost za intenzivnu poljoprivredu zbog čega je udruživanje količina više

<sup>62</sup> U ovom su slučaju uvjeti učlanjenja promatrani na jednak način kao i u prethodnom primjeru. Tipovi OPG-a su promatrani na ordinalnoj skali od 1 do 4 pri čemu 1 označuje *isključivo za vlastite potrebe*, 2 *dio prodaja na domu*, 3 *dio prodaja privatnim poduzećima* i 4 *isključivo prodaja*. Iz analize je izbačena kategorija *ostalo*.

proizvođača s malim površinama u obliku zadruge jedan od načina povećanja tržišne vrijednosti poljoprivrednih gospodarstava. Smanjena važnost prirodno-geografskih čimbenika u diferenciranju zadruga Krapinsko-zagorske županije i Obsotlja i Kozjanskog rezultat je međudjelovanja i jačeg utjecaja društveno-geografskih čimbenika. U suprotnom bi zadruge oba prostora djelovale na jednak način i jednako uspješno zbog čega se međudjelovanje svih čimbenika ne može isključiti. To je vjerojatno razlog za slabiju zastupljenost prirodno-geografskih čimbenika u literaturi iako se u kontekstu ovog rada i prostora oni ne smiju zanemariti. Tako se za ulogu veličine poljoprivrednih površina u stvaranju poljoprivrednih zadruga u obzir mora uzeti i agrarna prenaseljenost i tradicionalna polikulturalna poljoprivredna proizvodnja (kao historijsko-geografski čimbenik) obiju regija koja je prouzročila veliku prostornu rascjepkanost površina i time prevlast poljoprivrednih zadruga nad drugim oblicima udruživanja u prošlosti. Na taj su način zadruge postale ukorijenjene u svijesti slovenskih i hrvatskih poljoprivrednika i seljaka što možemo smatrati i socio-kulturnim čimbenikom koji je često dolazio do izražaja kod anketiranog stanovništva. S druge se strane smatra da je kolektivizacija zemlje i prisilno članstvo u velikim državnim kolektivističkim sistemima koji su predstavljani pod nazivom „zadruge“ u vrijeme socijalističkog sistema ostavila negativan trag kod stanovništva, osim u Poljskoj i Sloveniji (i Hrvatskoj) u kojima kolektivizacija nije uspjela (Lerman i Gardner, 2016). Smatra se da je stanovništvo zbog toga izgubilo pozitivne ideale i konotacije o slobodnom i dobrovoljnom zadružnom djelovanju kakva je bila praksa u zapadnoeuropskim državama što predstavlja značajnu barijeru za napredak zadrugarstva (Lerman i Gardner, 2016). Ipak, suprotno iskustvima u državama bivšeg Sovjetskog Saveza i drugih socijalističkih država srednje Europe pokazalo se da stanovništvo Krapinsko-zagorske županije ima generalno pozitivno mišljenje o zadrugama i konceptu zadruga što je rezultat sigurnosti otkupa proizvoda koji je postojao u vrijeme socijalističkog upravljanja. Riječ „zadruga“ suprotno iskustvima u srednje- i istočnoeuropskim državama kod stanovništva Krapinsko-zagorske županije budi nadu i potrebu za ustanovljenjem novih zadruga koje bi, prema njihovom mišljenju, djelovale jednako dobro kao i stare zadruge prije 1990-ih. Ipak, stare su zadruge od 1960-ih godina djelovale u sastavu poljoprivredno-prehrambenih kombinata koji su preuzimali preradu proizvoda i kooperaciju sa zadrugarima zbog čega su se zadruge uglavnom počele baviti trgovinom (kao nabavno-prodajne tvrtke), a zadružna imovina koja je tada pripala kombinatima nakon 1990-ih privatizirana ili postala državno vlasništvo bez mogućnosti da se bivši zadrugari uključe u proces pretvorbe (HPZS, n.d.a). Za očekivati je bilo da su takva negativna iskustva sa zadrugama prije 1990-ih glavni temelj za stvaranje negativnih konotacija o zadrugama u KZZ, iako je istraživanje pokazalo suprotno. Prvo, negativne

konotacije uglavnom su se odnosile na zadruge koje su propale nakon 1990-ih godina zbog tranzicije u kapitalizam, privatizacije i privatnih interesa. Drugo, suvremeni nedostatak zadruga (kako posljedica tranzicije) koje bi funkcionirale u pravom smislu zadruga budi čežnju i želju za starim zadrugama koje su otkupljivale relativno velik broj različitih proizvoda (iako su svi ostali aspekti zadružnog poslovanja bili u rukama kombinata). Ipak, takvo mišljenje prevladava kod starijeg stanovništva što je u smislu održivosti i vitalnosti poljoprivrednih gospodarstava i time budućeg zadrugarstva nedostatak jer ispitanici mlađi od 45 godina uglavnom nisu imali mišljenje jer ne poznaju zadruge ili oni koji poznaju smatraju da je koncept u teoriji dobar, iako u praksi suvremene zadruge ne djeluju. Tako i stanovništvo Obsotlja i Kozjanskog ne stvara mišljenje o zadrugama na temelju iskustava u prošlosti već na suvremenim iskustvima. To se javlja kod stanovništva koje nije imalo stvarnih iskustava u prošlim zadrugama i čije nesudjelovanje nije posljedica prisilnog članstva u zadrugama koje nisu bile ekonomski isplative, nego loši uvjeti suvremenih zadruga.

Veća detaljnost prvog zakona o zadrugama u vrijeme osamostaljenja Slovenije i ranije usklađivanje s europskim zakonodavstvom u području zadrugarstva utjecala je na povoljniji institucionalni položaj slovenskih zadruga u odnosu na hrvatske. To je u skladu s Avsecovim (2007) mišljenjem, koji se najviše bavio usporedbom poljoprivrednih zadrugarstava Slovenije i Hrvatske, smatrajući da se pitanje institucionalnog okvira zadrugarstva dviju država nedovoljno istražuje u suvremenim radovima s obzirom na njegovu važnost i utjecaj na daljnji diferencirani razvoj zadrugarstva. Osim toga, prijelaz iz socijalističkog planskog gospodarstva u tržišno gospodarstvo te ratno stanje i s tim povezana gospodarska kriza početkom 1990-ih godina u Hrvatskoj uz loše provedenu i privatnim interesima vođenu privatizaciju i denacionalizaciju poduzeća stvorili su nesigurno, nepovoljno i loše definirano okruženje za razvoj poljoprivrede i zadrugarstva. To su procesi karakteristični za većinu država bivšeg Istočnog bloka, odnosno Srednje i Istočne Europe (Lerman i Gardner, 2016). Problem ekonomske isplativosti zadruga Krapinsko-zagorske županije se može smatrati strukturnim naslijeđem iz razdoblja prije 1990-ih kada su općenito zadruge socijalističkih sistema manje pažnje posvećivale profitabilnosti s obzirom da su bile subvencionirane od strane države i imale povlašten položaj (Lerman i Gardner, 2016). Dalje, neka istraživanja ukazuju na suprotne trendove, i to pozitivnu korelaciju između rata i sudjelovanja u određenim oblicima udruživanja (udrugama, društvima, zadrugama, nevladinim organizacijama i sl.). Naime, pokazalo se da su u državama čiji su stanovnici pretrpjeli značajne fizičke i psihičke posljedice rata, veći udjeli onih koji sudjeluju u

zadrugama (Bauer i dr., 2016). To je primjetno i u Krapinsko-zagorskoj županiji u kojoj je nekoliko zadruga osnovano od strane ratnih branitelja, iako je samo jedna aktivna.

Institucionalni faktori osim zakonodavstva, koje je više naklonjeno zadrugama u Sloveniji nego u Hrvatskoj, uključuju ulogu države i regulatorni okvir, odnosno političke čimbenike. Država je poreznom politikom utjecala na slabljenje položaja poljoprivrednih proizvođača u KZZ i jačanje trgovine i uvoza proizvoda pri čemu niske cijene uvoznih proizvoda imaju veću prednost od domaćih proizvoda. Time domaći proizvodi postaju neisplativi, odnosno lokalno si ih stanovništvo ne može priuštiti jer cjenovno prelaze njihovu kupovnu moć zbog nižeg BDP *per capita* (što je pak gospodarski čimbenik). Osim toga, nedovoljne potpore za proizvođače u područjima s ograničenjima za proizvodnju poput Krapinsko-zagorske županije dovode iste u nepovoljan položaj. Nadalje, nepostojanje sustava kažnjavanja onih koji ne poštuju odredbe i zakone, dovodi do koruptivnog i manipulativnog ponašanja i iskorištavanja za privatne interese čime se gubi povjerenje lokalnog stanovništva i smanjuje se interes za sudjelovanjem u zadrugama. Dodatno, kao institucionalni čimbenik može se javiti kontrola uspavanih zadruga (tzv. *sleeping cooperatives*) koje su formalno registrirane kao zadruge kako bi dobile državne potpore iako ne djeluju u skladu sa zadružnim načelima (Lerman i Sedik, 2014) što je primjer i u Krapinsko-zagorskoj županiji i u Obsotlju i Kozjanskom. Kontrola zadruga u skladu s nekadašnjom zadružnom revizijom mogla bi se uspostaviti u okviru saveza zadruga koji bi djelovao na državnoj razini kao vodeća zadružna organizacija u Hrvatskoj čiji se nedostatak trenutno može smatrati ograničavajućim čimbenikom razvoja zadrugarstva. Nadalje, istraživanja u nerazvijenim i razvijenim državama pokazala su da je jedan od značajnih problema zadruga problem vođenja i upravljanja zadrugom, odnosno nedovoljna znanja i mali kapacitet sposobnih ljudi koji vode zadrugu što dovodi do smanjenih mogućnosti za razvoj i implementaciju poslovnih strategija (Walt, 2005, prema Mahdian Dehkordi i dr., 2014). Pokazalo se da su nedostatak obrazovanja, sukob između članova i nedostatak kapitala, nedostatak iskustva, specijaliziranog znanja i praktičnih vještina glavni upravljački čimbenici u državama koje su novije članice Europske unije (Bijman i dr., 2012) i novoosnovanih zadruga u SAD (Carlberg, 2016, prema Mahdian Dehkordi i dr., 2014). Kako bi se umanjio utjecaj prethodno navedenih čimbenika poljoprivredne zadruge zahtijevaju potpore za izgradnju kapaciteta (tzv. *capacity building*) što bi opet bio dio šire politike povećanja održivosti poljoprivrednih gospodarstava u regiji što je jedan od ograničavajućih čimbenika u Krapinsko-zagorskoj županiji i Obsotlju i Kozjanskom (Lerman i Sedik, 2014). Problem nerazvijenosti kapaciteta je najvažniji unutrašnji ili upravljački čimbenik koji utječe na loše djelovanje zadruga u Krapinsko-zagorskoj županiji što je isticano od strane

