

# Decentralizirano upravljanje u poslovanju zadruga

---

Mickovski, Jan

Master's thesis / Diplomski rad

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:173323>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-08-06**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**Decentralizirano upravljanje u poslovanju zadruga**

Diplomski rad

**Jan Mickovski**

**Zagreb, travanj 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**Decentralizirano upravljanje u poslovanju zadruga**

**Decentralized management in the business of cooperatives**

**Diplomski rad**

**Student: Jan Mickovski**

**JMBAG studenta: 0007179997**

**Mentor: Prof. dr. sc Ivana Marić**

**Zagreb, travanj 2024.**

## SAŽETAK

Područje zanimanja ovog rada je poslovanje i poslovno planiranje u okviru rada zadruga. Poseban naglasak je stavljen na utjecaj decentraliziranog upravljanja, s obzirom na to da su zadruge udruženja građana, za razliku od standardnih dioničkih društava koja su udruženja kapitala. Demokratsko donošenje odluka sa sobom donosi cijeli niz izazova i prilika koje su specifične za njihovo poslovanje i koje će biti proučene u ovome radu. U prvom dijelu rada postavlja se teoretski okvir. Biti će predstavljena definicija zadruga kao poslovnih subjekata te prikazan sažeti prikaz njihovog povijesnog razvoja. Potom će se specifičnosti poslovanja zadruga staviti u kontekst teoretskih postavki poslovne strategije. U središnjem dijelu rada uvodi se primjer zadržne pivovare "Brlog". Biti će dan prikaz razvojnog puta poduzeća, njegove poslovne strategije te planova za budućnost. Uz analizu poduzeća, biti će ispitani sami članovi zadruga kako bi se pružio uvid u prirodu njihovog angažmana i njihove motivacije za učlanjenjem. Brlog će poslužiti kao primjer preko kojega će se zorno prikazati utjecaj decentraliziranog odlučivanja na poslovanje jedne zadruga. U završnom dijelu rada biti će riječ o perspektivi daljnjeg razvoja zadruga na temelju dosadašnjih iskustava. Pogotovo će biti riječ o politici Europske Unije prema poticanju zadruga te kako se njihove specifičnosti mogu uklopiti u šire ciljeve održivoga razvoja.

Ključne riječi: zadruge, decentralizirano upravljanje, održivi razvoj, poslovno planiranje

## **ABSTRACT**

The field of interest of this paper is business conduct and business planning within the context of cooperatives. There will be special emphasis on the effect of decentralized management, considering that the cooperatives are a union of people rather than a union of capital like the more traditional joint stock companies. Democratic way of decision making, leads to a wide array of challenges and opportunities specific for the cooperatives, that will be further studied in this paper. In the first part of the paper, a theoretical framework will be set. A definition of cooperatives as an economic subject will be given along with a brief overview of the historical development of cooperatives. Afterwards, the specific aspects of business conduct in the cooperatives will be put within the theoretical framework of business planning. In the central part of the paper the example of a cooperative brewery "Brlog" will be introduced. The paper will deal with the brewery's development, its business strategy and plans for the future. Alongside of the analysis of the financial aspects of the company, the cooperative members will be interviewed in order to get a better overview of their motivation for joining and the nature of their previous engagement. This specific organization will serve as an example, of the kind of an effect decentralized decision making has on a cooperative. Last part of the paper will deal with the perspective of future development of cooperatives based on previous experiences. There will be special emphasis on the European Union policy regarding cooperatives and the way their particularities can be incorporated in the wider scope of sustainable development.

Key words: cooperatives, decentralized management, sustainable development, business planning

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(datum i vrijeme)

# Sadržaj

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| 1. UVOD.....   | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 1.1 Predmet i ciljevi rada.....  | 1                                   |
| 1.2 Metode istraživanja i izvori podataka .....                                      | 2                                   |
| 1.3 Sadržaj i struktura rada.....  | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| 2. POIMANJE I RAZVOJ ZADRUGA KROZ VRIJEME .....                                      | 4                                   |
| 2.1 Pojam zadružnog poslovanja .....   | 4                                   |
| 2.2 Zadruge u predindustrijskom razdoblju.....                                       | 8                                   |
| 2.3 Zadruge u 19. i ranom 20. stoljeću.....  | 12                                  |
| 2.3.1 Osnivanje poljoprivrednih zadruga u osvit industrijalizacije u Hrvatskoj ..... | 12                                  |
| 2.3.2 Obrtničke zadruge na prostoru Hrvatske u 19. i ranom 20. stoljeću .....        | 13                                  |
| 2.4. Zadruge u socijalističkim gospodarstvima Srednje i Istočne Europe .....         | 15                                  |
| 2.5. Suvremene zadruge i njihovo poslovanje u gospodarstvima Europske Unije .....    | 19                                  |
| 2.6. Zadruge u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 1991. do 2013. godine .....        | 22                                  |
| 3. POSLOVNO PLANIRANJE I STRATEGIJA.....   | 26                                  |
| 3.1 Kompleksnost i primjene tehnologija poslovnog upravljanja u zadrugama.....       | 26                                  |
| 3.1.1 Kontroling ljudskih potencijala u zadruzi.....                                 | 27                                  |
| 3.1.2 Primjena tehnika upravljanja u zadrugama.....                                  | 28                                  |
| 3.1.3 Upravljanje troškovima u zadruzi .....   | 29                                  |
| 3.1.4 Upravljanje krizama u zadrugama.....   | 30                                  |
| 3.2 Proces oblikovanja strategije u kontekstu zadružnog poslovanja .....             | 32                                  |
| 3.2.1 Primjena škola oblikovanja strategije na poslovanje zadruga .....              | 32                                  |
| 3.2.2 Razvoj zadruga kroz poslovne mijene.....                                       | 34                                  |
| 4. ANALIZA POSLOVANJA I RAZVOJ "BRLOG" ZADRUŽNE PIVOVARA .....                       | 37                                  |
| 4.1 Osnivanje i razvoj "Brlog" zadružne pivovare .....                               | 37                                  |
| 4.2 Makroekonomska analiza .....   | 42                                  |
| 4.2.1 PESTLE analiza .....   | 42                                  |
| 4.2.2 Razvoj Zadra kao turističke destinacije.....                                   | 44                                  |
| 4.2.3 Razvoj industrije craft piva u Hrvatskoj.....                                  | 45                                  |
| 4.3 Analiza industrijske grupe i strategije poduzeća.....                            | 47                                  |
| 4.4 Analiza strategije poduzeća .....  | 48                                  |
| 4.4.1 Ciljana skupina potrošača .....  | 48                                  |
| 4.4.2 Asortiman proizvoda .....  | 50                                  |
| 4.5 Analiza poduzeća primjenom standardnih financijskih pokazatelja .....            | 53                                  |

|  |     |
|--|-----|
| 4.5.1 Horizontalna analiza .....   | 53  |
| 4.5.2 Vertikalna analiza.....  | 59  |
| 4.5.3 Analiza finansijskih pokazatelja .....   | 69  |
| 4.6 Uloga članova zadruge u donošenju poslovnih odluka .....                                       | 76  |
| 4.6.1 Izabrane osobine zadrugara.....  | 76  |
| 4.6.2 Motivacija za učlanjenjem u zadrugu.....   | 81  |
| 4.6.3 Dosadašnji angažman zadrugara .....  | 86  |
| 4.6.4 Podjela zadrugara prema prirodi njihovog angažmana u zadruzi .....                           | 90  |
| 5. PERSPEKTIVA RAZVOJA ZADRUŽNOG MODELA U BUDUĆNOSTI.....  | 93  |
| 5.1 Uloga zadruga u izgradnji održivog gospodarstva.....   | 93  |
| 5.2 Uloga zadruga u povećanju otpornosti na krize i asimetrične šokove .....                       | 97  |
| 5.3 Uloga zadruga u smanjenju dohodovne nejednakosti i nejednakosti vlasništva nad kapitalom ..... | 100 |
| 5.4 Uloga zadruga u ravnomjernom regionalnom razvoju .....   | 105 |
| 5.5 Politika Europske Unije prema poticanju zadružnog poslovanja .....                             | 109 |
| 6. ZAKLJUČAK .....   | 112 |
| POPIS LITERATURE .....   | 115 |
| POPIS SLIKA.....   | 119 |
| POPIS TABLICA .....  | 120 |



# 1. UVOD

## 1.1. Područje i cilj rada

Područje rada je poslovanje zadruga kao specifičnih oblika poslovne organizacije. Naime, zbog značajnih tehnoloških promjena, drugačijeg stava zaposlenika prema radu te rastuće ekološke i socijalne osviještenosti, došlo je do značajnih promjena tržišnih preferencija. Posljedično se pojavila težnja zaposlenika za većom ulogom pri donošenja poslovnih odluka te želja za konzumiranjem lokalnih proizvoda sa što manjim negativnim posljedicama na okoliš u kojima su proizvedeni. Tradicionalna dionička društva, pogotovo međunarodno korporacije, zbog prirode svoga ustroja često imaju poteškoća sa zadovoljavanjem novonastalih tržišnih preferencija. Njihov je cilj pretežito maksimizacija bogatstva vlasnika te postizanje vodeće uloge na tržištu. Kako bi to postigli, moraju pribjegavati korištenju jeftinih sirovina iz udaljenih krajeva te koristiti jeftinu radnu snagu iz zemalja u razvoju, pritom pridajući malo pažnje na uvjete rada svojih zaposlenika te ekološki utjecaj koji proizvodne aktivnosti unutar njihovog nabavnog lanca imaju. Oni koji su nezadovoljni ovakvim stanjem sve se češće okreću alternativnim oblicima poslovnog udruživanja, bilo da je riječ o konzumaciji dobara i usluga, traženja zaposlenja ili pokretanja vlastitog posla.

Među najpopularnijima od spomenutih alternativnih oblika, svakako su zadruga. Od srednjovjekovnih bratovština, preko potrošačkih zadruga nastalih u osvit industrijalizacije te socijalističkih zadruga u Srednjoj i Istočnoj Europi pa sve do modernih zadruga koje doživljavaju rastuću popularnost u Zapadnoj Europi, zadružni principi su u raznim oblicima bili prisutne još od najranijih dana organizirane privrede. Najviše ih određuje to što je riječ o udruženjima ljudi, za razliku od trenutno prevladavajućih udruženja kapitala. Stoga, prilikom donošenja poslovnih odluka, ravnopravno sudjeluje velik broj dionika, neovisno u veličini njihova uloga ili položaja unutar poduzeća. Ti su ljudi raznih profila i sposobnosti, od radnika, preko kooperanata, sve do entuzijastičnih kupaca. Naravno, vrlo često većina zadrugara nije ekonomske struke, čak niti struke relevantne za djelatnost zadruga. Stoga, njihovo uključivanje u proces menadžmenta i poslovnog planiranja sa sobom donosi jedinstveni skup prilika i izazova. Kako bi ova kompleksna situacija bila što bolje objašnjena u radu će se analizirati konkretan primjer zadružne pivovare "Brlog". Poseban naglasak će biti stavljen na utjecaj decentraliziranog načina donošenja odluka na poslovne rezultate Brloga te na prirodu sudjelovanja zadrugara u poslovanju pivovare.

Cilj rada je navesti ključne posljedice koje decentralizirano donošenje poslovnih odluka ima na poslovanje zadruga. Koristeći se stvarnim primjerima, pokušati će se dati odgovor na to utječu li zadrugari u značajnoj mjeri na razvoj poduzeća. Na koji ga način ograničavaju, na koji potiču te kako čine poslovanje zadruga drugačijim od ostalih oblika poslovne organizacije. Također, ako zadruga postanu popularnije, pokušati će se dati uvid u to kako bi njihova veća zastupljenost mogla utjecati na gospodarske trendove.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Prilikom pisanja ovog rada koristit će se primarni i sekundarni izvori. Sekundarni izvori sastoje se od relevantne domaće i strane literature, znanstvenih članaka, publikacija i stručnih radova. Korišteni izvori su dostupni na mrežnim stranicama Knjižnično-dokumentacijskog centra Ekonomskog fakulteta u Zagrebu i na Portalu hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa. Sekundarni izvori na španjolskom jeziku dostupni su na mrežnim stranicama Scientific electronic library online.

Od primarnih izvora bit će korištena analiza financijskih izvještaja pivovare Brlog te anketa provedena među članovima zadruga. Analizom financijskih izvještaja biti će dan pregled dinamike razvoja Brloga koji je doveo do njegovog sadašnjeg stanja. Uočene zanimljivosti će se povezati s teorijom poslovnog planiranja. Anketa samih zadrugara će služiti kako bi pružila uvid u prirodu njihovog angažmana, njihovu motivaciju za učlanjenjem te njihova očekivanja od članstva.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj se rad sastoji od pet poglavlja. Nakon uvoda slijedi poglavlje u kojemu će se dati pregled zadruga kao pojma i pregled njegovog povijesnog razvoja. Izdvojeni su predindustrijsko razdoblje, 19. stoljeće, period socijalizma u Srednjoj i Istočnoj Europi te suvremene zadruga. Cilj je iz svakog od navedenih razdoblja izvesti jedan motiv koji je ostao prisutan sve do danas i utjecao na moderno poimanje zadruga. Potom slijedi poglavlje u kojem će prikazati na koji su način teoretske odrednice poslovnog planiranja primjenjive na zadruga te kako decentralizirano upravljanje utječe na njihovu primjenu. U četvrtom poglavlju analizirati će se konkretna zadruga, to jest "Brlog" zadružna pivovara. Biti će riječ o poslovnim rezultatima pivovare, analizirati će se tržišna strategija poduzeća te će biti prikazani rezultati primarnih

istraživanja: ankete provedene među članovima zadruge i analize financijskih izvještaja. U petom poglavlju se rad zadruga stavlja u širi kontekst gospodarstva. Pokušati će se dati pregled na koji način specifičnosti zadruga mogu utjecati na četiri izdvojena područja: izgradnja održivog gospodarstva, otpornost na krize, smanjenje dohodovne nejednakosti i pridonnošenje ujednačenom regionalnom razvoju. Također će biti riječ i o politici Europske unije prema poticanju i usmjeravanju rada zadruga. Posljednje poglavlje je zaključak u kojemu će se navesti najvažnije spoznaje stečene u ovom radu.

## 2. POIMANJE I RAZVOJ ZADRUGA KROZ VRIJEME

### 2.1. Pojam zadružnog poslovanja

Na početku rada potrebno je pojmovno odrediti zadruge kao institucije kako bi se znalo u kojim uvjetima zadrugari djeluju. S obzirom da je zadruga udruženje građana u kojoj svi zadrugari jednakopravno sudjeluju u donošenju odluka, od ključne je važnosti uspostavljanje jasnog zakonodavnog okvira koji će upravljati njenim radom, prvenstveno s ciljem prevencije nesuglasica i sukoba između zadrugara. No, čak i važnija od zakona su univerzalna načela kojima bi se zadrugari trebali voditi! Oni služe kako bi zadruge mogle uspostaviti svoj jedinstveni identitet u poslovnom svijetu koji će biti univerzalan neovisno o zakonodavnim pojedinostima svake zemlje u kojoj djeluju. Stoga, prema Međunarodnom savezu zadruga, krovnoj svjetskoj organizaciji koja se bavi tematikom poslovanja zadruga, postoji šest temeljnih načela<sup>1</sup> koja određuju njihovo poslovanje. To su: solidarnost, demokratičnost, jednakost, pravednost, odgovornost i samopomoć. Ova se načela na prvi pogled čine vrlo širokima i ambicioznima pa će se stoga pogledati u zakonsku definiciju, kako bi se pružio uvid u to na koji se način ista nastoje ostvariti u praksi.

Poslovanje zadruga u Republici Hrvatskoj uređuje Zakon o zadrugama. On postavlja općeniti okvir za osnivanje zadruge, učlanjivanje, isplatu dobiti, snošenje odgovornosti za obaveze te raspolaganje imovinom zadruge. U ovog poglavlju biti će dan pregled onih odredbi Zakona o zadrugama koje su relevantne iz pogleda poslovnog planiranja te će se staviti u kontekst šest temeljnih načela prema Međunarodnom savezu zadruga. Svako će se načelo povezati s određenim zakonskim odredbama te će biti ukratko objašnjeno kako ta odredba osigurava njegovu primjenu.

Za početak, jednakost i demokratičnost. Kako stoji u Članku 18<sup>2</sup>. sve ključne poslovne odluke donosi tijelo zvano Skupština zadruge. Među tim odlukama posebno valja istaknuti donošenje poslovnog i financijskog plana zadruge, odluku o raspodijeli dobiti i raspolaganju imovinom. Također nalaže biranje Upravitelja, članova Nadzornog odbora i postavlja uvjete za primanje novih zadrugara. Također prema Članku 6<sup>3</sup>. prilikom osnivanja zadruge mora biti prisutno

---

<sup>1</sup> International Cooperative Alliance (b.d.), Cooperative identity, preuzeto 22. travnja 2024. s <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>

<sup>2</sup> Zakon o zadrugama, Narodne novine br. 34/11, 125/13, 76/14, 114/18 i 98/19, (2019.)

<sup>3</sup> Zakon o zadrugama, (2019): op. cit.

barem sedam članova osnivača. Stoga je već od samog početka rada zadruge potrebno tražiti konsenzus za donošenje poslovnih odluka te se onemogućuje dominantna pozicija jednoga osnivača koji bi samostalno upravljao poslovanjem. Time se može smatrati da je načelo demokratičnosti zadovoljeno! Nadalje u pogledu jednakost treba pogledati na koji se način donose ključne odluke. Prema Članku 19<sup>4</sup> one se donose na sjednicama skupštine koje se moraju sazvati najmanje jednom godišnje. Da bi se odluke donijele njih mora podržati većina od prisutnih članova ili u iznimnim slučajevima propisanim zakonom, dvotrećinska većina. Prema Članku 20<sup>5</sup>. prilikom odlučivanja svaki član ima jedan glas neovisno o udjelu u vlasništvu zadruge. Time se može smatrati da je načelo jednakosti zadovoljeno!

Sljedeće je načelo pravednosti. Naime valja napomenuti kako je jedna od glavnih motivacija za učlanjenjem ili pokretanjem zadruga, upravo nezadovoljstvo sadašnjim financijskim sustavom i načinom na koji on djeluje. Iz tog nezadovoljstva proizašlo je uspostavljanje zadružnih uloga koji imaju za cilj zamijeniti dionice. U Republici Hrvatskoj funkcioniranje zadružnih uloga uređeno je Člankom 31<sup>6</sup> Zakona o zadrugama. Osnovni zadružni ulozi su oni koje svaki član mora uplatiti prilikom učlanjivanja i koji iznose minimalno 1.000 kuna u trenutku pisanja Zakona, ili 132,72 eura. Svaki daljnji kupljeni zadružni ulog je dodatni ulog. Njegovu cijenu određuje svaka zadruga zasebno, jednaka je za sve članove i svaku količinu kupljenih uloga. Na prvi pogled zadružni ulozi i dionice se čine vrlo sličnima ali oni imaju nekoliko ključnih razlika. Te razlike znatno utječu na pristup poslovanju u zadrugama i u dioničkim društvima. Kako bi se dionice i zadružni ulozi zorno prikazali koristiti će se sljedeća tablica:

Tablica 1: Usporedba dionice i zadružnog uloga prema odabranim kriterijima

|                     | DIONICA   | ZADRUŽNI ULOG                               |
|---------------------|---|---|
| Udio u vlasništvu   | predstavlja udio u vlasništvu   | predstavlja udio u vlasništvu               |
| Cijena              | promjenjiva, ovisi o odnosu trenutne potražnje i ponude na financijskim tržištima | nepromjenjiva                               |
| Prijenos vlasništva | moguć, trguje se na sekundarnom tržištu   | nije moguć, ukoliko zadrugar želi napustiti |

<sup>4</sup> Zakon o zadrugama (2019): op. cit.

<sup>5</sup> Zakon o zadrugama (2019): op. cit.

<sup>6</sup> Zakon o zadrugama (2019): op. cit.

|                   |  |   |
|-------------------|--|---|
|                   |  | zadrugu vraća mu se nominalni uplaćeni iznos  |
| Nasljeđivanje     | Moguće                                     | nije moguće, po smrti vlasnika nasljednicima se isplaćuje nominalni iznos uplaćen od strane pokojnika |
| Upravljačka prava | ovise o udjelu u ukupnom vlasništvu        | jednaka za sve zadrugare, neovisno o broju uloga  |
| Raspodjela dobiti | proporcionalna udjelu u ukupnom vlasništvu | proporcionalna udjelu u ukupnom vlasništvu  |

Izvor: Narodne novine (2020): Zakon o zadrugama. Dostupno na: <https://zakon.hr/z/458/Zakon-o-zadrugama>

Glavne razlike se upravo nalaze na poljima nasljeđivanja, promjene vlasništva i utjecaju na donošenje poslovnih odluka poduzeća. Utjecanje na upravljanje poduzećima na temelju broja dionica u vlasništvu isključuje ljude s manjim financijskim mogućnostima. Među njima prvenstveno zaposlenike samog poduzeća. Zadruga na ovo pokušavaju utjecati dajući svim vlasnicima jednako pravo glasa. Također nasljeđivanje velikih bogatstava u vidu dionica i ostalih financijskih instrumenata koje su stekle prethodne generacija, daje veliku ulogu pri upravljanju onim ljudima koji nisu sudjelovali u radu niti osnivanju samog poduzeća, na račun njihovog porijekla. Zadruga ovo nastoje promijeniti nemogućnošću nasljeđivanja zadružnih uloga, omogućujući samo isplatu uložene nominalnog iznosa nasljednicima. I možda najveći problem suvremenih dioničkih društava, zbog liberalizacije i volatilnosti financijskih tržišta, za ostvarivanje povrata na ulaganje u prvi se plan stavlja cijena dionica, a ne kvaliteta obavljanja temeljne djelatnosti poduzeća. Kako bi se povećala cijena dionica i kratkoročno zadovoljili dioničari, upravljački kadar dioničkih društava često svoj glavni fokus stavlja na operacije na financijskom tržištu. Pritom se zanemaruju potrebe same temeljne djelatnosti kojom se poduzeće bavi te gotovo potpuno isključuju zaposlenici iz postupka odlučivanja, s obzirom da istima rast cijena dionica nije od velike važnosti. Stoga, zadružni uložitelji imaju nepromjenjivu cijenu, a njihovi vlasnici ukoliko žele ostvariti povrat moraju se osloniti na povećanje prodaje i poboljšanje učinkovitosti proizvodnje. Zadrugari stoga zaradu mogu ostvariti isključivo kao udio u dobiti ili kao zaposlenici poduzeća putem plaća, a ne putem kapitalne dobiti nakon prodaje! Sa svim navedenim može se smatrati da je načelo pravednosti zadovoljeno.

Potom se valja osvrnuti na načelo samopomoći i odgovornosti. Kako stoji u Članku 37<sup>7</sup>, koji regulira uporabu dobiti, zadruga je dužna minimalno 20% godišnje dobiti uložiti u daljnji razvoj zadruge, a 5% u obavezne pričuve dok njihova razine ne dosegne ukupan iznos uloga članova. Time se nastoji potaknuti zadruge da kontinuirano ulažu u napredak svoje djelatnosti te da imaju dovoljno raspoloživih sredstava ukoliko trebaju isplatiti članove koji žele napustiti zadrugu. Nadalje, članom zadruge može biti samo fizička osoba te je maksimalan broj uloga koji se mogu kupiti ograničen od strane svake zadruge zasebno, na razini za koju ona smatra da je optimalna. Vidljivo je kako su ova pravila osmišljena kako bi poticale zadruge na oslanjanje na sredstva svojih članova, nauštrb oslanjanja na investicijske fondove koje zanima prvenstveno povrat na ulaganje, a manje sama djelatnost poduzeća. Također s određivanjem maksimalnog broja pojedinačnih uloga obeshrabruju se pojedinci s velikim raspoloživim iznosima koji bi potencijalno htjeli podložiti poslovanje zadruge svojim interesima. Time se može smatrati kako su načela samopomoći i odgovornosti zadovoljena!

Preostalo je načelo solidarnosti. Kako bi ga pobliže objasnili nabrojati ćemo neke od vrsta zadruga koje su prepoznate u hrvatskom *Zakonu o zadrugama*<sup>8</sup>. To su: poljoprivredna, ribarska, stambena, obrtnička, potrošačka te radnička (ona u kojoj barem 2/3 njezinih članova imaju sklopljen ugovor o radu sa zadrugom). Vidljivo je kako je riječ o osjetljivim i ranjivim skupinama na tržištu. Pojedincu iz tih skupina je teško započeti s radom ili pregovarati na tržištu ako ne posjeduju značajne količine početnog kapitala. Zadruga im stoga pruža okvir u kojemu mogu solidarno surađivati i ujediniti svoje potencijale, no opet bez postojanja hijerarhijskog odnosa prilikom donošenja odluka ili previše izražene nejednakosti raspodjele vlasništva nad kapitalom.

Kada smo prošli glavna i opće prihvaćena načela zadružnog poslovanja te važne zakonske posebnosti, vrijeme je za navesti ključnu razliku zadruge i drugih oblika poslovne organizacije koji djeluju na tržištu. Kao što stoji na samom početku Zakona u Članku 1<sup>9</sup>, zadruga ima za cilj "ostvarenje, unapređenje i zaštitu svojih pojedinačnih i zajedničkih gospodarskih, ekonomskih, socijalnih, obrazovnih, kulturnih i drugih potreba i interesa i ostvaruje ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana.". Iz ovoga proizlazi kako ostvarivanje dobiti nije jedini eksplicitni cilj osnivanja zadruge. On stoji uz bok cijelom nizu drugih ciljeva koji ovise o svakoj pojedinačnoj zadruzi. To je potpuno drugačije od dioničkih društava koji posluju

---

<sup>7</sup> Narodne novine (2019): op. cit.

<sup>8</sup> Narodne novine (2019): op. cit.

<sup>9</sup> Narodne novine (2019): op. cit.

prvenstveno kako bi maksimizirale bogatstvo svojih vlasnika. Ako se i upuste u druge društveno odgovorne aktivnosti, to se radi primarno s ciljem poboljšanje marketinške percepcije i u konačnici opet radi povećanja same dobiti. Kod rada zadruga, financijski rezultati stoga nisu cilj, već sredstvo kojim se ostvaruju brojne druge težnje.

## 2.2. Zadruga u predindustrijskom razdoblju

Nakon što je dan prikaz sadašnjeg zakonskog poimanja zadruga i njihovih ekonomskih posebnosti, vrijeme je za kratki pregled povijesnog razvoja zadruga i sličnih oblika gospodarske organizacije koji su joj prethodili. U radu je povijesni razvoj podijeljen na tri razdoblja:

- predindustrijsko razdoblje
- 19. stoljeće
- razdoblje socijalizma u Srednjoj i Istočnoj Europi.

Cilj je iz svakog razdoblja izvući nekoliko ključnih postavki koje su s obzirom na povijesne okolnosti bile bitne za njihove sudionike, a ostale su do danas ugrađene u poslovanje zadruga.

Počnimo s predindustrijskim razdobljem. U ovom poglavlju biti će fokus na civilizacije u mediteranskom kulturno-civilizacijskom krugu te na europsko srednjovjekovlje. Još u starom Rimu, zbog rasta samog grada i ubrzane urbanizacije, na jednom se mjestu pojavila potražnja, a posljedično i ponuda za raznolikim obrtničkim uslugama. Unatoč svom značaju i brojnosti, samostalni obrtnici nisu imali nikoga tko bi se zauzimao za njihove kolektivne potrebe. Stoga su često bili žrtve samovolje rimskih patricija koji su pokušavali monopolizirati određene djelatnosti te se nisu libili niti koristiti nasilje kako bi eliminirali konkurenciju. Možda je najbolji primjer za to Marko Licinije Kras čije je kontroverzne poduzetničke pothvate opisao njegov suvremenik, antički povjesničar Plutarh<sup>10</sup>. Kras je uvidio razornost i učestalost požara u starom Rimu te je iskoristio osobno bogatstvo kako bi ustroji 500 robova koje je koristio za gašenje požara. No, ta usluga naravno nije bila besplatna. Za gašenje požar bile su tražene vrlo visoke cijene, a ukoliko ih vlasnik nekretnine nije mogao platiti, Kras bi pustio da građevina izgori do temelja. Poslije je otkupljivao zemljište po vrlo niskoj cijeni i potom starom vlasniku

---

<sup>10</sup> Plutarh, s grčkog preveo Dukat, Z. (2009.), *Usporedni životopisi, Crassus Marcus Licinius – život i djelo*, Zagreb: Nakladni zavod Globus



isto davao u najam uz lihvarsku rentu. Ovakva je podmukla praksa uzela toliko maha da je zahtijevala i reakciju samoga Senata koji se je do tada malo bavio problemima običnih građana. Intervencijom vlasti, Krasovi robovi zamijenjeni su udrugom oslobođenih robova posvećenih gašenju požara, pod nazivom Vigiles. Prema Verboven (2011), to je bila prva udruga koja je okupljala djelatnike istog zanimanja te koja je potaknula trend sličnih udruga u Rimu, nazvanih *collegiumi*<sup>11</sup>.

Ubrzo su uslijedili brojni drugi *collegiumi*, poput onih koji okupljaju glumce, kosace, postolare, vinare, lončare, pekare i ostale. Njihovo djelovanje doživljava svoj vrhunac u ranom razdoblju Carstva, nakon reformi Cara Augusta. Prema Peters (2009), rimski ih je zakon tada priznao kao pravne osobe i pružena im je mogućnost vlasništva nad imovinom.<sup>12</sup> *Collegium pekara (Collegium Pisotrum lat.)* bio je daleko najuspješniji i najznačajniji od svih. Okupljao je pekare koji su se slobodno prijavljivali u njegovu članstvo, demokratski donosili važne odluke i birali vodstvo te vlastitim sredstvima doprinosili radu zajednice. Collegium je ta sredstva potom koristio za nabavu opreme potrebne za pekarsku djelatnost koju su poslije koristili sami članovi. Time je od svih rimskih *collegiuma* najviše nalikovao modernim zadrugama. Prema Harlan (1981), zbog porasta popularnosti kruha kao namirnice za svakodnevno korištenje, značaj Collegiuma Pisotruma narastao je do te razine da je u jednom trenutku kontrolirao zalihe žita na prostoru Carstva te je čak i dobio vlastito zastupničko mjesto u Senatu<sup>13</sup>.

Ono što je ključno u ovom primjeru iz Starog Rima je to da su čak i u razdoblju antike, ljudi koji su za sebe smatrali da su u ekonomski nepovoljnom položaju, koristili moć udruživanja i suradnje na demokratskim načelima kako bi prevladali svoje teškoće te uspješno i prosperitetno poslovali!

No, povijest je nastavila dalje svojim tokom pa je tako krajem petog stoljeća nestalo Zapadno Rimsko carstvo, a s njime i njegovi brojni *collegiumi*. Zadrugarski principi opstali su u europskom društvu, a posebno su bili uočljivi u djelovanju Katoličke crkve kao najdosljednije nasljednice rimskih tradicija. Suočavajući se s brutalnošću svakodnevnog života u srednjem

---

<sup>11</sup> Verboven, K. (2011.), Introduction: Professional Collegia: Guilds or Social Clubs?, *Ancient Society*, 41, 187-195. <https://www.jstor.org/stable/44079950>

<sup>12</sup> Peters, E. (2009.), *The Digest of Justinian, Volume 1*, Philadelphia: University of Pennsylvania press

<sup>13</sup> Harlan, J. R. (1981.), *Wheat Science – Today and tomorrow*, Cambridge: Cambridge University Press

vijeku, katolički je kler započeo s osnivanjem samostana, radi zajedničkog života i međusobnog pomaganja od strane redovnika. Prema Drisceoil, Leigh (2017), kako bi popravili svoj materijalni status, redovnici su ubrzo počeli obavljati i komercijalne djelatnosti te od njih ostvarivati dobit. Među najpoznatijim takvim slučajevima su svakako samostanske pivovare<sup>14</sup>. Prigodna je slučajnost da su se bavili istom djelatnošću kao i Brlog zadružna pivovara o kojoj će više biti riječ kasnije u radu. S obzirom na vjerski karakter samostana, postojala je opasnost da komercijalna djelatnost zasjeni njihove crkvene dužnosti. Stoga je bilo vrlo važno u rad takvih organizacija inkorporirati određene postulate koje ih čine vrlo sličnima modernim zadrugama te koji onemogućuju nerazmjerno bogaćenje pojedinih redovnika.

Kao prvo, samostanske pivovare nisu imale jednog osnivača niti većinske vlasnike. Uspostavljali su ih redovnici koji su pivo kuhali isključivo unutar zidina samostana. Potom, pivovare nisu imale upravitelje već su o njihovom radu odlučivali redovnici uključeni u proces kuhanja piva. Sredstva proizvodnje bila su u vlasništvu samostana, to jest dijeljena od strane svih redovnika. Naravno niti nasljeđivanje akumuliranog bogatstva nije bilo moguće s obzirom da redovnici nisu imali bioloških nasljednika. Zarada nije bila usmjerena maksimizaciji bogatstva vlasnika već je izričito morala biti usmjerena pokrivanju životnih troškova redovnika i održavanja samostana, a višak iskorišten za društveno korisno djelovanje. I konačno, samostanske su pivovare, poput današnjih zadruga, imali jasno izražene društveno korisne ciljeve za čije je ostvarivanje korišten profit. To podsjeća na Članaka 1. Zakona o zadrugama, koji jasno navodi kako je uloga zadruga ostvarivanje pojedinačnih i zajedničkih socijalnih, ekonomskih i kulturnih potreba. U duhu vremena, cilj je samostanskih pivovara bio širenje i očuvanje Katoličke vjere te karitativni rad ovisno o karizmi pojedinog redovničkog reda.

Osim društveno korisnog djelovanja, poslovanje samostanskih pivovara pokazalo je znatnu izdržljivost i otpornost na razne krize. Kontinuirano su poslovali unatoč brojnim ratovima, revolucijama, pandemijama i prirodnim katastrofama. Stoga se danas samostanske pivovare ubrajaju među "poduzeća" s najdužom tradicijom poslovanja u Europi. Među njima se posebno ističe trapistička pivovara Rochefort vezana uz istoimeni samostan u Belgiji. Prema Jackson, Michael (1991), koji se bavio poviješću trapističkih pivovara, prvi spomen kuhanja i prodaje

---

<sup>14</sup> Drisceoil, C. Ó., Leigh, J. (2017.), *LILCACH: THE ORIGINS AND ORGANISATION OF AN EARLY MEDIEVAL MONASTERY*, *Archaeology Ireland*, 31(1), 38–42.  
<http://www.jstor.org/stable/90005355>

piva ove pivovare seže u 13. stoljeće, a pouzdani zapisi iz 1595. godine<sup>15</sup>. Ova pivovara, kao i većina drugih u Europi s radom prestaje samo nakratko krajem 18. stoljeća tijekom Napoleonovih osvajanja. Ovaj je vladar imao izrazito negativan stav prema radu samostanskih pivovara i ostalim redovničkim aktivnostima te ih je ciljano zatvarao. No, nakon kraja Napoleonskih ratova, većina se je pivovara ponovno vratila u pogon te su registrirane kao suvremena poduzeća tijekom 19. stoljeća, među njima naravno i Rochefort. Samostanska piva, pogotovo trapistička, zbog svojeg jedinstvenog načina poslovanja ostaju prepoznatljiva do danas. Kako bi se ovaj model očuvao, 1997. godine Međunarodna Trapistička Udruga donijela je tri odredbe koje propisuju uvjete koji se moraju zadovoljiti kako bi se pivo smatralo trapističkim<sup>16</sup>. To su:

- Pivo mora biti kuhano unutar zidina samostana, od strane redovnika ili pod njihovim neposrednim nadzorom
- Pivarstvo mora biti sekundarna djelatnost koja prvenstveno služi zadovoljavanju potreba samostana
- Ostvareni profit mora se usmjeravati za karitativni rad u skladu sa željama samostana.