anketiranih u smislu uvjeta ućlanjenja u zadrugu. Isto se kao unutrašnja slabost i problem isticalo u intervjuima s voditeljima zadrugama Obsotlja i Kozjanskog. Nadalje, niska razina sudjelovanja u zadrugama (niski udjeli kooperanata) i time manji udjeli otkupljenih proizvoda vode do neadekvatne opskrbe tržišta što dodatno pogoršava problem nepovezivanja i nesudjelovanja zadruga u prostoru Krapinsko-zagorske ųupanije zbog ęega ionako malobrojne aktivne zadruge dovodi u još teųi poloųaj. Problem fragmentiranosti zadruga posebno je izraųen u Krapinsko-zagorskoj ųupaniji u kojoj nekoliko zadruga djeluje bez znanja o postojanju drugih zadruga. S druge pak strane, zadruge Obsotlja i Kozjanskog se povezuju na drugoj razini s drugim zadrugama i poslovnim subjektima u Sloveniji. Dalje, gospodarski ęimbenik koji se pokazao kao obiljeųje bivših socijalistićkih drųava jest nerazvijenost tržišta odnosno veća vjerojatnost uspjeha zadruga ako je konkurencija slaba ili nepostojeća uz monopol privatnih poduzeća koja ne ųele osigurati usluge ruralnom stanovništvu u podrućjima koje oni oznaće kao ekonomski neisplativim (Lerman i dr., 2016). Drugim rijećima, zadruge se smatraju uspješnim modelom nadilaųenja problema nerazvijenosti tržišta, odnosno lakše ispravljaju tržišne neuspjehe omogućavajući proizvođaćima da djeluju u nedovoljno razvijenom tržištu (Csaki i Lerman, 2016). Ipak, u Krapinsko-zagorskoj ųupaniji jedno trgovaćko društvu preuzima zadrुžne trgovine ęime postaje monopolist na podrućju trgovine repromaterijalom iako zadruge nemaju kapaciteta da bi se natjecale s njim i tako ispravljale tržišni neuspjeh. Za slovenske zadruge vrijedi suprotno, i to relativno bolja razvijenost tržišta s više konkurencije što utjeće na poboljšanje ekonomske ućinkovitosti zadruga, a što se odrųava u prilagođavanju cijena otkupa i prodaje repromaterijala kako bi ęlanovi imali povoljniji poloųaj unutar zadruge nego prelaskom u konkurentna poduzeća. Ipak, slabost je oćita, a to je neuspješnost zadruge u osiguravanju dovoljno dobrih cijena u svakom primjeru i za svakog poljoprivrednika što je jedan od glavnih razloga napuštanja zadruge ili nepostojanja interesa za ućlanjivanjem u zadruge Obsotlja i Kozjanskog.

Istraųivanja na primjeru vinarskih zadruga Italije, Njemaćke i Austrije pokazala su da poljoprivredne zadruge s većim brojem ęlanova lošije posluju od poljoprivrednih zadruga s manjim brojem ęlanova zbog unutrašnjih ili upravljaćkih ęimbenika (noviji ęlanovi imaju koristi od infrastrukture ili povlastica koje su osigurali stariji ęlanovi, pojedini ęlanovi ponašaju se oportunistićko ili prodaju proizvode slabije kvalitete i sl.) (Fanasch i Frick, 2018). Isto tako, ućinci zadruge smanjuju se kako se povećaava broj zaposlenih u odnosu na ęlanove zadruge što je bio primjer u nekoliko zadruga KZZ koje su prestale djelovati. Ipak, pokazalo se da što je zadruga starija, uspješnija je prije svega zbog stvorenog mišljenja o povijesti, iskustvu i tradiciji što je pokazano i na primjeru zadruga Obsotlja i Kozjanskog.



Isprepletenost čimbenika (ne)uspješnosti zadruga vidljiva je u utjecaju i međudjelovanja demogeografskih, socio-kulturnih i gospodarskih čimbenika. To se odnosi na međudjelovanje slabije kupovne moći, nerazvijenosti ekološke svijesti i svijesti o važnosti lokalno proizvedene hrane, općenito netržišno orijentirane i neprofitabilne poljoprivrede, slabije razine obrazovanja i visoke prosječne starosti stanovništva Krapinsko-zagorske županije na smanjen udio sudjelovanja u zadrugama. Zbog povoljnije društveno-gospodarske situacije su zadruge u Obsotlju i Kozjanskom u boljem položaju u odnosu na Hrvatsku što ima daje dodatnu mogućnost i prednost prilikom uvođenja posebnih proizvoda (primjerice sheme lokalno proizvedene hrane u lokalnim trgovinama). Veća potražnja za združnim proizvodima u Obsotlju i Kozjanskom pokazala se čimbenikom povećanja broja zadrugara ili kooperanata. Istraživanje je pokazalo da stanovništvo Krapinsko-zagorske županije nema želje za sudjelovanjem u zadrugama. To je djelomično potaknuto uspostavljanjem koncepta individualnih obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava nakon 1990-ih godina koja tržišno ipak nisu dovoljno moćna da bi osigurala zadovoljavajući plasman i cijene proizvoda u svim poljoprivrednim nišama (čit. kulturama). U tom slučaju propagiranje ideje individualizma u novom tržišnom sistemu negativno utječe na sudjelovanje u zadrugama. S druge strane, u Sloveniji su i u prošlosti temelj poljoprivrede bila mala i srednja poljoprivredna gospodarstva koja su slobodnom voljom udruživala u zadruge kaka bi lakše opstala (Lerman i Csaki, 2000). Prevlasti obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava se može pridodati i lošija dobno-obrazovna struktura i prevladavajuće mišljenjem da se nešto može postići ako djeluješ bez drugih, lošiji marketing, zatvorenosti zadruga i pojavu novih tržišnih kanala (npr. *facebook*), općenito nepovoljnije socio-demografske i socio-kulturne čimbenike. Karakteristike novih članica Europske unije su „*niska razina samoorganizacije i umrežavanja što nije samo prepreka razvoju zadrugarstva, nego predstavlja trajnu društvenu karakteristiku sa daleko širim posljedicama*“ (Bijman i dr., 2012). Uz prethodno navedene čimbenike i ideji individualizma možemo dodati i neprepoznatljivost zadruga i ideje zadrugarstva u Krapinsko-zagorskoj županiji kao socio-kulturni čimbenik neuspješnosti uspostavljanja jačih zadruga. Smatra se da u tom slučaju stanovništvo mora izgraditi kapacitete (tzv. *capacity building*) kako bi se osvijestilo o mogućnostima i prednostima koje nude zadruge i s druge strane, kako bi se opskrbilo znanjima o vođenju zadruga, zakonodavstvu, poreznoj politici i sl. (Lerman i Sedik, 2014).

## 7. ULOGA POLJOPRIVREDNIH ZADRUGA U LOKALNOM I REGIONALNOM RAZVOJU

„Prvi ključ za uspješan razvoj poljoprivredne zadruge je da organizacija mora imati stvarnu ekonomsku ulogu“ (Sexton i Iskow, 1988). To znači da bi zadruga bila uspješna, mora osigurati određenu korist za svoje članove, odnosno mora se roditi, nastati iz potrebe. To je samo jedan aspekt uloge poljoprivrednih zadruga u prostoru. Općenito je teško definirati i mjeriti koristi i utjecaj zadruga jer se one, ovisno o veličini i tipu zadruge, očituju izravno i neizravno, slabije i jače, prostorno šire ili uže. S obzirom na rezultate, utjecaj i ulogu zadruga Krapinsko-zagorske županije i Obsotlja i Kozjanskog možemo podijeliti na utjecaj na pojedinca (člana zadruge ili kooperanta), na lokalnu ili regionalnu zajednicu, poljoprivredu, gospodarstvo i cjelokupni ruralni prostor. Osnovna korist koju članovi zadruga imaju su povećanje proizvodnje, stvaranje i uvođenje novih proizvoda, veći prihodi, manji troškovi i konačno, lakši pristup do tržišta. Navedeno je prisutno kod članova zadruga Šmarje pri Jelšah i Šentjur (Obsotelje i Kozjansko) te kod PMZ Zagorka (Krapinsko-zagorska županija). Gotovo 700 poljoprivrednika su članovi zadruga Šmarje i Šentjur koji djelovanjem unutar zadruga imaju osigurane prihode od poljoprivredne proizvodnje, osim toga dvije zadruge ukupno zapošljavaju 112 ljudi što je u relativnom odnosu na zadruge Krapinsko-zagorske županije značajna uloga u zajednici. Zapošljavanje se ističe kao jedna od glavnih uloga zadruga u razvoju ruralnih područja Europske unije (Bijman i dr. 2012). Članovi i nečlanovi zadruga Obsotlja i Kozjanskog imaju i osiguranu opskrbu materijalima i mješovitom robom preko sistema zadružnih trgovina čime dolazimo do drugog aspekta utjecaja zadruga, i to utjecaja na lokalnu i regionalnu zajednicu. S obzirom da zadruge Krapinsko-zagorske županije nemaju raširenih zadružnih prodavaonica (osim 2 pekare i 1 trgovine) njihov utjecaj na lokalnu zajednicu postoji u obliku opskrbe hranom i djelomično robom, a utjecaj na regionalnu zajednicu niti ne postoji. S druge pak strane, zadruge Obsotlja i Kozjanskog nastoje podupirati aktivnosti lokalne zajednice i ostvaruju stvaran kontakt sa lokalnim stanovništvom (iako je i on relativno ograničen). Osim toga, uloga zadruga u lokalnoj zajednici može se gledati u smislu stvaranja prostora druženje, susreta i učenja, odnosno jačanja socijalnog kontakta među ljudima (Bijman i dr., 2012) što se javlja kod zadruga u Šmarju i Šentjuru. Na taj se način jača socijalni kapital koji uključuje zajedničke norme, vrijednosti, povjerenje što jača suradnju na obostranu korist. Majee i Hoyt (2011) ističu da socijalni kapital u zadrugama nije odvojen od drugih oblika kapitala (npr. ekonomskog), ali naglasak je da ljudi osim financijskog i ljudskog kapitala koriste i

društvene veze s drugim članovima u zadrugama kako bi dostigli i socijalne i ekonomske ciljeve.

Iako je u prethodnom poglavlju navedeno da razvijenost tržišta može utjecati na djelovanje zadruga, isto tako zadruga trženjem kvalitetnih proizvoda i većim udjelom u tržištu utječe na povećanje cijena i smanjenje fluktuiranja cijena zbog čega i konkurencija mora povećavati cijene što pozitivno utječe na ne-članove zadruga (Bijman i dr., 2012). S druge pak strane, zadruga može utjecati na smanjivanje cijena konkurencije kao što je to primjer u zadruzi Šmarje. Iz vidika ne-članova zadruga i zajednice, snižavanje i određivanje cijena može se gledati kao negativan utjecaj zadruga na gospodarstvo i zajednicu. Nadalje, utjecaj zadruga na lokalnu zajednicu gledan je iz vidika opskrbe lokalnom hranom (što prelazi lokalne granice u slučaju turista) i robom, plaćanja poreza jedinicama lokalne samouprave i obrađivanjem zadružne zemlje. Zadruga Krapinsko-zagorske županije i u tim aspektima imaju vrlo ograničen utjecaj, osim opskrbe hranom koja prelazi regionalne granice u slučaju proizvoda PMZ Zagorka iako je relativno malog opsega da bi se moglo govoriti o značajnoj ulozi. Uloga zadruga u razvoju poljoprivrednog sektora očituje se u kumulativnom učinku na svako pojedino poljoprivredno gospodarstvo koje na neki način sudjeluje sa zadrugom (ili kao prodavatelj zadruzi ili kao kupac u zadružnim trgovinama). S obzirom na veličinu zadruga u Obsotlju i Kozjanskom i broj zadrugara – poljoprivrednika utjecaj na lokalnu zajednicu je veći u Obsotlju i Kozjanskom nego u Krapinsko-zagorskoj županiji iako se ni u Krapinsko-zagorskoj županiji ne smije zanemariti. Osim toga, orijentiranje zadruga na određene djelatnosti (primjerice Vinske kuće zadruga Šmarje pri Jelšah ili otkupa mlijeka i mesa obiju slovenskih zadruga) pomaže očuvanju pojedinih karakterističnih poljoprivrednih djelatnosti toga prostora za razliku od Krapinsko-zagorske županije u kojoj iste djelatnosti stagniraju i/ili nestaju. Time se jača ruralni identitet zajednice i povećava vrijednost prostora u turističkom smislu što se prije svega odnosi na vinarski sektor turizma, ali i neizravno na očuvanje ruralnog krajolika kao dio kulturnog turizma (Bijman i dr., 2012). S aspekta razvoja poljoprivrede se u Gruziji primjerice očekivalo povećanje površina poljoprivrednih gospodarstava kao jednog od učinka zadrugarstva (Lerman i Sedik, 2014). Ipak, pokazalo se da zadruga na povećanje površina ne utječu izravno, već neizravno uz djelovanje drugih čimbenika pri čemu dolazi do napuštanja djelatnosti od strane malih poljoprivrednih gospodarstava čime se povećava udio većih i/ili velikih poljoprivrednih gospodarstava kao što je to primjer u Obsotlju i Kozjanskom.

S obzirom na navedene načine na koje poljoprivredne zadruga Krapinsko-zagorske županije i Obsotlja i Kozjanskog utječu na članove, zajednice, poljoprivredu i gospodarstvo,

može se odrediti njihov utjecaj na cjelokupni razvoj ruralnog prostora, odnosno uloga u lokalnom i regionalnom razvoju. Potrebno je uzeti u obzir starost zadruga i ukorijenjenost u prostor zadruga Šmarje i Šentjur u Obsotlju i Kozjanskom zbog čega imaju prednost pred zadrugama Krapinsko-zagorske županije. Aktivne poljoprivredne zadruge Krapinsko-zagorske županije imaju vrlo ograničen utjecaj na razvoj prostora na lokalnoj razini, dok na regionalnoj razini ne postoji. Općenito se može reći da zadruge Obsotlja i Kozjanskog imaju znatno veći utjecaj na lokalni i regionalni razvoj nego zadruge Krapinsko-zagorske županije. Ipak, iako su zadruge Obsotlja i Kozjanskog starije i u prednosti pred zagorskim, utjecaj na lokalni i regionalni razvoj mogao bi biti veći s obzirom na veličinu poslovanja.

## **8. BUDUĆI RAZVOJ POLJOPRIVREDNOG ZADRUGARSTVA**

Suvremeni trendovi pokazuju da poljoprivredne zadruge imaju sve značajnije uloge u pojedinim sektorima gospodarstva i pojedinim državama (Bijman i dr., 2012). Primjerice, slovenske su zadruge 2012. godine imale značajne udjele na tržištu u sektoru mljekarstva (čak 80 % udjela na tržištu), vina (71 %), voća i povrća (68 %) i žitarica (42 %) (Bijman i dr., 2012). Točnih podataka o udjelima zadruga na tržištu u Hrvatskoj nema iako se može pretpostaviti da je na značajno nižim razinama nego u Sloveniji što je ovisno o broju, veličini i jačini zadruga te drugim vanjskim čimbenicima. Od osamostaljenja Hrvatske broj aktivnih poljoprivrednih zadruga, zadrugara i zaposlenih u Krapinsko-zagorskoj županiji pada uz povremene godine rasta. U Obsotlju i Kozjanskom broj zadruga je od 1990-ih godina narastao na ukupno 4 iako 2 zadruge (Šmarje i Šentjur) djeluju neprestano dok se za druge dvije zadruge može očekivati gašenje. Broj zadrugara u dvije aktivne zadruge neprestano pada, a broj zaposlenih je približnoj na istoj razini. S obzirom na pokazane tendencije i potrebe stanovništva za očekivati je da će u Obsotlju i Kozjanskom pojaviti nove zadruge koje će se specijalizirati za pojedine sektore poljoprivrede (primjerice ekološka poljoprivreda, bilinogojstvo, pčelarstvo, voćarstvo, povrtlarstvo, ovčarstvo, konjogojstvo i sl.). S obzirom na nezadovoljstvo ne-članova zadruga s načinom na koji djeluju postojeće zadruge, u budućnosti će se pojaviti zadruge s djelomično promijenjenim načinom djelovanja, odnosno više u skladu s temeljnim zadružnim načelima. Poljoprivredne zadruge Šmarje i Šentjur mogu očekivati padanje broja zadrugara što je povezano prije svega sa starenjem stanovništva koje se bavi poljoprivredom i posljedično napuštanjem poljoprivrede. U tom će se smislu zadruge suočiti s izazovom privlačenja novih članova ili nasljednika nekadašnjih članova na što zadruge izravno ne mogu utjecati u velikoj mjeri. Ipak, prilagodbom strategije bi mogle postati privlačnije za mlađe poljoprivrednike, u

protivnom će izgubiti potencijalne članove u korist drugih zadruga čije se osnivanje tek očekuje (prethodno spomenute zadruge za ekološku poljoprivredu, bilinogojstvo i sl.).

Za Krapinsko-zagorsku se županiju u kratkoročnom razdoblju može očekivati daljnje stagniranje zadrugarstva. Ipak, dugoročno se može očekivati rast i jačanje poljoprivrednog zadrugarstva što je ovisno o širenju ideje zadrugarstva među stanovništvom uz odgovarajuće i stimulirajuće mjere i stvarne nematerijalne i materijalne potpore države i regionalnih tijela. Materijalne potpore moraju biti tako osmišljene da podupiru ne samo osnivanje (bez kontroliranja djelovanja) već i osiguravaju stabilno okruženje za djelovanje zadruga. Osim toga, potrebno je redefinirati tipove zadruga na državnoj razini i uskladiti s načelima razvijenih država i suvremenim načelima zadrugarstva. Postojeće aktivne zadruge bi se mogle održati i ojačati svoju ulogu na tržištu uz uvjet da postanu otvorenije i dostupnije za javnost. Jedan od načina za to bila bi povezivanje postojećih zadruga u sekundarne zadruge kao proces koji je već prisutan u Obsotlju i Kozjanskom. Ako se kao model uspješnosti promatra Obsotlje i Kozjansko, proporcionalno odnosu broja zadruga i broja općina te regije, u KZZ bi moralo nastati najviše 5 novih poljoprivrednih zadruga, i to pretežno u južnom te istočnom dijelu županije. Nove i stare zadruge se nužno moraju povezati kako bi postigle jači utjecaj na tržištu i stvorile regionalni gospodarski krug u kojem bi bili uključeni poljoprivrednici, zadruge, mljekare, klaonice i druga prerađivačka poduzeća, prijevoznici, trgovine i konačno kupci – stanovništvo Krapinsko-zagorske županije te turisti. Dalje, povezivanje između zadruga i trgovačkih tvrtki moglo bi biti od velikog značaja za zadruge kroz stvaranje i *brendiranje* zadržanih proizvoda koje bi trgovine mogle uvrstiti najprije u privremenu ponudu svojih prodavaonica i kasnije u stalnu ponudu po modelu Obsotlja i Kozjanskog. Za to je potrebno osvještavanje trgovačkih poduzeća i na određen način lobiranje zadruga/zadržanog sektora. Ipak, bez jačanja ljudskih kapaciteta i inicijative za osnivanjem zadruga od samih poljoprivrednika u skladu s pristupom *odozdo prema gore* (eng. *bottom-up*)<sup>63</sup>, opstanak zadruga u skladu sa zadržanim konceptima nije moguć. U suprotnom se ponavlja trenutna situacija, a to je osnivanje zadruge od strane nekoliko osoba i zatim privlačenje kooperanata pri čemu isti nemaju status člana zadruge i sve pogodnosti i prava koje proizlaze iz klasičnog odnosa zadrugar – zadruga, a to je prije svega pravo da sami upravljaju svojom zadrugom zbog čega su odijeljeni od same zadruge. Konačno, jačanje ljudskih kapaciteta i razvoj društva koje će biti okrenuto k povezivanju, umrežavanju i sudjelovanju mora krenuti od mlađeg stanovništva kako bi se, u kontekstu poljoprivrednih zadruga, minimizirale potencijalne negativne konotacije loše djelujućih zadruga iz prošlog

---

<sup>63</sup> ENRD, n.d.

sistema ili iz prijelaza u novi sistem. U tome ključnu ulogu mora imati obrazovni sistem koji će biti okrenut k sudjelovanju, povezivanju i udruživanju, odnosno jačanju zadružnog duha kroz poticanje stvaranja učeničkih i studentskih zadruga.