Na ovaj su način, nekoliko stoljeća nakon njihovih osnivanja, principi slični zadrugarskima i službeno sistematizirani.

Cilj ovoga primjera bio je pokazati kako su zadrugarski principi poslovanja sastavni dio europskog kulturnog nasljeđa. Zadruga koje danas doživljavaju svoj procvat u zemljama Zapadne Europe i polako se šire na ostatak kontinenta, pokušavaju pronaći svoj optimalni zakonski i organizacijski okvir koji bi im omogućio da optimalno posluju. No, unatoč novim definicijama, osnovni principi prisutni su u Europi već stoljećima te su pokazali kako svojim članovima omogućuju uspješno poslovanje neovisno o raznolikim i izazovnim društvenim okolnostima u kojima djeluju!

---

<sup>15</sup> Jackson, M. (1991.), A saintly glass with the brothers of barley, preuzeto s <https://sites.google.com/brookes.ac.uk/beer-hunter/home>

<sup>16</sup> International Trapisst Association (b.d.), Criteria for obtaining the ATP label, preuzeto 10. kolovoza 2023. s <https://www.trappist.be/en/about-ita/atp-label/>

### **2.3. Zadruga u 19. i ranom 20. stoljeću**

U ovom poglavlju biti će dan kratki pregled poslovanja zadruga na prostoru Hrvatske u razdoblju od početka industrijalizacije do Prvog svjetskog rata. Naglasak će biti na dvije vrste zadruga: poljoprivredne i obrtničke. Pokušati će se dati osvrt na razloge zbog kojih su nastajale, kakav su utjecaj imale na gospodarstvo i društvo u kojem su djelovale te kakve se pouke mogu izvući iz tog razdoblja, a da su primjenjive i danas.

#### **2.3.1. Osnivanje poljoprivrednih zadruga u osvit industrijalizacije u Hrvatskoj**

Otkriće parnog stroja iz korijena je promijenilo tok ljudske povijest te način na koji se organizirao rad u svim granama gospodarstva. Te su promjene vrlo brzo stigle i u poljoprivredu. Poljoprivreda je u Europi sve do tada bila pretežito organizirana na feudalnim principima. Seljaci su obrađivali zemlju u vlasništvu feudalaca i na njoj se trajno nastanjivali. Raspadom feudalnih odnosa i pojavom ranog kapitalizma, dotadašnja zemljoposjednička elita izgubila je svoj status, a zamijenili su je vlasnici tvorničkih postrojenja. Seljaci koje je zatekla ta situacija, na selu su živjeli u vrlo brojnim, proširenim obiteljima, koje su u pravilu sezale do četiri različite generacije pod istim krovom. Već u ovom obliku života mogu se naći natruhe zadrugarskih principa. Naime, grupa ljudi je zajedno radila, zajedno organizirala svoje poslovanje, zajednički raspolagala zemljom i sredstvima proizvodnje te među sobom dijelila zaradu. Takve zajednice nisu imale eksplicitno određenu hijerarhiju niti je vlasništvo nad zemljom bilo precizno uređeno u pravnom smislu. Podjela zemlje i ostalih resursa često je ovisila o usmenom dogovoru te prijateljskim i obiteljskim odnosima među ukućanima. U duhu vremena, obiteljskim je zadrugama upravljao patrijarh, najstariji muški član obitelji, koji je imao najvažniju ulogu prilikom donošenja odluka. On je upravljao obiteljskim poslovima skrbeći se za interese i potrebe njenih članova.

No, zbog utjecaja povijesnih okolnosti, uvođenja kapitalističkih odnosa i težnji europski zemalja za boljom kontrolom nad svojom zemljom, pojavila se je potreba za eksplicitnim određivanjem vlasništva nad zemljom. Prema Pejić (2017), koji je proučavao odnose u ruralnim zajednicama u osvit industrijalizacije, uočava se trend gdje obiteljski poglavari tako postaju samostalni vlasnici cijele obiteljske zemlje<sup>17</sup>. Preostali članovi obitelji tako ostaju bez

---

<sup>17</sup> Pejić, L. (2017.), Odnos radničkog pokreta i seljaštva na prijelazu iz 19. u 20. stoljeće u Osijeku i okolici, *Historijski zbornik*, 70(2), 411-438. <https://hrcak.srce.hr/clanak/286109>

ičega. Patrijarh, koji je i do tada odluke donosio autoritativno ali se je barem pritom brinuo za potrebe ostalih članova obitelji, sada iste tretira kao zaposlenike i osobno si prisvaja većinu zarade. To je preostale članove obitelji stavilo u nepovoljnu situaciju gdje su pravno izgubili bilo kakvo vlasništvo nad zemljom koju su donedavno smatrali zajedničkom. Oni u velikom broju odlaze sa rodnih imanja. Ovdje je prvenstveno bilo riječ o mlađim sinovima sa njihovim suprugama i djecom, što je dovelo do znatnog smanjenja brojnosti i transformacije obitelji koja skupno živi u ruralnim krajevima. Većina njih odlazi u gradove gdje zbog nedostatka obrazovanja obavljaju slabo plaćene i mukotrpne poslove u ranim tvornicama. Preostali, ostaju na selu ali svoju priliku traže na nekom drugom komadu zemlje i nastavljaju se baviti poljoprivredom. No, s obzirom da si ne mogu priuštiti velike obradive površine niti potreban alat, njihova proizvodnja najčešće nije previše učinkovita. Tada često završavaju kao najamni radnici zaposleni od strane velikih zemljoposjednika s gorim radnim i životnim uvjetima od onih koje su imali u obiteljima iz kojih su otišli. Prema Pejnović, Kaufman, Lukić (2016), dio njih uspio je izbjeći ovakvu sudbinu udružujući se u prve poljoprivredne zadruge<sup>18</sup>. Udruživanjem su uspjeli umanjiti udio fiksnih troškova koje je svatko pojedinačno snosio te okupiti svoje posjede, opremu i znanje. Na taj su način ostvarivali bolje rezultate<sup>19</sup> te su ostajali živjeti u ruralnim krajevima gdje su se prosperitetno bavili svojom djelatnošću, ali ovaj puta ne kao članovi proširenih obitelji već kao članovi poljoprivrednih zadruga koje su preteča modernim poljoprivrednim zadrugama kakve danas poznajemo.

Cilj ovog primjera bio je pokazati kako već od početka industrijskog doba, principi zadružnog rada i decentraliziranog upravljanja pokazuju povoljne rezultate kada je riječ o poboljšanju učinkovitosti poljoprivredne proizvodnje! Također oni unapređuju kvalitetu života u ruralnim krajevima i pridonose smanjenju njihove depopulacije.

### **2.3.2. Obrtničke zadruge na prostoru Hrvatske u 19. i ranom 20. stoljeću**

Kada je riječ o obrtničkim zadrugama, tu će se posebna pažnja posvetiti području takozvane Hrvatske vojne krajine koja se protezalo uzduž granice habsburških posjeda s Osmanskim carstvom. U Hrvatskoj je on zahvaćao prostor Like, Korduna, Banovine i Zapadne Slavonije.

---

<sup>18</sup> Pejnović, D., Kaufmann, R. i Lukić, A. (2016.), Razvoj i suvremena obilježja poljoprivrednog zadrugarstva na prostoru Hrvatske, *Hrvatski geografski glasnik*, 78(2), 5-48. <https://hrcak.srce.hr/clanak/255313>

<sup>19</sup> Pejić, L. (2016.): op. cit.

Ovi krški, brdski krajevi, opterećeni stoljećima ratovanja već su i tada patili od depopulacije. Surova priroda tjerala je ljude iz toga kraja, a rastuća urbanizacija privlačila ih je u gradska središta. No, zbog i dalje realne vojne opasnosti koja je prijetila od strane Osmanlija te s obzirom na to da je bila riječ o pograničnim područjima, središnjim habsburškim vlastima je bilo u interesu u tim krajevima imati stabilan broj stanovništva koje živi dovoljno prosperitetno da ne razmišlja o iseljavanju. Postavljalo se je pitanje kako ljude zadržati? Odgovor je među ostalom pronađen upravo u poticanju obrtničke proizvodnje na zadružnim principima. Proširene su se obitelji udruživale u zadruga koje su obavljale obrtničke poslove, poput kožara, lončara, kovača i slično. Prema Golec (2002), oni su potpomognuti državnim sredstvima, zajednički nabavljali potrebnu opremu i započinjali poslovanje<sup>20</sup>. Na taj način, čak i ako je jedan od muškaraca u obitelji preuzeo vojnu službu, za vrijeme njegovog izbivanja imao se je tko pobrinuti za njegovu obitelj, a po povratku čekala ga je uhodana djelatnost kojom se je mogao nastaviti baviti. Ova je praksa pokazivala dobre rezultate te se je raširila do te mjere da je prilikom priključivanja Hrvatske vojne krajine Hrvatskoj, prema Ređep (1984), čak 86% obrtnika djelovalo u sklopu neke od brojnih zadruga<sup>21</sup>.

Koja je pouka koja se može izvući iz ovih primjera? Hrvatska je danas, kao i prije dvjestotinjak godina suočena s nepredvidivim gospodarskim promjenama, a one najviše pogađaju ljude u ruralnim krajevima. Suočeni s nedostatkom prilika i poslovnom nesigurnošću, napuštaju svoj zavičaj i odlaze u veća gradska središta ili razvijenije zemlje. Također, slično kao i u to doba, i danas se Hrvatska nalazi u pograničnom područje jedne multietničke zajednice. Nekada je to bila Habsburška Monarhija, a danas Europska Unija. Već su i tada Bečke vlasti prepoznale potencijal zadružnog modela poslovanja koji može pružiti potrebnu sigurnost ljudima u ruralnim krajevima. Upravo je cilj navođenja ovog primjera bio povući paralelu između Europske Unije i Habsburške monarhije u pogledu korištenje javnih sredstava za poticanje zadružnog modela poslovanja u pasivnim regijama pogođenima depopulacijom. S obzirom da se je taj model pokazao učinkovitim još prije dva stoljeća, ne čude napori i sredstva koja se putem programa Europske Unije danas ulažu u njihovo poticanje s istim ciljem!

---

<sup>20</sup> Golec, I. (2002.), Cehovsko obrtništvo Banske krajine i vojnog komuniteta Petrinja (1777.-1871.), *Povijesni prilozi*, 21(22), 108-129. <https://hrcak.srce.hr/28668>

<sup>21</sup> Ređep, M. (1984.), Kućne zadruga u Hrvatskoj i Slavoniji u drugoj polovici 19. i u početku 20. stoljeća, *Journal of Information and Organizational Sciences*, 8(1), 131-150. <https://hrcak.srce.hr/clanak/120131>

## 2.4. Zadruga u socijalističkim gospodarstvima Srednje i Istočne Europe

Uspon industrijalizacije i uspostava kapitalističkih odnosa u Europi donijeli su sa sobom strelovit tehnološki napredak i povećanje produktivnosti. Ali također i korijenite društvene promjene koje su uzrokovale stvaranje širokog sloja obespravljenih radnika koji su živjeli u krajnje teškim materijalnim uvjetima. To je početkom dvadesetog stoljeća uzrokovalo revolucije u nizu zemalja Srednje i Istočne Europe. Revolucije su nasilnim putem ukinule dotadašnje vlasničke odnose, no ostalo je otvoreno pitanje kako će gospodarstvo funkcionirati u novonastalim društvima. Zadruga su se na prvi poglede činile kao atraktivan oblik iz dva razloga: onemogućuju akumulaciju kapitala u rukama malog broja ljudi te potiču neposredno uključivanje radnika u proces donošenja odluka u pogledu organizacije rada. Stoga je ovaj model bio široko primjenjivan u raznim oblicima, a poglavito u djelatnostima primarnog sektora koje će biti u fokusu ovog poglavlja.

U eksperimentiranje s raznim zadružnim modelima, sovjetske su vlasti krenule odmah nakon što su uspostavile kontrolu nad bivšim Ruskim carstvom, već ranih dvadesetih godina. Solonevich (1935) proučavajući proces kolektivizacije sistematizirao je vrste poljoprivrednih zadruga koje će sada biti ukratko prikazane<sup>22</sup>. Veliki zemljišni posjedi oduzeti od aristokracije, stavljeni su pod direktnu kontrolu države i organizirani u takozvane "sovhoze", skraćeno od seljačka gospodarska komuna. Ovdje je bilo riječ o najboljim komadima poljoprivrednog zemljišta koji su bili okrupnjeni i koji su prvi prošli kroz proces mehanizacije. S druge strane, nalazila su se mala raštrkana imanja slobodnih seljaka, takozvanih "kulaka". Sovjetska je država nastojala održati stabilan broj vještih seljaka u ruralnim krajevima kako bi hranila rastuću urbanu populaciju, a u isto vrijeme izbjeci pojavu bogaćenja pojedinačnih seljačkih imanja s obzirom da to nije bilo u skladu sa službenom ideologijom. Stoga je došlo do osnivanja takozvanih "kolhoza", udruženja seljaka koji su skupno obrađivali zemlju u zajedničkom vlasništvu. Među kolhozima postojala su dva osnovna oblika. Prvi je bio TOZ (seljačka radna zadruga) gdje su zemlja i alati ostajali u privatnom vlasništvu, ali je rad bio kolektiviziran, a zarada se dijelila s obzirom na udio u vlasništvu nad zemljom. Drugi je bio "artelj" (poljoprivredna zadruga) gdje su zemlja i alati bili u kolektivnom vlasništvu seljaka, a zarada se dijelila s obzirom na uložene radne sate.

---

<sup>22</sup> Solonevich, I. (1935.), *Collectivisation in Practice, The Slavonic and East European Review*, 14(40), 81–97. <http://www.jstor.org/stable/4203086>

Kakvi su bili rezultati ovih opsežnih reformi i organizacijskih eksperimenata? Za početak ne može se osporiti da je poljoprivredna proizvodnja u ovom periodu doživjela porast produktivnosti i mehanizaciju u razmjerima koji do tada nisu bili viđeni u svijetu, te su naravno bili drastično veći u odnosu na carsko razdoblje. No, ovaj porast produktivnosti ostao je zasjenjen brutalnošću i žrtvama koje je proces kolektivizacije u SSSR-u ostavio iza sebe. Ona se često obavljala prisilno, a urodi iako obilati, nisu prehranjivali stanovništvo koje ih je ostvarilo. Bili su oduzimani od strane središnjih vlasti kako bi prehranili gradsko stanovništvo te kako bi se izvozili na međunarodnom tržištu radi stjecanje deviza. Ovakva je praksa često izazivala glad na ruralnim područjima, a korištena je i ciljano protiv određenih etničkih skupina. Unatoč ovim negativnim stranama, prema saznanjima Nove (1982) koji je proučavao učinkovitost sovjetske poljoprivrede, može se primijetiti da među raznolikim oblicima organizacije s kojima se eksperimentiralo, postoji izražena pozitivna korelacija između stupnja decentralizacije upravljanja imanjima i kvalitete života seljaka koji su na njima djelovali<sup>23</sup>. Nedostatak hrane najviše je pogađao velike "sovhoze" čiji su urodi bili oduzimani i odvoženi u metropole na drugom kraju države. Prema podatcima prikupljenima od strane Winterton (1933) koji je proučavao uspješnost sovjetskog modela gospodarstva još tridesetih godina, situacija je bila znatno bolja u manjim poljoprivrednim zadrugama koje su mogle same raspolagati svojim urodima te koja su iste koristili za vlastite potrebe i za opskrbljivanje regionalnih centara<sup>24</sup>. Nažalost, od kraja dvadesetih pa sve do šezdesetih godina, tijekom Staljinove vladavine i neposredno nakon, postepeno je tekao proces centralizacije upravljanja poljoprivredom te se je brisala razlika između kolhoza i sovhoza, na štetu radnika koji su na njima radili i živjeli.

Kakva je za to vrijeme bila situacija u ostalim socijalističkim gospodarstvima Srednje i Istočne Europe? Većina zemalja pod značajnim sovjetskim utjecajem je u većoj ili manjoj mjeri kopirala sovjetski model. S druge strane, socijalistička Jugoslavija, koja je težila samostalnosti u odnosu na Sovjetski savez, pokušala se je odmaknuti od postojećih politika i stvoriti vlastitu. Država je eksperimentirala s više modela, s različitim rezultatima. Stoga je period njezinog

---

<sup>23</sup> Nove, A. (1982.), *Soviet Agriculture: New Dana*, *Soviet Studies*, 34(1), 118–122. <http://www.jstor.org/stable/151635>

<sup>24</sup> Winterton, P. (1933.), *Soviet Economic Development Since 1928.*, *The Economic Journal*, 43(171), 442–452. <https://doi.org/10.2307/2224286>



postojanja, iako kratak, zanimljiv iz pogleda utjecaja državnih politika na rad poljoprivrednih zadruga.

Ti se modeli mogu podijeliti u nekoliko perioda. Prvi je uslijedio neposredno nakon Drugog svjetskog rata i trajao je do otprilike 1953. godine. Prema kronologiji razvoja poljoprivrednih zadruga u Hrvatskoj, Pejnović, Kaufman, Lukić (2016), ovo početno razdoblje je obilježio pokušaj kopiranja sovjetskog modela prisilne kolektivizacije i uvjetovanje bavljenja poljoprivredom s članstvom u zadrugama<sup>25</sup>. Ovakav je model ubrzo pokazao svoje manjkavosti i nedostatke. Kolektivizacija se je često provodila nasilnim putem što je rezultiralo smanjenjem motivacije ruralnog stanovništva za radom u zadrugama. Nedostatku motivacije pridonijeli su i mala mogućnost za sudjelovanjem u procesu donošenja odluka vezanih za organizaciju poslovanja i raspodjelu uroda. Rezultati su bili ubrzavanje već započetog procesa napuštanja sela te značajan pad uroda koji je u nekim krajevima vodio čak i do pojave gladi. Ovaj je model stoga ubrzo napušten, a do napuštanja je došlo jednim djelom zbog njegovih slabih rezultata, a drugim zbog političkih napetosti SSSR-a i SFRJ koja je od tada težila političkoj autonomiji i stvaranju specifičnog oblika gospodarskog ustroja.

Nakon njega započinje drugo razdoblje koje će trajati od 1953. godine do otprilike sredine sedamdesetih godina. Glavno obilježje ovog perioda bilo je značajno prenošenje upravljačke uloga s države na seljake članove zadruga. To je bila svojevrsna primjena modela radničkog samoupravljanja specifičnog za ostala poduzeća na poljoprivredne zadruge. Rezultati ovakvih mjera bili su vrlo pozitivni. Kao prvo, pojavio se je zamjetan rast produktivnosti<sup>26</sup>. Seljaci motivirani mogućnošću ostvarenja osobnog probitka bili su motivirani za što obilniju i učinkovitiju proizvodnju. U skladu sa željom za većom učinkovitošću krenula je i ubrzana mehanizacija. Kombinacija osiguranog tržišta i otkupnih cijena od strane države te visoka razina slobode prilikom donošenja odluka u organizaciji poslovanja i raspodjeli uroda koja je bila dana članovima zadruga, pokazala se je vrlo uspješnom! No nisu sve republike, niti sve zadruge, čak niti svi članovi istih zadruga napredovali istom brzinom. Tradicionalno razvijenije republike Hrvatska i Slovenija napredovale su brže od ostatka zemlje u pogledu poljoprivredne produktivnosti te je rastao jaz između njih i ostatka zemlje. Također u određenim posebno uspješnim zadrugama, profilirali su se posebno zauzeti i uspješni seljaci koji su počeli unaprjeđivati svoj materijalni status i stjecati ugled među lokalnim stanovništvom. Središnja

---

<sup>25</sup> Pejnović, D., Kaufmann, R. i Lukić, A. (2016.), op. cit.

<sup>26</sup> Pejnović, D., Kaufmann, R. i Lukić, A. (2016.), op. cit

se vlast pribojavala pojave imućne seoske elite što ne bi bilo u skladu sa socijalističkim postulatima kojima se je država vodila. Stoga se je dio upravljanja vratio pod državni nadzor, ali i dalje u mnogo manjem obujmu u odnosu na stanje neposredno poslije rata.

Time počinje treće razdoblje koje traje od sredine sedamdesetih do raspada zemlje. Obilježila ga je stagnacija poljoprivrede na razinama ostvarenim u prijašnjim razdobljima <sup>27</sup>. Poljoprivreda je tada zadovoljavale domaće potrebe te je predstavljala sigurnu i stabilnu djelatnost. No, zbog previše rigidnog pristupa izostale su mogućnosti za inovacijom i napredovanjem. To je dovelo do neatraktivnosti bavljenja poljoprivredom za visoko obrazovane ljude iz ruralnih područja te za one koji su pokazivali poduzetničke tendencije. Oni u tome periodu masovno napuštaju ruralne krajeve radi traženja boljih poslovnih mogućnosti u gradovima.

Nakon ovog kratkog pregleda toka razvoja poljoprivrednog zadrugarstva u socijalističkom periodu, vrijeme je za izvlačenje zaključaka relevantnih za današnje razdoblje. Zadruga, zbog svoje male veličine i raštrkanosti uvijek su bile posebno osjetljive na državnu politiku. Od trapističkih pivovara pod nadzorom Katoličke crkve, preko obrtničkih zadruga Vojne krajine pa do poljoprivrednih zadruga u socijalističkoj Jugoslaviji, zadružni model može biti potican ili zatiran. Na hrvatskom se je podneblju pokazalo kako najbolje rezultate daje model umjerenog uplitanja državnih institucija u rad zadruga. Onaj koji je usmjeren na prevladavanje tržišnih nesigurnosti te pravno uređenje odnosa između zadrugara kao bi se izbjegle unutrašnje nesuglasice. Nadalje, vrlo je bitno prilikom regulacije rada zadruga što manje uplitati ideološke postavke trenutnih vlasti! Kao što smo vidjeli na primjeru SSSR-a te Jugoslavije neposredno nakon Drugog svjetskog rata, to može ostaviti tragične posljedice.

To je primjenjivo i u današnjim demokratskim društvima. Zbog učestale promjene stranaka na vlasti i njihovih raznolikih stajališta bitno je pronaći konsenzus oko nekih temeljnih načela kojima će se dugoročno poticati rad zadruga. Na taj bi se način osigurao kontinuitet poslovanja i umanjio disruptivni utjecaj izbornih ciklusa. Stoga bi proučavanje ovakvih i sličnih primjera zasigurno bilo od koristi i javnim institucijama koje se bave spomenutom tematikom, kako na državnoj tako i na Europskoj razini.

---

<sup>27</sup> Pejnović, D., Kaufmann, R. i Lukić, A. (2016.), op. cit

## 2.5. Suvremene zadruge i njihovo poslovanje u gospodarstvima Europske unije

Nakon što je dan kratki povijesni pregled razvoja zadruga po periodima, vrijeme je za pogledati kako je njihov rad zakonski definiran u zemljama Europske Unije. S obzirom na postignutu visoku razinu integracije europskih zemalja, jedinstveno tržište, zajedničke vanjske trgovinske politike i visoku stope razmjene među zemljama, bitno je sagledati koje su sličnosti te koje su razlike među definicijama zadruga. Prilikom pregleda tih zakonskih posebnosti ovaj će se rad najviše oslanjati na pronalazke Avces (2002) u njegovom radu "Usporedni osvrt na neke posebnosti u korporacijskom oporezivanju zadruga". Te posebnosti utječu na mogućnost zadruga za ostvarivanjem suradnje, ali i na mogućnost donošenje odredbi na višim europskim razinama koje bi potom bile primjenjive na sve članice. Izabrati će se neke od zemalja koje odlikuju posebnosti vezane za definiciju rada zadruga i te će razlike biti ukratko objašnjene. Potom će se dati mišljenje o tome koja su ključna polja na kojim bi se zadružni zakoni trebali usuglasiti.

**Danska** – u Danskoj se prilikom stvaranja zakonskog okvira posebno obraćala pažnja da se u maksimalnoj mjeri promiče aktivno sudjelovanje samih članova u radu zadruga. Potiče se zaposlenje zadrugara u samoj zadruzi i suradnja poslovnih subjekata u vlasništvu zadrugara sa samom zadrugom. Čak je i zakonom propisano, da zadruga mora unaprijediti poslovne koristi najmanje 10 svojih članova, a poslovanje s nečlanovima zadruga dugoročno ne smije odgovarati za više od 25% prihoda<sup>28</sup>. Iako zakon svakako potiče aktivno sudjelovanje zadrugara, on bi se mogao i karakterizirati kao vrlo restriktivan. Ukoliko zadruga mora čak 75% poslovne aktivnosti obavljati među svojim članovima, teško će ostvariti značajniji uspjeh na tržištu. Iz toga slijedi kako se na zadrugu prvenstveno gleda kao na oblik udruživanja koji bi malim poduzetnicima pomogao u prevladavanju velikih kapitalnih troškova koje bi financirali zadružno te potom zasebno plasirali proizvode putem vlastitih poduzeća.

**Finska** – poput Danske, i Finski je zakon prilagođen poticanju aktivnog sudjelovanja u radu zadruga. No, u njenom se zakon više pribjeglo poticanju nego restrikcijama. Stoga, dobit zadruga u Finskoj se raspoređuje među njenim članovima prema razmjeru njegovog poslovanja sa zadrugom, a ne prema udjelu u vlasništvu zadruga<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Avces, F. (2002.), Usporedni osvrt na neke posebnosti u korporacijskom oporezivanju zadruga, *Financijska teorija i praksa*, 26(4), 741-773. <https://hrcak.srce.hr/clanak/9027>

<sup>29</sup> Avces, F. (2002.), op. cit.

**Francuska** – zakon je u ovom pogledu još restriktivniji, te nalaže kako zadruga smije obavljati poslove s nečlanovima samo do razine od 20% svog ukupnog obujma poslovanja. Također svaka treća osoba koja ispunjava uvjete, a želi se uključiti u rad zadruge mora biti prihvaćena. U pogledu isplate dobiti, specifično je to da se članovima zadruge ne smije priznati udio u dobiti, koji bi bio viši od kamatne stope za obveznica privatnih društava koje propisuje ministar financija<sup>30</sup>. Prema tome slijedi da je cilj ovakve odredbe spriječiti etabliranje ulaganja u zadruga kao alternativni oblik ulaganja u druge financijske instrumente.

**Irska** – kako bi se onemogućilo jednoj osobi da preuzme previše značajan udio u vlasništvu zadruge, maksimalan ulog ograničen je na 7.618 eura. Iznimka su poljoprivredne i ribarske zadruga koje zahtijevaju velika kapitalna ulaganja, pa je time ulog ograničen na 126.974 eura<sup>31</sup>.

**Italija** – također ograničava maksimalan ulog u zadrugu s 50.000 eura, ali omogućava da se vlasništvo u zadruzi izražava u dionicama s kojima se može trgovati na sekundarnom tržištu. Zadruga uživaju i poseban porezni tretman, te se od osnovice za porez na dobit odbijaju oni iznosi koji su usmjereni u zakonske pričuve<sup>32</sup>.

**Nizozemska** – prema zakonu, zadruga se definira kao oblik organizacije koji služi za unaprjeđenje materijalnih koristi članova, dok su društvene koristi i ostali motivi izostavljeni. Također izričito se napominje kako zadruga ne predstavlja udruženje fizičkih osoba, već manjih gospodarskih subjekata<sup>33</sup>. Slično kao i u Danskom slučaju, namijenjena je malim poduzetnicima kao oblik prevladavanja velikih kapitalnih ulaganja, pogotovo u poljoprivrednom sektoru koji je u Nizozemskoj vrlo razvijen.

**Portugal** – zakon koji određuje poslovanje zadruga odlikuje se po tome što omogućuje i uređuje "zadruga zadruga" i to na više mogućih stupnjeva. Zadruga koje su osnovale fizičke osobe mogu se udružiti u saveze, savezi u federacije i federaciju u konfederacije zadruga. Također, postoji i oblik zadruga javnih interesa *regies cooperativas* u kojima sudjeluje država ili duge javnopravne osobe surađujući s fizičkim osobama ili privatnim poduzećima<sup>34</sup>.

**Španjolska** - ima posebno uređene odredbe koje se odnos na radničke zadruga koje su u zemlji vrlo raširene. Ukoliko se određena zadruga želi predstavljati kao radnička, broj radnih sati koje

---

<sup>30</sup> Avces, F. (2002.), op. cit.

<sup>31</sup> Industrial and Provident Societies (Amendment) Act, Irish statute book br. 23 (1978.)

<sup>32</sup> Avces, F. (2002.), op. cit.

<sup>33</sup> Avces, F. (2002.), op. cit.

<sup>34</sup> Avces, F. (2002.), op. cit.

određuju ne članovi zadruge ne smije preći 30%. Također, sve zadruge moraju barem 5% svoje dobiti izdvojiti u "fond za obrazovanje i promociju" koji se koristi za usavršavanje vještina članova<sup>35</sup>. Ova odredba čini Španjolsku jedinstvenom u Europi s obzirom da ostale zemlje nemaju ovakvu definiranu odredbu.

Kao što se može vidjeti na primjeru zakona ovih nekoliko zemalja, definicije poslovanja zadruga se značajno razlikuju od zemlje do zemlje, u nizu ključnih elemenata. Za početak kao prvi element, način na koji se izražavaju vlasnički udjeli u zadrugama. U većini zemlja oni su uređeni kao zadružni udjeli, no u nekim zemljama poput Italije mogu biti i dionice što stvara određenu konfuziju. Ako je cilj smanjiti financijalizaciju gospodarstva te ograničiti prostor za špekulaciju s udjelima zadruga, bilo bi uputno vlasništvo izražavati putem neprenosivih udjela.

Nadalje kao drugi element, pitanje maksimalnog vlasničkog udjela. Većina zemalja ima određeni maksimalni udio, ali u vrlo različitim iznosima. Kako bi se onemogućilo privatiziranje zadruga od strane jednog ili male grupe ljudi, svakako bi bilo dobro odrediti ujednačen iznos maksimalnog uloga koji ne bi bio prevelikog iznosa.

Također kao posljednji element, način na koji zadruga posluje s trećim stranama. Do sada se na zadruge većinom gledalo u kontekstu poljoprivrede te se ograničavalo poslovanje s trećim stranama, a poticala suradnja malih gospodarskih subjekata u vlasništvu zadrugara. No, ako se želi postići veći udio zadružnog poslovanja u prerađivačkim djelatnostima i uslužnom sektoru, svakako bi te odredbe trebalo olabaviti i omogućiti zadrugama lakši pristup tržištu. Ovo su tri najbitnija aspekta poslovanja zadruga, koje bi bilo uputno harmonizirati kako bi zadruge u potpunosti mogle iskoristiti prednosti jedinstvenog europskog tržišta.

Prilikom uređivanja objedinjenih zakona o poslovanju zadruga treba uzeti u obzir da ljudi zadruge poimaju drugačije ovisno o tome iz kakvog društva potječu. Istraživanje na tu temu proveli su Cirnu i Kuralt (2013.), te su kao primjer uzeli dvije zemlje. Sloveniju, kao zemlju koja je uspješno prošla kroz proces tranzicije te postigla visoku razinu konvergencije sa starijim zemljama članicama, te Rumunjsku koja pri tome nije bila jednako uspješna te u kojoj vlada visoka razina korupcije i koja značajno gospodarski zaostaje za starijim članicama. Anketa je provedena među zaposlenicima raznih djelatnosti te je ispitano kakva su njihova očekivanja od alternativnih oblika poslovnog udruživanja. Rumunjski ispitanici su kao glavni prioritet naglasili ekonomski aspekt, to jest priliku za ostvarenjem bolje plaće i boljih radnih uvjeta.

---

<sup>35</sup> Avces, F. (2002.), op. cit.

Slovenski su ispitanici manje naglašavali ekonomske aspekte, smatrajući da se oni podrazumijevaju, te su više navodili aspekte ekološke održivosti i društveno odgovornog poslovanja<sup>36</sup>. Ovo je jedan praktičan primjer kako je pojam zadruga na prostoru Europske Unije još uvijek u razvoju te njegova definicija nije do kraja određena.

## **2.6. Zadruga u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 1991. do 2013. godine**

Nakon pregleda zadružnog poslovanja u socijalističkom periodu dati će se kratki pregled stanja u suvremenoj Republici Hrvatskoj od osamostaljenja 1991. godine do ulaska u Europsku Uniju 2013. godine. U ovom će se poglavlju izdvojiti nekoliko obilježja koja su specifična za hrvatske zadruga te prikazati kako utječu na ostvarenje zadružnih potencijala. Također izdvojiti će se potencijali i prostor koje domaće zadruga imaju za daljnji razvoj te će se on staviti u kontekst općih europskih trendova.

Prema intervjuu provedenom među članovima 45 hrvatskih zadruga, Božić, Srbljanović, Lučan, (2020), u Hrvatskoj su zadruga kao i u ostatku tranzicijskih zemalja opterećene negativnom stigmom koja je naslijeđena iz socijalističkog razdoblja<sup>37</sup>. Zadruga se još uvijek smatraju prisilnim oblicima gospodarskog udruživanja koji imaju za cilj oduzimanje privatne imovine i stavljanje poslovanja pod kontrolu države. Iako ovakvi stavovi nisu utemeljeni u stvarnom stanju niti u zakonskim postavkama zadruga oni uvelike opterećuju njihov imidž i neopravdano obeshrabruju potencijalne nove zadrugare za koje bi takav način organizacije bio prikladan.

Također s obzirom na socijalističko nasljeđe zadruga se prvenstveno doživljavaju kao oblik organizacije koji se koristi isključivo u primarnom sektoru, poglavito poljoprivredi, a potom i ribarstvu i šumarstvu. Prema Pejnović, Kaufman, Lukić (2017), od ukupnog prihoda koji

---

<sup>36</sup> Cirnu, C.E. i Kuralt, B. (2013.), The impact of employees' personal values on their attitudes toward sustainable development: Cases of Slovenia and Romania, *Management*, 18 (2), 1-20. <https://hrcak.srce.hr/112635>

<sup>37</sup> Božić, J., Srbljanović, A. i Lučan, L. (2020.), Priča o oživljavanju hrvatskih zadruga: prevladavanje unutarnjih prepreka, *Socijalna ekologija : journal for environmental thought and sociological research*, 29(3), 335-361. <https://hrcak.srce.hr/clanak/360576>

ostvaruju zadruge čak 55,01% se odnosi na poljoprivredu i šumarstvo, a dodatnih 16,9% na ribarstvo<sup>38</sup>. Slični trendovi uočavaju se i u ostalim tranzicijskim zemljama.

Prema podacima o strukturi zaposlenih u Hrvatskim zadrugama, udio zaposlenih u poljoprivredi u 2017. godini dosegao 43,3% te je od tada ostao na približno istim razinama do danas<sup>39</sup>. Kada se uzme u obzir da ukupan udio zaposlenih u poljoprivredi u Hrvatskoj čini znatno manje od navedenog postotka, dolazi se do zaključka da je relativno visok udio u zadrugama posljedica neatraktivnosti ostalih sektora u kontekstu zadruga umjesto atraktivnosti same poljoprivrede. Iako se zadružni model može odlično uklopiti u poljoprivredne djelatnosti te ih učiniti puno propulzivnijima, nije ga potrebno ograničiti samo na njih. Dapače on se je dosada u nizu europskih zemalja pokazao kao vrlo učinkovit u sekundarnom i tercijarnom sektoru. U sekundarnom sektoru pomože povezati pojedince s određenim tehničkim znanjima te im omogućiti da zajedničkim sredstvima prebrode početne fiksne troškove nabave mehanizacije. S druge strane u tercijarnom sektoru, poglavito u financijskim djelatnostima, omogućava reakciju na nepovoljne uvjete koji vladaju na tržištu. Poput primjerice stambeno-kreditnih zadruga koje sve više nastaju zbog rastuće nedostupnosti nekretnina većini ljudi. Stoga, ograničavanje zadruga samo na primarni sektor predstavlja veliki gubitak potencijala za gospodarstvo.

Treća specifičnost hrvatskih zadruga je velika zastupljenost "braniteljskih zadruga". Ova vrsta zadruga nema za cilj uspješno poslovanje na tržištu već rehabilitaciju svojih članova i uključivanje u društvo putem radne terapije. Braniteljske zadruge u ovome postižu vidljive rezultate, ali s obzirom da im primarni cilj nije poslovanja na tržištu treba ih promatrati više iz sociološkog, a manje iz ekonomskog polja. Stoga se one neće detaljnije analizirati u ovom radu ali s obzirom da dobivaju velik medijski prostor izdvojiti će se njihova dva utjecaja na percepciju zadruga. Prvi je taj da se njihovom popularizacijom zadruge sve više doživljavaju kao socijalni entiteti, a manje kao poduzeća koja trebaju uspješno poslovati na tržištu. Drugi je to da zbog velikog broja ovakvih zadruga, zadružne statistike izgledaju bolje nego što to u stvari jesu, što često služi kao izgovor za manjak aktivnosti u pogledu poticanja njihovog

---

<sup>38</sup> Pejnović, D., Kaufmann, R. i Lukić, A. (2017.), Utjecaj zadrugarstva na regionalni i ruralni razvoj Hrvatske, *Hrvatski geografski glasnik*, 79(2), 51-85. <https://hrcak.srce.hr/clanak/283419>

<sup>39</sup> Broz, T. i Švaljek, S. (2019.), Mikrokozmos zadružnog gospodarstva: gdje i kako posluju hrvatske zadruge, *Sociologija i prostor : časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja*, 57(2), 107-138. <https://hrcak.srce.hr/clanak/325545>

razvoja. Kada se ovo poveže s činjenicom da je udio braniteljskih zadruga u ukupnom broju zadruga najveći u ratom pogođenim i slabije razvijenim županijama dolazimo do situacije da upravo oni krajevi koji trebaju najviše pažnje budu za nju zakinuti zbog nerealno dobrih pokazatelja<sup>40</sup>.

I četvrti aspekt specifičan za poslovanje zadruga je mali broj zaposlenika koji djeluju po zadruzi. Najveći broj hrvatskih zadruga spada pod kategoriju mikrozadruga, a velik je broj onih koje imaju jednog ili nijednog zaposlenog. U 2017. godini čak 43,8% zadruga spadalo je pod mikrozadruga koje imaju između 1 i 9 zaposlenih, a prosječan broj zaposlenih po zadruzi bi je 2,4<sup>41</sup>.

Ovakva situacija može se povezati s niskim stupnjem povjerenja u pravosudni sustav. Kako bi se pronašli uzroci slabe popularnosti zadruga u Hrvatskoj, Žažar (2020) proveo je intervju s čelnim zadrugarima u nekoliko zadruga. Kao najčešći uzrok pojavljuje se sumnja u mogućnost pravodobnog rješavanja mogućih sporova<sup>42</sup>. Iako za sudjelovanje u radu zadruga nije nužno biti u istoj i zaposlen, čak i ljudi koji se odluče biti samo članovi zadruga, a ne i zaposlenici, nastavljaju biti nepovjerljivi prema radu iste. Već spomenuto istraživanje pokazalo je kako članovi prerađivačkih zadruga, proizvode radije prodaju pod imenom poduzeća u svom vlasništvu, nego pod zadružnim brendom. Na taj način se smanjuje vidljivost zadružnog poslovanja na tržištu. Ponovno se kao razlog navodi nepovjerenje prema ostalim članovima zadruga te mogućnost da će pojedinci prisvojiti prevelik dio zarade te da sporove neće biti moguće pravodobno riješiti<sup>43</sup>. Ljudi koji smatraju da se ne mogu osloniti na pravosuđe pri rješavanju eventualnih sporova, teže će se odlučiti na zajedničko zadrugarsko djelovanje. Ovakva situacija onemogućava u potpunosti korištenje prednosti decentraliziranog načina upravljanja koje raste proporcionalno s brojem uključenih članova u zadrugu.

S obzirom na rastuću popularnost zadruga među članicama Europske Unije, navedeni su izazovi nešto s čime se treba ozbiljno pozabaviti kako bi zadruga mogle ostvariti svoj puni potencijal. Hrvatska, kao i ostale post tranzicijske zemlje članice, ima priliku iskoristiti

---

<sup>40</sup> Broz, T. i Švaljek, S. (2019.): op.cit.

<sup>41</sup> Broz, T. i Švaljek, S. (2019.): op.cit.

<sup>42</sup> Žažar, K. (2020.), Zadruga u Hrvatskoj – neučinkovit, nepoželjan ili neprepoznat organizacijski oblik?, *Socijalna ekologija : journal for environmental thought and sociological research*, 29(3), 363-388. <https://hrcak.srce.hr/clanak/360579>

<sup>43</sup> Žažar, K. (2020.): op. cit.



prednosti takozvanog *leap frog*<sup>44</sup> efekta. S obzirom na to da zadruge još uvijek nisu široko zastupljene, imaju mogućnost iz temelja stvoriti zakonsku regulativu i gospodarske preduvjete za formiranje modernih, profitabilnih i učinkovitih zadruga. No, kako bi to bilo moguće morati će se obratiti pažnja na navedene probleme.

Kao prvo, putem obrazovanja i stvaranjem medijskih sadržaja sa zadruga treba skinuti stigmatu koju nose iz socijalističkog perioda te time ohrabriti potencijalne poduzetnike za odabir zadružnog modela ukoliko je on za njih optimalan. Također, bilo bi uputno osmisliti posebnu regulaciju za braniteljske zadruge koje su specifične za Hrvatsku, s obzirom na njihovu društvenu ulogu koja je jedinstvena u Europi. Također podatci vezani za braniteljske zadruge trebali bi se prikupljati i analizirati odvojeno od podataka za druge zadruge. To bi omogućilo prikaz realnog stanja zadružnog poslovanja u krajevima koji su bili posebno pogođeni ratnim razaranjima. I za kraj, prilikom donošenja javnih mjera za dodjelu poticaja, povlaštenog kreditiranja i bilo kojeg drugog oblika pomoći, trebalo bi pružati uvjete koji bi omogućavali zadrugama da se mogu pod jednakim uvjetima natjecati s drugim gospodarskim oblicima, što zasada nije slučaj. Brojne banke zaziru od kreditiranja zadruga zbog nepovjerenja u njihov poslovni model. Također prilikom izdavanja kredita vrlo često zahtijevaju garanciju putem osobne imovine članova zadruge što je većini zadrugara neprihvatljivo. Ovime se zadrugama značajno otežava rast i napredovanje te obeshrabruje potencijalne poduzetnike od prihvaćanja zadružnog modela s obzirom na njegov otežani razvoj.

---

<sup>44</sup> situacija u kojoj nerazvijeniji subjekti imaju prednost pred razvijenijima s obzirom da mogu od početka primjenjivati najnaprednije spoznaje prilikom razvoja, s manjim opterećenjem promjene postojećeg stanja

### 3. POSLOVNO PLANIRANJE I STRATEGIJA

#### 3.1. Kompleksnost i primjene tehnologija poslovnog upravljanja u zadrugama

Ovo poglavlje bavit će se primjenom tehnika poslovnog upravljanja u zadrugama, s posebnim naglaskom na kompleksnost koju u njihovu primjenu unosi decentralizirano upravljanje. Posebno će se koristiti pojmovi iz područja kontrolinga, upravljanja troškovima te upravljanja krizama. Naime, jedna od ključnih posebnosti zadružnog poslovanja je izostanak standardne dinamike *principal-agent*<sup>45</sup>, preko koje se uobičajeno pristupa analizi poslovanja klasičnih dioničkih društava. S obzirom da su zaposlenici ujedno i suvlasnici poslovnog subjekta, a odluke donose zajedno s ostalim članovima zadruge, ne postoji uloga menadžera u klasičnom smislu. Zapravo, može se ustvrditi kako menadžera utjelovljuju svi članovi zadruge okupljeni u zadružnu skupštinu. No, iako ovakav model organizacije umanjuje potrebu za menadžerom kao izdvojenim radnim mjestom, otvara prostor za veću ulogu kontrolinga. Naime, u zadrugama većinom sudjeluju ljudi različitih profila od kojih većina nema prethodno obrazovanje ili radno iskustvo u poslovnoj ekonomiji. Ovdje u donošenju odluka zajedno s ekonomistima sudjeluju i zaposlenici, kooperanti, ljudi s interesom i znanjem o temeljnoj djelatnosti poduzeća (naprimjer pivarstvom u slučaju Brloga) te entuzijastični klijenti koji posjeduju dovoljan interes da bi uložili u kupnju zadružnog uloga. Upravo zato, potrebna je uloga kontrolera koji će moći na jasan način pretočiti zaključke usvojene na zadružnim sastancima u konkretne poslovne ciljeve i strategiju. Također, taj isti kontroler mora posjedovati mogućnost jasnog prikazivanja poslovnih podataka te komunikaciju istih na način razumljiv laicima.

Za početak, pregled odnosa prema viziji i misiji poduzeća. Određivanje misije i vizije trenutno uživaju rastuću popularnost. Brojna poduzeća se znatno trude kako bi osmislila nove vizije i misije ili osvježila postojeće, a sve u cilju poboljšanja ugleda poduzeća u društvu. U taj su proces uključeni brojni aspekti organizacije poslovanja, od marketinga do menadžmenta. No, u zadrugama prilagođavanje misija i vizija poduzeća zapravo nije moguće. One nisu alat koji služi za ostvarivanje boljih poslovnih rezultata, već predstavljaju samu srž njene biti. Stoga uspješno poslovanje zadruge je usmjereno ostvarivanju početne misije i vizije, a ne obrnuto. Iz tog razloga one predstavljaju izazov u pogledu uspješne organizacije poslovanja i zahtijevaju

---

<sup>45</sup> naziv za odnos između dioničara i menadžera koji upravljaju poduzećem u njihovom vlasništvu

drugačiji pristup od onog koji se primjenjuje u dioničkim društvima. Kako bi se osigurala dugoročna stabilnost poslovne organizacije, osnovnu viziju i misiju mora se posebno imati na umu prilikom upravljanja ljudskim potencijalima. Naime, važno je napomenuti kako zadruge u Republici Hrvatskoj nemaju obavezu primanja svih osoba koje pokažu interes za učlanjenjem, za razliku od dioničkih društava koje svoje udjele na tržištu prodaju svima koji za to imaju potrebna sredstva.

### **3.1.1. Kontroling ljudskih potencijala u zadruzi**

Iz aspekta kontrolinga ljudskih potencijala od presudne je važnosti napraviti dobar preliminarni pregled zainteresiranih osoba putem intervjua. Potom, na zadružnim sastancima argumentirano prezentirati zaključak o tome treba li određene osoba biti primljena ili ne. Ostali zadrugari na taj način mogu donijeti odluku o učlanjenju na temelju kvalitetnih informacija. Prilikom zaprimanja novih članova treba osobito paziti na sljedeća tri aspekta:

1. podudarnost stavova potencijalnih članova s vizijom i misijom zadruge
2. postojanje predznanja o temeljnoj djelatnosti zadruge i interesa za daljnjim učenjem
3. podudarnost financijskih očekivanja s dugoročnim poslovnim planovima zadruge

Prvi aspekt je ključan, s obzirom na to da zadruge nisu samo usmjerene na ostvarivanje poslovnih rezultata već i na brojne druge društvene ili ekološke aspekte. Drugi je pak važan s obzirom na činjenicu da je jedna od ključnih uloga zadruge obrazovanje među članovima, a preduvjet za njega su posjedovanje predznanja te intrinzične motivacije za učenjem o temeljnoj djelatnosti zadruge. Konačno, treći aspekt financijskih očekivanja zainteresiranih članova, mora biti u skladu s kratkoročnim mogućnostima zadruge i njezinim dugoročnim planovima. Naprimjer, ukoliko među postojećim zadrugarima postoji konsenzus da se dobit neće isplaćivati, već će se reinvestirati dok zadruga ne dostigne određenu razinu razvoja, nije uputno primati nove članove koji u kratkom roku očekuju visoku stopu povrata na svoje ulaganje. Nesuglasice u financijskim očekivanjima mogu kasnije dovesti do nezadovoljstva te želje za povlačenjem uloženog novca. Također mogu dovesti i do nesuglasica među zadrugarima koje su vrlo štetne u jednoj organizaciji koja se temelji na demokratskom odlučivanju te ju odlikuje nedostatak strogo definirane hijerarhije.

### 3.1.2. Primjena tehnika upravljanja

Nakon uspješno provedenih aktivnosti kontrolinga u pogledu primanja novih članova, vrijeme je za pregled primjene tehnika upravljanja prilikom poslovanja. Među aspektima kontrolinga u pogledu zadruga, najizraženiji su *izvještavanje* i *savjetovanje*. Kontroler naime nikako ne može preuzeti ulogu planiranja, jer je ona distribuirana na sve članove zadruga i manifestira se preko sastanaka skupštine i glasanja zadrugara. Prilikom izvještavanja i savjetovanja, ključno je uspostaviti sustav informiranja o poslovnim rezultatima koji je u isto vrijeme razumljiv svim članovima te omogućava pružanje povratnih informacija od strane zadrugara.

U pogledu razumljivosti, uputno bi bilo korištenje takozvanog *scoring modela*<sup>46</sup>. On uz financijske pokazatelje, koji mogu biti teško razumljivi osobama koje se ne bave poslovnom ekonomijom, pridružuju lako shvatljive numeričke oznake koji im potom mogu poslužiti prilikom glasanja i iznošenja stavova na skupštini. Naprimjer, pokazatelj zaduženosti od 0,57 malo će značiti osobi koja nije iz ekonomske struke. Ali ako se takvim pokazateljima pridruže numeričke vrijednosti od, naprimjer 1 do 5, gdje 1 predstavlja najmanju zaduženost, a 5 najveću, tada već mogu poslužiti za komunikaciju sa svim zadrugarima.

Za postizanje interaktivnosti ključan je sustava informiranja. Kontroler bi trebao koristiti suvremena informatička rješenja namijenjena organizaciji rada koje svim zadrugarima omogućuju upućivanje komentara u realnom vremenu. Ukoliko se pak zadruga odluči na izradu vlastitih informatičkih rješenja, važno je da kontroler stručnim osobama naglasi važnost primanja povratnih informacija u sustavu informiranja.

Iz ovoga vidimo kako u zadrugama kontroler poprima ulogu *navigatora*, kojemu je glavni cilj održavati sustav internog informiranja koji je dostupan i razumljiv svima. Iako u većini dioničkih društava kontroleri preuzimaju ulogu *planera*, u zadrugama to ne može biti slučaj s obzirom da je uloga *planera* raspodijeljena na sve članove zadruga. Također kako bi umanjio svoje opterećenje, koje je opsežno prema dosada navedenim aktivnostima, uputno je da kontroler potiče aktivnosti *samokontrolinga*. Putem interaktivnog sustava informiranja u kojem zadrugari sami mogu uočavati i prijavljivati probleme te predlagati ideje za njihovo rješavanje. Nadalje, treba maksimalno iskoristiti sinergijski potencijal zadružnog modela. S obzirom na raznolikost profila članova zadruga, oni vrlo često pružaju relevantan uzorak svih

---

<sup>46</sup> naziv za model koji podatcima pridružuje brožčane vrijednosti koje upućuju na njihovu prihvatljivost

*stakeholdera*<sup>47</sup>, od zaposlenika, preko kooperanata do kupaca. Zadrugne sastanke i proces glasanja stoga treba proučavati kao vid skupljanja relevantnih informacija za uvid u poslovnu okolinu zadruge.

### 3.1.3. Upravljanje troškovima u zadruzi

Pri upravljanju troškovima dva su glavna pristupa: ostvarenje *ekonomije obujma* i *ekonomije rada*. Većina poduzeća priklanja se ekonomiji obujma. Povećavajući razmjernost proizvodnje, smanjuje se udio fiksnih troškova u cijeni svakog proizvoda i tako postiže manja cijena završnog proizvoda kojom se potom natječe s konkurentima. Zadruge se ne mogu osloniti na ovakvu strategiju. Naime, kao što će analiza zadruge Brlog kasnije u ovom radu pokazati, zadrugari u pravilu pokazuju averziju prema institucionalnim investitorima koji su spremni uložiti veću količinu novca i omogućiti znatniji rast obujma poslovanja. Kada tome pridružimo maksimalni broj uloga koje pojedinac može kupiti, a taj broj je najčešće malen, dolazimo do zaključka da je maksimalan obujma poslovanja zadruge ograničen. Stoga fokus zadruga treba biti na postizanju *ekonomije rada*.

U prilog zadruga ide to što su zaposlenici u većini slučajeva i suvlasnici te sudjeluju u kreiranju poslovnog procesa. Nakon što dostignu određenu razinu vještine u radu ili nakon što zadruga nabavi napredniju opremu, zaposlenici će pronaći način kako minimizirati vrijeme i energiju potrebnu za obavljanje radnih zadataka. To će rezultirati viškom slobodnog vremena po radniku. U klasičnim poduzećima ovo bi se činilo kao neučinkovitost koju valja riješiti otpuštanjima i tako smanjiti troškove poslovanja. No, teško je zamisliti primjenu takvog pristupa u zadrugama gdje zaposlenici i sami sudjeluju u odlukama o otpuštanju i zapošljavanju. Ali u zadrugama ovakva situacija nije problem već prilika!

Naime, zadrugare od ostalih zaposlenika razlikuje to što pokazuju veliku razinu intrinzične motivacije za djelatnost zadruge. Drugim riječima, ono što rade na poslu pričinjava im zadovoljstvo te bi se time bavili i u slobodno vrijeme. Stoga, ukoliko pronađu višak slobodnog vremena, za očekivati je kako će ga utrošiti pronalazeći nove načine za poboljšanja proizvoda ili usluge koju zadruga pruža. To u krajnjoj liniji dovodi do usavršavanja poslovanja te nudi zadruzi mogućnost da se na tržištu natječe superiornom kvalitetom. Također omogućava joj i

---

<sup>47</sup> naziv koji označava sve dionike koji su direktno ili indirektno izloženi radu određenog poduzeća ili na njega imaju utjecaj, okuplja puno širu grupu ljudi od "shareholdera" koji se odnosi samo na suvlasnike

da konstantno osvježava svoj poslovni model koristeći inpute samih zaposlenika putem procesa decentraliziranog upravljanja. Konkretni primjer utjecaja zaposlenika Brloga na usavršavanje poslovnog procesa prilikom nošenja s poslovnom krizom biti će dan kasnije u ovom radu.

Nadalje, s obzirom da se među zadrugarima često nalaze i kooperanti postavlja se pitanje po kojoj će cijeni zadruga svoje proizvode prodavati poslovnim subjektima u vlasništvu zadrugara? Ovdje je riječ o svojevrsnim *transfernim cijenama*<sup>48</sup> prilikom čijeg određivanja može doći i do sukoba interesa, gdje zadrugari kooperanti mogu tražiti nerealno niske cijene i koristiti svoju poziciju u skupštini kako bi to ostvarili. Stoga se ponovno naglašava uloga kontrolera, čiji je zadatak odrediti po kojim uvjetima i cijenama zadruga može surađivati s drugim poduzećima u vlasništvu članova bez da pretrpi štetu, te da iste jasno predstavi ostalima. Na taj se način može osigurati unapređenje poslovnih subjekata u vlasništvu zadrugara, što je jedan od zakonom propisanih ciljeva, bez nanošenja gubitaka poslovanju zadruge.

#### **3.1.4. Upravljanje krizama u zadrugama**

Krize i volatilnost neizbježan su aspekt modernoga poslovanja. S obzirom na to da zadruge kao koncept tek doživljavaju uzlet u Europi, većina njih je novonastala ili će tek nastati. To im daje priliku da se od početka uspostave kao organizacije usavršene za djelovanje u kriznim uvjetima. Za to će trebati obratiti pažnju na nekoliko ključnih stvari s obzirom na posebnosti njihovog poslovanja, a u ovom će se radu na njih gledati iz perspektive kontrolera kao i do sada.

Kao prvi korak, treba obratiti pažnju na eliminaciju rizika. Od tri temeljne metode korištene za njegovu eliminaciju (dominacija, organizacijsko učenje i planiranje) s obzirom na decentraliziranu prirodu zadruga dvije nisu izvedive. Planiranje se odvija putem odluka skupštine te nije proces koji se može kontrolirati već ovisi o volji većine u danom trenutku. Također s obzirom na nedostatak strogo definirane hijerarhije niti dominacija nije izvediva. Stoga preostaje usmjeriti se na organizacijsko učenje.

---

<sup>48</sup> nije riječ o transfernim cijenama u prvom smislu riječi, već o cijenama po kojima će zadruga svoje proizvode prodavati kooperantima. Naprimjer, cijena po kojoj će Brlog pivovara svoje pivo prodavati ugostiteljskom objektu u vlasništvu jednog od zadrugara.



Koristeći raznolike profile svojih članova, važno je da se zadruga postavi kao *učeća organizacija* gdje je ona zapravo platforma preko koje zadrugari mogu jedni drugima prenositi svoja specifična znanja i koristiti ih u kontekstu krize s kojom se moraju nositi. Koncept učeće organizacije može se dobro uklopiti u izradu *plana za efikasno rješavanje krize*, koji se odvija kroz pet koraka.

Slika 1: hodogram koji pokazuje korake izrade plana za efikasno rješavanje krize

Za početak, važno je imati kvalitetnu bazu podataka koja pruža pregled vještina i znanja zadrugara. Na temelju te baze za svaku pojedinu krizu mogu se izdvojiti oni zadrugari koji posjeduju znanja i vještine za njeno savladavanje te iste pozvati na angažman prilikom rješavanja problema. Time je obavljen prvi od pet koraka uspostave plana, to jest *formiranje tima*. Tako formiran tim se tada može posvetiti bavljenjem sa sljedeća dva koraka, *ocjenom razmjera problema* te *razvijanjem plana* primjenjujući svoja specifična znanja. Sastavljanje konkretnog plana može se ograničiti samo na odabrane zadrugare kako bi proces bio efikasniji. Potom posljednja dva koraka, *testiranje* i *ažuriranje plana* mogu se obavljati uključujući sve zadrugare. Testiranje se može uklopiti u održavanje zadružnih skupština. Kao što je već rečeno, zadrugari predstavljaju relevantan prikaz *stakeholdera* pa se njihovo mišljenje kao takvo može smatrati indikativnim za uspjeh plana. I naposljetku, ažuriranje se može prepustiti slobodnom djelovanju zadrugara u budućnosti. Koristeći već uspostavljeni sistem povratnih informacija oni mogu predlagati unapređenja koja će ovisiti o uočenim promjenama na tržištu. Raznolikost njihovih profila može pomoći prilikom sagledavanja plana za nošenje s krizom iz različitih kutova koji inače ne bi bili dostupni jednoj osobi koja obnaša funkciju menadžera.

Razvijajući sinergiju djelovanja svih svojih članova, zadruga može uistinu postati organizacija koja primjenjuje *groupthink*<sup>49</sup>, nešto čemu brojne međunarodne tvrtke u posljednje vrijeme teže, a upravo zadruge u svojoj organizaciji imaju dobre temelje da to i ostvare!

<sup>49</sup> naziv za organizaciju koja neprestano uči i primjenjuje se naučenom, a zaključke donosi na temelju inputa svih članova i konsenzusa koji nastaje među njima

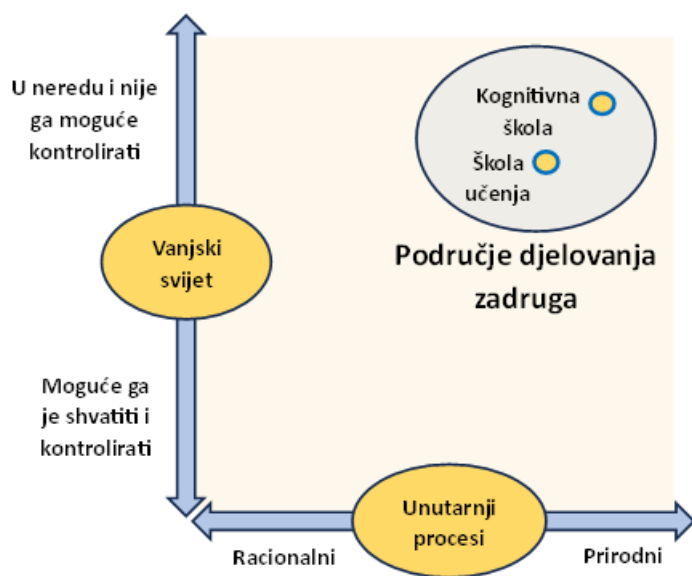
### 3.2. Proces oblikovanja strategije u kontekstu zadružnog poslovanja

Poslovno uređenje u kojemu se najvažnije odluke donose demokratskim putem, kao rezultat nepredvidljivog glasanja na zadrugarski skupštinama, zasigurno donosi veću slojevitost u proces oblikovanja strategije. No, kako nalaže Ashbyev zakon, kompleksnost se apsorbira kompleksnošću, a varijetet varijetetom. Stoga oblikovanju strategije u zadrugama treba omogućiti povećanu kompleksnost.

#### 3.2.1. Primjena škola oblikovanja strategije na poslovanje zadruga

Prilikom sagledavanja utjecaja koji decentralizirano upravljanje ima na oblikovanje strategije, treba poći od tri razine poslovnog upravljanja, te odrediti koji bi bio najoptimalniji pristup na svakoj od tih razina.

Prva je *razina smisla*, na kojoj su određene vizija, misija te razlog zbog kojega zadruga uopće postoji i što želi postići. Suvremene zadruge stavljaju velik naglasak na svoje društveno djelovanje van samoga poslovanja. Dapače kao što je dosada spomenuto, vizija i misija čine srž zadruge, a sve ostale aktivnosti su usmjerene njihovoj realizaciji. Stoga, na viziju, misiju i temeljne ciljeve poduzeća treba gledati kao na nepromjenjivu konstantu i ne treba prilikom oblikovanja strategije uključivati mogućnost njihove promjene. Čak i u onim slučajevima kada bi one mogle uzrokovati kratkoročno poboljšanje poslovnih rezultata!



Slika 5: položaj odabranih škola oblikovanja strategije s obzirom na unutarnje i vanjsko okruženje poduzeća u kojemu ga je najbolje primjenjivati

Druga je *razina funkcioniranja* na kojoj se određuju konkretni poslovni planovi, u odnosu na to kako će iskoristavati potencijali, što će se proizvoditi, na kojim će tržištima biti ponudeni proizvodi i slično. Ova se razina po prirodi poslovanja zadruga mora prepustiti kolektivnom odlučivanju zadrugara. No, iako se odluke u ovom aspektu donose kolektivno to ne znači da uopće nema posla za osobe iz područja menadžmenta ili



kontrolinga. Na njima je da organiziraju konkretan proces donošenja odluka, to jest da moderiraju sastanke zadružnih skupština. Kako bi taj proces bio što učinkovitiji, a osoba za to zadužena ne bi morala konstantno kretati iz početka, korisno je referirati se na škole oblikovanja strategije koje je predstavio Mintzberg. S obzirom da su zadruge u pravilu mala poduzeća, ne mogu pretjerano utjecati na svoju okolinu te okolina za njih predstavlja svojevrsni nered koji se ne može predvidjeti i kojemu se konstantno mora prilagođavati. Također može se reći kako su unutarnji procesi prirodni, rezultat spontane ravnoteže raznolikih mišljenja i interesa svih zadrugara.

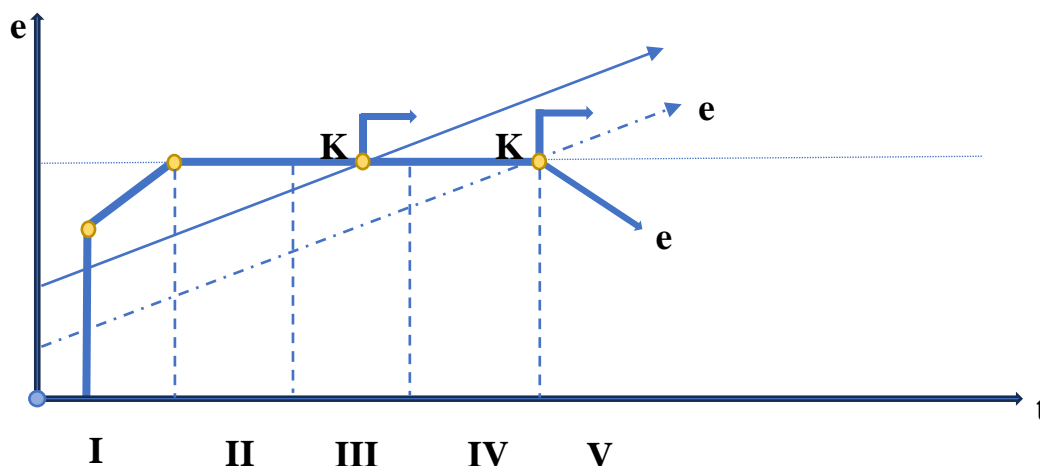
Prema tome, kao optimalne škole oblikovanja strategije pokazuju se *škola učenja* te *kognitivna škola*.

Škola učenja omogućuju da se implementacija i oblikovanje strategije konstantno međusobno isprepliću i može se lako prilagoditi decentraliziranom, demokratskom modelu donošenja odluka. Kognitivnu školu odlikuje konstantno razvijanje strategije u nečijem umu u obliku modela i koncepata. S obzirom na to da su zadrugari u pravilu različitih profila, komuniciranjem svojih različitih gledišta i vještina može se doći do korisnog konsenzusa koji će unaprijediti poslovanje u cjelini. Prilikom samog moderiranja ključno je pobrinuti se da ideje i želje zadrugara ne ostanu samo nedefinirana stremljenja koja je teško razumjeti i realizirati. Zato već na skupštini odluke trebaju u sebi sadržavati sve sastavne dijelove plana: ciljeve, premise, probleme, mjere, resurse, termine, nositelje i željene rezultate. Na osobi zaduženoj za kontroling je da na vrijeme ispita parametre potrebne za ispunjenje ovih dijelova kako bi se potom putem glasanja mogle usvojiti kvalitetne poslovne ideje.

Treća je *razina materijalnoga* koja se odnosi na provođenje strategijske i operativne razine u akcije. U zadrugama se ove materijalne razine poslovanja odvijaju u specifičnim uvjetima gdje su ljudi koji ih provode ujedno i ljudi koji donose odluke o njihovoj organizaciji. Kako bi se ovakva situacija najbolje iskoristila za napredak zadruge te kako bi se izbjegle nesuglasice među članovima, ključno je osigurati visoku razinu autonomije u organizaciji radnih zadataka među onim zaposlenicima koji će se njima baviti. Oni posjeduju praktična i tehnička znanja koje menadžeri jednostavno ne mogu razumjeti te im je stoga uputno dati priliku da ih koriste u organizaciji svojih radnih aktivnosti.

### 3.2.2. Razvoj zadruga kroz poslovne mijene

Nakon oblikovanja temeljne strategije poduzeća, treba pogledati kako će se ona prilagođavati kroz vrijeme, ovisno o fazi poslovnog razvoja u kojoj se zadruga trenutno nalazi. Radi lakšeg prikazivanja kompleksnog procesa poslovnog razvoja, poslužiti će se *Gorupićevim modelom razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti*, kroz pet mijena.



Slika 10: grafički prikaz Gorupićevog modela razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti

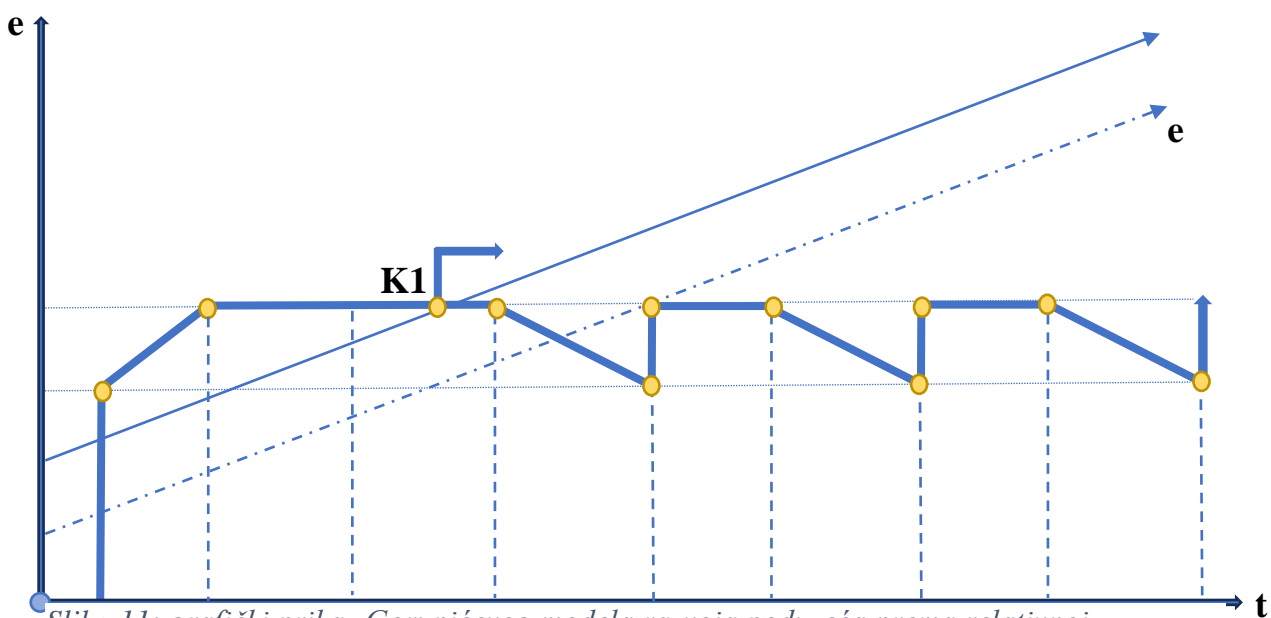
U prvoj mijeni poduzeće se nalazi u procesu osvajanja proizvodnje te ga odlikuje natprosječna efikasnost proizvodnje. U kontekstu zadruga, ovo je period u kojemu se okuplja početna nekolicina entuzijasta koji ulažu svoj osobi kapital. Oni tada posjeduju veliku razinu interesa, znanja te originalnih ideja. Imaju ih priliku implementirati direktno u poslovni proces na malom opsegu poslovanja, kojega mogu direktno kontrolirati bez spona korporativnog menadžmenta. Upravo tada dolazi do ostvarivanja zapaženih rezultata koji osvajaju pažnju tržišta i grade buduću reputaciju zadruga!