## 9. ZAKLJUČAK

Iscrpna analiza poljoprivrednog zadrugarstva Krapinsko-zagorske županije i Obsotlja i Kozjanskog pokazala je značajne razlike u razvijenosti toga sektora u tranzicijskom razdoblju. Komparativna je prednost zadruga Obsotlja i Kozjanskog u odnosu na zadruga Krapinsko-zagorske županije naslijeđeni sustav jer djeluju od sredine 20. st. zbog čega je teže uspoređivati zadruga ta dva prostora. Ipak, na razlike u razvijenosti zadruga Krapinsko-zagorske županije i Obsotlja i Kozjanskog utjecali su historijsko-geografski (agrarna prenaseljenost, tradicionalna polikulturalna proizvodnja, državno socijalističko upravljanje zadrugama, prisilno združivanje, tradicija zadrugarstva), institucionalni (zakonodavstvo, porezna politika, sustav nacionalnih i europskih potpora, monopolizam, trgovački lobi), gospodarski (razvijenost tržišta, razvijenost poljoprivrede, kupovna moć i BDP per capita), demogeografski (dobno-obrazovna struktura, ljudski kapaciteti), socio-kulturni (razvijenost ekološke svijesti i važnosti lokalne proizvodnje, ukorijenjenost zadrugarstva, mentalitet, povjerenje, individualizam, novi tržišni kanali) i unutrašnji/upravljački čimbenici (marketing, otvorenost i povezivanje, ljudski kapaciteti - znanja, iskustva, vještine upravljanja) čimbenici. Pod utjecajem navedenih čimbenika i sukladno ulozi koju poljoprivredne zadruga imaju u lokalnom i regionalnom razvoju oba prostora, **prva hipoteza se može potvrditi**. Poljoprivredno je zadrugarstvo Obsotlja i Kozjanskog zaista na višoj razini razvijenosti od poljoprivrednog zadrugarstva u Krapinsko-zagorskoj županiji. Zadruga Krapinsko-zagorske županije imaju obilježja manje razvijenih država (istočnoeuropskih, azijskih i čak afričkih u pojedinim segmentima), dok zadruga Obsotlja i Kozjanskog imaju obilježja razvijenih država, prije svega Zapadne Europe i Amerike. Dvije poljoprivredne zadruga u Obsotlju i Kozjanskom imaju razvijene djelatnosti otkupa i prodaje čime utječu na očuvanje karakterističnih kultura i djelatnosti regije, imaju velik broj zadrugara, zapošljavaju značajan broj ljudi iz regije, okrenute su poljoprivrednicima te kroz sustav trgovina utječu na održavanje naseljenosti i u ekonomski neisplativim ruralnim naseljima i podupiranje lokalnih proizvođača i njihovih proizvoda. Poljoprivredne zadruga u Krapinsko-zagorskoj županiji s druge strane nisu razvijene, malobrojne su (aktivne), imaju zanemariv broj zadrugara i zaposlenih i utjecaj na lokalnu i regionalnu zajednicu i prostor. Sama razlika koja pokazuje razvijenost zadruga u smislu

zadružnih načela je razlika između kooperanata, zadrugara i zaposlenih. Jedna zadruga Krapinsko-zagorske županije ima odijeljene funkcije upravljanja (koju imaju zadrugari osnivači) i poljoprivredne proizvodnje (koju imaju kooperanti) zbog čega zadruga nije u rukama onih zbog kojih je osnovana. Druge aktivne su klasične proizvodne zadruge u kojima je dio zadrugara zaposlen u zadruzi i poljoprivredna proizvodnja je u rukama zadrugara (iako nisu svi zaposleni zadrugari). Te su zadruge prema tipu u manjini u svijetu i smatraju se manje uspješnim modelom od uslužnih zadruga. U uslužni tip zadruga spadaju dvije glavne zadruge Obsotlja i Kozjanskog u kojima su zadrugari oni koji upravljaju zadrugom (uz drugi dio zaposlenih zbog same veličine zadruga) i oni koji proizvode. Druge dvije zadruge Obsotlja i Kozjanskog propadaju jer ne djeluju u skladu sa zadružnim načelima, što ipak ukazuje na mane slovenskog zakonodavstva i društva, no ne utječu na općenitu sliku uspješnosti zadrugarstva zbog utjecaja dviju razvijenih zadruga. Poljoprivredne zadruge Šmarje i Šentjur su prepoznatljive i prisutne u lokalnoj zajednici koja u svijesti ima ukorijenjeno zadrugarstvo i važnost zadružnog načina djelovanja. Na temelju navedenog zaključujem da su zadruge Šmarje i Šentjur važan čimbenik razvoja ruralnog prostora Obsotlja i Kozjanskog prema čemu se i **druga hipoteza može potvrditi**. Ne samo da utječu na očuvanje poljoprivrede, već potiču i razvoj gospodarstva, očuvanje ruralnog krajolika i jačanje socijalnog kapitala zajednice, odnosno cjelokupnog ruralnog razvoja. Ipak, moglo bi se potvrditi i suprotna tvrdnja, i to da veća razvijenost društveno-gospodarskog sektora utječe na uspješnost djelovanja poljoprivrednih zadruga Šmarje i Šentjur. To je posebno važno u smislu nerazvijenosti poljoprivrednih zadruga Krapinsko-zagorske županije čiji razvoj je ograničen slabijim suvremenim društveno-gospodarskim i socio-kulturnim razvojem stanovništva i prostora županije. Prema tome se **treća hipoteza može djelomično odbaciti, odnosno djelomično potvrditi**. Naime, povijesno naslijeđe u smislu povezivanja zadrugarstva s lošim socijalističkim državnim upravljanjem i nedovoljno dobro postavljenim zakonodavnim temeljima početkom 1990-ih s problemima privatizacije u javnom se diskursu navode kao glavni čimbenici nerazvijenosti zadrugarstva. Ipak, pokazalo se da povijesno naslijeđe uglavnom nema utjecaja na percepciju zadruga. S druge strane, loše zakonodavstvo, ratno stanje i proces tranzicije i privatizacije su temelji koji su zaustavili razvoj zadrugarstva početkom 1990-ih godina. Ipak, suvremenu nerazvijenost i propadanje zadrugarstva Krapinsko-zagorske županije predvodi općenito slabije razvijeno gospodarstvo Hrvatske uz nerazvijenost društva u socio-kulturnom, demogeografskom i upravljačkom smislu uz česte izmjene zadružnog zakonodavstva koje nisu doprinijele boljem položaju zadruga i razvoju u skladu s europskim zadružnim načelima. Poljoprivredne bi zadruge morale biti jedan od čimbenika razvoja ruralnog prostora čime se dolazi do začaranog kruga

nerazvijenosti: poljoprivredno zadrugarstvo ne može se razvijati pod utjecajem nepovoljnog društveno-gospodarskog okruženja koje se pak ne može razviti jer nema uspješnih poljoprivrednih zadruga. Zato bi se moglo reći da su poljoprivredne zadruge istovremeno i čimbenik i posljedica nerazvijenosti ruralnog prostora Krapinsko-zagorske županije. U primjeru slovenskih zadruga govori se u jačini utjecaja poljoprivrednih zadruga na razvoj prostora, dok se u primjeru hrvatskih zadruga govori o jačini utjecaja nerazvijenosti cjelokupnog društva i gospodarstva na nerazvijenost samih zadruga. Konačno, **četvrta hipoteza može se djelomično potvrditi**. Poljoprivredne zadruge mogu biti nositelj razvoja ruralnog prostora Krapinsko-zagorske županije, no ne u sadašnjem obliku i veličini. Po uzoru na dvije uspješne i stare zadruge Obsotlja i Kozjanskog mogu postati jedan od čimbenika razvoja prostora iako je za to potrebno određeno vremensko razdoblje u kojem će se izraditi sustav povjerenja i stvoriti tradicija. Hrvatske se zadruge u javnom diskursu moraju pretvoriti u čimbenik razvijenosti, ne u posljedicu nerazvijenosti prostora osvještavanjem stanovništva, poljoprivrednika i voditelja zadruga. Jedino stanovništvo, odnosno poljoprivrednici i upravljači zadruga imaju tu moć da pokrenu razvoj zadrugarstva. Inicijative koje dolaze *odozgo prema dolje*, a ne *odozdo prema gore* ne mogu biti pokretači zadrugarstva jer se na taj način gubi temeljna ideja zadrugarstva, a to je da zadruge osnivaju i njima upravljaju poljoprivrednici za njihovu dobrobit uz prelijevanje pozitivnih učinaka na cjelokupnu zajednicu.



## 10. Literatura i izvori:

1. Anderlič, T., 2016: *Geografski vidik povezovanja kmetov v zadrugo – primer Kmetijske zadruge Krka*, Zaključna seminarska naloga, Univerza v Ljubljani.
2. Arayesh, B., 2011: Identifying the Factors Affecting the Participation of Agricultural Cooperatives' Members, *American Journal of Agricultural and Biological Sciences* 6 (4), 560-566.
3. Avsec, F., 2005: Poljoprivredne zadruge u Republici Sloveniji, *Sociologija sela* 43 (1), 83-108.
4. Avsec, F., 2007: Novejša zakonodaja o zadrugah, zlasti kmetijskih, na ozemlju nekdanje Jugoslavije/Recent legislation about cooperatives, especially in agriculture, on the territory of the former Yugoslavia, u: *4. konferenca Društva agrarnih ekonomistov Slovenije (DAES) »Slovensko kmetijstvo in podeželje v Evropi, ki se širi in spreminja»*, 8. - 9. studeni 2007., Moravske Toplice.
5. Belak, J., Berk, T., Pašič, Z., Strašek, E., Duh, M., Tacer, A., Sotošek, P., Potočnik, M., 1997: *Inicialni plan vključevanja Kmetijske zadruge Šmarje v razvoj demografsko ogroženih območij Kozjanskega in Obsotelja*, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
6. Banaszak, I., 2008: Determinants of Successful Cooperation in Agricultural Markets: Evidence, u: *Strategy and Governance of Network: Contributions to Management Science* (ur. Hendrikse G., Tuunanen M., Windsperger J., Cliquet G.), Physica-Verlag HD, Heidelberg, 27-46.
7. Bauer, M., Blattman, C., Chytilová, J., Henrich, J., Miguel, E., Mitts, T., 2016: Can War Foster Cooperation?, *Journal of Economic Perspectives* 30 (3), 249-274.
8. Beier, M., 2006: The Development of Cooperative Capabilities in Young Enterprises-A Cognition-Based Simulation Model, u: *Proceedings of the International Mediteranean*

- Modelling Multiconference* (ur: Bruzzone, A.G., Guasch, A., Piera, M.A., Rozenblit, J.), 4.-6. listopada 2006, Barcelona, Španjolska, 225-230.
9. Bercu, F., Botănoiu, D., Tudor, V., Alecu, E., 2014: Analysis of the modern agricultural cooperatives activity in Romania, *Romanian Agricultural Research*, 14 (31). 367-375.
10. Bilić, S., 2005: Izazovi ulaska u EU za hrvatsku poljoprivredu: očekivani status seljaka, zadruga i poljoprivrednih poduzeća, *Sociologija sela* 43 (1), 109-127.
11. Bijman, J., 2016: Agricultural Cooperatives in the Netherlands: Key Success Factors, u: *International Summit of Cooperatives: Cooperatives: The power to Act* (ur. Beaudin, M.C.), 11.-13. listopada 2016, Quebec, 1-15.
12. Božić, M., Gelo, R., Sever – Koren, A., 2005: Hrvatska poljoprivreda i Europska Unija: kojim putem naprijed?, *Sociologija sela* 43 (1), 129-151.
13. Burjorje, P., Nelis, Y., Roth, B., 2017: *Land cooperatives as a model for sustainable agriculture: A case study in Germany*, Diplomski rad, Blekinge Institute of Technology Karlskrona.
14. Carlberg, J.G., Holcomb, R.B., Ward, C.E., 2003: Success Factors for Value-Added New Generation Cooperatives, u: *Southern Agricultural Economics Association Annual Meeting*, 1.-5. veljače 2003, Mobile, Alabama.
15. Cechin, A., Bijman, J., Pascucci, S., Omta, O., 2013: Decomposing the Member Relationship in Agricultural Cooperatives: Implications for Commitment, *Agribusiness* 29 (1), 39- 61, DOI: 10.1002/agr.21321.
16. Chom, V., 2017: *Analysing the Cooperative Model for Startups*, Diplomski rad, Innovation and Technology Entrepreneurship, University of Porto, Porto.
17. Csaki, C., Lerman, Z., 2016: Scope for Cooperation in the Former Soviet Union, u: *Agricultural Cooperatives in Transition Countries*, LAP Lambert Academic Publishing, Saarbrücken, 13-15.

18. Dahlgren, J.J, McFall, R.D., n.d.: Law of cooperatives - Conversions and Restructurings of Cooperatives, Agricultural Marketing Resource Center, Iowa State University, Ames, Iowa.
19. Defilipiss, J., 2005: Razvoj obiteljskih gospodarstava Hrvatske i zadrugarstvo, *Sociologija sela* 43 (1), 43-59.
20. Deller, S., Hoyt, A., Heuth, B., Sundaram-Stukel, R., 2009: *Research on the Economic Impact of Cooperatives*, University of Wisconsin Center for Cooperatives, Madison.
21. Fanasch, P., Frick, B., 2018: What Makes Cooperatives Successful? Identifying the Determinants of Their Organizational Performance, *Journal of Wine Economics* 13 (3), 1-27, DOI:10.1017/jwe.2018.28.
22. Ferto, I., Szabo, G.G., 2002: Vertical Co-ordination in Transition Agriculture: a Hungarian Cooperative Case Study, *IEHAS Discussion Papers* 12 (10).
23. Fici, 2014: The Essential Role of Cooperative Law, *The Dovenschmidt Quarterly* 4 (3), 147-158, DOI: 10.5553/DQ/221199812014002004003.
24. Figueiredo, V., Franco, M., 2018: Wine cooperatives as a form of social entrepreneurship: Empirical evidence about their impact on society, *Land Use Policy* 79, 812–821. DOI:10.1016/j.landusepol.2018.09.022.
25. Gardner, B.L., Lerman, Z., 2006: Agricultural Cooperative Enterprise in the Transition from Socialist Collective Farming, *Journal of Rural Cooperation* 34 (1), 1-18.
26. Glibe, M., 2008: *Analiza uspešnosti poslovanja KZ Šmarje z.o.o. v primerjavi z izbranimi zadrugami/Analysis of the successfulness of operations of KZ Šmarje, z.o.o. in comparison to the two selected cooperatives*, Diplomsko delo, Univerza v Mariboru.
27. Gray, T.W., Kraenzle, C.A., 1998: Member Participation in Agricultural Cooperatives: A Regression and Scale Analysis, u: *Rural Business Cooperative Service Research Report*

165, United States Department of Agriculture, Washington DC, DOI: 10.22004/ag.econ.280009.

28. Gradišnik, E., 2015: *Zadruga kot nova oblika pravičnejšega posredništva*, Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani.

29. Gugić J., Grgić I., Dorbić B., Šuste M., Džepina M., Zrakić, M., 2017: Pregled stanja i perspektiva razvoja ekološke poljoprivrede u Republici Hrvatskoj, *Glasnik zaštite bilja* 63 (3), 20-30.

30. Hansen, H.O., Lund, M., :The development of Danish agriculture and agribusiness: Lessons to be learned in a global perspective, u: *Proceedings of the 5th International Seminar on Tropical Animal Production: Community Empowerment and Tropical Animal Industry*, 19.-22. October 2010, Yogyakarta, 27-35.

31. Iliopoulos, C., Valentinov, V., 2018: Cooperative Longevity: Why Are So Many Cooperatives So Successful?, *Sustainability* 2018 (10), 1-8, DOI:10.3390/su10103449.

32. Jensen, A., Patmore, G., Tortia, E., 2015: *Cooperative enterprises in Australia and Italy: comparative analysis and theoretical insights*, Firenze University Press, Firenze.

33. Kontogeorgos, A., Sergaki, P., Chatzitheodoridis, F., 2017: An Assessment Of New Farmers' Perceptions About Agricultural Cooperatives, *Journal of Developmental Entrepreneurship* 22 (1), DOI: 10.1142/S1084946717500030.

34. Kuder, J., 2016: *Hmeljarstvo v Savinjski dolini v dvajsetem stoletju*, Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani.

35. Kunst, N., 2012: *Trajnostni razvoj Obsotelja in Kozjanskega*, Zaključna seminarska naloga, Univerza v Ljubljani.

36. Lerman, Z., 2013: Cooperative Development in Central Asia, u: *Agricultural Cooperatives in Transition Countries*, LAP Lambert Academic Publishing, Saarbrücken, 88-123.

37. Lerman, Z., Csaki, C., 2000: Transformation of Cooperative Farms in Central and Eastern Europe, u: *Agricultural Cooperatives in Transition Countries*, LAP Lambert Academic Publishing, Saarbrucken, 33-55.
38. Lerman, Z., Gardner, B., 2016, Agricultural Cooperative Enterprise in the Transition from Socialist Collective Farming, u: : *Agricultural Cooperatives in Transition Countries*, LAP Lambert Academic Publishing, Saarbrucken, 56-72.
39. Lerman, Z., Sedik, D., 2014: Agricultural Cooperatives in Eurasia, u: *Agricultural Cooperatives in Transition Countries*, LAP Lambert Academic Publishing, Saarbrucken, 73-87.
40. Lerman, Z., Sedik, D., 2014a: Cooperatives in CIS and Georgia: Overview of legislation, u: *Agricultural Cooperatives in Transition Countries*, LAP Lambert Academic Publishing, Saarbrucken ,176-200.
41. Lerman, Z., Sedik, D., Csaki, C., 2016: *Agricultural Cooperatives in Transition Countries*, LAP Lambert Academic Publishing, Saarbrucken.
42. Levi, Y., Davis, P., 2008: Cooperatives as the "enfants terribles" of economics: Some implications for the social economy, *Journal of Socio-Economics* 37(6), 2178-2188.
43. Levi, Y., Pellegrin-Rescia, M.L., 1997: A New Look at the Embeddedness/Disembeddedness Issue: Cooperatives as terms of reference, *Journal of Socio-Economics* 26(2), 159-179.
44. Lukić, A., 2012: *Mozaik izvan grada – tipologija ruralnih i urbaniziranih naselja Hrvatske*, Meridijani, Samobor.
45. Ma, W., Abdulai, A., 2017: The economic impacts of agricultural cooperatives on smallholder farmers in rural China, *Agribusiness* 33 (4), 1-15, DOI: 10.1002/agr.21522.
46. Mahdian Dehkordi, S., Yousefi, A., Mozafar Amini, A., Mahdian Dehkordi, H., 2014: Factors Affecting the Success of Rural Production Cooperatives in Chaharmahal and

Bakhtiari Province with Emphasis on Managerial Skills, *Iranian Journal of Agricultural Economics and Development Research* 47 (2), 313-323.

47. Matijašević, A., 2005: Zadružno zakonodavstvo u Hrvatskoj – razvoj i problemi legislative poljoprivrednog zadrugarstva, *Sociologija sela* 43 (1), 153-170.

48. Mazzarol, T., Mamouni Limnios, E.A., Reboud, S., 2011: Co-operative Enterprise: A Unique Business Model?, u: *Future of Work and Organisations, 25th Annual ANZAM Conference*, 7.-9. prosinac 2011, Wellington, 1-24.

49. Majee, W., Hoyt, A., 2011: Cooperatives and Community Development: A Perspective on the Use of Cooperatives in Development, *Journal of Community Practice* 19 (1), 48-61, DOI: 10.1080/10705422.2011.550260.

50. Mataga, Ž., 2005: Poljoprivredno zadrugarstvo u Hrvatskoj - razvoj i temeljni problemi, *Sociologija sela* 43 (1), 17-42.

51. Mataga, Ž. (ur.), 2014: *150 godina poljoprivrednog zadrugarstva Hrvatske*, Hrvatski poljoprivredni zadružni savez, Zagreb.