U drugoj mijeni i dalje se bilježi natprosječna efikasnost ali sada dolaze i značajnija financijska sredstva. U zadrugama je ovo period kada se nakon početne popularnosti pojavljuju brojni novi zadrugari sa svojim ulozima. Oni podržavaju rad zadruga, ali vjerojatni sami nisu stručnjaci za njeno polje djelovanja. Često riječ o kooperantima, redovitim kupcima te zaposlenicima koji kupuju zadružne uloge.

U trećoj mijeni dolazi do normalizacije proizvodnje i stagnacije raste te povećanja efikasnosti na razini cijele industrije, do koje dolazi nakon što spoznaje poduzeća iz prve mijene postanu poznate i dostupne drugima koji ih mogu oponašati. Kod zadruga je ovo period u kojemu se

većina od konačnog broja zadrugara već uključila, a osnivači su svoje prvotne ideje već sproveli u djelo kroz poslovanje zadruge.

Četvrtu mijenu karakterizira prva pojava ozbiljnijih problema koji prijete opstojnosti poslovanja. Potom slijedi peta mijena, u kojoj se očekuje jedan od dva raspleta: bankrot ili razvojni skok korištenjem značajnih vanjskih sredstava financiranja. Kao što je već rečeno zadruge su ograničene u pogledu rasta s obzirom na izraženu averziju zadrugara prema institucionalnim financijskim investitorima te ograničenom broju uloga koji novi zadrugar može kupiti. Stoga se nameće zaključak kako u petoj fazi zadruge može jedino bankrotirati. Ovdje se ponovno treba vratiti na decentralizirane postavke donošenja odluka kod zadruga. U zadruzi rade ljudi koje odlikuje visoka razina motivacije i užitka koji vežu uz poslovne aktivnosti te osjećaj postizanja šire društvene koristi s obzirom na izraženu komponentu društvene odgovornosti kod zadruga. Zato se ne može uvijek očekivati donošenje potpuno hladnokrvnih, financijski optimalnih odluka! Pogotovo kada je riječ o likvidaciji poduzeća suočenog s ozbiljnim problemima. Ako niti bankrot niti vanjsko financiranje nisu opcija, znači da se kod zadruga nakon četvrte mijene mora odvititi treći potpuno drugačiji scenarij, a to je da peta mijena u svom klasičnom smislu nikada niti ne započne!



Slika 11: grafički prikaz Gorupičevog modela razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti prilagođen poslovanju zadruga

No, kakav će razvoj uslijediti ako nema pete mijene? Kako bi se to поближе objasnilo treba se ponovno referirati na postizanje ekonomije rada već spomenute u prijašnjem poglavlju. Prilikom susretanja s problemima četvrte mijene, zadrugari moraju odgovoriti reformiranjem i prilagođavanjem poslovanja kako bi se ti problemi mogli apsorbirati i nadići, a poslovanje

vratiti na stabilne razine iz treće mijene, no bez značajne promjene obujma! Slikovito, razvojni put zadruge bi se nalazio na konstantnoj "klackalici" između četvrte i treće mijene. Problemi se neizbježno pojavljuju, a zadrugari ih neutraliziraju svojom fleksibilnošću. I tako u nedogled sve dok postoji interes za nastavkom poslovanja. Upravo je zadruga model koji je dobro prilagođen za poslovanje na ovakav način. S jedne strane većinom se radi o manjim poduzećima pa je mijenjanje poslovnog modela puno lakše, a s druge strane s obzirom na direktno sudjelovanje radnika u procesu donošenja odluka njihova praktična znanja se mogu neposredno primijeniti prilikom nošenja s aktualnom krizom. Ovaj će se model zorno prikazati na primjeru poslovanja pivovare Brlog te njenog nošenja s krizom koju je u poslovanju izazvala pandemija COVID-19 virusa 2020. i 2021. godine.

## 4. ANALIZA POSLOVANJA I RAZVOJA "BRLOG" ZADRUŽNE PIVOVARA

### 4.1. Osnivanje i razvoj "Brlog" zadružne pivovare

Nakon teoretskog pristupa poslovnom modelu zadruga prikazati će se poslovanje zadružne pivovare Brlog. Teoretske tvrdnje potkrijepiti će se primjerima iz stvarnog poslovnog okruženja. Za početak, u ovom poglavlju će biti dan pregled osnivanja i dosadašnjeg razvoja pivovare. Kao osnovica će poslužiti Gorupićev model razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti, a u njega će se uvesti prilagodbe koje su prikazane u prethodnom poglavlju te će se poslovne aktivnosti Brloga staviti u kontekst svake od poslovnih mijena.

Prije prve mijene biti će dodana nova, *nulta mijena*. Entuzijazam i intrinzična motivacija za djelatnost kojom se zadruga bavi su ključni za njezin poslovni uspjeh. Stoga je vrlo bitno proučavati i onaj amaterski period "poslovanja" koji je prethodio prije samog izlaska na tržište i službene registracije zadruga. To je vrijeme u kojemu budući osnivači intenzivno eksperimentiraju i pokušavaju u djelo provesti svoje ideje te smišljaju poslovni model koji će se koristiti od prve mijene na dalje. Iskustva stečena u ovom amaterskom periodu od ključne su važnosti za daljnji razvoj zadruga. Za Brlog, nulta je mijena počela 2015. godine kuhanjem piva u jednom zatarskom stanu. S kuhanjem su počele dvije prehrabene tehničarke, Ana Teskera i Maja Šepetavec, strastvene zaljubljenice u pivo i njegov proces izrade. Započele su s proizvodnjom svoje prve vrste craft piva, *blond ale*<sup>50</sup> kasnije nazvan *Plavuša*. U ovom periodu pivo nije bilo prodavano na tržištu ali je dijeljeno poznanicima te se je njegova receptura prilagođavala na temelju njihovih komentara. Ovakvu proizvodnju još uvijek ne možemo proučavati iz financijske perspektive. No, ona je vrlo bitna jer je riječ o periodu kada su se kristalizirala očekivanja osnivačica vezano za rad buduće zadruga, na stručnom, ekološkom i društvenom polju. To je ostvareno na temelju komunikacija sa svojom neposrednom okolinom.

Na stručnom polju u pogledu pivarstva, cilj je bio potaknuti proizvodnju piva po craft principima. Craft pivovare su male pivovare koje nisu u korporativnom vlasništvu i koje proizvode karakteristične pivske stilove u manjim količinama. Važno je za napomenuti da je

---

<sup>50</sup> pivski stil kojeg odlikuju svjetla boja, sladan okus i umjerena jačina, slabije zastupljen na tržištima u odnosu na lager, predstavlja ulazak na craft scenu

ovdje riječ o 2015. godini kada je craft trend u Hrvatskoj bio tek na pomolu, a u trgovinama i ugostiteljskim objektima se gotovo ni nisu mogla naći craft piva. U pogledu društvenih ciljeva, glavni je bio promocija poslovanja po zadružnom modelu. Zadruga su tada u Hrvatskoj bile gotovo nepoznat model poslovanja u široj javnosti te ih je rijetko tko uzimao u obzir prilikom pokretanja poslovanja izvan poljoprivrede. Danas, Brlog slovi kao jedna od najuspješnijih hrvatskih zadruga o čemu svjedoče brojna pojavljivanja njegovih osnivačica u medijima. Također cilj je bio i etabliranje žena u svijetu pivarstva. Za pivo se većinom smatra kako je riječ o proizvodu kojega proizvode muškarci za muškarce, a jedan o Brlogovih temeljnih ciljeva je mijenjanje takvog stava pokazujući kako i pivovara čije su osnivačice žene može uspješno poslovati. I naposljetku ekološki ciljevi. Ovdje je bio cilj proizvesti pivo koje će prvenstveno plasirati na istom tržištu na kojemu je proizvedeno. Za početak na području Zadra i okolice te naposljetku na području Hrvatske. Također cilj je koristiti lokalne sirovine, po mogućnosti proizvedene od strane članova zadruga, na održiv način. Primjenom ovih dvaju principa može se značajno smanjiti ugljični otisak proizvodnje i distribucije piva.

Zaključno, ključni ciljevi Brlog zadružne pivovare su:

- poticanje craft pivarstva
- popularizacija zadružnog poslovnog modela
- poticanje ženskog poduzetništva
- korištenje lokalnih sirovina prilikom proizvodnje

2016. godine počinje *prva mijena* u razvoju Brloga. Tada je službeno registriran kao zadruga sa svojih prvih 15 članova osnivača. Kako bi pokrili početne troškove, provedena je *crowdfunding kampanja*<sup>51</sup> preko koje je skupljeno 13.000 eura što je bilo dovoljno za nabavku prvog profesionalnog stroja za kuhanje piva. Sama *crowdfunding kampanja* bila je novost u Hrvatskoj te je izazvala brojne pozitivne reakcije. Kao što to biva u prvoj mijeni razvoja poduzeća ovaj je period karakterizirala visoka razina učinkovitosti i slobode koju su pivari imali u svom proizvodnom procesu. Smještaj u zadarskom gradskom inkubatoru, status novog poduzeća na tržištu te mali broj zaposlenika osiguravali su mogućnost isprobavanja proizvodnje novih stilova piva bez previše zadržke i zabrinutosti oko mogućeg neuspjeha. U tom su razdoblju nastala tri piva koja čine stalnu postavu Brloga do danas: *Plavuša*, *Neposlušna* i *Špurija*. Također Brlogova su se piva proširila iz domene specijaliziranih pivnica u ostatak

---

<sup>51</sup> Zadružna pivovara BRLOG (b.d.), ZADRUŽI S BRLOGOM, preuzeto 28. kolovoza 2023. s <https://drive.google.com/file/d/1i6tFTaZdo8e1ff2zfvkO3GjEmuKYGAEF/view>

*horeka kanala*<sup>52</sup> te u maloprodaju. Točeno pivo se prodavalo na festivalima što je omogućilo Brlogu da se etablira na craft sceni te stekne veći broj odanih kupaca koji nastavljaju kupovati njegova piva nakon što ih jednom prvi put probaju.

*Druga mijena* za Brlog započinje 2018. godine i traje do kraja 2019. godine. Kao što je karakteristično za ovu mijenu, ona je bila obilježena visokom razinom kapitalnih ulaganja te naglim povećanjem proizvodnih mogućnosti koje dostižu svoj maksimum. 2018. je pokrenuta *crowdfunding kampanja*<sup>53</sup> putem koje je prikupljeno 130.000 eura te priključeno 90 novih zadrugara. Sredstva iskorištena za nabavu nove opreme za kuhanje piva te automatizaciju nekih od procesa koji su se do tada obavljali ručno, poput etiketiranja i buteljiranja. Tada se Brlog seli iz gradskog inkubatora u iznajmljeni proizvodni prostor u zadarskoj Murvici. U tom prostoru Brlog je postizao znatno veći obujam proizvodnje svoja tri etablirana piva .

Do kraja 2019. godine može se reći kako je zadruga ušla u treću mijenu svoga razvoja. Bila je dobro poznata i zastupljena na tržištu, njezina su piva bila hvaljena i slovila kao standard u craft industriji, imala je odanu bazu potrošača te su javno prepoznati društveni ciljevi zadruge. Osnivačice Ana i Maja redovito su nastupale u medijima kada je bilo riječ o združnom poslovanju i ženskom poduzetništvu te su tako dodatno pridonosile prepoznatljivosti brenda. No, kako to u trećoj mijeni biva i druge su craft pivovare brzo napredovale u kvaliteti svoje ponude i rastu svoga poslovanja. Craft pivarstvo tada više nije bila nepoznanica kao 2016. godine, te su na hrvatskom tržištu djelovale brojne male, nezavisne pivovare koje su predstavljale konkurenciju Brlogu.

Idilično poslovanje u trećoj mijeni nije dugo potrajalo. Prvi problemi u poslovanju zadruge nastupili su početkom pandemije COVID-19 virusa. Poslovanje zadruge samo po sebi vjerojatno se je moglo uspješno i tečno odvijati bez suočavanja sa značajnijim internim problemima još puno duže. No, s obzirom na razmjere ove krize i način na koji su protupandemijske mjere pogodile uslužni sektor, Brlog jednostavno nije mogao proći neokrznut. Karakteristično za četvrtu mijenu zadruga se suočila sa značajnim ekonomskim poteškoćama zbog nemogućnosti plasiranja svojih proizvoda u horeka kanalima kao što se je to moglo prije pandemije. Kako nalaže Gorupićev model namijenjen tradicionalnim poduzećima, sada je bilo vrijeme za petu mijenu, to jest mijenu gubitka. Poduzeće bi se trebalo

---

<sup>52</sup> hoteli, restorani i kafići

<sup>53</sup> Zadruga pivovara BRLOG (b.d.), ZADRUŽI S BRLOGOM, preuzeto 28. kolovoza 2023. s <https://drive.google.com/file/d/1i6tFTaZdo8e1ff2zfvkO3GjEmuKYGAEF/view>

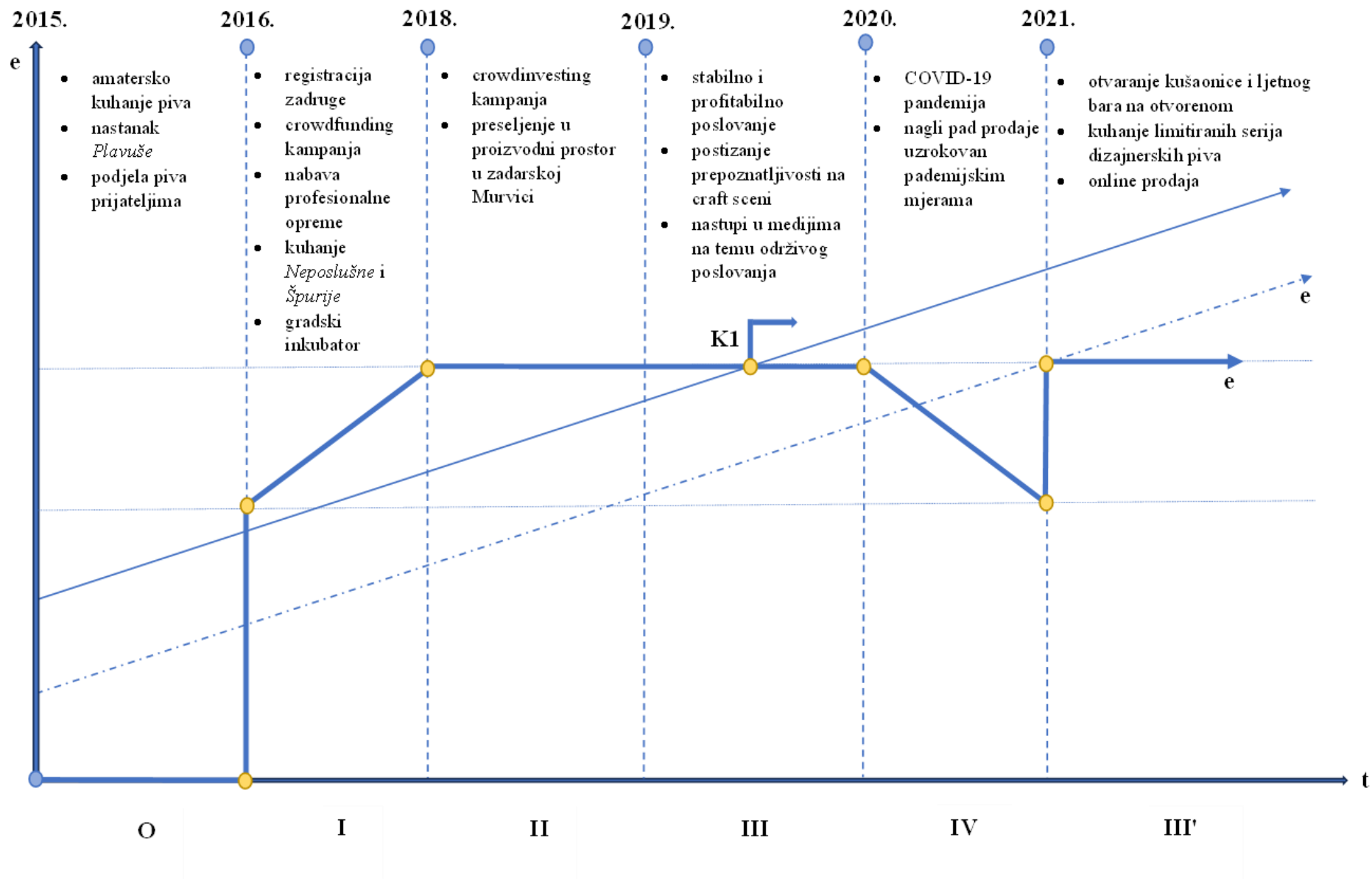
naći između dva izbora: bankrotirati ili se okrenuti razvojnom skoku financiranom eksternim izvorima. No, kao što smo već prije ustanovili niti jedan od ta dva izbora nisu moguća obzirom na prirodu zadruga i decentraliziranog modela donošenja odluka. Maksimalno ulaganje od strane jednoga investitora iznosi 21 zadružnih uloga, što iznosi 19.510,25 eura. Stoga ulazak većih investitora nije moguć. Također s obzirom na visoku intrinzičnu motivaciju zadrugara za kuhanjem piva, dosada uloženo vrijeme u rad pivovare i visoku razinu emocionalne vezanosti za poduzeće, niti likvidacija nije bila opcija. Jedina preostala opcija bila je reorganizacija poslovanja oslanjajući se na input, ideje i sposobnosti zaposlenika. To je Brlog i učinio!

Kombinacija sudjelovanja radnika u procesu poslovne organizacije i smanjenje radnog opterećenja postignuto automatizacijom u drugoj mijeni bili su odlična kombinacija za postizanje ekonomije rada putem koje se je Brlog mogao nositi s poslovnim problemima nastalima zbog pandemije. To je učinjeno na tri načina:

- pokretanjem kušaonice i bara na otvorenom u sklopu proizvodnog pogona
- online prodajom piva
- kuhanjem limitiranih serija specijalnih pivskih stilova.

Pokretanjem kušaonice i bara na otvorenom moglo se je nastaviti s ugostiteljskom djelatnošću uz poštovanje protupandemijskih mjera koje su bile na snazi. Kombinacija zadarske mediteranske klime te turističke atraktivnosti lokacije pridonijele su uspješnosti kušaonice. Nadalje, uvođenje online prodaje omogućilo je dostavljanje piva također poštujući protupandemijske mjere. Također omogućilo je i plasiranje piva kupcima iz udaljenih dijelova Hrvatske kojima Brlogovi proizvodi inače ne bi bili dostupni. Kao treće, kuhanje limitiranih serija specijalnih pivskih stilova koji do sada nisu bili prisutni na tržištu, omogućilo je pivarima da koristeći slične sirovine kao i do sada, ali primjenom posebnih metoda, naprave proizvod s većom dodanom vrijednošću i tako učine poslovanje pivovare profitabilnijim. Ovo je dobar primjer kako zaposlenici koji su intrinzično motivirani za djelatnost poduzeća te koji sudjeluju u organizaciji rada, mogu slobodno vrijeme stečeno automatizacijom iskoristiti za inovacije te unapređenje poslovanja samog poduzeća. Period poslovanja Brloga iz 2021. godine može poslužiti kao primjer za tezu prilagodbe Gorupićevog modela zadrugama. Pivovara je odgovorila na aktualne poslovne probleme iz četvrte mijene koristeći ekonomiju rada i oslanjajući se na input svojih zaposlenika, potom je transformirala poslovanje kako bi uspješno poslovala u novim uvjetima i na kraju je ponovno postigla stabilnost poslovanja na razini iz treće mijene, bez značajnog vanjskog financiranja i povećanja obujma poslovanja.





Slika 12: grafički prikaz Gorupičevog modela razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti u kontekstu poslovnog razvoja pivovare Brlog

## 4.2. Makroekonomska analiza

Nakon što je dan pregled razvoja Brloga, njegovo će se poslovanje staviti u kontekst makroekonomske situacije te ga usporediti s izabranim predstavnicima industrijske grupe u kojoj djeluje. Za početak, makroekonomsko okruženje će se analizirati koristeći PESTLE analizu.

### 4.2.1. PESTLE analiza

**P** – politički su čimbenici pretežno povoljni u pogledu rada zadruga. Na poduzetništvo koje u sebi integrira društveno korisne elemente vrlo se povoljno gleda kako od strane Republike Hrvatske tako i od strane Europske Unije. To omogućava korištenje fondova za razvoj i koheziju. Također rad pivovare može se promatrati i u sklopu reindustrijalizacije Europe i otvaranja novih radnih mjesta u krajevima s ispod prosječnom razvijenošću te nedovoljno diferenciranom ekonomijom koja previše ovisi o turizmu. To se odlično uklapa u opis NUTS 2 regije *Jadranske Hrvatske*.

**E** – ekonomski čimbenici imaju ujedno povoljne i nepovoljne utjecaje na rad pivovare. S jedne strane, trenutno se nalazimo u periodu oporavka od krize kojega obilježava oporavak turističkog sektora. To znači povratak turista u Zadar i veća potrošnja piva u Brlogovoj točionici i kafićima u toj regiji. Također ovdje pomaže i ulazak u Schengen te prelazak na korištenje eura što olakšava dolazak i potrošnju turistima iz najvažnijih emitivnih tržišta. S druge strane, trenutno vlada period visoke inflacije koja je posebno izražena kod prehrambenih proizvoda. Takva situacija može dovesti do toga da će kupci svoju potrošnju usmjeriti na namirnice koju su im neophodne, a smanjiti potrošnju ostalih. Pivo svakako ne spada među neophodne namirnice, a također prilikom odabira piva može se očekivati da će kupci češće birati masovno proizvedene jeftinije pivske brendove u odnosu na skuplja craft piva poput Brlogovih.

**S** – društveni čimbenici su posebno povoljni za poslovanje pivovare. Njih se može predstaviti kao *push faktore*<sup>54</sup> koji ih privlače prema proizvodu poput craft piva i alternativnim modelima poslovanja kao što je zadruga te *pull faktore*<sup>55</sup> koji ih odvlače od masovno proizvedenih piva i kupovine proizvoda velikih korporacija. Pull faktori su svakako rastuća osviještenost kupaca

---

<sup>54</sup> faktori koji potiču

<sup>55</sup> faktori koji obeshrabuju

prema ekološkoj održivosti proizvodnog procesa te radnim uvjetima zaposlenika, prvenstveno njihove plaće i uloga koju imaju prilikom organizacije poslovanja. Ovdje zadruga dobro prolaze zbog decentraliziranog načina upravljanja te kratkih dobavnih lanaca i korištenja lokalnih sirovina koje smanjuju ugljični otisak transportnih aktivnosti. Nadalje, push faktori koji kupce odvlače od masovno proizvedenih piva su svakako zasićenost od ustaljenih okusa te monotonost masovno proizvedenih piva. Također, neodobravanje prema korporativnom modelu poslovanja kojega u odnosu na zadruga karakteriziraju izražena hijerarhija, velika razlika u dohotku među zaposlenicima te iskorištavanja jeftinijih cijena rada i resursa ne obazirući se na uvjete rada zaposlenika te ekološkog utjecaja proizvodnih aktivnosti.

**T** – tehnološke utjecaje u pogledu pivarstva treba promatrati prvenstveno kroz širenje internetske trgovine te oglašavanja na društvenim mrežama. Ovi su trendovi povoljni za sva mala poduzeća pa tako i za Brlog. Širenje internetske trgovine povoljno je za male pivovare. Iako se zbog svog volumena proizvodnje te ograničenosti u pogledu transportnih kapaciteta ne mogu pojaviti u svakom kafiću i svakoj maloprodajnoj trgovini, mogu se ravnopravno natjecati s masovno proizvedenim pivima putem prodaje na internetu. Svatko tko želi, danas proizvode Brloga može naručiti preko *web shopa*. Štoviše, internet pruža craft pivima mogućnost da putem opisa na stranici bolje prikažu svoje specifičnosti i kvalitete nego što bi to mogli na policama u trgovini. U pogledu oglašavanja putem društvenih mreža, uz dobro poznavanje digitalnog marketinga te njegovom učinkovitom primjenom, može se doći do velikog broja potencijalnih kupaca uz relativno skromne troškove. Također putem komunikacije na specijaliziranim kanalima za ljude s određenim interesima, poput foruma za craft pivo, može se steći krug vjernih kupaca i poboljšati reputacija pivovare. Nadalje u pogledu primjene tehnologije u proizvodnji, ona konstantno napreduje. Njezin napredak izaziva smanjenje potrebe za intenzivnim fizičkim radom i velikim brojem zaposlenih te se veći naglasak stavlja na specijalizirana pivarska znanja. Kao što je već pokazano u prošlom poglavlju, ovo je prednost za Brlog jer njegovim pivarima/suvlasnicima omogućava više vremena za eksperimentiranje s novim pivskim stilovima i novim poslovnim idejama.

**L** – pravni okvir za poslovanje zadruga uglavnom nije povoljan. Njegove manjkavosti se prvenstveno ogledaju u tome da položaj zadruga nije do kraja prepoznat. *Zakon o zadrugama* postoji te on u adekvatnoj mjeri određuje način poslovanja zadruga, ali takav model često nailazi na ignoriranje i stavljanje u drugi plan od strane brojnih državnih institucija zbog svojih posebnosti. Problemi se pojavljuju prilikom prijave na natječaje kada se zadruga ili ne mogu prijaviti ili su postavke takve da prolazak čine vrlo malo vjerojatnom te čak i neisplativim.

Nadalje problem je i na razini Europske unije s obzirom da ne postoji jedinstveni okvir koji bi opisivao rad zadruga. Ovo otežava mogućnosti dodjele sredstava iz Europskih fondova te međugraničnu suradnju europskih zadruga.

E – ekološki aspekti poslovanja su jedan od povoljnijih aspekata s obzirom na poslovanje zadruga. Prvenstveno se to očituje prema skraćenim lancima dobave koji minimiziraju ugljični otisak prilikom transporta te korištenjem lokalno proizvedenih sirovina.

#### **4.2.2. Razvoj Zadra kao turističke destinacije**

S obzirom da Brlog kao i ostale zadruga ima vrlo naglašen lokalni karakter svog poslovanja, opće ekonomsko stanje grada Zadra bitno je za njegovu dugoročnu uspješnost. Zadar je jedna od najatraktivnijih hrvatskih turističkih destinacija te pokazuje vrlo izraženu ljetnu sezonalnost. To se naravno odražava i na potrošnju Brlogovog piva s obzirom da se dobar dio plasira u sklopu njegovog zadarskog bara te kušaonice uz proizvodni pogona. Uspjeh turističke sezone u Zadru posebno je bitan za plasman novih eksperimentalnih stilova piva s obzirom da se oni na početku prodaju u sklopu kušaonice. Kako bi se budući izazovi mogli uspješno predvidjeti važno je Zadar staviti u kontekst životnog vijeka turističke destinacije. Zadnjih dvadesetak godina Zadar konstantno bilježi visoke stope rasta broja gostiju. No, do sada je nekontrolirani rast već postao izazov ekološkom i socijalnom funkcioniranju grada te se turizam u budućnosti neće moći temeljiti samo na rastu noćenja. Stoga se za Zadar može reći da je kao destinacija ušao u *mijenu stagnacije*. Postojeća infrastruktura neće moći podržati daljnji nekontrolirani rast. Također etabliranjem novih jeftinijih destinacija na Mediteranu, poput Albanije, Tunisa ili Turske, ponuda se više neće moći temeljiti samo na suncu i moru. Ako grad želi izbjeći pad zarade od turizma te nazadovanje kao destinacija u cjelini, morati će se okrenuti *pomlađivanju*. Ono podrazumijeva diversifikaciju i unapređivanje ponude uz posvećivanje osobite pažnje očuvanju kvalitativnih svojstava destinacije.

Upravo se Brlogova kušaonica i terasa u sklopu proizvodnog pogona odlično uklapaju u ove potrebe! Naime, Brlog je već do sada u više navrata ostvarivao suradnju s lokalnim kulturnim izvođačima poput bendova, glumaca, pjesnika te *stand-up* komičara koji su izvodili svoja djela u zadružnim prostorima. Neki od njih su i sami bili članovi zadruga, a korištenje prostora je bilo ili besplatno ili uz simboličnu naknadu. Na ovaj način se povećava prodaja Brlogovog piva, diversificira se turistička ponuda grada s novim kulturnim sadržajima, a građanima Zadra se nude sadržaji koji mogu biti isplativi i van ljetne sezone. Ovime zadruga afirmira svoje

koristi za društvo dajući platformu nezavisnim kulturnim izvođačima koji bi bez nje teže mogli organizirati svoje nastupe.

#### **4.2.3. Razvoj industrije crat piva u Hrvatskoj**

Nakon makroekonomskog pregleda, vrijeme je pogledati u kojoj fazi razvoja se nalazi craft pivarstvo kao industrija. Prema Grantu životni vijek industrije podijeljen je na četiri mijene, ovisno o porastu potražnje i razvoja, industrijskoj stopi znanja te njegovoj difuziji. Za craft pivarstvo u Hrvatskoj može se reći kako se nalazi u *mijeni rasta*. Prva mijena, *mijena uvođenja*, počela je otprilike 2015. godine kada je prelijevanje svjetskih trendova craft piva došlo i do hrvatskog tržišta. Tada su se počele otvarati brojne male nezavisne pivovare koje su brzo rastle i pritom se osposobljavale na području marketinga, proizvodnje i distribucije. Za tu se fazu može reći da je završila dolaskom pandemije COVID-19 virusa koja je pogotovo teško pogodila ugostiteljski sektor i njegove dobavljače. Opstale su one pivovare koje su u mijeni uvođenja uspjele inkorporirati ona znanja i metode u svoj poslovni proces koje su im omogućile da prebrode krizu. Sada nakon ukidanje protupandemijskih mjera, potražnja za craft pivom ponovno raste. Etablirane craft pivovare, a među njima i Brlog, izlaze iz početnog stadija razvoja te se profesionaliziraju i prilagođavaju proizvodnju poslovanju na višoj razini. U početnoj fazi pivari su imali veliku slobodu kuhanja piva po vlastitom nahođenju i mogućnost gotovo neograničenog eksperimentiranja. No, oni koji su opstali do sada i koji su stekli prepoznatljivost, stalnu bazu kupaca, otkupljivača i kooperanata moraju proizvode prilagoditi zahtjevima za konzistentnošću od strane svojih partnera!

Nakon kratkog pregleda situacije u industriji, pomoću *Porterovog modela pet sila* dati će se uvid u odnose prema ključnim vanjskim akterima u neposrednoj poslovnoj okolini Brloga.

1. U pogledu konkurencije, među craft pivovarama, ona je vrlo izražena. Hrvatska *craft scena* je mlada, ali je vrlo kvalitetna i raznolika te obiluje brojnim malim pivovarama koje su međunarodno priznate i nagrađivane te uživaju dobar ugled među domaćim potrošačima.
2. Opasnost od ulaska novih konkurenata je prisutna i značajna. Craft pivo postaje sve popularnije! Iako je njegov udio u ukupnom tržištu piva još uvijek malen, on stabilno raste, tako da postoji prostor za plasman novih proizvoda. Nadalje, barijere za ulazak su niske. Za osnovni pogon dovoljno je svega desetak tisuća eura. Kada tome pridonesemo lakoću prenošenja informacija putem interneta, dovoljno je nekoliko pivarskih entuzijasta s

osobnom ušteđevinom kako bi u kućnoj radinosti skuhalo vrhunsko pivo! Stoga se u budućnosti sigurno mogu očekivati novi kvalitetni konkurenti.

3. Što se tiče supstituta njih možemo promatrati u pogledu drugih alkoholnih pića proizvedenih po craft principima. Naprimjer craft gina ili whiskeya koji stječu određenu popularnost na međunarodnim tržištima i tako dolaze na naše tržište. No, unatoč tome opasnost od supstituta na ovom tržištu nije velika. Pivo je kombinacijom svoje dostupnosti te niskog udjela alkohola etablirano kao najpopularnije piće na domaćem tržištu. Stoga ne treba očekivati da će ga neko drugo tako skoro ugroziti. Također treba uzeti u obzir kako ljudi koji se odlučuju na craft piva posjeduju određeno znanje o pivima te visoku razinu motivacije i želje za konzumacijom upravo te vrste pića.

4. Pregovaračka moć dobavljača je također velika. Kada se pogledaju festivali i barovi koji nude craft piva oni mogu birati između cijelog niza malih pivovara i lako se prebaciti s jedne na drugu. Također za očekivati je da će veliki maloprodajni lanci nastaviti favorizirati konvencionalna piva s obzirom na njihovu mogućnost predvidljivog plasmana u velikim količinama.

5. Pregovaračka mogućost kupaca je također velika. Kupci koji konzumiraju craft piva odlikuju se velikim znanjem u pogledu samog piva te visokim standardima koje očekuju od proizvoda koji kupuju. Također vrlo lako se mogu prebaciti s jednog proizvoda na drugi te im se nudi velik izbor putem kupnje u specijaliziranim dućanima, putem interneta te u pivnicama. Za očekivati je da će njihova potražnja biti vrlo elastična. Vrlo vjerojatno će reagirati na promjenu cijene, smanjenje kvalitete proizvoda te promjenu u okusu koja im nije po volji.

Kao što je prikazano, četiri od pet Porterovih sila predstavljaju značajan izazov za poslovanje Brloga. No, kada ih stavimo u kontekst decentraliziranog zadružnog modela poslovanja, on se s time može nositi poticanjem učlanjenja što većeg broja aktera iz neposredne poslovne okoline u samu zadrugu. To jest putem određenog vida *horizontalne integracije*<sup>56</sup>. Naprimjer, ukoliko vlasnici pivnica ujedno postanu i zadrugari za očekivati je da će Brlogova piva postati i ostati dio njihove stalne ponude s obzirom da je uspjeh poslovanja Brloga sada i u njihovom interesu kao članova zadruge. Ovaj princip se može primijeniti i na ostale partnere pivovare.

---

<sup>56</sup> proces ujedinjavanja s dionicima u proizvodnji i plasmanu proizvoda

### 4.3. Analiza industrijske grupe i strategije poduzeća

Prije nego što se krene s predstavljanjem poslovne strategije poduzeća, treba pogledati industrijsku grupu s kojom se Brlog natječe na tržištu. Izabrane su tri craft pivovare, a svaku od njih obilježava određena posebnost u odnosu na Brlog. Biti će dan kratki pregled utjecaja odabrane osobine te način na koji se Brlog s time može nositi kako bi zadržao svoju poziciju na tržištu. Za početak nazivi konkurentskih craft pivovara i njihove izdvojene prednosti će biti prikazane u sljedećoj tablici:

Tablica 2: Odabrane pivovare u industrijskoj grupi i njihova relevantna obilježja

| Naziv craft pivovare: | Odabrana prednost:  |
|-----------------------|---|
| <i>Medvedgrad</i>     | popularne pivnice u vlasništvu pivovare na atraktivnim lokacijama u Zagrebu                             |
| <i>Lepi dečki</i>     | vrlo širok i raznolik asortiman, poslovni model koji omogućava eksperimentiranje s novim stilovima piva |
| <i>Peti element</i>   | craft podružnica jedne veće pivovare, mogućnost oslanjanja na njihovu infrastrukturu                    |

Prva takva pivovara je *Medvedgrad*. Riječ je o prvoj pivovari na hrvatskoj craft sceni, koja je s radom počela još 1994. godine, davno prije uzleta craft trenda. Ono što odlikuje Medvedgrad su njihove pivnice koje su smještene na četiri atraktivne lokacije u Zagrebu<sup>57</sup>. Pivo koje je Medvedgrad kuhao od početka se je prodavalo u sklopu pivnica te je postalo vrlo prepoznatljivo i cijenjeno. Tek nakon uzleta craft trenda Medvedgrad je počeo nuditi svoja piva u maloprodaji te putem horeka kanala. Ono što je glavna prednost Medvedgrada u odnosu na ostale craft pivovare upravo su njihove pivnice. S obzirom na njihove atraktivne lokacije, one su postale više od piva. Simbol su grada Zagreb i sastavni dio njegovog društvenog života i turističke ponude. Zbog ovog Medvedgrad može računati na siguran plasman svog piva unutar vlastitih pivnica. Također u njima stječe zadovoljne poklonike koji će ga kupovati i na drugim mjestima. Kako bi se s ovime nosio, ključno je da Brlog i dalje nastavi s unapređenjem rada svoje postojeće kušaonice i bara na otvorenom. Dapače, uputno je i nastaviti s organiziranjem kulturnih događaja te što više brendirati Brlogovo pivo kao sastavni dio Zadarskog kulturnog života. Također iz marketinške perspektive u svojoj ponudi valja što više koristiti Zadarsku

<sup>57</sup> PIVOVARA MEDVEDGRAD (b.d.), O nama, preuzeto 29. kolovoza 2023. s <https://pivovara-medvedgrad.hr/o-nama/>

tematiku kako bi postao prepoznatljivi dio gradskog identiteta kao što je to pivovara Medvedgrad u Zagrebu.

Sljedeća craft pivovara u industrijskoj grupi su *Lepi dečki*. Njena prednost je upravo suprotna od one koju ima Medvedgra. Lepi dečki svoja piva plasiraju gotovo isključivo preko webshopa te preko nekoliko specijaliziranih dućana i pivnica. Nisu stalno prisutni u maloprodaji niti imaju vlastite ugostiteljske objekte. To im omogućava veliku slobodu prilikom kuhanja različitih stilova piva. Ne moraju zadovoljiti zahtjeve maloprodajnih lanaca za predvidljivom opskrbom niti imati stalnu ponudu kojom će opsluživati svoje goste. Stoga je njihova ponuda vrlo specifična, raznolika i kvalitetna. Mogu si priuštiti konstantno eksperimentiranje koje dolazi s prodajom u malim količinama. To ih čini prepoznatljivima te vrlo često dobivaju medijski prostor kada se na tržištu pojavi njihovo novo pivo. Upravo tijekom ljeta 2023. Lepi dečki su po narudžbi Kauflanda osmislili limitiranu seriju piva koja će se prodavati isključivo u tom trgovačkom lancu u ljetnom periodu. Kako bi se Brlog uspješno nosio s time, važno je da uz kuhanje svoja tri temeljna stila piva koja se nalaze u stalnoj ponudi ne zapostavi i konstantno plasiranje novih piva. Također pivarima treba ostaviti dovoljno slobode kako bi takve stilove mogli i osmisliti.

Treća pivovara je daruvarski *Peti element*. Ovdje je riječ o craft pivovari koju je kao tvrtku kćer osnovala Daruvarska pivovara, koja je već otprije bila prisutna na hrvatskom tržištu te ne spada među craft pivovare. Ovakvi odnosi omogućavaju *Petom elementu* potporu jedne veće pivovare u vidu korištenja njihove transportne infrastrukture te plasmana piva u istim onim maloprodajnim lancima gdje se dosada prodavalo i Daruvarsko pivo. No, ovakvo poslovanje sa sobom donosi i znatna ograničenja u vidu kreativne slobode pivara prilikom kuhanja piva. Njihova ponuda ostaje ista iz godine u godinu zbog potrebe za uniformitetom koju zahtjeva široka rasprostranjenost u maloprodajnim lancima. Kako bi se Brlog uspješno natjecao s ovakvim craft pivovarama koje se nalaze u grupaciji s većim tvrtkama ključno je u promotivnim aktivnostima naglašavati svoj zadružni poslovni model te društvene i ekološke prednosti koje s njime dolaze.

#### **4.4. Analiza strategije poduzeća**

Nakon prikaza stanja u industrijskoj skupini, dati će se pregled poslovnih aktivnosti pivovare Brlog. U to spadaju strategije korištene prilikom osmišljavanja i plasmana proizvoda te pregled



ciljane skupine potrošača kojima se Brlog obraća. On će se fokusirati na tri aspekta: ciljano tržište, proizvode te kanale distribucije.

#### 4.4.1. Ciljana skupina potrošača

U pogledu potrošača, Brlog svoja piva prvenstveno namjenjuje jednoj vrlo egzotičnoj i neistraženoj društvenoj skupini u kontekstu pivarskog svijeta, a to su žene. Iako čine malo više od polovine stanovništva te se redovito upuštaju u uživanje alkoholnih pića, pretežno su ignorirane od strane proizvođača, kako korporativnih tako i craft pivovara. Brlog pivovara je ovdje uočila priliku za pronalaženje tržišne niše. Ova se strategija prvenstveno očituje u nazivima triju piva koja se nalaze u stalnoj ponudi: *Plavuša*, *Neposlušna* i *Špurija*. Sva tri piva imaju ženska imena te se također na etiketama nalaze stilizirani ženski likovi. Ovakav je pristup ciljan kako bi se žene osjećale predstavljeno u svijetu piva te ih se potaknulo na kupnju ovog proizvoda. Također ovakva se marketinška strategija dobro uklapa u činjenicu da su Brlog pokrenule dvije poduzetnice koje su do danas ostale medijski najeksponiranije članice zadruge.

Uz žene, Brlogovi su kupci pretežno pivski entuzijasti koje odlikuje dobro poznavanje piva, visoka očekivanja i spremnost na plaćanje više cijene za proizvod ukoliko ih on zaintrigira svojom prezentacijom i zadovolji svojom kvalitetom. No, iako su ovakvi kupci spremni platiti višu cijenu za proizvod ukoliko im se sviđa, također su spremni vrlo brzo okrenuti leđa jednom proizvodu i preći na drugi. Ovakve se kupce u marketinškom žargonu naziva *plaćenicima*. Većina kupaca craft piva spada u ovu skupinu. Brlog ih nastoji potaknuti da dosegnu sljedeći stupanj odanosti brendu, to jest da postanu ono što se naziva kupcima *apostolima*. Takve kupce odlikuje visoka razina zadovoljstva s proizvodom, te širenje dobrih iskustava među prijateljima i poznanicima koje potiču na kupnju tog proizvoda. Kako bi kod kupaca postigao ovu razinu odanosti, Brlog jasno naglašava društveno odgovorne aspekte svog poslovanja. Nakon što su kupci privučeni kvalitetom piva, nastoji ih se zadržati kako bi poduprli njegove ostale osobine. Tu spadaju zadružni model poslovanja, žensko poduzetništvo, korištenje lokalnih sirovina te poticanje Brlogove suradnje s nezavisnim kulturnim djelatnicima. Konačni stadij razvoja odnosa s kupcem je samo učlanjenje zadovoljnih kupaca u zadrugu. Njima se sada pruža prilika da sudjeluju u organizaciji rada pivovare i proizvodnji svojeg omiljenog piva. Zaključno, Brlogovi ciljani kupci prema spolu su žene. Prema dohotku pripadnici srednje ili više klase. s obzirom na cijene piva više od prosjeka. I možda najbitnije od svega pivski entuzijasti i kupci koji pridaju veliku pažnju društvenim aspektima rada poduzeća čije proizvode konzumiraju.

#### 4.4.2. Asortiman proizvoda

U pogledu konkretnih proizvoda Brlog zasada proizvodi isključivo piva. Prilikom pregleda asortimana i usporedbe cijene s konkurentima jasno je kako se je Brlog odlučio na strategiju vodstva na tržištu prema kvaliteti proizvoda. S obzirom na relativno mali opseg proizvodnje, postizanje ekonomije obujma te cjenovno vodstvo nisu ostvarivi za jednu craft pivovaru. Stoga, prilikom određivanja cijena Brlog se je vodio strategijom najveće vrijednosti, nudeći piva po prodajnim cijenama koje su među najvišima na tržištu, čak i pri usporedbi s ostalim craft pivima koja su inače skuplja u usporedbi s klasičnima. Uz prodajnu cijenu veže se i visoka kvaliteta koja se konstanto poboljšava prateći trendove konkurenata. Brlogov asortiman također odlikuje i visoka razina diferenciranosti u pogledu brojnih specifičnih pivskih stilova koji se nalaze u ponudi. Diferenciranost je jedna od temeljnih odlika Brlogovih piva koja je prisutna od početka rada te koja se konstanto unapređivala. 2016. godine kada je pivovara počela s radom, ponuda bilo kojeg piva koje nije *lager* smatrala se je diferenciranim proizvodom. Tako je Plavuša kao *blond ale* bila novitet na tržištu. Sazrijevanjem craft industrije, blond ale je postao jedan od temeljnih craft stilova koji se više nisu smatrali specifičnima među kupcima craft piva. Brlog je tada odgovorio uvođenjem *oatmeal stouta*<sup>58</sup> Špurija te *amber alea*<sup>59</sup> Neposlušna kako bi održao diferenciranost svojeg asortimana u odnosu na konkurenciju. No, do post-pandemijskog razdoblja industrija craft piva u Hrvatskoj je sazrijela do te mjere da za svaki od klasičnih pivskih stilova postoji pivovara koja ga ima u ponudi. Kako bi se snašao u toj situaciji Brlog je počeo kuhati vlastita "dizajnerska" piva koja se nude u limitiranim serijama u određenim razdobljima u godini. Te stilove najčešće odlikuju miješanje sastojaka koji se inače ne koriste u pivarstvu te koji imaju regionalni dalmatinski predznak. Naprimjer Pošip *saison alea* koji u sebi sadrži mošt grožđa sorte pošip te *sour Ninska goose* koju se radi uz korištenje mediteranskih začina.

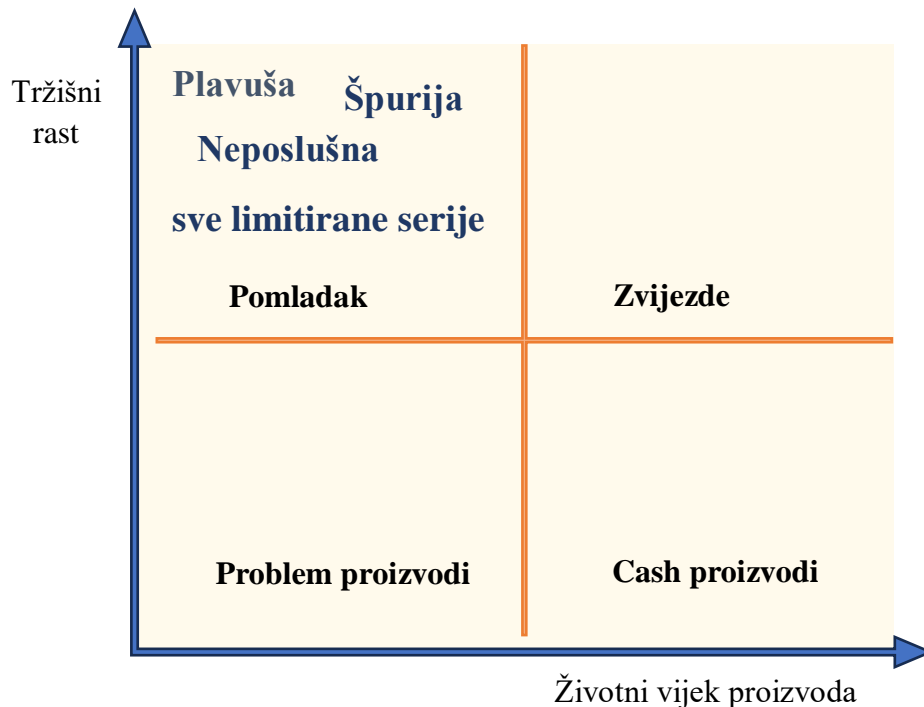
Kako bi zornije prikazali položaj ovih nabrojanih proizvoda, treba ih sagledati unutar kvadranta koji proizvode dijeli prema njihovoj fazi unutar životnog vijeka i tržišnog rasta. S pogleda tržišta svi Brlogovi proizvodi ulaze u grupu *pomladak*, koju karakterizira visok rast tržišnog udjela te mali tržišni udio u odnosu na uobičajena piva. Ipak treba uzeti u obzir da je za prosječnog potrošača craft pivo još uvijek novost.

---

<sup>58</sup> tamno pivo sa zobnim pahuljicama, prema tome naziv *oatmeal* (eng. zobena kaša)

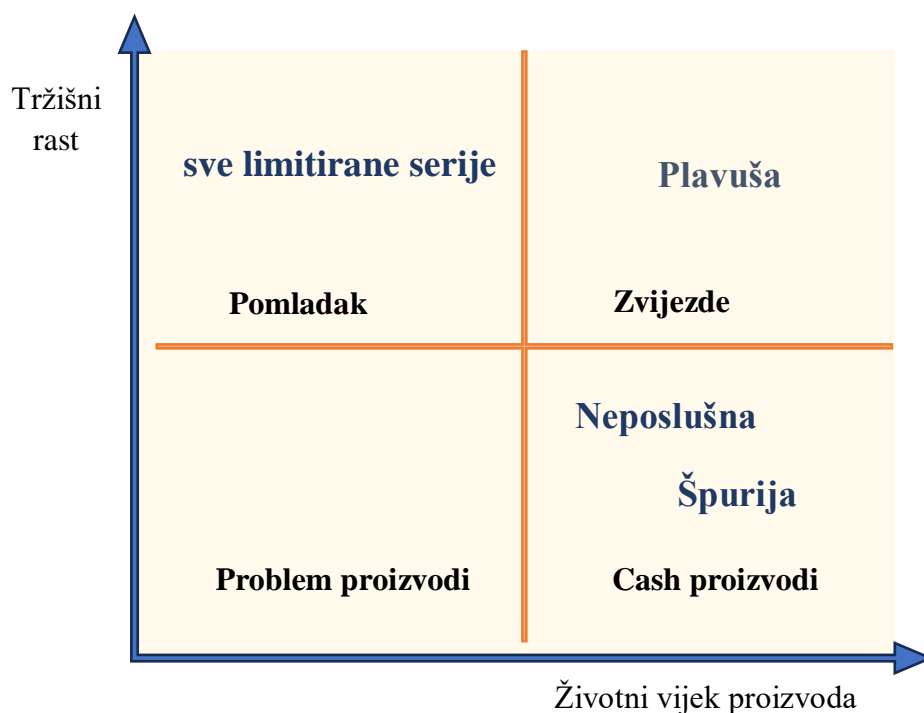
<sup>59</sup> nefiltrirano crveno pivo s velikim udjelom hmelja

No, iz interne perspektive Brloga, proizvodi se drugačije percipiraju. Plavuša kao najstarije, najpoznatije i najprodavanije pivo svakako predstavlja *zvijezdu* koju karakterizira visok rast i odmaklost u životnom vijeku proizvoda. Ovo je pivo praktički postalo zaštitni znak pivovare.



Slika 13: Brlogov pivski asortimana iz eksterne perspektive

*Špurija* i *Neposlušna* pak spadaju u *cash proizvode*, koji se također duže nalaze u asortimanu pivovare. Donose zaradu, prepoznati su i zastupljeni u svim kanalima distribucije ali ipak uživaju manju popularnost i rast od Plavuše. Svi pivski stilovi skuhanu od 2021. nadalje predstavljaju za Brlog *pomladak* to jest proizvode koji se tek trebaju dokazati na tržištu i čija sudbina još nije određena.



Slika 14: Brlogov pivski asortiman iz interne perspektive

Nakon ovog pregleda proizvoda vrijeme je za proučavanje kanala preko kojih se ti proizvodi plasiraju na tržište. Prvi, najzastupljeniji i najvažniji je svakako *horeca* kanal. Restorani, kafići te posebno pubovi koji se baziraju na ponudi craft piva predstavljaju glavni izvor zarade te glavni fokus za Brlog pivovaru. Uz *horeku*, piva se mogu pronaći i u većim maloprodajnim lancima. Zahtjevnost maloprodaje za predvidljivom i stabilnom opskrbom ne uklapa se dobro u craft model proizvodnje pa se tako u maloprodaji mogu pronaći samo tri pivska stila. Maloprodaja predstavlja tek manji dio zarade za pivovaru, no ona ima vrlo bitnu marketinšku funkciju. Maloprodaja je prilika da kupci koji se inače ne bi sreli s Brlogovim pivom uoče njegove proizvode, probaju ih te ukoliko im se svide, iste nastave konzumirati i na drugi mjestima! Uz prodaju u trgovinama pivo se može naručiti i preko online dućana. Njegova fleksibilnost omogućava prodaju čak piva iz limitiranih serija te omogućava prodaju kupcima u udaljenim krajevima Hrvatske gdje je Brlog manje prisutan.

I kao četvrti kanal preostaje direktna prodaja u kušaonici i terasi na otvorenom u Zadru, u sklopu proizvodnog pogona. Ovdje je poseban naglasak na plasman novih pivskih stilova te ovakva prodaja omogućava direktne povratne informacije koje kupci pružaju radnicima prilikom kušanja piva u neposrednoj blizini proizvodnog pogona. Na ovaj način te se povratne informacije mogu relativno brzo implementirati u proizvodnji prije nego što piva budu plasirana u većim količinama.

## 4.5. Financijska analiza poslovanja "Brloga"

U ovom poglavlju će se provesti financijska analiza poslovanja Brloga u razdoblju od 2018. do 2022. godine. Glavni događaji i okolnosti koje su spomenute u dosadašnjim poglavljima će se potkrijepiti financijskim podacima. Prvo će se provesti vertikalna i horizontalna analiza bilance te računa dobiti i gubitka. Potom će se odrediti financijski pokazatelji kojima će se ocijeniti poslovanje u ovih pet godina.

### 4.5.1. Horizontalna analiza

Prilikom horizontalne analize sagledati će se promjene za svaku godinu u odnosu na prošlu, u apsolutnom i postotnom iznosu. Potom će se najupečatljivije promjene staviti u kontekst poslovnog razvoja Brloga.

Horizontalna analiza aktive

**Ukupna imovina:** u prvoj 2018. godini ukupna imovina iznosila je 148,636.27 eura te je do zadnje 2022. godine narasla do 295,533.88. To je vrlo značajan ukupni rast u kojemu se imovina skoro udvostručila, no taj rast nije bio podjednako raspoređen po godinama. Najveći rast zabilježen je u 2019. godini, od 33,5%. Ovaj se rast podudara s provedenom crowdinvesting kampanjom i priključenjem 90 novih zadrugara. U 2020. godini bilježi se stagnacija te manji rast od 7,68% u 2021. godini. Ovo se podudara s pandemijom COVID-19 virusa koji je značajno pogodio ugostiteljski sektor te negativno utjecao na hrvatske turističke rezultate.

**Dugotrajna materijalna imovina:** u promatranom razdoblju se višestruko povećala, od početnih 8,653.53 eura do konačnih 92,242.36 eura. Najveći rast zabilježen je u 2018. godini, od 852,15%. To se odnosi na industrijsku opremu koju je Brlog nabavio prilikom preseljenja iz zadarskog inkubator u veći proizvodni pogon. Rast se nastavio i u 2020. godini kada je iznosio 36,5%. Ovaj rast se također odnosi na nabavu industrijske opreme, no s obzirom da su određeni strojevi naručeni iz SAD-a, njihova doprem se je čekala duže vrijeme pa je taj rast zabilježen u sljedećoj godini. U 2021. i 2022. godini bilježi se pad ukupne imovine, od 6,14% i 12,56%, koji se većinom odnosi na pad nematerijalne imovine koji je uzrokovan lošim poslovnim rezultatima tijekom protupandemijskih mjera.

**Ukupna kratkotrajna imovina:** zabilježila je značajan ukupni rast od 45%. U prve dvije godine kratkotrajna imovina je bilježila pad, od 17,10% i 18,70%, što je prvenstveno uzrokovano smanjenjem novaca i novčanih ekvivalenata tijekom velike nabave proizvodnih pogona te zbog pokrivanja gubitaka nastalih u 2020. godini. Od 2021. godine nadalje se bilježi rast koji se odnosi na povećanje novca i potraživanja od kupaca tijekom povećane potražnje za pivom nakon završetka pandemije te zbog veće aktivnosti Brloga na festivalima i sličnim priredbama.

Tablica 3: Horizontalna analiza aktive Brloga od 2018. do 2022. godine

|  | 2018              | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              | iznos<br>promjene<br>2018 -<br>2019 | postotak<br>promjene<br>2018 -<br>2019 | iznos<br>promjene<br>2019 -<br>2020 | postotak<br>promjene<br>2019 -<br>2020 | iznos<br>promjene<br>2020 -<br>2021 | postotak<br>promjene<br>2020 -<br>2021 | iznos<br>promjene<br>2021 -<br>2022 | postotak<br>promjene<br>2021 -<br>2022 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|--|-------------------------------------|--|-------------------------------------|--|
| <b>AKTIVA</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |  |
| <b>IMOVINA</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |  |
| <b>Dugotrajna imovina</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |  |
| Nekretnine, postrojenja i oprema                                   | 8,321.72          | 73,050.63         | 90,105.51         | 99,170.48         | 84,995.69         | 64,728.91                           | 777.83%                                | 17,054.88                           | 23.35%                                 | 9,064.97                            | 10.06%                                 | -14,174.79                          | -14.29%                                |
| Nematerijalna imovina  | 0.00              | 9,011.88          | 21,952.35         | 5,985.80          | 6,914.86          | 9,011.88                            | /                                      | 12,940.47                           | 143.59%                                | -15,966.55                          | -72.73%                                | 929.06                              | 15.52%                                 |
| Zajmovi i potraživanja   | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  |
| Odgođena porezna imovina   | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  |
| Ostala dugotrajna imovina  | 331.81            | 331.81            | 331.81            | 331.81            | 331.81            | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  |
| <b>Ukupna dugotrajna imovina</b>                                   | <b>8,653.53</b>   | <b>82,394.32</b>  | <b>112,389.67</b> | <b>105,488.09</b> | <b>92,242.36</b>  | <b>73,740.79</b>                    | <b>852.15%</b>                         | <b>29,995.35</b>                    | <b>36.40%</b>                          | <b>-6,901.58</b>                    | <b>-6.14%</b>                          | <b>-13,245.73</b>                   | <b>-12.56%</b>                         |
| <b>Kratkotrajna imovina</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                                     |  |                                     |  |                                     |  |                                     |  |
| Zalihe   | 20,080.96         | 38,874.51         | 29,265.38         | 52,690.95         | 67,117.92         | 18,793.55                           | 93.59%                                 | -9,609.13                           | -24.72%                                | 23,425.57                           | 80.05%                                 | 14,426.97                           | 27.38%                                 |
| Potraživanje od kupaca   | 50,461.21         | 27,460.35         | 19,842.06         | 32,424.18         | 43,068.55         | -23,000.86                          | -45.58%                                | -7,618.29                           | -27.74%                                | 12,582.12                           | 63.41%                                 | 10,644.37                           | 32.83%                                 |
| Ugovorna imovina   | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  |
| Potraživanje od povezanih društava                                 | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  |
| Ostala potraživanja  | 199.08            | 10,392.20         | 3,490.61          | 2,110.29          | 35,649.35         | 10,193.12                           | 5120.11%                               | -6,901.59                           | -66.41%                                | -1,380.32                           | -39.54%                                | 33,539.06                           | 1589.31%                               |
| Potraživanja po preplaćenom porezu na dobit                        | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  |
| Financijska imovina po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  |
| Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i nedospjela naplata prihoda    | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 132.72            | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  | 0.00                                | 0.00%                                  | 132.72                              | 0.00%                                  |
| Novac i novčani ekvivalenti  | 69,241.49         | 39,312.50         | 41,741.32         | 29,902.45         | 57,322.98         | -29,928.99                          | -43.22%                                | 2,428.82                            | 6.18%                                  | -11,838.87                          | -28.36%                                | 27,420.53                           | 91.70%                                 |
| <b>Ukupno kratkotrajna imovina</b>                                 | <b>139,982.74</b> | <b>116,039.56</b> | <b>94,339.37</b>  | <b>117,127.87</b> | <b>203,291.52</b> | <b>-23,943.18</b>                   | <b>-17.10%</b>                         | <b>-21,700.19</b>                   | <b>-18.70%</b>                         | <b>22,788.50</b>                    | <b>24.16%</b>                          | <b>86,163.65</b>                    | <b>73.56%</b>                          |
| <b>UKUPNO IMOVINA</b>  | <b>148,636.27</b> | <b>198,433.88</b> | <b>206,729.04</b> | <b>222,615.96</b> | <b>295,533.88</b> | <b>49,797.61</b>                    | <b>33.50%</b>                          | <b>8,295.16</b>                     | <b>4.18%</b>                           | <b>15,886.92</b>                    | <b>7.68%</b>                           | <b>72,917.92</b>                    | <b>32.76%</b>                          |

## Horizontalna analiza pasive

**Ukupni iznos kapitala i obaveza:** zabilježio je značajan rast u promatranom razdoblju te se je skoro udvostručio. Najveći je rast zabilježen je u 2019. godini nakon crowdfinancing kampanje te opet u 2022. godini nakon završetka protupandemijskih mjera i uvođenja novih kanala prilikom plasmana piva. U međuvremenu je zabilježena stagnacija zbog nepredvidljivih okolnosti poslovanja.

**Kapital i rezerve:** u promatranom razdoblju zabilježio je značajan porast s početnih 108.991,97 eura do zaključnih 215.634,75 eura. Taj se rast prvenstveno odnosio na dionički kapital, koji se konstanto povećao zbog priljeva novih zadrugara koji su kupovali zadružne uloge. Veliki porast zabilježen je u 2019. godini koji je iznosio 33,93% ili oko 33.000 eura. Ovo se odnosi na one zadrugare koji su se u rad zadruga uključili tijekom crowdfinancing kampanje 2018. godine, ali je njihova ulazak i uplata uloga obavljena početkom 2019. godine. U 2020. i 2021. bila je stagnacija te se značajan rast ponovno bilježi u 2022. godini nakon što je pivovara uspješno prebrodila period pandemije i nakon što su zavladao povoljnije okolnosti. Ovdje je iznos kapitala i obaveza narastao za 48,2%, čemu je najviše pridonio rast dioničkog kapitala od otprilike 60.000 eura ili 36,09%. Ovakav rast uzrokovan je dolaskom nekolicine "većih" ulagač koji su kupili 10 ili više zadružnih uloga, to jest uložili su oko 10.000 eura. Njih su privukle uspješne inovacije Brloga poput otvaranje ljetnog bara i kušaonice u sklopu proizvodnog pogona.

**Ukupne dugoročne obaveze:** u prvoj promatranom godini Brlog nije imao dugoročnih obaveza. Prve dugoročne obaveze su se pojavila u 2019. godini. Duge dugoročne obaveze su se pojavile u 2021. godini što se odnosilo na beskamatno kreditiranje od strane HAMAG-bicroa, koje su bile utrošene na opremanje ljetnog bara i kušaonice.

**Ukupne kratkoročne obaveze:** kratkoročne obaveze su u promatranom razdoblju zabilježile velik pad te su u pet godina svedene s početnih 39.644,30 eura na svega 9.648,95 eura. U prve dvije godine zabilježen je rast od otprilike 10.000 eura u svakoj godini, to jest 25% u 2019. i 20% u 2020. godini. U 2019. godini većina tog rasta odnosila se na odgođena plaćanja budućeg razdoblja, to jest na naručenu pivarsku opremu čija se dostava čekala iz SAD-a. U 2020. godini porast se odnosio na uzete kratkoročne zajmove u iznosu od otprilike 19.000 eura kojim su se pokrili ostali troškovi prelaska proizvodnih aktivnosti iz zadarskog inkubatora u veći proizvodni pogon. U 2021. godini ukupne kratkoročne obaveze su se ukupno smanjile, ali se promijenila njihova struktura. Otplaćena su odgođena plaćanja iz prošle godine, ali su se znatno povećale obaveze prema dobavljačima. Ovo povećanje uzrokovano je slabijim poslovnim rezultatima u 2020. godini te odgađanjem plaćanja obaveza za sljedeću godinu. Značajno povećanje od 30%, to jest oko 15.000 eura ponovno je zabilježeno u 2022. godini. To je povećanje uzrokovano odgođenim plaćanjem, koje se većinom odnosilo na potrebe opremanja ljetnog bara i kušaonice te nabavku specijalnih hmelja za proizvodnju novih stilova piva.

Tablica 4: Horizontalna analiza pasive Brloga od 2018. do 2022. godine

| PASIVA   | 2018              | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              | iznos promjene<br>2018-2019 | postotak<br>promjene<br>2018-<br>2019 | iznos promjene<br>2019-2020 | postotak<br>promjene<br>2019-<br>2020 | iznos promjene<br>2020-2021 | postotak<br>promjene<br>2020-<br>2021 | iznos promjene<br>2021-2022 | postotak<br>promjene<br>2021-2022 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| <b>KAPITAL I OBVEZE</b>                                  |                   |                   |                   |                   |                   |                             |                                       |                             |                                       |                             |                                       |                             |                                   |
| <b>Kapital i rezerve</b>                                 |                   |                   |                   |                   |                   |                             |                                       |                             |                                       |                             |                                       |                             |                                   |
| Dionički kapital   | 94,896.81         | 127,095.36        | 162,280.18        | 167,164.37        | 227,500.17        | 32,198.55                   | 33.93%                                | 35,184.82                   | 27.68%                                | 4,884.19                    | 3.01%                                 | 60,335.80                   | 36.09%                            |
| Vlastite dionice   | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                             |
| Zakonske rezerve   | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                             |
| Zadržani gubitak   | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | -21,647.09        | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | -21,647.09                  | 0.00%                             |
| Zadržana dobit   | 836.15            | 11,958.33         | 12,117.59         | 0.00              | 0.00              | 11,122.18                   | 1330.17%                              | 159.26                      | 1.33%                                 | -12,117.59                  | -100.00%                              | 0.00                        | 0.00%                             |
| Preneseni gubitak  | 0.00              | 0.00              | 0.00              | -22,629.24        | 0.00              | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | -22,629.24                  | 0.00%                                 | 22,629.24                   | -100.00%                          |
| Dobit/gubitak poslovne godine                            | 0.00              | 0.00              | -34,733.56        | 0.00              | 0.00              | 0.00                        | 0.00%                                 | -34,733.56                  | 0.00%                                 | 34,733.56                   | -100.00%                              | 0.00                        | 0.00%                             |
| Dobit poslovne godine                                    | 13,259.01         | 159.27            | 0.00              | 968.88            | 9,781.67          | -13,099.74                  | -98.80%                               | -159.27                     | -100.00%                              | 968.88                      | 0.00%                                 | 8,812.79                    | 909.59%                           |
| <b>Ukupno kapital i rezerve</b>                          | <b>108,991.97</b> | <b>139,212.96</b> | <b>139,664.21</b> | <b>145,504.01</b> | <b>215,634.75</b> | <b>30,220.99</b>            | <b>27.73%</b>                         | <b>451.25</b>               | <b>0.32%</b>                          | <b>5,839.80</b>             | <b>4.18%</b>                          | <b>70,130.74</b>            | <b>48.20%</b>                     |
| <b>Dugoročne obaveze</b>                                 |                   |                   |                   |                   |                   |                             |                                       |                             |                                       |                             |                                       |                             |                                   |
| Uzeti kamatonosni zajmovi                                | 0.00              | 9,927.67          | 8,043.00          | 26,969.27         | 14,546.42         | 9,927.67                    | 0.00%                                 | -1,884.67                   | -18.98%                               | 18,926.27                   | 235.31%                               | -12,422.85                  | -46.06%                           |
| Dugoročne obaveze po najmovima                           | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                             |
| Ostale dugoročne obaveze                                 | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                             |
| Primanja zaposlenih                                      | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                             |
| <b>Ukupno dugoročne obaveze</b>                          | <b>0.00</b>       | <b>9,927.67</b>   | <b>8,043.00</b>   | <b>26,969.27</b>  | <b>14,546.42</b>  | <b>9,927.67</b>             | <b>0.00%</b>                          | <b>-1,884.67</b>            | <b>-18.98%</b>                        | <b>18,926.27</b>            | <b>235.31%</b>                        | <b>-12,422.85</b>           | <b>-46.06%</b>                    |
| <b>Kratkoročne obaveze</b>                               |                   |                   |                   |                   |                   |                             |                                       |                             |                                       |                             |                                       |                             |                                   |
| Obveze prema povezanim društvima                         | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                             |
| Uzeti kamatonosni zajmovi                                | 783.06            | 663.61            | 19,045.72         | 11,865.42         | 12,529.03         | -119.45                     | -15.25%                               | 18,382.11                   | 2770.02%                              | -7,180.30                   | -37.70%                               | 663.61                      | 5.59%                             |
| Obveze prema dobavljačima                                | 15,117.13         | 8,520.80          | 6,662.69          | 28,681.40         | 26,650.74         | -6,596.33                   | -43.63%                               | -1,858.11                   | -21.81%                               | 22,018.71                   | 330.48%                               | -2,030.66                   | -7.08%                            |
| Obaveze prema zaposlenicima                              | 2,349.19          | 3,623.33          | 4,140.95          | 4,618.75          | 7,830.65          | 1,274.14                    | 54.24%                                | 517.62                      | 14.29%                                | 477.80                      | 11.54%                                | 3,211.90                    | 69.54%                            |
| Obveze za porez na dobit                                 | 5,468.18          | 1,964.30          | 1,791.76          | 3,636.61          | 4,950.56          | -3,503.88                   | -64.08%                               | -172.54                     | -8.78%                                | 1,844.85                    | 102.96%                               | 1,313.95                    | 36.13%                            |
| Rezerviranja   | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                             |
| Odgođeno plaćanje troškova i prihod<br>budućeg razdoblja | 15,926.74         | 32,437.45         | 25,655.32         | 0.00              | 13,272.28         | 16,510.71                   | 103.67%                               | -6,782.13                   | -20.91%                               | -25,655.32                  | -100.00%                              | 13,272.28                   | 10000.00%                         |
| Ugovorne obveze  | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                             |
| Ostale kratkoročne obaveze                               | 0.00              | 2,083.76          | 1,725.39          | 1,340.50          | 119.45            | 2,083.76                    | 0.00%                                 | -358.37                     | -17.20%                               | -384.89                     | -22.31%                               | -1,221.05                   | -91.09%                           |
| Kratkoročne obaveze po najmovima                         | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                             |
| <b>Ukupno kratkoročne obaveze</b>                        | <b>39,644.30</b>  | <b>49,293.25</b>  | <b>59,021.83</b>  | <b>50,142.68</b>  | <b>65,352.71</b>  | <b>9,648.95</b>             | <b>24.34%</b>                         | <b>9,728.58</b>             | <b>19.74%</b>                         | <b>-8,879.15</b>            | <b>-15.04%</b>                        | <b>15,210.03</b>            | <b>30.33%</b>                     |
| <b>Ukupno obaveze</b>                                    | <b>39,644.30</b>  | <b>59,220.92</b>  | <b>67,064.83</b>  | <b>77,111.95</b>  | <b>79,899.13</b>  | <b>19,576.62</b>            | <b>49.38%</b>                         | <b>7,843.91</b>             | <b>13.25%</b>                         | <b>10,047.12</b>            | <b>14.98%</b>                         | <b>2,787.18</b>             | <b>3.61%</b>                      |



## Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka

U razdoblju od 2018. do 2019. značajno su se povećali prihodi od prodaje, za 39%, što je uzrokovala povećana proizvodnja piva nakon preseljenja u veći proizvodni pogon. Ostali poslovni prihodi pali su za oko 55%, no to je u apsolutnom iznosu smanjenje samo oko 1.100 eura s obzirom da ostali poslovni prihodi za Brlog nisu nikada predstavljali važan izvor prihoda. U pogledu poslovnih rashoda, gotovo sve stavke su zabilježile visok rast, a najvažniji za napomenuti su troškovi osoblja koji su se povećali za oko 57%. Ovo je uzrokovano povećanjem broja stalno zaposlenih s 1 na 4. Naime, to je bila godina kada su službeno zaposleni ljudi koji su dosada volontirali ili su bili zaposleni preko kratkotrajnih ugovora, a preduvjeti za ovo su stvoreni povećanje opsega proizvodnje. Financijski prihodi su također značajno porasli u postotnom iznosu, no to je iznos od samo 1.500 eura s obzirom da financijske aktivnosti nisu nikada bile od osobite važnosti za Brlog. Ukupna dobit bila je oko 13.000 eura te je to najveća zabilježena dobit u promatranom razdoblju.