52. Ojiagu, N., Onugu, C. U., 2015: Effects Of Membership Of Cooperative Organisations And Determinants On Farmer-Members' Income In Rural Anambra State, Nigeria, *International Journal of Scientific & Technology Research* 4 (8), 28-35.

53. Pejnović, D., Radeljak Kaufmann, P., Lukić, A., 2016: Razvoj i suvremena obilježja poljoprivrednoga zadrugarstva na prostoru Hrvatske, *Hrvatski geografski glasnik* 78 (2), 5-48, DOI:10.21861/HGG.2016.78.02.01.

54. Pejnović, D., Radeljak Kaufmann, P., Lukić, A., 2017: Utjecaj zadrugarstva na regionalni i ruralni razvoj Hrvatske, *Hrvatski geografski glasnik* 79 (2), 51–85, DOI:10.21861/HGG.2017.79.02.03.

55. Petak, A., 2005: Izazovi poljoprivrednog gospodarstva - izazovi Hrvatske, *Sociologija sela* 43 (1), 5-16.

56. Salazar Terreros, I., Malorgio, G., Galve Górriz, C., 2009: Comparison between Spanish and Italian Regulations on Cooperative Firms: Traditional or Hybrid Model?, *New Medit* 8 (2), 37-45.
57. Sedik, D., Lerman, Z., 2015: Agricultural cooperative development in Kazakhstan and Ukraine, u: *Transition to agricultural market economies: The future of Kazakhstan, Russia and Ukraine* (ur. Schmitz, A., Meyers, W.H.), CABI Publishing, Wallingford, 81-91.
58. Sekol, I., Maurović, I., 2017: Miješanje kvantitativnog i kvalitativnog istraživačkog pristupa u društvenim znanostima – miješanje metoda ili metodologija, *Ljetopis socijalnog rada* 24 (1), 7-32.
59. Sexton, R.J., Iskow, J., 1988: Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives, *Information Series* 6 (1), 1-18.
60. Sultan, T., Wolz, A., 2012: Agricultural Cooperative Development in China and Vietnam since Decollectivization: A Multi-Stakeholder Approach, *Journal of Rural Cooperation*, 40 (2), 1-21.
61. Tratnik, M., Stracenski, M., Radinović, S., 2005: Zadruga - čimbenik stabilnosti, kompetitivnosti i konkurentnosti malenih poljoprivrednih gospodarstava, *Sociologija sela* 43 (1), 195-213 .

**Izvori:**

Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K.J., Gijssels, K., Hagedorn, K., Hanisch, M., Hendrikse, G.W.J., Köhl, R., Ollila, P., Pyykkönen, P., Van der Sangen, G., 2012: Support for Farmers' Cooperatives: Final Report, *DG Agriculture and Rural Development, European Commission*, [https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/external-studies/2012/support-farmers-coop/fulltext\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/external-studies/2012/support-farmers-coop/fulltext_en.pdf) (28.7.2019.).

Bizi, 2019: *Podjetja – Rezultati iskanja*, <https://www.bizi.si/iskanje/> (20.3.2019.).

*Blueprint for a Cooperative Decade*, ICA, 2013,

[https://www.ica.coop/sites/default/files/media\\_items/ICA%20Blueprint%20-%20Final%20version%20issued%207%20Feb%202013.pdf](https://www.ica.coop/sites/default/files/media_items/ICA%20Blueprint%20-%20Final%20version%20issued%207%20Feb%202013.pdf) (15.3.2019.).

Broz, T., 2019: *Intervju s predsjednicom LGA Zagorje-Sutla*.

But, V., 2018: *Intervju s direktorom poljoprivredne zadruge Šmarje pri Jelšah*.

CICOPA, 2018: *Global study on youth cooperative entrepreneurship with a focus on worker, social and independent producers'/workers' cooperatives*, [https://cicopa.coop/wp-content/uploads/2018/06/CICOPA\\_YouthReport\\_2018.pdf](https://cicopa.coop/wp-content/uploads/2018/06/CICOPA_YouthReport_2018.pdf) (15.5.2019.).

COBISS, 2019: Rezultati iskanja,

<https://plus.si.cobiss.net/opac7/bib/search?q=kmetijska+zadruga&db=cobib&mat=allmaterials> (2.4.2019.).

*DARH – Digitalni atlas Republike Hrvatske*, GIS Data, Zagreb, 2005.

Desinić, *Lokalna Hrvatska*, n.d., <http://www.lokalnahrvarska.hr/desinic> (23.3.2019.).

*Dolgoročni razvojni program občine Šentjur 2014-2020*, Občina Šentjur, 2013,

[http://www.gibanje-za-obcino-sentjur.si/wp-content/uploads/Dolgorocni\\_razvojni\\_program\\_Obcine\\_Sentjur\\_2014-2020.pdf](http://www.gibanje-za-obcino-sentjur.si/wp-content/uploads/Dolgorocni_razvojni_program_Obcine_Sentjur_2014-2020.pdf) (26.4.2019.).

ENRD, n.d. *Bottom-up approach*, [https://enrd.ec.europa.eu/content/1-bottom-approach\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/content/1-bottom-approach_en) (1.8.2019.).

*EU Prices Of Cow's Raw Milk*, Europska komisija, 2019, [https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/market-observatory/milk/pdf/eu-raw-milk-prices\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/agriculture/sites/agriculture/files/market-observatory/milk/pdf/eu-raw-milk-prices_en.pdf) (20.6.2019.).



Eurostat, 2018: *Wide variation of consumption per capita across EU Member States*, <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/8990152/2-19062018-BP-EN.pdf/7e1595c1-b0d3-4318-a107-fae1bda3cb5c> (1.8.2019.).

*Evidencija zadruga i zadružnih saveza*, HCZP, 2018, <http://zadruga.coop/hr/evidencija-zadruga-i-zadruznih-saveza> (10.3.2019.).

*Godišnje izvješće o provedbi Programa ruralnog razvoja Republike Hrvatske 2014-2020/Rural Development Programme of the Republic of Croatia for the Period 2014-2020*, Ministarstvo poljoprivrede, 2017, [https://ruralnirazvoj.hr/files/documents/Godisnje-izvjesce-o-provedbi\\_2017.pdf](https://ruralnirazvoj.hr/files/documents/Godisnje-izvjesce-o-provedbi_2017.pdf) (15.4.2019.).

*Godišnje izvješće o stanju zadružnog poduzetništva za 2016. godinu*, HCZP, 2017, [http://zadruga.coop/upload\\_data/site\\_files/15685717151133565576743222798\\_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadruznog-poduzetnistva-2016.pdf](http://zadruga.coop/upload_data/site_files/15685717151133565576743222798_godisnje-izvjesce-o-stanju-zadruznog-poduzetnistva-2016.pdf) (10.3.2019.).

Golež, A., 2019: *Intervju s zadrugarom Poljoprivredne zadruge Šmarje pri Jelšah*.

Gregurić, H., 2019: *Intervju s zaposlenikom i zadrugarom Poljoprivredne zadruge Poznanovec*.

Gretić, J., 2019: *Intervju s upraviteljicom poljoprivredne zadruge Pregračanka, Pregrada*.

HCZP, n.d.: *Obavijest o pripajanju Ministarstvu gospodarstva, poduzetništva i obrta*, <http://zadruga.coop/hr/vijest/obavijest-o-pripajanju-ministarstvu-gospodarstva-poduzetnistva-i-obrta/241> (20.3.2019.).

Hiša vin Emino, 2018: *70 let Kmetijske zadruge Šmarje in 30 let Hiše vin Emino*, <http://www.emino.si/vsebina-novice/-18> (24.4.2019.).

Hiša vin Emino, n.d: *Hiša vin Emino*, <http://www.emino.si/o-nas> (20.4.2019.).

HPZS, n.d.: *Poljoprivredne zadruge - članice HPZS*, <http://www.hzs.hr/popis.htm> (24.3.2019.).

HPZS, n.d.a: *O zadruzi*, [http://www.hzs.hr/o\\_zadruzi.htm](http://www.hzs.hr/o_zadruzi.htm) (24.3.2019.).

HR-DAVŽ-SCKR-820: Kotarska nabavno-prodajna zadruga Krapina: 1946. – 1948.,  
Državni arhiv u Varaždinu, Sabirni arhivski centar Krapina,  
<http://www.dav.hr/fondinfo.php?pid=820> (29.3.2019.).

HR-DAVŽ-SCKR/S - 17388: Kotarski savez poljoprivrednih zadruga Klanjec: 1946. –  
1955., Državni arhiv u Varaždinu, Sabirni arhivski centar Krapina,  
[http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3\\_17388](http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3_17388) (29.3.2019.).

HR-DAVŽ-SCKR/S - 17389: Kotarski savez poljoprivrednih zadruga Krapina: 1946. –  
1958., Državni arhiv u Varaždinu, Sabirni arhivski centar Krapina,  
[http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3\\_17389](http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3_17389) (29.3.2019.).

HR-DAVŽ-SCKR/S - 17564 Kotarski savez poljoprivrednih zadruga Zlatar: 1946. – 1955.,  
Državni arhiv u Varaždinu, Sabirni arhivski centar Krapina,  
[http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3\\_17564](http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3_17564) (29.3.2019.).

HR- DAVŽ/S - 18326: Poljoprivredna zadruga "Ivančica":1946. – 2003., Državni arhiv u  
Varaždinu, Sabirni arhivski centar Krapina,  
[http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3\\_18326](http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3_18326) (29.3.2019.).

HR-DAVŽ-SCKR/S - 17591: Poljoprivredna zadruga Petrovsko: 1957. – 1955., Državni  
arhiv u Varaždinu, Sabirni arhivski centar Krapina,  
[http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3\\_17591](http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3_17591) (29.3.2019.).

HR-DAVŽ-SCKR/S – 17609: Poljoprivredna zadruga Putkovec: 1952. – 1969., Državni  
arhiv u Varaždinu, Sabirni arhivski centar Krapina,  
[http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3\\_17609](http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3_17609) (29.3.2019.).

HR-DAVŽ-SCKR/S - 19833: Poljoprivredna zadruga Veliko Trgovišće: 1948. – 1992.,  
Državni arhiv u Varaždinu, Sabirni arhivski centar Krapina,  
[http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3\\_19833](http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3_19833) (30.3.2019.).

HR-DAVŽ-SCKR/S – 17595: Poljoprivredna zadruga Vinagora : 1946. – 1960., Državni arhiv u Varaždinu, Sabirni arhivski centar Krapina,  
[http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3\\_17595](http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3_17595) (30.3.2019.).