U razdoblju od 2019. do 2020. zabilježen je mali pad prihoda od prodaje od oko 3%, što se može pripisati stagnaciji na višim razinama koje su održavane nakon rasta iz 2018. godine. U pogledu rashoda, materijalni troškovi su zabilježili pad od oko 30% što se može pripisati smanjenoj proizvodnji piva u okviru manje potražnje u pandemijskoj 2020. godini. Troškovi osoblja su stagnerali, a amortizacija je zabilježila znatno povećanje od 80% s obzirom da je Brloga sada raspolagao sa znatno više industrijske opreme. Financijski prihodi i rashodi su ostali zanemarivi, te su se financijski troškovi većinom odnosili na tečajne razlike. U ovom razdoblju zabilježena je dobit, ali u zanemarivom iznosu od 154 eura, što je za čak 98,84% manje nego u prošloj godini.

U razdoblju od 2020. do 2021. zabilježen je značajan porast prihoda od prodaje u iznosu o 60% što se može pripisati popuštanju protupandemijskih mjera te povećanom potražnjom piva u ugostiteljskom sektoru. Troškovi su također porasli, rast materijalnih troškova bio je proporcionalan rastu prodaje te je također iznosio oko 60%. Rastao je iznos troškova osoblja, za oko 75% što se može pripisati povećanju broja stalno zaposlenih s 5 na 8. Ovo je također bila godina kada su u Brlog počeli dolaziti strani majstori pivari, iz Poljske i SAD-a te studenti prehrambeno- tehnološkog usmjerenja koji su u pivovari odrađivali praksu, što se može i vidjeti iz povećanja broja zaposlenih i povećanja troška osoblja. Financijski prihodi i rashodi su ostali zanemarivi te su se većinom odnosili na tečajne razlike. U 2020. zabilježeni su veliki poslovni gubici za Brlog od 34.700 eura, što je za očekivati s obzirom na pandemijske uvjete, no već u 2021. godini pivovare se uspješno oporavila te se je vratila putevima ostvarivanja dobiti, koja je u 2021. godini iznosila otprilike 1000 eura.

U razdoblju od 2021. do 2022. godine nastavio se je značajan rast prihoda od prodaje koji je iznosio oko 50% ili 120.000 eura. Ovaj se rast može pripisati dodatnim kanalima za plasman piva poput ljetnog bara i kušaonice te uvođenje nekoliko sezonskih eksperimentalnih stilova piva u asortiman. Materijalni troškovi su rasli proporcionalno prodaji te je njihov rast iznosio oko 44%. Troškovi osoblja su također rasli za oko 40%, no ovaj puta uzrok nije bilo dodatno zapošljavanje, već povećanje plaća za radnike prilikom značajne inflacije te dobrih poslovnih rezultata. Dobit se je povećala za čak devet puta u odnosu na 2021. godinu, to jest narasla je s nešto manje od 1000 eura u 2021. godini, na oko 9800 eura u 2022. godini

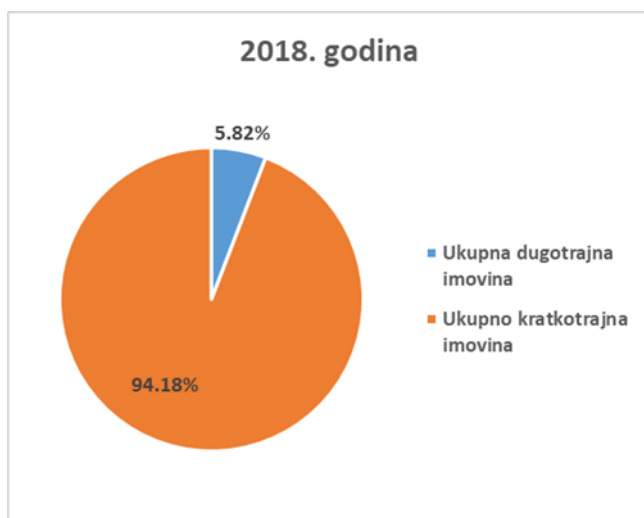
Tablica 5: Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka Brloga od 2018. do 2022. godine

| RAČUN DOBITI I GUBITKA   | 2018              | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              | iznos promjene<br>2018-2019 | postotak<br>promjene<br>2018-<br>2019 | iznos promjene<br>2019-2020 | postotak<br>promjene<br>2019-2020 | iznos promjene<br>2020-2021 | postotak<br>promjene<br>2020-<br>2021 | iznos promjene<br>2021-2022 | postotak<br>promjene<br>2021-<br>2022 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------------|
| <b>POSLOVNI PRIHODI</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                             |                                       |                             |                                   |                             |                                       |                             |                                       |
| Prihodi od prodaje   | 111,925.14        | 155,206.05        | 150,096.05        | 241,077.71        | 362,505.81        | 43,280.91                   | 38.67%                                | -5,110.00                   | -3.29%                            | 90,981.66                   | 60.62%                                | 121,428.10                  | 50.37%                                |
| Ostali poslovni prihodi  | 19,404.07         | 8,706.62          | 19,244.81         | 20,651.67         | 7,193.58          | -10,697.45                  | -55.13%                               | 10,538.19                   | 121.04%                           | 1,406.86                    | 7.31%                                 | -13,458.09                  | -65.17%                               |
| <b>Ukupni poslovni prihodi</b>   | <b>131,329.21</b> | <b>163,912.67</b> | <b>169,340.86</b> | <b>261,729.38</b> | <b>369,699.39</b> | <b>32,583.46</b>            | <b>24.81%</b>                         | <b>5,428.19</b>             | <b>3.31%</b>                      | <b>92,388.52</b>            | <b>54.56%</b>                         | <b>107,970.01</b>           | <b>41.25%</b>                         |
| <b>POSLOVNI RASHODI</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                             |                                       |                             |                                   |                             |                                       |                             |                                       |
| Promjena vrijednosti zaliha nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda | -1,791.76         | -15,701.11        | 13,856.26         | -16,537.26        | -15,913.46        | -13,909.35                  | 776.30%                               | 29,557.37                   | -188.25%                          | -30,393.52                  | -219.35%                              | 623.80                      | -3.77%                                |
| Materijalni troškovi   | 72,227.75         | 105,395.18        | 87,039.62         | 142,823.01        | 206,105.25        | 33,167.43                   | 45.92%                                | -18,355.56                  | -17.42%                           | 55,783.39                   | 64.09%                                | 63,282.24                   | 44.31%                                |
| a) troškovi sirovina i materijala                                      | 53,314.75         | 79,089.52         | 54,960.52         | 92,149.45         | 143,778.62        | 25,774.77                   | 48.34%                                | -24,129.00                  | -30.51%                           | 37,188.93                   | 67.66%                                | 51,629.17                   | 56.03%                                |
| b) ostali vanjski troškovi   | 18,913.00         | 26,226.03         | 31,667.66         | 49,253.43         | 58,490.94         | 7,313.03                    | 38.67%                                | 5,441.63                    | 20.75%                            | 17,585.77                   | 55.53%                                | 9,237.51                    | 18.76%                                |
| c) troškovi prodane robe   | 0.00              | 79.63             | 411.44            | 1,420.13          | 3,835.69          | 79.63                       | 0.00%                                 | 331.81                      | 416.69%                           | 1,008.69                    | 245.16%                               | 2,415.56                    | 170.09%                               |
| Troškovi osoblja   | 26,518.01         | 41,608.60         | 40,918.45         | 71,882.67         | 100,922.42        | 15,090.59                   | 56.91%                                | -690.15                     | -1.66%                            | 30,964.22                   | 75.67%                                | 29,039.75                   | 40.40%                                |
| a) neto plaće i nadnice  | 17,134.51         | 27,128.54         | 26,743.65         | 46,054.81         | 64,675.82         | 9,994.03                    | 58.33%                                | -384.89                     | -1.42%                            | 19,311.16                   | 72.21%                                | 18,621.01                   | 40.43%                                |
| b) troškovi poreza i doprinosa iz plaća                                | 5,481.45          | 8,587.17          | 8,374.81          | 15,648.02         | 21,952.35         | 3,105.72                    | 56.66%                                | -212.36                     | -2.47%                            | 7,273.21                    | 86.85%                                | 6,304.33                    | 40.29%                                |
| c) doprinosi na plaće  | 3,902.05          | 5,892.89          | 5,799.99          | 10,179.84         | 14,294.25         | 1,990.84                    | 51.02%                                | -92.90                      | -1.58%                            | 4,379.85                    | 75.51%                                | 4,114.41                    | 40.42%                                |
| Amortizacija   | 2,720.82          | 7,060.85          | 12,807.75         | 15,103.86         | 16,417.81         | 4,340.03                    | 159.51%                               | 5,746.90                    | 81.39%                            | 2,296.11                    | 17.93%                                | 1,313.95                    | 8.70%                                 |
| Ostali troškovi  | 16,603.62         | 17,439.78         | 33,525.78         | 46,001.73         | 50,129.40         | 836.16                      | 5.04%                                 | 16,086.00                   | 92.24%                            | 12,475.95                   | 37.21%                                | 4,127.67                    | 8.97%                                 |
| Ostali poslovni rashodi  | 0.00              | 6,052.16          | 14,108.43         | 1,154.69          | 1,499.77          | 6,052.16                    | 0.00%                                 | 8,056.27                    | 133.11%                           | -12,953.74                  | -91.82%                               | 345.08                      | 29.89%                                |
| <b>Ukupni poslovni rashodi</b>   | <b>118,070.20</b> | <b>161,855.46</b> | <b>202,256.29</b> | <b>260,428.70</b> | <b>359,161.19</b> | <b>43,785.26</b>            | <b>37.08%</b>                         | <b>40,400.83</b>            | <b>24.96%</b>                     | <b>58,172.41</b>            | <b>28.76%</b>                         | <b>98,732.49</b>            | <b>37.91%</b>                         |
| <b>FINANCIJSKI PRIHODI</b>   | 0.00              | 39.82             | 26.54             | 637.07            | 729.98            | 39.82                       | 0.00%                                 | -13.28                      | -33.35%                           | 610.53                      | 2300.41%                              | 92.91                       | 14.58%                                |
| <b>FINANCIJSKI RASHODI</b>   | 66.36             | 1,672.30          | 1,818.30          | 955.61            | 1,433.41          | 1,605.94                    | 2420.04%                              | 146.00                      | 8.73%                             | -862.69                     | -47.44%                               | 477.80                      | 50.00%                                |
| Rashodi s osnova kamata i slični rashodi                               | 0.00              | 252.17            | 398.17            | 504.35            | 278.72            | 252.17                      | 0.00%                                 | 146.00                      | 57.90%                            | 106.18                      | 26.67%                                | -225.63                     | -44.74%                               |
| Tečajne razlike i drugi rashodi  | 66.36             | 1,420.13          | 1,420.13          | 451.26            | 1,154.69          | 1,353.77                    | 2040.04%                              | 0.00                        | 0.00%                             | -968.87                     | -68.22%                               | 703.43                      | 155.88%                               |
| <b>UKUPNI PRIHODI</b>  | <b>131,329.21</b> | <b>163,952.49</b> | <b>169,367.40</b> | <b>262,366.45</b> | <b>370,429.37</b> | <b>32,623.28</b>            | <b>24.84%</b>                         | <b>5,414.91</b>             | <b>3.30%</b>                      | <b>92,999.05</b>            | <b>54.91%</b>                         | <b>108,062.92</b>           | <b>41.19%</b>                         |
| <b>UKUPNI RASHODI</b>  | <b>116,344.80</b> | <b>163,527.76</b> | <b>204,074.59</b> | <b>261,384.31</b> | <b>360,594.60</b> | <b>47,182.96</b>            | <b>40.55%</b>                         | <b>40,546.83</b>            | <b>24.80%</b>                     | <b>57,309.72</b>            | <b>28.08%</b>                         | <b>99,210.29</b>            | <b>37.96%</b>                         |
| <b>DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>                            |                   |                   |                   |                   |                   |                             |                                       |                             |                                   |                             |                                       |                             |                                       |
| Dobit razdoblja  | 14,984.41         | 424.73            | 0.00              | 982.14            | 9,834.77          | -14,559.68                  | -97.17%                               | -424.73                     | -100.00%                          | 982.14                      | /                                     | 8,852.63                    | 901.36%                               |
| Gubitak razdoblja  | 0.00              | 0.00              | -34,707.19        | 0.00              | 0.00              | 0.00                        | 0.00%                                 | -34,707.19                  | /                                 | 34,707.19                   | -100.00%                              | 0.00                        | 0.00%                                 |
| Porez na dobit   | 1,725.40          | 270.28            | 0.00              | 0.00              | 0.00              | -1,455.12                   | -84.34%                               | -270.28                     | -100.00%                          | 0.00                        | 0.00%                                 | 0.00                        | 0.00%                                 |
| <b>SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>                       | <b>13,259.01</b>  | <b>154.45</b>     | <b>-34,707.19</b> | <b>982.14</b>     | <b>9,834.77</b>   | <b>-13,104.56</b>           | <b>-98.84%</b>                        | <b>-34,861.64</b>           | <b>22571.47%</b>                  | <b>35,689.33</b>            | <b>-102.83%</b>                       | <b>8,852.63</b>             | <b>901.36%</b>                        |

#### 4.5.2. Vertikalna analiza

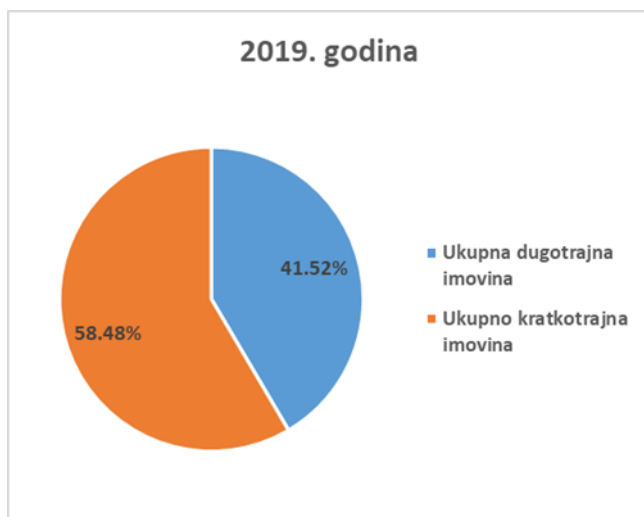
Prilikom vertikalne analize sagledati će se udio odabranih stavki bilance te računa dobiti i gubitka u ukupnim godišnjim iznosima, za godine od 2018. do 2022. Promjene u ovim odnosima će se staviti u kontekstu najbitnijih poslovnih događaja za Brlog unutar promatranog razdoblja.

##### Vertikalna analiza aktive



Slika 15: Grafički prikaz udjela u Brlogovoj ukupnoj imovini u 2018. godini

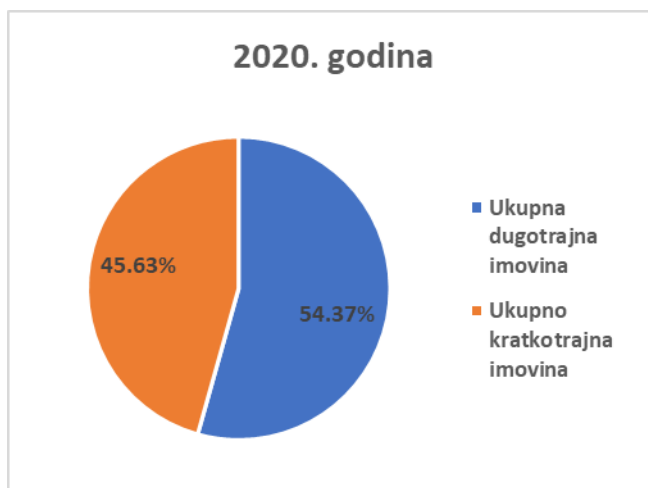
U prvoj promatranj godini vidljiva je izrazita dominacija kratkotrajne imovine koja je činila više od 90% ukupne imovine. Većina kratkotrajne imovine odnosila se na novčana sredstva prikupljena tijekom crowdfinancing kampanje, koja je provedena u ovoj godini s ciljem preseljenja u novi prostor i nabavke nove opreme. Udio dugotrajne opreme bio je tek nešto manji od 6%, to jest 8.600 eura. To se odnosilo na početnu pivarsku opremu s kojom je proizvodnja započela.



Slika 16:: Grafički prikaz udjela u Brlogovoj ukupnoj imovini u 2019. godini

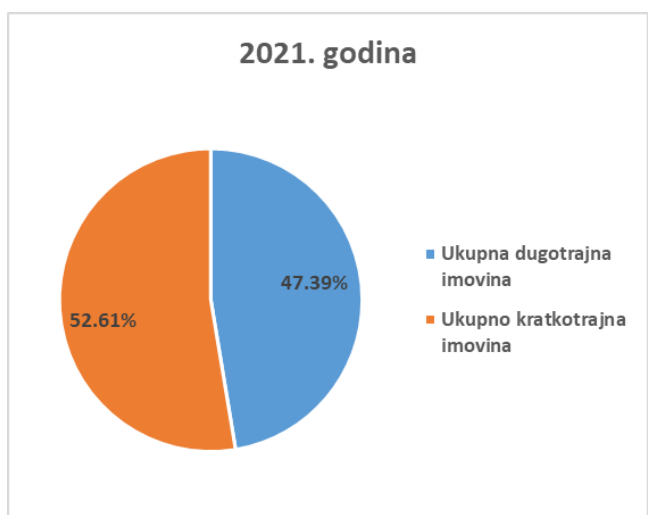
U sljedećoj godini, udio dugotrajne imovine se je dramatično povećao te je iznosio oko 41%. Ovaj porast uzrokovan je prvenstveno rastom unutar nekretnina, postrojenja i opreme. Taj je rast nastao nakon kupnje naprednije pivarske opreme koja je pružila mogućnost puno veće razine ukupne proizvodnje. Unutar kratkotrajne imovine smanjen je dio novčanih sredstava sa 69.000 eura na 39.000, s čime su kupljena nova postrojenja. Također, zalihe su skoro udvostručene, što je razumljivo s obzirom da je to bio period kada je značajno povećana ukupna proizvodnja piva. U pogledu ukupne imovine, ona je također

narasla za otprilike trećinu, sa 148.000 na 198.000 eura.



Slika 17: Grafički prikaz udjela u Brlogovoj ukupnoj imovini u 2020. godini

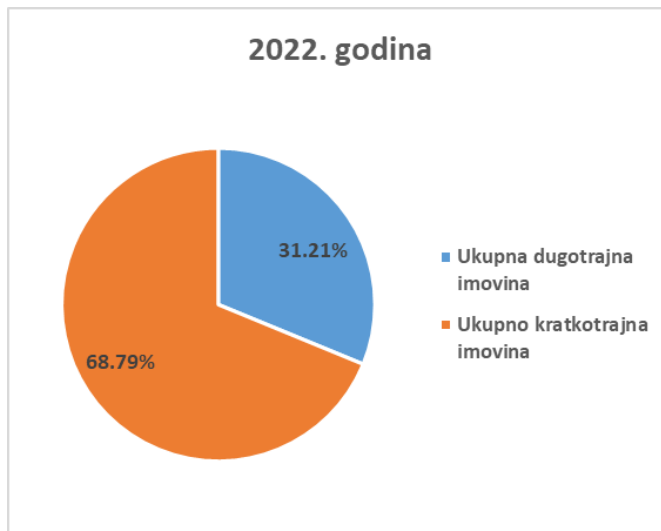
U 2020. godini udio dugotrajne imovine nastavlja rasti te je sada njena vrijednost veća od vrijednosti ukupne kratkotrajne imovine. Nastavlja se rast postrojenja i opreme koji je u ovom razdoblju narastao za 17.000 eura. Također po prvi put značajan rast bilježi i rast nematerijalne imovine, koji se većinom odnosi na nabavu poslovnog softvera. Unutar kratkotrajne imovine najveći pad bilježe zalihe, što je očekivano s obzirom da je u ovoj godini značajno narasla proizvodnja piva pa su stoga i zalihe iskorištene u proizvodnji. Ukupna imovina je ostala na približno istoj razini kao i prethodne 2019. godine.



Slika 18: Grafički prikaz udjela u Brlogovoj ukupnoj imovini u 2021. godini

U sljedećoj godini vrijednost ukupne kratkotrajne imovine je ponovno postala veća od dugotrajne. Unutar kratkotrajne imovine najveći pad zabilježili su novac i novčani ekvivalenti koji su smanjeni za otprilike 13.000 eura. Taj je iznos utrošen na pokrivanje poslovnih gubitaka iz prethodne 2020. godine koji je zbog pandemijskih mjera bila vrlo nepogodna za ugostiteljski sektor. Također unutar kratkotrajne imovine najveći rast zabilježila su potraživanja od kupaca koja su prije godinu dana iznosila 9,6%, a sada su narasla na 14,57%. To se može objasniti time što je 2020. godina bila krizna za gotovo sve sektore koji su

poslovali s Brlogom pa stoga i njihovi suradnici podmiruju svoje obveze s odgodom. Također narastao je i udio zaliha sa 14% na preko 23%. Taj se rast može objasniti neiskorištenim zalihama, koje su preostale zbog manje proizvodnje tijekom 2020. godine.



Slika 19: Grafički prikaz udjela u Brlogovoj ukupnoj imovini u 2022. godini

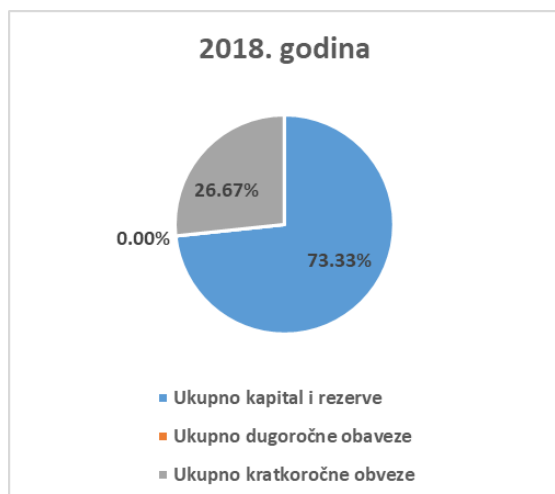
U posljednjoj promatranoj godini kratkotrajna imovina se je nastavila povećavati te je njezin udio narastao na preko 68%. Unutar kratkotrajne imovine povećao se je udio novca i novčanih ekvivalenata, s 13% na preko 19%, što se može objasniti dobrim poslovnim rezultatima iz prijašnje 2021. godine, nakon kratkotrajno lošeg perioda. Također nastavio je rasti udio svih oblika potraživanja. Ostala potraživanja su narasla s 0,95% na preko 12%, dok su potraživanja od kupaca te ugovorna imovina ostala približno ista u pogledu postotnog udjela, ali je njihov apsolutni iznos znatno narastao. To je u konačnici dovelo do ovako znatnog porasta

kratkotrajne imovine. Unutar dugotrajne imovine stanje je ostalo približno isto. Unutar ove godine počeo se je osjećati utjecaj akumulirane amortizacije dugotrajne imovine koji je smanjio njezin udio pri ukupnoj imovini s 44% na 28% tijekom 2022. godine.

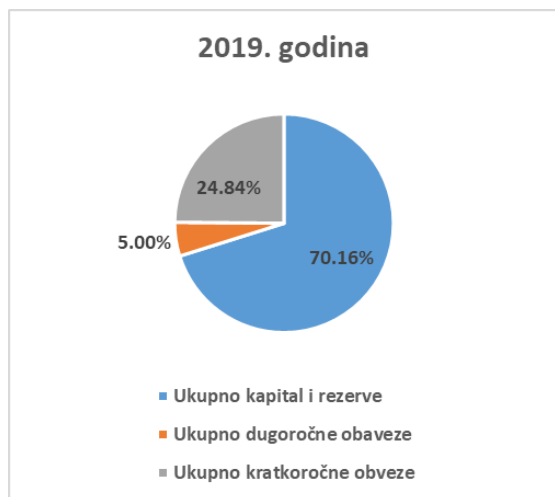
Tablica 6: Vertikalna analiza Brlogove aktive od 2018. do 2022. godine

| <b>AKTIVA</b>  | 2018              | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              | udio u<br>2018 | udio u<br>2019 | udio u<br>2020 | udio u<br>2021 | udio u<br>2022 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>IMOVINA</b>   |                   |                   |                   |                   |                   |                |                |                |                |                |
| <b>Dugotrajna imovina</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                |                |                |                |                |
| Nekretnine, postrojenja i oprema                                   | 8,321.72          | 73,050.63         | 90,105.51         | 99,170.48         | 84,995.69         | 5.60%          | 36.81%         | 43.59%         | 44.55%         | 28.76%         |
| Nematerijalna imovina  | 0.00              | 9,011.88          | 21,952.35         | 5,985.80          | 6,914.86          | 0.00%          | 4.54%          | 10.62%         | 2.69%          | 2.34%          |
| Zajmovi i potraživanja   | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          |
| Odgođena porezna imovina   | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          |
| Ostala dugotrajna imovina  | 331.81            | 331.81            | 331.81            | 331.81            | 331.81            | 0.22%          | 0.17%          | 0.16%          | 0.15%          | 0.11%          |
| <b>Ukupna dugotrajna imovina</b>                                   | <b>8,653.53</b>   | <b>82,394.32</b>  | <b>112,389.67</b> | <b>105,488.09</b> | <b>92,242.36</b>  | <b>5.82%</b>   | <b>41.52%</b>  | <b>54.37%</b>  | <b>47.39%</b>  | <b>31.21%</b>  |
| <b>Kratkotrajna imovina</b>  |                   |                   |                   |                   |                   |                |                |                |                |                |
| Zalihe   | 20,080.96         | 38,874.51         | 29,265.38         | 52,690.95         | 67,117.92         | 13.51%         | 19.59%         | 14.16%         | 23.67%         | 22.71%         |
| Potraživanje od kupaca   | 50,461.21         | 27,460.35         | 19,842.06         | 32,424.18         | 43,068.55         | 33.95%         | 13.84%         | 9.60%          | 14.57%         | 14.57%         |
| Ugovorna imovina   | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          |
| Potraživanje od povezanih društava                                 | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          |
| Ostala potraživanja  | 199.08            | 10,392.20         | 3,490.61          | 2,110.29          | 35,649.35         | 0.13%          | 5.24%          | 1.69%          | 0.95%          | 12.06%         |
| Potraživanja po preplaćenom porezu na dobit                        | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          |
| Financijska imovina po fer vrijednosti kroz račun dobiti i gubitka | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          |
| Plaćeni troškovi budućeg razdoblja i nedospjela naplata prihoda    | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 132.72            | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.04%          |
| Novac i novčani ekvivalenti  | 69,241.49         | 39,312.50         | 41,741.32         | 29,902.45         | 57,322.98         | 46.58%         | 19.81%         | 20.19%         | 13.43%         | 19.40%         |
| <b>Ukupno kratkotrajna imovina</b>                                 | <b>139,982.74</b> | <b>116,039.56</b> | <b>94,339.37</b>  | <b>117,127.87</b> | <b>203,291.52</b> | <b>94.18%</b>  | <b>58.48%</b>  | <b>45.63%</b>  | <b>52.61%</b>  | <b>68.79%</b>  |
| <b>UKUPNO IMOVINA</b>  | <b>148,636.27</b> | <b>198,433.88</b> | <b>206,729.04</b> | <b>222,615.96</b> | <b>295,533.88</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> | <b>100.00%</b> |

## Vertikalna analiza pasive



Slika 20: Grafički prikaz sastava Brlogove pasive u 2018. godini



Slika 21: Grafički prikaz sastava Brlogove pasive u 2019. godini



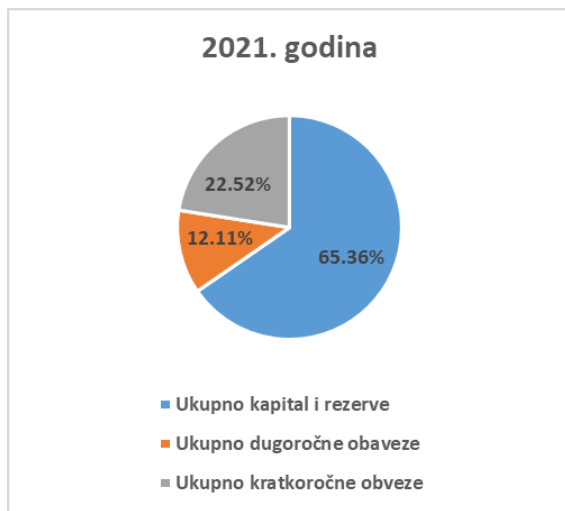
Slika 22: Grafički prikaz sastava Brlogove pasive u 2020. godini

Tijekom prve promatrane godine gotovo tri četvrtine ukupne pasive činili su kapital i rezerve. Kratkoročnih obaveza uopće nije bilo, dok su dugoročne obaveze činile malo više od četvrtine. Mali udio obaveze se može pripisati tome što je ovdje riječ o periodu kada je Brlog imao mali obujam poslovanja i proizvodnje te još uvijek nije bila prisutna potreba za zaduživanjem. Pivovara je mogla poslovati s onom opremom koja je nabavljen na početku s početnim ulozima zadrugara. To je vidljivo po tome što dionički kapital sam po sebi čini većinu, od preko 63% unutar cjelokupne pasive.

Sljedeća promatrana godina je prva u kojoj su se pojavile dugoročne obaveze. One sada čine 5% ukupne pasive te je riječ o kredit koji je podignut kako bi se financiralo preseljenje u novi proizvodni prostor te povećanje proizvodnih kapaciteta. Također raste i kapital, zbog primanja većeg broja novih zadrugara, no zbog porasta dugoročnih obaveza njegov udio ostaje približno isti. Unutar kratkoročnih obaveza zabilježene su određene značajnije promjene. Smanjene su obaveze prema dobavljačima s 10% na 4% te je narastao udio odgođenog plaćanja s 10% na 16%.

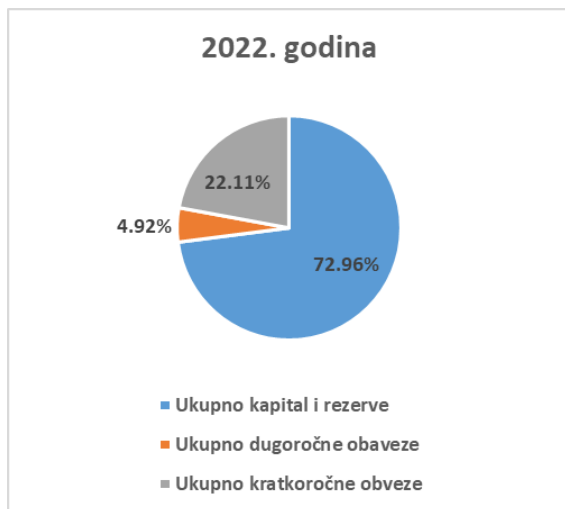
Unutar sljedeće godine smanjio se je udio kratkoročnih obaveza što se može pripisati otplati djela kredita uzetog prošle godine. Povećan je udio kratkoročnih obaveza na preko 28%. Glavni uzrok ovog rasta su uzeti kamatonosni zajmovi od približno 19.000 eura. Takvi zajmovi do sada nisu bili prisutni te u 2020. godini čine oko 9% ukupne pasive. Udio kapitala i rezervi je zabilježio blagi pad. Unutar samog kapitala zabilježen je značajan rast dioničkog kapitala čiji je udio sada narastao na čak 78,5%. Ovdje je riječ o novim zadrugarima koji su privučeni povećanjem proizvodnje te ulaganjima iz 2019. godine, a koji su svoje uloge uplatili početkom

2020. godine. No, ovo je godina kada je i po prvi puta zabilježen veliki gubitak iz prijašnje poslovne godine, od oko 34.000 eura. Bilježenje ovog gubitka uzrokovalo je smanjenje udjela kapitala i rezervi u ukupnoj pasivi.



Slika 23: Grafički prikaz sastava Brlogove pasive u 2021. godini

U sljedećoj promatranoj godini došlo je do značajnog povećanja udjela dugoročnih obaveza, koje sada čine preko 12%. Ovo je uzrokovano uzetim dugoročnim kamatonosnim zajmovima, koji su podignuti s ciljem financiranja novih poslovnih aktivnosti poput otvaranja ljetnog bara i kušaonice. Kod kratkoročnih obaveza zabilježene su značajnije promjene kod udjela obavez prema dobavljačima, koje su u prošloj godini činile oko 3% ukupne pasive, a sada su prešle 12%. To se može objasniti otežanom mogućnošću podmirivanja obaveza zbog loših poslovnih rezultata u protekloj godini. Kod kapitala i rezervi nisu zabilježene veće promjene, osim prenesnih gubitaka koji su nastali prošle 2020. godine.



Slika 24: Grafički prikaz sastava Brlogove pasive u 2022. godini

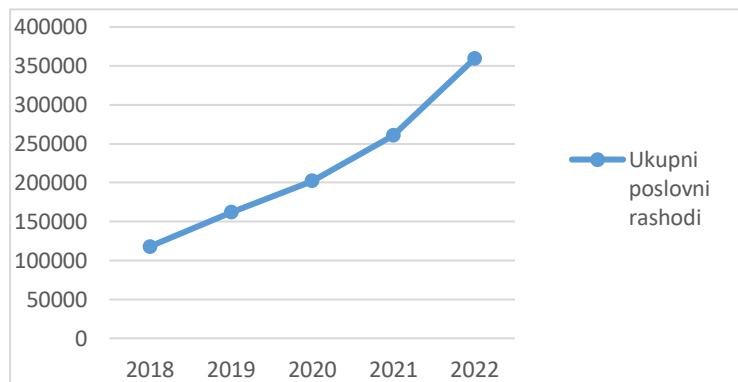
U posljednjoj promatranoj godini primjetan je značajan pad udjela dugoročnih obaveza, koje sada čine samo 4.92%, a to se može pripisati otplati velikog djela uzetog zajma iz prošle godine, bez da je pritom bilo novih zaduživanja. Udio kratkoročnih obaveza unutar pasive je ostao otprilike isti, no za razliku od prošle godine pojavila su se odgođena plaćanja troškova i prihod budućeg razdoblja koji je činio 4,92% ukupne pasive. Najveći rast udjela je zabilježen kod kapitala i rezervi koje sada čine skoro 73%. Ovaj rast uzrokovan je velikim priljevom novih zadrugara i njihovim uplaćenim ulozima.



Tablica 7: Vertikalna analiza Brlogove pasive od 2018. do 2022. godine

| PASIVA   | 2018              | 2019              | 2020              | 2021              | 2022              | udio u<br>2018 | udio u<br>2019 | udio u<br>2020 | udio u<br>2021 | udio u<br>2022 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>KAPITAL I OBVEZE</b>                                  |                   |                   |                   |                   |                   |                |                |                |                |                |
| <b>Kapital i rezerve</b>                                 |                   |                   |                   |                   |                   |                |                |                |                |                |
| Dionički kapital   | 94,896.81         | 127,095.36        | 162,280.18        | 167,164.37        | 227,500.17        | 63.84%         | 64.05%         | 78.50%         | 75.09%         | 76.98%         |
| Vlastite dionice   | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          |
| Zakonske rezerve   | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          |
| Zadržani gubitak   | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | -21,647.09        | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | -7.32%         |
| Zadržana dobit   | 836.15            | 11,958.33         | 12,117.59         | 0.00              | 0.00              | 0.56%          | 6.03%          | 5.86%          | 0.00%          | 0.00%          |
| Preneseni gubitak  | 0.00              | 0.00              | 0.00              | -22,629.24        | 0.00              | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | -10.17%        | 0.00%          |
| Dobit/gubitak poslovne godine                            | 0.00              | 0.00              | -34,733.56        | 0.00              | 0.00              | 0.00%          | 0.00%          | -16.80%        | 0.00%          | 0.00%          |
| Dobit poslovne godine                                    | 13,259.01         | 159.27            | 0.00              | 968.88            | 9,781.67          | 8.92%          | 0.08%          | 0.00%          | 0.44%          | 3.31%          |
| <b>Ukupno kapital i rezerve</b>                          | <b>108,991.97</b> | <b>139,212.96</b> | <b>139,664.21</b> | <b>145,504.01</b> | <b>215,634.75</b> | <b>73.33%</b>  | <b>70.16%</b>  | <b>67.56%</b>  | <b>65.36%</b>  | <b>72.96%</b>  |
| <b>Dugoročne obaveze</b>                                 |                   |                   |                   |                   |                   |                |                |                |                |                |
| Uzeti kamatonosni zajmovi                                | 0.00              | 9,927.67          | 8,043.00          | 26,969.27         | 14,546.42         | 0.00%          | 5.00%          | 3.89%          | 12.11%         | 4.92%          |
| Dugoročne obaveze po najmovima                           | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          |
| Ostale dugoročne obaveze                                 | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          |
| Primanja zaposlenih                                      | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          |
| <b>Ukupno dugoročne obaveze</b>                          | <b>0.00</b>       | <b>9,927.67</b>   | <b>8,043.00</b>   | <b>26,969.27</b>  | <b>14,546.42</b>  | <b>0.00%</b>   | <b>5.00%</b>   | <b>3.89%</b>   | <b>12.11%</b>  | <b>4.92%</b>   |
| <b>Kratkoročne obaveze</b>                               |                   |                   |                   |                   |                   |                |                |                |                |                |
| Obveze prema povezanim društvima                         | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          |
| Uzeti kamatonosni zajmovi                                | 783.06            | 663.61            | 19,045.72         | 11,865.42         | 12,529.03         | 0.53%          | 0.33%          | 9.21%          | 5.33%          | 4.24%          |
| Obveze prema dobavljačima                                | 15,117.13         | 8,520.80          | 6,662.69          | 28,681.40         | 26,650.74         | 10.17%         | 4.29%          | 3.22%          | 12.88%         | 9.02%          |
| Obaveze prema zaposlenicima                              | 2,349.19          | 3,623.33          | 4,140.95          | 4,618.75          | 7,830.65          | 1.58%          | 1.83%          | 2.00%          | 2.07%          | 2.65%          |
| Obveze za porez na dobit                                 | 5,468.18          | 1,964.30          | 1,791.76          | 3,636.61          | 4,950.56          | 3.68%          | 0.99%          | 0.87%          | 1.63%          | 1.68%          |
| Rezerviranja   | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          |
| Odgođeno plaćanje troškova i prihod<br>budućeg razdoblja | 15,926.74         | 32,437.45         | 25,655.32         | 0.00              | 13,272.28         | 10.72%         | 16.35%         | 12.41%         | 0.00%          | 4.49%          |
| Ugovorne obveze  | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          |
| Ostale kratkoročne obaveze                               | 0.00              | 2,083.76          | 1,725.39          | 1,340.50          | 119.45            | 0.00%          | 1.05%          | 0.83%          | 0.60%          | 0.04%          |
| Kratkoročne obaveze po najmovima                         | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00              | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          |
| <b>Ukupno kratkoročne obaveze</b>                        | <b>39,644.30</b>  | <b>49,293.25</b>  | <b>59,021.83</b>  | <b>50,142.68</b>  | <b>65,352.71</b>  | <b>26.67%</b>  | <b>24.84%</b>  | <b>28.55%</b>  | <b>22.52%</b>  | <b>22.11%</b>  |
| <b>Ukupno obaveze</b>                                    | <b>39,644.30</b>  | <b>59,220.92</b>  | <b>67,064.83</b>  | <b>77,111.95</b>  | <b>79,899.13</b>  | <b>26.67%</b>  | <b>29.84%</b>  | <b>32.44%</b>  | <b>34.64%</b>  | <b>27.04%</b>  |
| <b>UKUPNO KAPITAL I OBVEZE</b>                           | <b>148,636.27</b> | <b>198,433.88</b> | <b>206,729.04</b> | <b>222,615.96</b> | <b>295,533.88</b> | <b>100%</b>    | <b>100%</b>    | <b>100%</b>    | <b>100%</b>    | <b>100%</b>    |

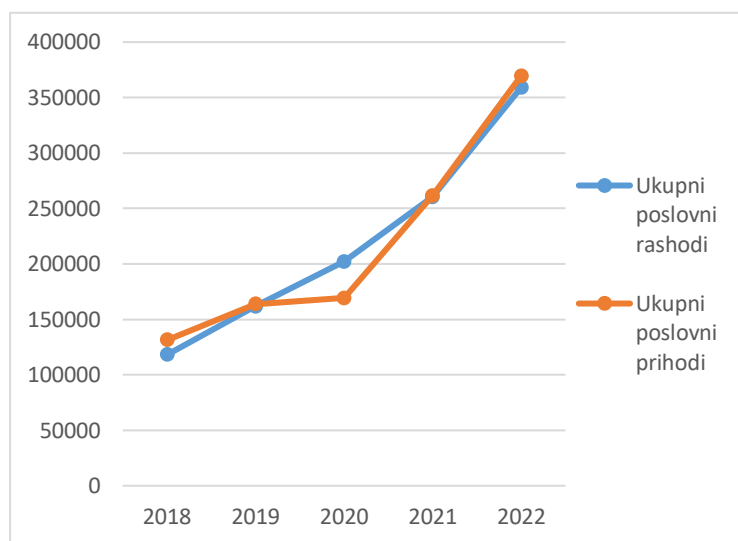
## Vertikalna analiza računa dobiti i gubitka



Slika 25: Grafički prikaz kretanja Brlogovih poslovnih rashoda od 2018. do 2022. godine

Kao što se može vidjeti iz prikazanog grafa, poslovni rashodi Brloga su značajno rasli unutar promatranih pet godina. Od početnih 131.000 eura do konačnih 369.000 eura u 2022. godini ukupni poslovni rashodi su se povećali za otprilike tri puta! To pokazuje kako je Brlog poduzeće koje se još uvijek nalazi u početnoj fazi svog razvoja, koju karakteriziraju velika ulaganja i naravno konstantan rast troškova.

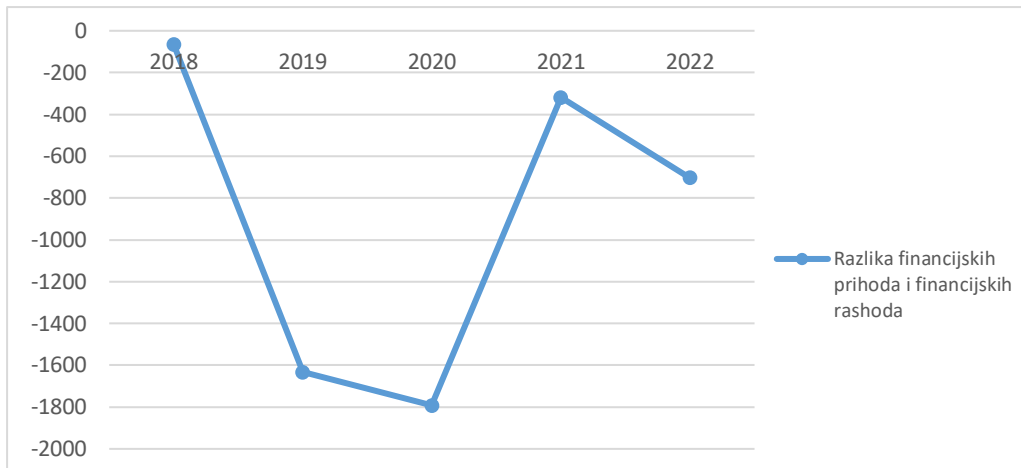
U promatranom razdoblju broj zaposlenika povećao se je s jednog na devet, proizvodni pogon se preselio iz gradskog inkubatora u puno veći iznajmljeni prostor, poslovni opseg proširen je na ugostiteljsku djelatnost na dvije lokacije te je u međuvremenu pokrenuto nekoliko novih stilova craft piva. Sve ovo objašnjava jasan rastući trend koji se može vidjeti na grafu.



Slika 26: Grafički prikaz kretanja Brlogovih poslovnih rashoda i poslovnih prihoda od 2018. do 2022. godine

Na sljedećem grafu vidimo odnos poslovnih prihoda i poslovnih rashoda. Unatoč značajnom rastu poslovnih troškova oni su bili popraćeni rastućim poslovnim приходima. Od pet promatranih godina u njih četiri poslovni prihodi su bili viši od poslovnih troškova. Jedina iznimka je bila 2020. godina, iz očitih razloga povezanih s pandemijskim mjerama. U toj godini poslovni prihodi su iznosili oko 169.000 eura dok su poslovni rashodi iznosili oko 202.000 eura. To je velika razlika, u kojoj su poslovni rashodi bili za 20% veći od

poslovnih prihoda! To je ogromna razlika, no s obzirom da je Brlog i dalje malo poduzeće pa je ta razlika u apsolutnim iznosima iznosila oko 30.000 eura. Također, Brlog je u promatranom razdoblju pokazao kako je njegovo poslovanje vrlo volatilno. Negativne okolnosti poslovne okoline ostavljaju velik trag na njegovom poslovanju te uspješno implementirane poslovne ideje donose velik rast poslovnih prihoda. Također, Brlog je pokazao veliku otpornost te sposobnost za povratak na pozitivno poslovanje čak i nakon velikih gubitaka poput onih iz 2020. godine.



Slika 27: Grafički prikaz razlike Brlogovih finansijskih prihoda i finansijskih rashoda od 2018. do 2022. godine

Na grafu je prikazan odnos finansijskih prihoda i finansijskih rashoda. Kao što se može vidjeti, Brlog je u svakoj od promatranih godina bilježio gubitke u finansijskom poslovanju. Ti se gubitci većinom odnose na gubitke nastale zbog tečajnih razlika prilikom međunarodnog poslovanja. Unatoč konstantnim gubiticima, riječ je o malim iznosima, od sto do dvije tisuće eura, koji nemaju značajan utjecaj na opće poslovanje poduzeća.

Tablica 8: Vertikalna analiza Brlogovog računa dobiti i gubitka od 2018. do 2022. godine

| RAČUN DOBITI I GUBITKA   | 2018             | 2019             | 2020             | 2021             | 2022             | udio u<br>2018 | udio u<br>2019 | udio u<br>2020 | udio u<br>2021 | udio u<br>2022 |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>POSLOVNI PRIHODI</b>  |                  |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                |                |
| Prihodi od prodaje   | 111925.14        | 155206.05        | 150096.05        | 241077.71        | 362505.81        | 100.00%        | 100.00%        | 100.00%        | 100.00%        | 100.00%        |
| Ostali poslovni prihodi  | 19404.07         | 8706.62          | 19244.81         | 20651.67         | 7193.58          | 17.34%         | 5.61%          | 12.82%         | 8.57%          | 1.98%          |
| <b>Ukupni poslovni prihodi</b>   | <b>131329.21</b> | <b>163912.67</b> | <b>169340.86</b> | <b>261729.38</b> | <b>369699.39</b> | <b>117.34%</b> | <b>105.61%</b> | <b>112.82%</b> | <b>108.57%</b> | <b>101.98%</b> |
| <b>POSLOVNI RASHODI</b>  |                  |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                |                |
| Promjena vrijednosti zaliha nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda | -1791.76         | -15701.11        | 13856.26         | -16537.26        | -15913.46        | -1.60%         | -10.12%        | 9.23%          | -6.86%         | -4.39%         |
| Materijalni troškovi   | 72227.75         | 105395.18        | 87039.62         | 142823.01        | 206105.25        | 64.53%         | 67.91%         | 57.99%         | 59.24%         | 56.86%         |
| a) troškovi sirovina i materijala                                      | 53314.75         | 79089.52         | 54960.52         | 92149.45         | 143778.62        | 47.63%         | 50.96%         | 36.62%         | 38.22%         | 39.66%         |
| b) ostali vanjski troškovi   | 18913            | 26226.03         | 31667.66         | 49253.43         | 58490.94         | 16.90%         | 16.90%         | 21.10%         | 20.43%         | 16.14%         |
| c) troškovi prodane robe   | 0                | 79.63            | 411.44           | 1420.13          | 3835.69          | 0.00%          | 0.05%          | 0.27%          | 0.59%          | 1.06%          |
| Troškovi osoblja   | 26518.01         | 41608.6          | 40918.45         | 71882.67         | 100922.42        | 23.69%         | 26.81%         | 27.26%         | 29.82%         | 27.84%         |
| a) neto plaće i nadnice  | 17134.51         | 27128.54         | 26743.65         | 46054.81         | 64675.82         | 15.31%         | 17.48%         | 17.82%         | 19.10%         | 17.84%         |
| b) troškovi poreza i doprinosa iz plaća                                | 5481.45          | 8587.17          | 8374.81          | 15648.02         | 21952.35         | 4.90%          | 5.53%          | 5.58%          | 6.49%          | 6.06%          |
| c) doprinosi na plaće  | 3902.05          | 5892.89          | 5799.99          | 10179.84         | 14294.25         | 3.49%          | 3.80%          | 3.86%          | 4.22%          | 3.94%          |
| Amortizacija   | 2720.82          | 7060.85          | 12807.75         | 15103.86         | 16417.81         | 2.43%          | 4.55%          | 8.53%          | 6.27%          | 4.53%          |
| Ostali troškovi  | 16603.62         | 17439.78         | 33525.78         | 46001.73         | 50129.4          | 14.83%         | 11.24%         | 22.34%         | 19.08%         | 13.83%         |
| Ostali poslovni rashodi  | 0                | 6052.16          | 14108.43         | 1154.69          | 1499.77          | 0.00%          | 3.90%          | 9.40%          | 0.48%          | 0.41%          |
| <b>Ukupni poslovni rashodi</b>   | <b>118070.2</b>  | <b>161855.46</b> | <b>202256.29</b> | <b>260428.7</b>  | <b>359161.19</b> | <b>105.49%</b> | <b>104.28%</b> | <b>134.75%</b> | <b>108.03%</b> | <b>99.08%</b>  |
| <b>FINANCIJSKI PRIHODI</b>   | 0                | 39.82            | 26.54            | 637.07           | 729.98           | 0.00%          | 0.03%          | 0.02%          | 0.26%          | 0.20%          |
| <b>FINANCIJSKI RASHODI</b>   | 66.36            | 1672.3           | 1818.3           | 955.61           | 1433.41          | 0.06%          | 1.08%          | 1.21%          | 0.40%          | 0.40%          |
| Rashodi s osnova kamata i slični rashodi                               | 0                | 252.17           | 398.17           | 504.35           | 278.72           | 0.00%          | 0.16%          | 0.27%          | 0.21%          | 0.08%          |
| Tečajne razlike i drugi rashodi  | 66.36            | 1420.13          | 1420.13          | 451.26           | 1154.69          | 0.06%          | 0.91%          | 0.95%          | 0.19%          | 0.32%          |
| <b>UKUPNI PRIHODI</b>  | <b>131329.21</b> | <b>163952.49</b> | <b>169367.4</b>  | <b>262366.45</b> | <b>370429.37</b> | <b>117.34%</b> | <b>105.64%</b> | <b>112.84%</b> | <b>108.83%</b> | <b>102.19%</b> |
| <b>UKUPNI RASHODI</b>  | <b>116344.8</b>  | <b>163527.76</b> | <b>204074.59</b> | <b>261384.31</b> | <b>360594.6</b>  | <b>103.95%</b> | <b>105.36%</b> | <b>135.96%</b> | <b>108.42%</b> | <b>99.47%</b>  |
| <b>DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>                            |                  |                  |                  |                  |                  |                |                |                |                |                |
| Dobit razdoblja  | 14984.41         | 424.73           | 0                | 982.14           | 9834.77          | 13.39%         | 0.27%          | 0.00%          | 0.41%          | 2.71%          |
| Gubitak razdoblja  | 0                | 0                | -34707.19        | 0                | 0                | 0.00%          | 0.00%          | -23.12%        | 0.00%          | 0.00%          |
| Porez na dobit   | 1725.4           | 270.28           | 0                | 0                | 0                | 1.54%          | 0.17%          | 0.00%          | 0.00%          | 0.00%          |
| <b>SVEOBUHVAATNA DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>                       | <b>13259.01</b>  | <b>154.45</b>    | <b>-34707.19</b> | <b>982.14</b>    | <b>9834.77</b>   | <b>11.85%</b>  | <b>0.10%</b>   | <b>-23.12%</b> | <b>0.41%</b>   | <b>2.71%</b>   |

### 4.5.3. Analiza financijskih pokazatelja

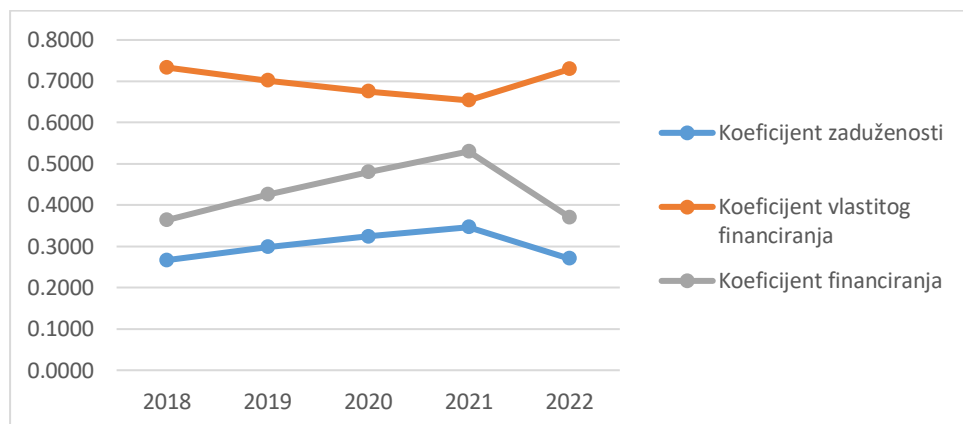
Kako bi se ocijenila kvaliteta poslovanja Brloga, odabrano je pet grupa financijskih pokazatelja: pokazatelji zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti i likvidnosti. Izostavljeni su pokazatelji investiranja, s obzirom na to da Brlog u promatranom razdoblju nije isplaćivao dividende niti se je mijenjala cijena jednog zadružnog uloga. Stoga, pokazatelji investiranja ne bi dali relevantne rezultate. Na ovoj stranici su pokazani svi pokazatelji, a potom će se prikazati grafički i komentirati prema grupama.

Tablica 9: Vrijednosti financijskih pokazatelja poslovanja Brloga

| <b>POKAZATELJI ZADUŽENOSTI</b>                     | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>poželjno</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| Koeficijent zaduženosti                            | 0.2667      | 0.2984      | 0.3244      | 0.3464      | 0.2704      | <0,5            |
| Koeficijent vlastitog financiranja                 | 0.7333      | 0.7016      | 0.6756      | 0.6536      | 0.7296      | >0,5            |
| Koeficijent financiranja                           | 0.3637      | 0.4254      | 0.4802      | 0.5300      | 0.3705      | što manji       |
| Stupanj pokrića 1                                  | 12.5951     | 1.6896      | 1.2427      | 1.3793      | 2.3377      | >1              |
| Stupanj pokrića 2                                  | 12.5951     | 1.8101      | 1.3142      | 1.6350      | 2.4954      | >1              |
| <b>POKAZATELJI AKTIVNOSTI</b>                      |             |             |             |             |             |                 |
| koeficijent obrtaja ukupne imovine                 | 0.8836      | 0.8262      | 0.8193      | 1.1786      | 1.2534      | što veći        |
| koeficijent obrtaja kratkoročne imovine            | 0.9382      | 1.4129      | 1.7953      | 2.2400      | 1.8222      | što veći        |
| koeficijent obrtaja zaliha                         | 6.5400      | 4.2165      | 5.7864      | 4.9673      | 5.5082      | što veći        |
| broj dana vezivanja zaliha                         | 55.8105     | 86.5656     | 63.0791     | 73.4812     | 66.2648     | što manji       |
| koeficijent obrtaja potraživanja od kupaca         | 2.6026      | 5.9691      | 8.5344      | 8.0720      | 8.5840      | što veći        |
| vrijeme naplate potraživanja od kupaca             | 140.2456    | 61.1486     | 42.7679     | 45.2178     | 42.5211     | što manji       |
| <b>POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI I PROFITABILNOSTI</b> |             |             |             |             |             |                 |
| Ekonomičnost ukupnog poslovanja                    | 1.1288      | 1.0026      | 0.8299      | 1.0038      | 1.0273      | >1              |
| Ekonomičnost financiranja                          | 0.0000      | 0.0238      | 0.0146      | 0.6667      | 0.5093      | >1              |
| Rentabilnost ukupne imovine (ROA)                  | 0.0892      | 0.0020      | -0.1660     | 0.0067      | 0.0342      | što veći        |
| Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE)              | 0.1217      | 0.0011      | -0.2485     | 0.0067      | 0.0456      | što veći        |
| <b>POKAZATELJI LIKVIDNOSTI</b>                     |             |             |             |             |             |                 |
| Koeficijent trenutne likvidnosti                   | 1.7466      | 0.7975      | 0.7072      | 0.5963      | 0.8771      | >0,5            |
| Koeficijent ubrzane likvidnosti                    | 3.0244      | 1.5654      | 1.1025      | 1.2851      | 2.0816      | >1              |
| Koeficijent tekuće likvidnosti                     | 3.5310      | 2.3541      | 1.5984      | 2.3359      | 3.1107      | >2              |
| Koeficijent financijske stabilnosti                | 0.0912      | 0.6013      | 0.6599      | 0.5434      | 0.3811      | <1              |

## Pokazatelji zaduženosti

Slika 28: Grafički prikaz kretanja koeficijenata zaduženosti Brloga od 2018. do 2022. godine



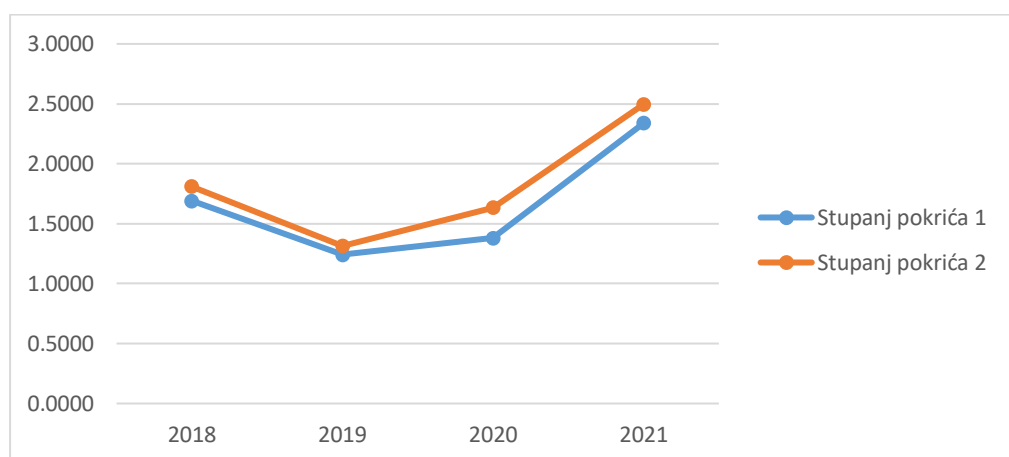
Prva analizirana skupina su pokazatelji zaduženosti. Ovi pokazatelji objašnjavaju na koji način poduzeće financira svoju imovinu te kakva je struktura kapitala. Također pokazuju stupanj korištenja financijskih sredstava putem brojčanog pokazatelja, čiju vrijednost možemo uzeti kao ocjenu kvalitete poslovanja.

*Koeficijent zaduženosti* određen je kao omjer ukupnih obaveza i ukupne imovine, te se za njega smatra kako bi trebao biti manji od 0,5. Za Brlog je ovaj koeficijent svih pet godina bio manji od 0,5 te se kretao od 0,26 do maksimalnih 0,35 u 2021. godini, što se smatrao prihvatljivim udjelom zaduženja. Koeficijent je kontinuirano rastao od 2018. do 2021. godine s obzirom da je Brlog tada inovirao i širio svoje poslovanje. U 2022. je koeficijent počeo padati s obzirom da nije bilo novih ulaganja niti novih poslovnih pothvata.

*Koeficijent vlastitog financiranja* određen je kao omjer glavnice i ukupne imovine., koji bi trebao biti veći od 0,5. Za Brlog je on u svih pet godina bio veći od 0,5 i kretao se od maksimalnih 0,73 do minimalnih 0,65. Koeficijent vlastitog financiranja bio je najveći na početku, kada je Brlog još uvijek bio vrlo malo poduzeće koje je imalo slabe mogućnosti zaduživanja te je znatno ovisilo o kapitalu uplaćenom od strane vlasnika, u ovom slučaju zadružnim ulozima uplaćenima od strane članova. Kako je Brlog rastao, otvarale su mu se mogućnosti za druge oblike kreditiranja pa je udio vlastitog financiranja opadao. No, ponovno je počeo rasti u 2022. godini. To se može pripisati dolaskom novih zadrugara koji su bili privučeni brzim oporavkom Brloga nakon korone te uvedenim poslovnim inovacijama.

*Koeficijent financiranja* određen je kao omjer ukupnih obaveza i glavnice, za koji je poželjno da bude što manji. Koeficijent financiranja za Brlog se je kretao između 0,36 i 0,53 što je poprilično povoljno te se može reći da je Brlog za jedan euro svoje imovine posudio između 36 i 53 centa što pokazuje da nije previše ovisan o zaduživanju. Koeficijent financiranja bio je najviši u 2021. godini, što se može pripisati tomu da je u toj godini Brlog ostvario pravo na kredit iz HAMAG-bicroa.

Slika 29: Grafički prikaz kretanja stupnjeva pokrića od 2018. do 2022. godine



Sljedeći pokazatelji su stupnjevi pokrića. Radi vrijednosti koje su drugačijeg reda veličine stavljeni su u zaseban graf. Također, iz grafičkog prikaza je isključena prva promatrana godina, s obzirom da je Brlog tada imao zanemarivo malo imovine pa su oba pokazatelja imala nerealno visoke razine od preko 12.

*Stupanj pokrića 1* pokazuje pridržava li se poduzeće ročne usklađenosti svoje imovine, to jest prati li zlatno pravilo koje nalaže da se dugoročna imovina mora financirati iz dugoročnih izvora. Ovaj pokazatelj trebao bi biti veći od 1, što pokazuje dugoročnu održivost financiranja poduzeća. Najniži je bio 2020. godine, kada je Brlog bilježio najslabije poslovne rezultate. Tada je zabilježen poslovni gubitak smanjio iznos glavnice i time negativno utjecao na vrijednost ovog pokazatelja. No, Brlog se j ubrzo oporavio pa je tako i stupanj pokrića 1 nastavio rasti te je dosegao najvišu razinu od 2,34 u 2022. godini.

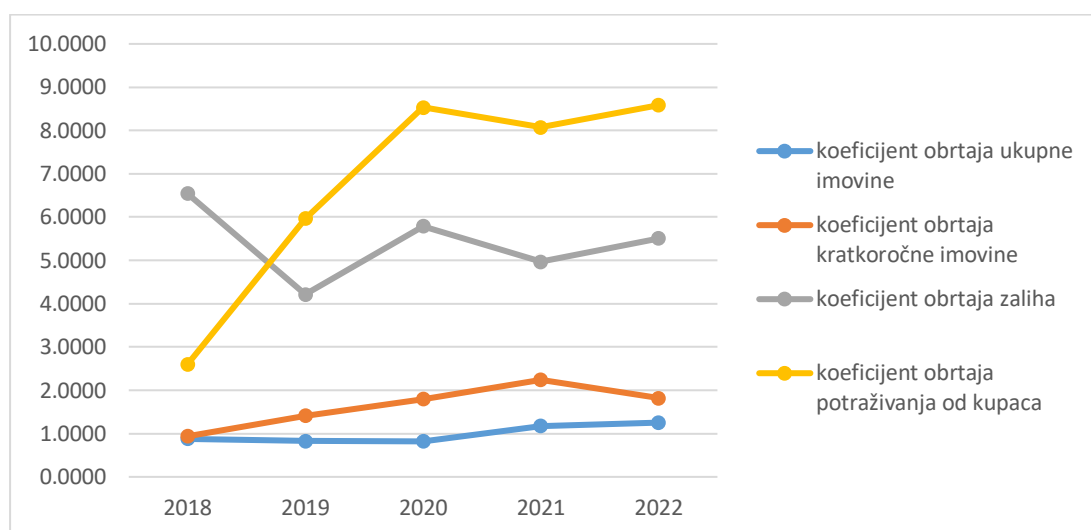
*Stupanj pokrića 2* sličan je stupnju 1, ali on još uključuje i dugoročni tuđi kapital i pribraja ga glavnici. Ovaj pokazatelj bi također trebao biti veći od 1, što pokazuje da poduzeće financira nabavu svoje dugoročne imovine iz dugoročnih izvora, bilo vlastitih ili tuđih. Stupanj pokrića 2 bio je u cijelom razdoblju veći od 1, što je pozitivno. Počeo je rasti brže od stupnja 1 u 2021. godini kada je Brlog uzeo dugoročni kredit HAMAG-bicroa.

#### Pokazatelji aktivnosti

Sljedeća skupina su pokazatelji aktivnosti. Vrijednosti ovih pokazatelja ovise o brzini cirkulacije imovine u poslovanju te određuju koliko učinkovito poduzeće koristit resurse koji su mu na raspolaganju.

*Koeficijent obrtaja ukupne imovine* određuje se omjerom ukupnih prihoda i ukupne imovine, te je poželjno da on bude što veći. Koeficijent se svih pet godina kretao oko 1, što je poprilično visoko i znači da poduzeće uspijeva izvući visoku razinu vrijednosti iz imovine koja mu je na raspolaganju. Slikovito se može reći da Brlog za 1 euro svoje imovine ostvari 1 euro prihoda!

Slika 30: Grafički prikaz kretanja pokazatelja aktivnosti Brloga od 2018. do 2022. godine



*Koeficijent obrtaja kratkoročne imovine* dodatna je razrada prijašnjeg koeficijenta te predstavlja omjer ukupnih prihoda i kratkotrajne imovine. Ovaj se je pokazatelj kretao između 1 i 2,25 tijekom svih pet godina. Koeficijent obrtaja za kratkoročnu imovinu po vrijednosti se nalazi vrlo blizu koeficijentu obrtaja ukupne imovine, što pokazuje da kratkoročna imovini ima visok udio u imovini Brloga. S obzirom da je riječ o pivovari, koja proizvodi potrošne proizvode, njoj su zalihe vrlo bitne te u ih u svakom trenutku mora imati na raspolaganju kako bi bila spreman za sljedeću turu kuhanja piva. Također velik udio u kratkotrajnoj imovini imaju i potraživanja od kupaca što pokazuje kako Brlogovi suradnici svoje obaveze podmiruju sa zakašnjenjem.

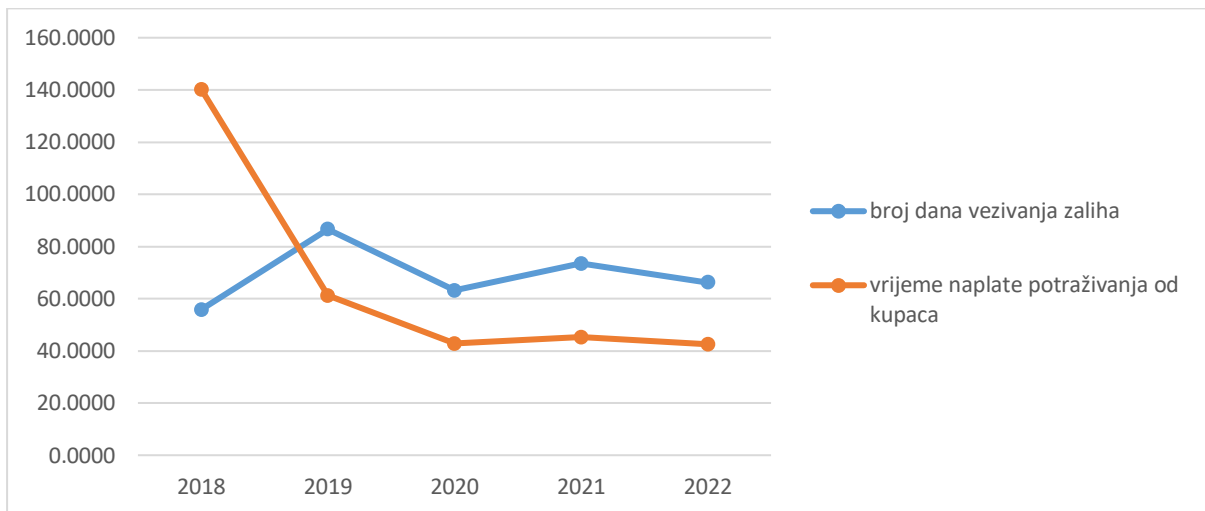
*Koeficijent obrtaja zaliha* dobiva se kao omjer poslovnih prihoda i zaliha. Vrijednosti su se kretale između 4 i 7, što znači da Brlog prilikom plasmana svog piva uspijeva zaraditi višestruko više u odnosu na vrijednost zaliha od kojeg je to isto pivo i napravljeno, što je naravno pozitivno.

*Koeficijent obrtaja potraživanja od kupaca* je omjer poslovnih prihoda i potraživanja od kupaca. Ovaj koeficijent bilježi najveće vrijednosti od svih nabrojanih te je također znatno narastao između 2018. i 2020. godine, kada je skočio s 2,6 na 8,5. To je također i period kada je Brlog prešao u novi proizvodni prostor i znatno povećao volumen proizvedenog piva. Vrijednost ovog pokazatelja se je od tada stabilizirala između 8 i 9.

Druga dva pokazatelja iz ove skupine su broj dana vezivanja zaliha i vrijeme naplate potraživanja od kupaca. Zbog drugačijih vrijednosti, te zbog toga što se mjere u danima, izdvojeni su u zaseban grafički prikaz.



Slika 31: Grafički prikaz kretanja broja dana vezivanja zaliha i naplate potraživanja od kupaca od 2018. do 2022. godine

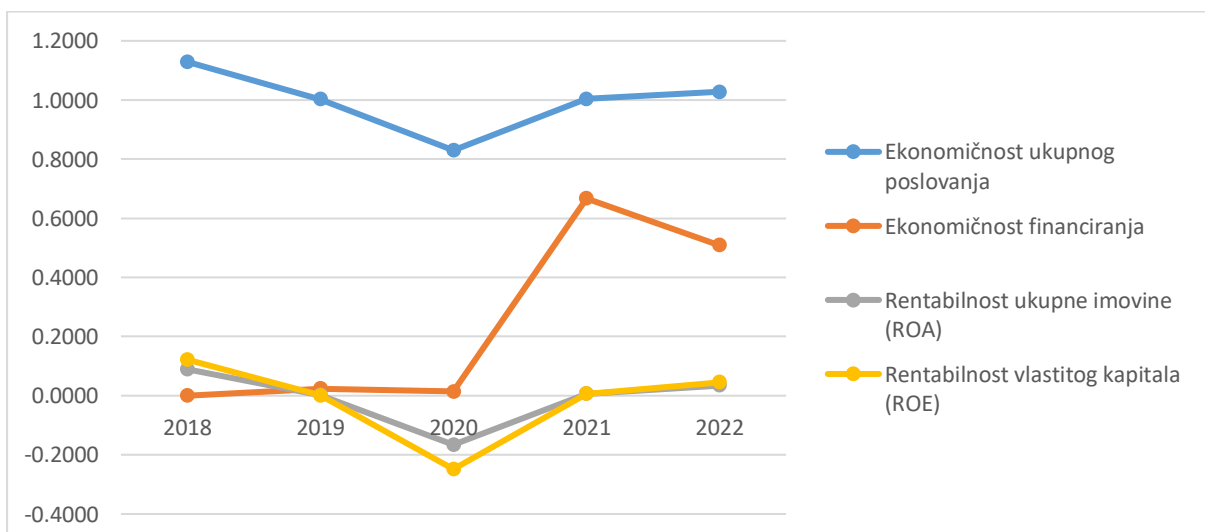


*Broj dana vezivanja zaliha* pokazuje koliko je dana potrebno da se jedan euro potrošen za nabavu zaliha utrži putem prodaje proizvoda, a poželjno je da on bude što kraći. Za Brlog on se je kretao između 55 i 86 što je poprilično visoko. To se može pripisati tome što Brlog za svoje potrebe nabavlja poljoprivredne proizvode, ponajviše ječam i hmelj. Oni se potom troše prilikom kuhanja piva, koje samo po sebi nije proizvod velike dodane vrijednosti i time ne može brzo nadoknaditi trošak nabave zaliha.

*Vrijeme naplate potraživanja od kupaca* mjeri se u danima te je poželjno da ono bude što kraće. Za Brlog se ovaj pokazatelj kretao oko 40 dana što je prihvatljivo, iako ne idealno. To se može pripisati tome što Brlog većinom posluje s manjim ugostiteljskim subjektima te organizatorima festivala. Njihovi su prihodi volatilni i ne mogu uvijek svoje obaveze podmiriti u kratkom roku. Jedina anomalija je bila 2018. godina kada je pokazatelj iznosio 140 dana. Tada je doduše Brlog još uvijek imao vrlo malo prihoda što je moglo dovesti do ovakvih vrijednosti.

#### Pokazatelji ekonomičnosti i profitabilnosti

Slika 32: Grafički prikaz kretanja pokazatelja ekonomičnosti i profitabilnosti Brloga od 2018. do 2022. godine



Sljedeća skupina su pokazatelji ekonomičnosti i profitabilnosti. Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda, to jest koliko se jedinica prihoda ostvari po jedinici rashoda, te oni moraju iznositi više od 1.

*Ekonomičnost ukupnog poslovanja* mjeri odnos ukupnih prihoda s ukupnim rashodima. Za Brlog je on u prve dvije godina bio pozitivan, to jest iznosio je više od 1. Ispod 1 pada u 2020. godini kada zbog protupandemijskih mjera pivovara bilježi gubitke i tada iznosi 0,83. Već u sljedećoj 2021. godini ovaj se pokazatelj vraća iznad 1 te veći od 1 ostaje do kraja promatranog razdoblja. Unatoč tome, čak i u godinama kada se bilježi dobit, indeks profitabilnosti ostaje vrlo nizak, 1,004 u 2021. i 1,027 u 2022. godini. To pokazuje kako je Brlog poduzeće koje se ubrzano razvija, ima visoke troškove povezane s unaprjeđenjem svog poslovanja, ali ipak uspijeva ostvariti dovoljno visoke prihode kako bi nadoknadio svoj troškove.

*Ekonomičnost financiranja* se mjeri odnosom financijskih prihoda i financijskih rashoda. Ovaj je pokazatelj tijekom cijelog promatranog razdoblja negativan, to jest manji od 1. No, i financijski prihodi i financijski rashodi Brloga su u apsolutnim iznosima toliko mali, da nemaju nikakav značajniji utjecaj na stabilnost ukupnog poslovanja!

Pokazatelji profitabilnosti povezuju ostvareni profit s prihodima iz prodaje i investicijama. Zajedno s pokazateljima ekonomičnosti određuju ukupnu učinkovitost poslovanja poduzeća.

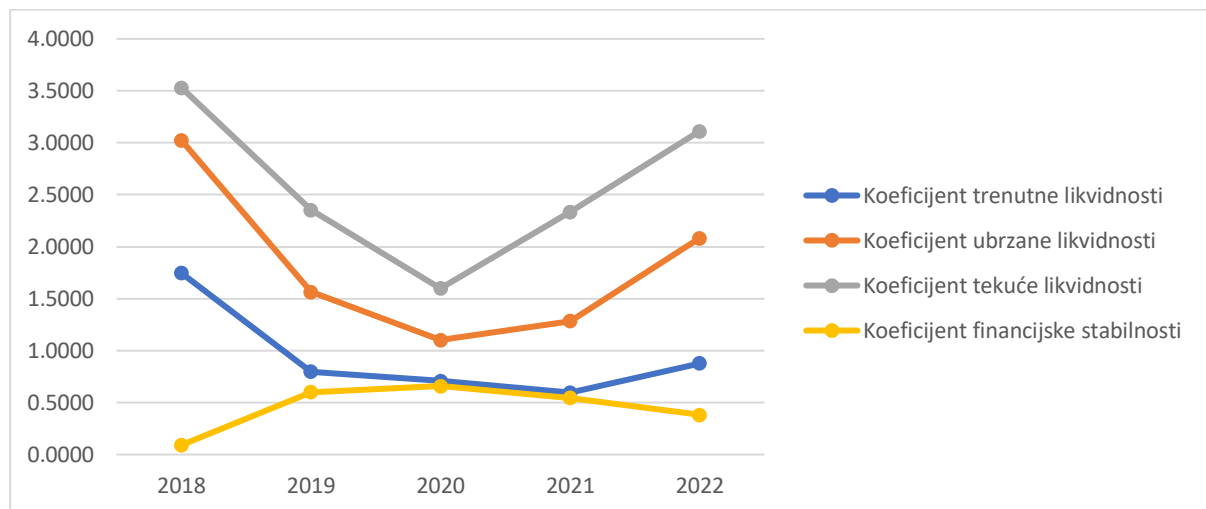
*Rentabilnost ukupne imovine (ROA)* pokazuje koliko jedinica dobiti poduzeće ostvaruje na svaku jedinicu vlastitog kapitala koju posjeduje. Pokazatelj se mjeri u postocima i poželjno je da bude veći od 0 što ukazuje na dobit u toj godini i naravno da bude što veći. Rentabilnost ukupne imovine je poprilično niska, kretala se između 2% i 8,9% u godinama kada se ostvarivala dobit, a u 2020. godini bilježi negativnu vrijednost od -16,6%. Ovakvi rezultati se mogu pripisati velikoj razini troškova zbog konstantnog ulaganja i širenja poslovanja.

*Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE)* prikazuje odnos neto dobiti i glavnice, to jest koliko jedinica dobiti poduzeće ostvaruje na jednu jedinicu vlastitog kapitala. ROE je vrlo sličnih vrijednosti tijekom cijelog promatranog razdoblja kao i ROA. U pozitivnim godinama kreće se između jedva zamjetnih 0,11% i najviših 12,56%, a u 2020. negativan. Također ovo se može pripisati visokim razinama ulaganja i popratnih troškova.

Pokazatelji likvidnosti

Posljednja promatrana skupina su pokazatelji likvidnosti, koji ukazuju na to kakve su mogućnosti poduzeća da podmiri svoje dospjele kratkoročne obaveze.

Slika 33: Grafički prikaz kretanja koeficijenata likvidnosti Brloga od 2018. do 2022. godine



*Koeficijent trenutne likvidnosti* predstavlja omjer novca i kratkoročnih obaveza, a poželjno je da bude veći od 0,5. Kao što je vidljivo za Brlog je on tijekom cijelog razdoblja veći od 0,5 što je vrlo povoljno i pokazuje da Brlog kontinuirano i stabilno podmiruje svoje tekuće obaveze. Pokazatelj se najviše približio 0,5 u 2021. godini kada se smanjio udio novca zbog pokrića poslovnih gubitaka iz prošle godine, a također su se povećale kratkoročne obaveze prema dobavljačima. No, čak i tada on je ostao stabilan!

*Koeficijent ubrzane likvidnosti* pokazuje ima li poduzeće dovoljno kratkoročnih sredstava da podmiri svoje obaveze, a bez prodaje zaliha. Poželjno je da on iznosi više od 1. Također i kod ovog pokazatelja, Brlog u svakoj godini bilježi vrijednosti veće od 1, što je vrlo povoljno i pokazuje da bez većih problema podmiruje svoje obaveze!

*Koeficijent tekuće likvidnosti* pokazuje mogućnost podmirenja kratkoročnih obaveza. Određuje se kao omjer kratkoročne imovine i kratkoročnih obaveza, a poželjno je da taj omjer bude veći od 2. Za Brlog, ovaj se je pokazatelj kretao između najveće vrijednosti od 3,53 i najmanje od 1,6 u 2020. godine. U pravilu Brlog je bio u mogućnosti bez problema podmirivati svoje kratkoročne obaveze u svim godinama, osim u 2020. koja je bila iznimka, te nakon koje se je Brlog vrlo brzo opravio i nakon koje je ovaj pokazatelj ponovno počeo rasti.

*Koeficijent financijske stabilnosti* pokazuje jeli potrebno iz djela dugoročnih izvora podmirivati kratkoročne obaveze, što se smatra lošim za dugoročnu stabilnost poslovanja. On se određuje kao omjer dugotrajne imovine i kapitala uvećanog za dugoročne obveze. Ako vrijednost ovog pokazatelja naraste na više od 1, znači da poduzeće ima problema sa podmirenjem svojih kratkoročnih obaveza što mu ugrožava imovinu. Za Brlog je tijekom svih pet godina koeficijent financijske stabilnosti bio ispod 1, od 2018. do 2019. između 0,38 i 0,6 što znači da Brlog bez problema podmiruje svoje kratkoročne obaveze! Jedino se je u 2019. godini koeficijent približio 1 s iznosom od 0,912. No, tada je Brlog bio vrlo malo poduzeće s malo dugoročne imovine što može dovesti do distorziranih rezultata.

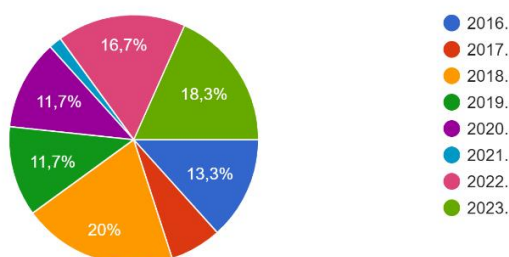
## 4.6. Uloga članova zadruga u donošenju poslovnih odluka

U ovom poglavlju biti će prikazani rezultati ankete koja je provedena među zadrugarima zadrugne pivovare Brlog. Anketa je provedena u razdoblju od rujna 2023. godine do veljače 2024. godine, među zadrugarima koji su prisustvovali skupštinama te ostalim internim događanjima koji su se odvijali. Od ukupno 90 zadrugara koliko ih broji Brlog, 60 ih se odazvalo na ispunjavanje ankete. Jedna trećina se nije odazvala na ispunjavanje ankete, što predstavlja njeno ograničenje. No preostale dvije trećine su dovoljne za donošenje svih odluka na razini zadruga te su pružili dovoljan broj podataka za izvlačenje zaključaka, koji se mogu povezati s teoretskim postavkama koje su prikazane ranije u ovom radu. Anketa je provedena koristeći "Google forms" program.

### 4.6.1. Izabrane osobine zadrugara

Slika 34: Rezultati odgovora na prvo pitanje ankete

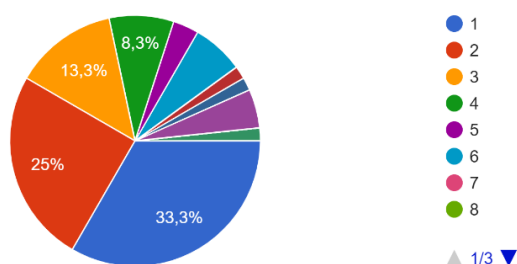
Kada ste se uključili u zadrugu?  
60 odgovora



Prvo pitanje koje je postavljeno u sklopu ankete odnosi se na godinu u kojoj su se ispitanici zadrugari uključili u rad zadruga. Ovdje se mogu vidjeti rezultati koji potkrepljuju kronologiju razvoja prikazanu ranije u ovom poglavlju. 9 ispitanika koji su se učlanili 2016. godine odnosi se na osnivače zadruga. Potom je 2017. godine uslijedio pad novih učlanjenja s obzirom da je uspjeh pivovare još uvijek bio neizvjestan. Nakon dobrih početnih rezultata i *crowdfunding* kampanje 2018. godine uslijedio je najveći val učlanjenja u kojemu je pristupilo 20% ispitanika. Učlanjenja se nastavljaju i u sljedeće dvije godine. Potom je uslijedio nagli pad 2021. koji je izazvan slabijim poslovnim rezultatima uslijed pandemijskih mjera. Nakon što je ovaj period uspješno prebrođen te nakon što su usvojena određena unapređenja poslovanja nastavlja se veći priljev zadrugara u 2022. i 2023. godini.

Slika 35: Rezultati odgovora na drugo pitanje ankete

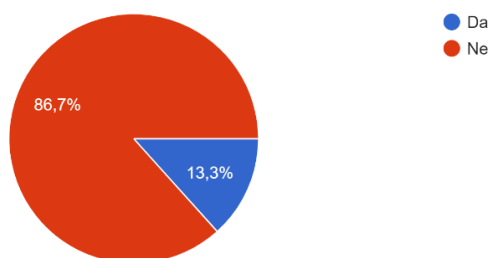
Koliko zadružnih uloga posjedujete?  
60 odgovora



U pogledu broja zadružnih uloga jasno je vidljivo kako veliku većinu čine vrlo mali ulagači. Čak 71,6% ispitanika posjeduju tri ili manje zadružnih uloga, to jest uložilo je do 3585€ (jedan ulog vrijedi 1195€). Prosječan broj uloga po zaposleniku je 3,3.

Slika 36: Rezultati odgovora na treće pitanje ankete

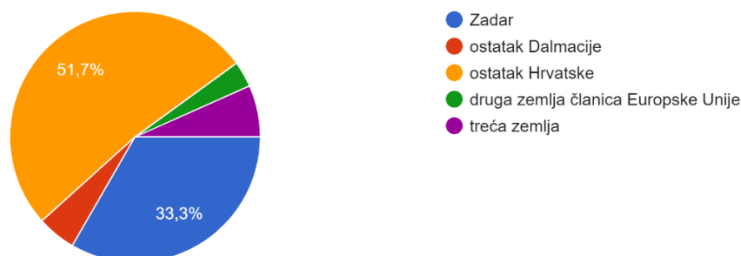
Jeste li ujedno i zaposlenik Brlog zadružne pivovare?  
60 odgovora



Među ispitanicima našlo se i svih osam zadrugara koji su stalno zaposleni u pivovari. Osam zaposlenika ima ukupno 25 uloga, što znači da prosječan zaposlenik posjeduje 3,125 uloga što je čak i nešto manje od ukupnog prosjeka koji iznosi 3,3. Ovo pokazuje kako zaposlenici ne promatraju kupnju uloga kao investiciju, već kao svojevrsnu ulaznicu za proces poslovnog odlučivanja u poduzeću u kojem rade.

Slika 37: Rezultati odgovora na četvrto pitanje ankete

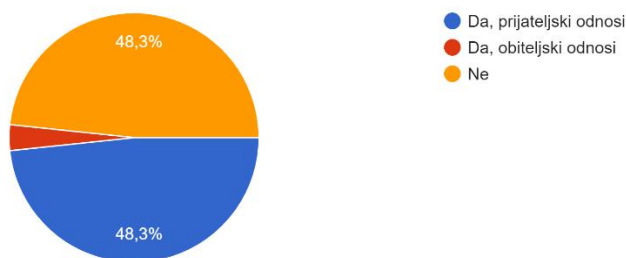
Mjesto stanovanja  
60 odgovora



S obzirom na mjesto stanovanja čak trećina zadrugara je iz samog grada Zadra, a kada im se pribroje zadrugari iz ostatka Dalmacije dolazi se do broja od 23, to jest 38,33% posto ispitanika živi u istoj regiji u kojoj su smještene proizvodne aktivnosti njihovog poduzeća. Kada im se pribroje zadrugari iz ostatka Hrvatske dolazi se do broja od čak 51, to jest 85% suvlasnika ovog poduzeća živi u istoj zemlji u kojemu se nalaze njegove proizvodne aktivnosti. Ovo je jedna od glavnih osobina koje razlikuju zadruge od dioničkih društava.

Slika 38: Rezultati odgovora na peto pitanje ankete

Jeste li prije učlanjenja poznavali neke od članova zadruge?  
60 odgovora

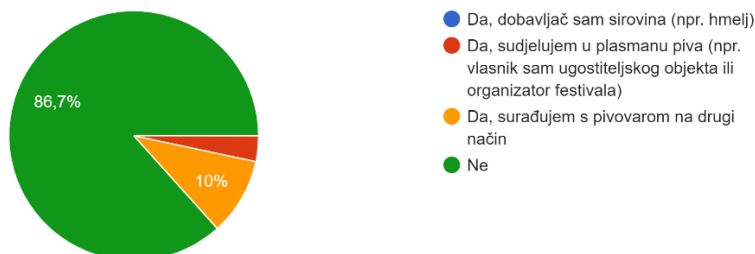


Nastavno na prethodno pitanje, može se vidjeti kako je čak 51,6% ispitanika odgovorilo kako je prije učlanjenja poznavalo nekoga od članova zadruge. Njih dvadeset i devet je imalo prijatelje u zadruzi, a dvoje članove obitelji. To pokazuje kako kod zadruga dolazi do miješanja privatnih i poslovnih odnosa. Suvlasnici ovdje uspostavljaju puno prisnije odnose u usporedbi s dioničarima velikih dioničarskih društava koji su u pravilu fragmentirani i međusobno se ne poznaju.

Slika 39: Rezultati odgovora na šesto pitanje ankete

Jeste li kooperant pivovare?

60 odgovora

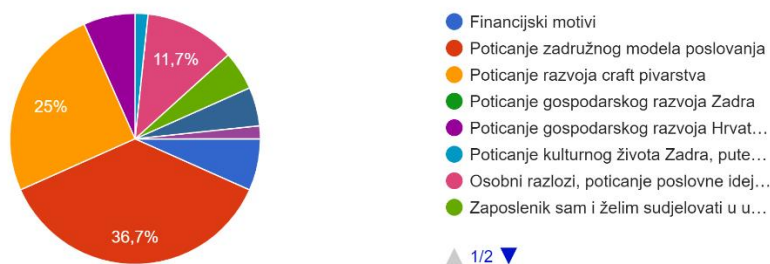


Među ispitanicima prisutno je osam kooperanata od koji su dva vlasnici ugostiteljskih objekata u kojima se prodaje pivo, a šest surađuje sa zadrugom na drugi način. Među tih šest prevladavaju stručnjaci čije usluge Brlog koristi po potrebi, poput odvjetnika ili inženjera. Niti jedan od ispitanika ne opskrbljuje pivovaru sa sirovinama za proizvodnju piva, što se može povezati s općenito slabim prepoznavanjem alternativnih modela poslovnog udruživanja u hrvatskoj poljoprivredi.

Slika 40: Rezultati odgovora na sedmo pitanje ankete

Koji je vaš glavni motiv za učlanjenje u zadrugu?

60 odgovora



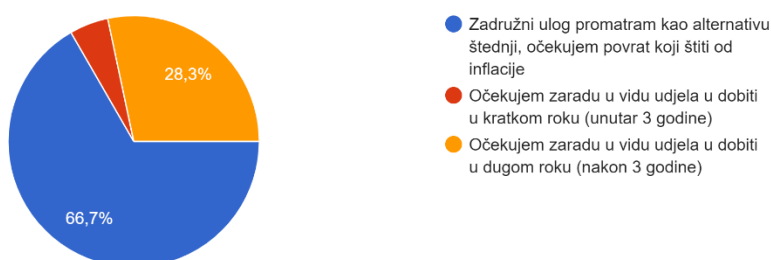
Sljedeće pitanje odnosilo se na glavni motiv za učlanjenjem u zadrugu. Od deset ponuđenih motiva vidljivo je kako dominiraju dva, a to su poticanje zadrugnog modela poslovanja i poticanje craft pivarstva, na koje otpada 61,7% odgovora. Ovdje se na praktičnom primjeru potvrđuje kako su najveći motivi za uspostavom zadruga nezadovoljstvo funkcioniranjem postojećih financijskih modela i posljedično poticanje alternativnih te entuzijazam prema samoj djelatnosti kojom se zadruga bavi.

Sljedeći odgovor koji je ostvario zapažene rezultate su osobni razlozi, to jest poticanje poslovne ideje prijatelj i člana obitelji. Niti ovakvi motivi se ne smiju zanemariti s obzirom da zadruga

okupljaju manji broj ljudi koji potom razvijaju poznanstva ili su se poznavali još prije učlanjenja. Zanimljivo je kako među sedam ispitanik koji su naveli osobne razloge kao glavni motiv za učlanjenje, svi su prijatelji nekog od osnivača zadruge. S druge strane, članovi obitelji osnivača zadruge navode druge motive kao važnije u odnosu na poticanje poslovne ideje svojih rođaka.

Slika 41: Rezultati odgovora na osmo pitanje ankete

Kakva su vaša financijska očekivanja od članstva u zadruzi?  
60 odgovora



U pogledu financijskih motiva, daleko najveći broj ispitanika promatra ulaganju u zadrugu kao alternativu oročenoj štednji u banci. Ovo je razumljivo s obzirom na rekordno niske kamatne stope koje se ostvaruju na oročene štednje te s obzirom da zadružni ulozi predstavljaju poprilično siguran oblik ulaganja zbog obaveze zadruge da pri izlasku vrati inicijalno uplaćeni iznos. Sada će se pogledati koliko je prosječan broj kupljenih uloga s obzirom na financijska očekivanja njihovih vlasnika.

Tablica 10: Prosječan broj kupljenih uloga prema danom dogovoru na osmo pitanje

| Financijska očekivanja   | Prosječan broj kupljenih uloga |
|--|--------------------------------|
| Zadružni ulog promatram kao alternativu štednji, očekujem povrat koji štiti od inflacije | 2,55                           |
| Očekujem zaradu u vidu udjela u dobiti u dugom roku (nakon 3 godine)                     | 4,29                           |
| Očekujem zaradu u vidu udjela u dobiti u kratkom roku (unutar 3 godine)                  | 7,67                           |

Jasno je vidljivo kako su kraći investicijski horizonti povezani s kupnjom većeg broja uloga. Ovo može predstavljati izazov za stabilnost zadruge, s obzirom na to da oni zadrugari koji



očekuju zaradu u kratkom roku mogu zatražiti izlaz iz zadruge i povrat uložениh sredstava nakon nekoliko uspješnih poslovnih godina. S obzirom da imaju tendenciju uložiti više, povrati njihovih iznosa mogu znatno opteretiti poslovanje zadruge!

#### 4.6.2. Motivacija za učlanjenjem u zadrugu

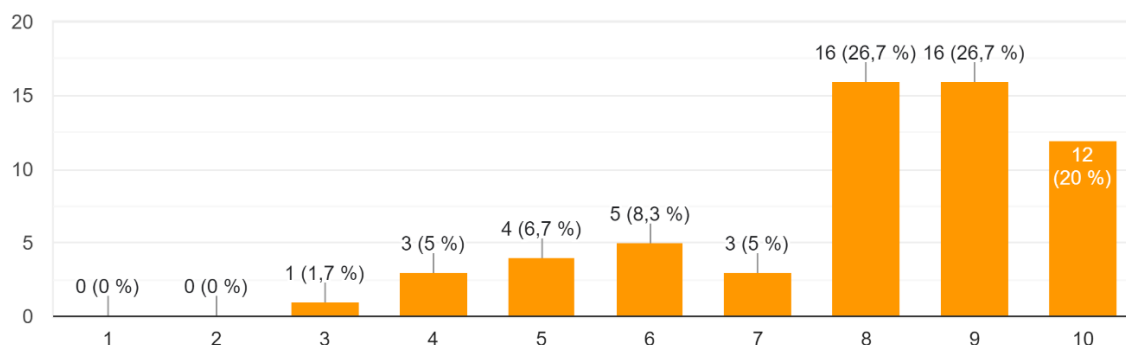
U sljedećem dijelu ankete ispitana je motivacija zadrugara prilikom učlanjenja u zadrugu. Izabrano je sedam motiva koje su ispitanici ocjenjivali s ocjenom od 1 do 10, gdje je 1 znači da im taj motiv nije uopće bitan, a 10 da im je taj motiv najbitniji.

Kao vodeći motiv pokazalo se je poticanje zadružnog modela poslovanja, koje je ostvarilo prosječnu ocjenu od 7,97. Ovdje se na praktičnom primjeru može vidjeti kako se rast popularnosti zadružnog modela povezuje s težnjom pojedinca za osnaživanjem alternativnih oblika ekonomije, koje potom mogu ispraviti one osobine trenutno dominantnih ekonomskih oblika s kojima pojedinac nije zadovoljan. Također, s obzirom da je Brlog jedino hrvatsko proizvodno poduzeće koje funkcionira kao zadruga te je medijski vrlo eksponiran, može se reći da ulaganje u Brlog predstavlja svojevrsno "ulaganje u zadruge" općenito. Na sljedećem grafu se mogu vidjeti distribucije ocjena među ispitanicima:

Slika 42: Rezultati odgovora na deveto pitanje ankete

Koliku važnost pridajete poticanju zadružnog modela poslovanja prilikom donošenja odluke o učlanjenju u zadrugu?

60 odgovora



Unutar ispitanika izdvojiti će se jedna grupa, a to su zadrugari zaposleni u Brlogu. Prosjek među osam zaposlenika za ovo pitanje je bio čak 9.5! To je još više od 7,97 koliko je iznosio

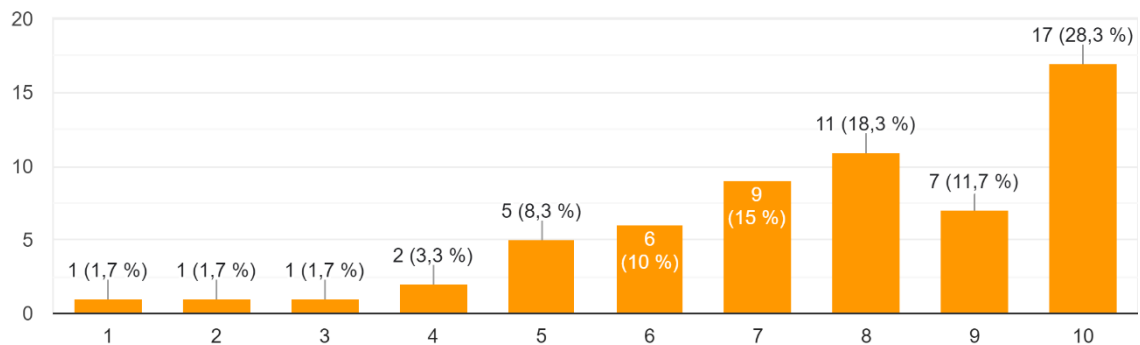
opći prosjek, što pokazuje kako zaposlenike za rad u pivovari također motiviraju i njihova uvjerenja te želja za poticanjem razvoja zadružnog modela.

Sljedeći najvažniji motiv bio je poticanje razvoja craft pivarstva. On je ostvario prosječnu ocjenu od 7,65. Ovaj rezultat dodatno potvrđuje kako je entuzijazam za temeljnu djelatnost kojom se poduzeće bavi vrlo važan faktor prilikom odluke za ulaganjem u zadrugu. Distribucija ocjena može se vidjeti na sljedećem grafu:

Slika 43: Rezultati odgovora na deseto pitanje ankete

Koliku važnost pridajete poticanju craft pivarstva prilikom donošenja odluke o učlanjenju u zadrugu?

60 odgovora

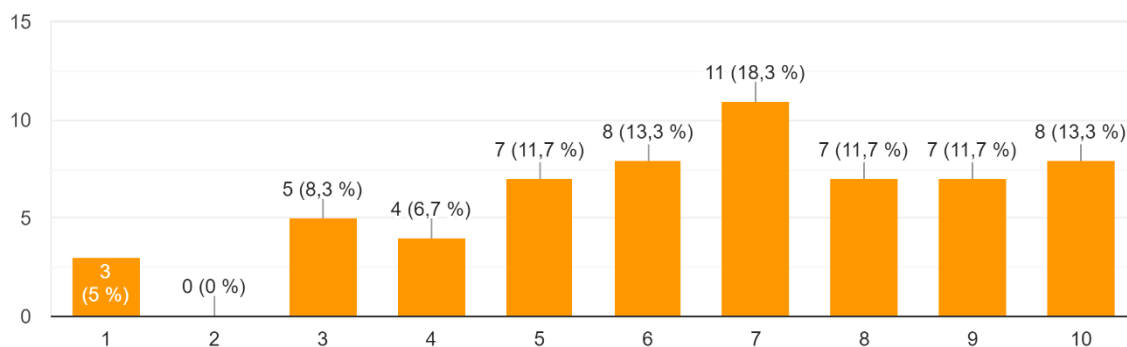


Treći najvažniji motiv bio je želja za aktivnim sudjelovanjem u organizaciji poslovanja zadruga. Ovaj je motiv ostvario prosječnu ocjenu od 6,55 te se distribucija može vidjeti na sljedećem grafu:

Slika 44: Rezultati odgovora na jedanaesto pitanje ankete

Koliku važnost pridajete želji za aktivnim sudjelovanjem u organizaciji rada pivovare prilikom učlanjenja u Zadrugu?

60 odgovora



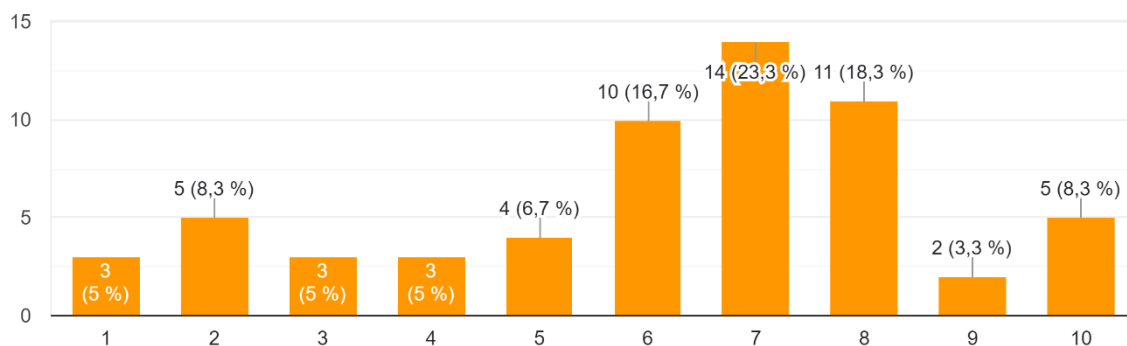
I ovdje će se usporediti prosječna ocjena zaposlenika, koja iznosi čak 9,00. Očito je kako postoji velika razlika u motivaciji za sudjelovanjem u donošenju poslovnih odluka među zaposlenicima i svim ostalim članovima, s obzirom da donošenje odluka ima direktan utjecaj na njihov položaj u poduzeću.

Četvrto mjesto po važnosti pripalo je poticanju kulturnog života Zadra. Ono je ostvarilo prosječnu ocjenu od 6,13, uz sljedeću distribuciju:

Slika 45: Rezultati odgovora na dvanaesto pitanje ankete