HR-DAVŽ-SCKR/AJ 61206: Sveopća seljačka gospodarska zadruga s.o.j. Krapina: 1948., Državni arhiv u Varaždinu, Sabirni arhivski centar Krapina,  
[http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=1\\_61206](http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=1_61206) (29.3.2019.).

HR-DAVŽ/S - 18727: Vinarsko-voćarsko-vinogradarska zadruga Zlatar: 1945. – 1958., Državni arhiv u Varaždinu, Sabirni arhivski centar Krapina,  
[http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3\\_18727](http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3_18727) (29.3.2019.).

HR-DAVŽ/S - 18726: Vinarsko - voćarska zadruga Klanjec: 1944. – 1952.,  
[http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3\\_18726](http://arhinet.arhiv.hr/details.aspx?ItemId=3_18726) (29.3.2019.).

ICA, n.d.a: *Cooperative identity, values & principles*,  
<https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity> (15.3.2019.).

International Co-operative Alliance - ICA, n.d.: *What is a cooperative?*,  
<https://www.ica.coop/en/cooperatives/what-is-a-cooperative> (13.3.2019.).

*Izješće o stanju u prostoru Krapinsko-zagorske županije 2011. – 2015*, Zavod za prostorno uređenje Krapinsko – zagorske županije, 2016, [http://www.prostor-kzz.hr/assets/files/stanje\\_prostor/Izvjescje%20o%20stanju%20u%20prostoru%20KZZ%202011-2015.pdf](http://www.prostor-kzz.hr/assets/files/stanje_prostor/Izvjescje%20o%20stanju%20u%20prostoru%20KZZ%202011-2015.pdf) (20.5.2019.).

Kisovec, S., Pečić, A., 2014: Zadruga Adcor še ena od tistih, ki ne plačujejo delavcev, *Finance.si*, <https://www.finance.si/8808816/Zadruga-AdCor-se-ena-od-tistih-ki-ne-placujejo-delavcev?metered=yes&sid=581924238> (25.3.2019.).

Kmetijska zadruga AdCor, n.d.: *AdCor Kmetijska zadruga z.b.o. – storitve*,  
<https://kmetijskazadrugaadcor.weebly.com/storitve.html> (24.3.2019.).

Kozjansko.info, 2010: *Na današnji dan - 24. 4.: Končno nova trgovina*, <https://kozjansko.info/2010/04/24-4-koncno-nova-trgovina/> (20.5.2019.).

Kozjansko.info, 2011: *Na današnji dan - 7. 4.: Maslarna v šentjurski občini*, <https://kozjansko.info/2011/04/7-4-maslarna-v-sentjurski-obcini/> (20.5.2019.).

Kozjansko.info, 2014: *Na današnji dan - 14. 8.: Šentjur praznuje z vedrim pogledom v bodočnost*, <https://kozjansko.info/2014/08/14-8-sentjur-praznuje-z-vedrim-pogledom-v-bodocnost/> (20.5.2019.).

Kozjansko.info, 2019: *Kako gre naši regiji: gospodarska rast in plače pod slovenskim povprečjem*, <https://kozjansko.info/2019/01/kako-dobro-gre-nasi-regiji-v-primerjavi-z-ostalo-slovenijo/> (1.8.2019.).

KZŽ, n.d.: *Krapinsko-zagorska županija*, <http://www.kzz.hr/opcenito> (15.3.2019.).

KZŽ, 2019: *Prihodi zagorskog gospodarstva u 2018. porasli 10,6%*, <http://www.kzz.hr/rast-zagorskog-gospodarstva-2018> (1.8.2019.).

*Letno poročilo o izvajanju Programa razvoja podeželja 2014–2020*, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2018, <https://www.program-podezelja.si/sl/136-infoteka/nove-novice/917-6-6-2018-potrjeno-letno-porocilo-o-izvajanju-programa-razvoja-podezelja-2014-2020> (2.5.2019.).

MF, n.d.: *De minimis*, [http://www.mf.gov.si/si/delovna\\_podrocja/drzavne\\_pomoci/de\\_minimis/](http://www.mf.gov.si/si/delovna_podrocja/drzavne_pomoci/de_minimis/) (20.4.2019.).

MINGO, 2018: *Ministarstvo objavilo javni poziv za Program 'Razvoj združnog poduzetništva' za 2018.*, <https://www.mingo.hr/page/ministarstvo-objavilo-javni-poziv-za-program-razvoj-zadruznog-poduzetnistva-za-2018> (19.4.2019.).

MINGO; 2019: *Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta objavljuje Otvoreni javni poziv za Program „Razvoj združnog poduzetništva“ za 2019. godinu*, <https://www.mingo.hr/page/ministarstvo-gospodarstva-poduzetnistva-i-obrta-objavljuje->

otvoreni-javni-poziv-za-program-razvoj-zadrnog-poduzetnistva-za-2019-godinu (19.4.2019.).

Novački, D., 2019: *Intervju s upraviteljem Poljoprivredne zadruge Poznanovec.*

*Območni razvojni program Obsotelje in Kozjansko 2014-2020*, Mrežna razvojna agencija Obsotelje in Kozjansko, 2014, <http://www.ra-sotla.si/wp-content/uploads/2014/01/ORP-2014-2020.pdf> (29.4.2019.).

Odlok o spremembah in dopolnitvah prostorskih sestavin dolgoročnega in srednjeročnega plana Občine Šmarje pri Jelšah za območje Občine Rogaška Slatina za obdobje 1986–2000 dopolnjen 2002, *Uradni list RS*, 83/2003, <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2003-01-3993/odlok-o-spremembah-in-dopolnitvah-prostorskih-sestavina-dolgorocnega-in-srednjeročnega-plana-obcine-smarje-pri-jelsah-za-obmocje-obcine-rogaska-slatina-za-obdobje-1986-2000-dopolnjen-2002> (20.5.2019.).

Pavlinec, R., 2018: *Intervju s upraviteljicom Poljoprivredno-mljekarske zadruge Zagorka, Desinić.*

*Popis korisnika potpora - 2018. financijska godina, APPRRR, 2018a*, <https://www.apprrr.hr/baza-korisnika-potpora> (2.5.2019.).

*Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2001. godine: poljoprivredno stanovništvo prema aktivnosti i spolu, po gradovima/općinama*, [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (1.4.2019.).

*Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011: Zaposleni prema područjima djelatnosti, starosti i spolu po gradovima/općinama*, [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (9.9.2019.).

*Popis stanovništva, kućanstava i stanova 2011: Stanovništvo staro 15 i više godina prema najvišoj završenoj školi, obrazovnim područjima i spolu*, [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (15.4.2019.).

*Prejemniki sredstev v evropskem proračunskem letu 2018*, ARSKTRP, 2018, [http://www.arsktrp.gov.si/si/o\\_agenciji/informacije\\_javnega\\_znacaja/prejemniki\\_sredstev/](http://www.arsktrp.gov.si/si/o_agenciji/informacije_javnega_znacaja/prejemniki_sredstev/) (2.5.2019.).

*Prikaz broja i površine ARKOD-a po naseljima i vrsti uporabe poljoprivrednog zemljišta 31.12.2018.*, APPRRR, 2018b, <https://www.apprrr.hr/arkod/> (10.4.2019.).

Pušnik, A., 2018: *Intervju s direktorom poljoprivredne zadruge Šentjur*.  
*CEPP – Centralna evidenca prostorskih podatkov*, Geodetska uprava Republike Slovenije, 2009.

RUL, 2019: *Repozitorij Univerze v Ljubljani – rezultati*, <https://repozitorij.uni-lj.si/Iskanje.php?type=enostavno&lang=slv&niz=kmetijske+zadruge&vir=dk> (2.4.2019.).

*Strategija lokalnega razvoja za Lokalno akcijsko skupino Obsotelje in Kozjansko*, LAS Obsotelje in Kozjansko, 2015, <http://www.las-ok.si/wp-content/uploads/2014/01/SLR-LAS-Obsotelje-in-Kozjansko-2014-2020.pdf> (29.4.2019.).

*Strategija poljoprivrede i ribarstva Republike Hrvatske*, Hrvatski Sabor, 2002, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002\\_07\\_89\\_1471.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_07_89_1471.html) (29.4.2019.).

*Strategija razvoja ljudskih potencijala Krapinsko-zagorske županije 2014.–2020.*, Zagorska razvojna agencija, 2014, [http://www.zara.hr/system/zara/files/files/000/000/034/original/Strategija\\_razvoja\\_ljudskih\\_potencijala\\_2014\\_2020.pdf?1554696171](http://www.zara.hr/system/zara/files/files/000/000/034/original/Strategija_razvoja_ljudskih_potencijala_2014_2020.pdf?1554696171) (29.4.2019.).

*Strategija ruralnog razvoja Krapinsko-zagorske županije*, Zagorska razvojna agencija, 2011, [http://www.kzz.hr/sadrzaj/novosti/02974054/SRR\\_KZ%c5%bd\\_sa%c5%beetak.pdf](http://www.kzz.hr/sadrzaj/novosti/02974054/SRR_KZ%c5%bd_sa%c5%beetak.pdf) (29.4.2019.).

*Strategija za izvajanje resolucije o strateških usmeritvah razvoja slovenskega kmetijstva in živilstva do leta 2020*, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2014 [http://www.mkgp.gov.si/fileadmin/mkgp.gov.si/pageuploads/podrocja/SKP/STRATEGIJA\\_12\\_6\\_2014.pdf](http://www.mkgp.gov.si/fileadmin/mkgp.gov.si/pageuploads/podrocja/SKP/STRATEGIJA_12_6_2014.pdf) (29.4.2019.).

*Uredba o podpori za spodbujanje tržnega združevanja primarnih proizvajalcev kmetijskih proizvajalcev kmetijskih proizvodov*, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano,

2012, [http://www.mkgp.gov.si/fileadmin/mkgp.gov.si/pageuploads/podrocja/Kmetijstvo/Ekološko\\_kmetijstvo/razvoj\\_zelenjadarstva\\_29nov12\\_jaksa.pdf](http://www.mkgp.gov.si/fileadmin/mkgp.gov.si/pageuploads/podrocja/Kmetijstvo/Ekološko_kmetijstvo/razvoj_zelenjadarstva_29nov12_jaksa.pdf) (29.4.2019.).

*SRPJ – Središnji registar prostornih jedinica*, Državna geodetska uprava, Zagreb, 2009.  
*STAGE II – Statistika - Geografija*, Geodetski inštitut Slovenije, 2019, <http://gis.stat.si/> (15.5.2019.).

Šolski center Šentjur, n.d.: *Kmetijska in gospodinjska šola Šentjur*, <https://sc-s.si/m9/scs-zgodovina.pdf> (20.4.2019.).

Tepeš, M., 2019: *Intervju s kooperantom Poljoprivredno-mljekarske zadruge Zagorka, Desinić*.

*Tražene kulture na jedinstvenom zahtjevu iz 2018. godine*, APPRRR, 2018c, [www.aprrr.hr](http://www.aprrr.hr) (15.5.2019.).

*Upisnik poljoprivrednih gospodarstava: broj PG-a 31.12.2018. godine*, APPRRR, 2018, <https://www.aprrr.hr/upisnik-poljoprivrednika/> (15.5.2019.).

*Vrijednosti indeksa razvijenosti i pokazatelja za izračun indeksa razvijenosti prema novom modelu izračuna na županijskoj razini (razdoblje 2014.-2016.)*, Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske, 2018, [https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages//O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj/indeks%20razvijenosti//Vrijednosti%20indeksa%20razvijenosti%20i%20pokazatelja%20za%20izra%C4%8Dun%20indeksa%20razvijenosti\\_jedinice%20podru%C4%8Dne%20\(regionalne\)%20samouprave.pdf](https://razvoj.gov.hr/UserDocsImages//O%20ministarstvu/Regionalni%20razvoj/indeks%20razvijenosti//Vrijednosti%20indeksa%20razvijenosti%20i%20pokazatelja%20za%20izra%C4%8Dun%20indeksa%20razvijenosti_jedinice%20podru%C4%8Dne%20(regionalne)%20samouprave.pdf) (15.5.2019.).

*Zadružna zveza Slovenije, n.d.; Članstvo*, [http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=43&Itemid=80](http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=43&Itemid=80) (16.3.2019.).

Zadružna zveza Slovenije, 2009: *Tridentinsko zadružništvo predstavljeno v Državnem svetu Republike Slovenije*, [http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=428&Itemid=49](http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=428&Itemid=49) (20.3.2019.).

Zadružna zveza Slovenije, 2009a: *Sprejeta novela zakona o zadrugah*, [http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=420&Itemid=64](http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=420&Itemid=64) (20.3.2019.).

Zadružna zveza Slovenije, 2017: *Zadruga v Sloveniji*, [http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=14](http://www.zadruzna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=14) (19.3.2019.).

Zagorje.com, 2019: *U novi zakon ušlo 8 zagorskih općina s brdsko - planinskim statusom*, <http://www.zagorje.com/clanak/vijesti/u-novi-zakon-uslo-8-zagorskih-opcina-s-brdsko-planinskim-statusom> (2.8.2019.).

Zakon o denacionalizaciji, *Uradni list RS*, 27/1991, <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/1991-01-1094/zakon-o-denacionalizaciji> (15.3.2019.).

Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o zadrugama, *Narodne novine* 12/2002, [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002\\_02\\_12\\_289.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2002_02_12_289.html) (15.3.2019.).

Zakon o izmjenama Zakona o zadrugama, *Narodne novine*, 114/2018, [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_12\\_114\\_2213.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_12_114_2213.html) (20.3.2019.).

Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o zadrugah, *Uradni list RS*, 87/09, <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2009-01-3841/zakon-o-spremembah-in-dopolnitvah-zakona-o-zadrugah-zzad-c> (20.3.2019.).

Zakon o zadrugah, *Uradni list RS*, 13/1992, <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina?urlid=199213&stevilka=675> (20.3.2019.).

Zakon o zadrugama, *Narodne novine*, 34/2011, [http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011\\_03\\_34\\_764.html](http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2011_03_34_764.html) (20.3.2019.).



## **11. Prilozi:**

### **I. Popis slika, tablica, grafikona i drugih grafičkih priloga:**

Slika 1. Administrativno-teritorijalna podjela i položaj Krapinsko-zagorske županije i subregije Obsotelje i Kozjansko

Slika 2. Hipsometrijska i prometna obilježja te veća naselja Krapinsko-zagorske županije i Obsotlja i Kozjanskog

Slika 3. Odnos broja zadrugara, zaposlenih i kooperanata u poljoprivrednim i ostalim zadrugama Krapinsko-zagorske županije 2018. godine

Slika 4. Općine Krapinsko-zagorske županije prema tipu zadruge i apsolutnom broju zadrugara, zaposlenih i kooperanata 2019. godine

Slika 5. Odnos broja zadrugara, zaposlenih i kooperanata prema tipu zadruge u Krapinsko-zagorskoj županiji 2019. godine

Slika 6. Poljoprivredne zadruge Obsotlja i Kozjanskog 2019. godine

Slika 7. Ponuda lokalnih proizvođača u trgovini Kašča, 2019. godina, Šmarje pri Jelšah

Slika 8. Struktura djelatnosti na poljoprivrednim gospodarstvima ispitanika

Slika 9. Tipovi poljoprivrednih gospodarstava ispitanika prema stupnju prodaje

Slika 10. Raspodjela ispitanika prema planovima za obiteljska poljoprivredna gospodarstva

Slika 11. Mišljenja ispitanika o poljoprivrednim zadrugama

Slika 12. Raspodjela ispitanika prema uvjetima učlanjenja u zadrugu

Tablica 1. Usporedba zadružnog zakonodavstva Hrvatske i Slovenije od 1991. do 2019. godine

Tablica 2. Broj zadrugara PZ Šmarje od 1990. do 2018. godine

Tablica 3. Raspodjela ispitanika KZŽ i OK prema dobnim skupinama 2019. godine

Tablica 4. Razlozi nesudjelovanja u zadrugama prema udjelima i lokaciji ispitanika 2019. g.

Tablica 5. Mišljenja o poljoprivrednim zadrugama prema udjelima i lokaciji ispitanika 2019. g.

Tablica 6. Potencijalni uvjeti učlanjenja u zadrugu prema udjelima i lokaciji ispitanika 2019. g.

Tablica 7. Rezultati Spearmanovog testa korelacije između starosti ispitanika i uvjeta učlanjenja

Tablica 8. Rezultati Spearmanovog testa korelacije između tipova OPG-a i uvjeta učlanjenja

## **II. Pitanja za voditelje/direktore zadruga u Hrvatskoj i Sloveniji:**

1. Koja je Vaša uloga u zadruzi?
2. Kako je osnovana zadruga (kratka povijest: kada, kako, zašto)?
3. Kakva je organizacijska i upravljačka struktura zadruge?
4. Kako se mijenja broj članova zadruge i broj zaposlenih u zadruzi? Tko su partneri zadruge?
5. Kojim djelatnostima i uslugama se zadruga bavi? Koje proizvode nudi zadruga? Kakve se promjene događaju u zadruga vezano uz djelatnosti, usluge i proizvode?
6. Koji su izvori financiranja vaše zadruge?
7. Koje su prednosti i nedostaci udruživanja u zadrugu?
8. Kako marketing i promocija utječu na rad zadruge? Kakav je doprinos *brendiranja* proizvoda?
9. Koji su kratkoročni i dugoročni planovi razvoja zadruge? Koju viziju ima zadruga?
10. Djeluje li zadruga u skladu s zadružnim načelima (kako i zašto)?
11. Koji su doprinosi obrazovanja i informiranja zadrugara?
12. S kojim se preprekama/problemima susreće vaša zadruga? Kako ih rješavate?
13. Kako zadruga doprinosi razvoju prostora? Kako zadruga utječe na lokalnu zajednicu/stanovništvo? Koji je doprinos zadruge opskrbi hranom?
14. Kakva je uloga zadruge u promicanju održivog razvoja?
15. Povezuju li se zadruge v KZŽ/Obsotlju i Kozjanskom? Kakva je suradnja s drugim akterima (npr. LAG-om, općinama, itd.)?
16. Kakvo je vaše mišljenje o Zakonu o zadrugama i Zakonu o poljoprivredi u Hrvatskoj/Sloveniji? Kakvo je stanje u zadrugarstvu u Hrvatskoj/Sloveniji prema Vašem mišljenju?
17. Što mislite o zadrugama i zadrugarstvu u Sloveniji/Hrvatskoj?
18. U slučaju vaše zadruge, možemo li govoriti o zajedničkom identitetu zadrugara? Što prema Vašem mišljenju zadruga znači zadrugarima?

### **III. Pitanja za zadrugare i kooperante zadruga u Hrvatskoj i Sloveniji:**

1. Kako ste postali dio zadruga i kakva je vaša uloga u njoj?
2. Kako surađujete s zadrugom? Namjeravate li ostati u zadruzi?
3. Koliko ste zadovoljni sudjelovanjem u zadruzi? S radom zadruga?
4. Što vam se najviše sviđa vezano uz djelovanje u zadruzi?
5. Koje su glavne prednosti i nedostaci pridruživanja zadruzi?
6. Koji su glavni izazovi s kojima se susrećete u zadruzi?
7. Što biste promijenili u djelovanju zadruga?
8. Kakvi su odnosi između zadrugarima?
9. Kako zadruga utječe na vaše gospodarstvo? Kako zadruga utječe na zajednicu?
10. Zašto je zadruga uspješna / neuspješna?
11. Vaše mišljenje o tome zašto trebamo zadruga?
12. Zašto više OPG-ova ne sudjeluje u zadruzi?
13. Što vam znači zadruga? Što za vas znači poljoprivreda?
14. Kakvu budućnost čeka vašu zadrugu? Kakva budućnost čeka zadrugarstvo u KZZ/OK?
15. Što znate o stanju zadrugarstva u Sloveniji/Hrvatskoj?

### **IV. Anketni upitnik za stanovništvo KZZ i OK:**

1. Imate li obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG ili PG)?
2. Čime se bavite na OPG-u (kulture, životinje, itd.? Kakve planove imate za OPG?
3. Jeste li član neke poljoprivredne zadruga? Ako niste, zašto niste?
4. Kakvo je Vaše mišljenje o zadrugarstvu/zadrugama?
5. U kojem slučaju biste se učlanili u neku poljoprivrednu zadrugu?

Dob i spol:

Radni status:

Stupanj obrazovanja:

Lokacija: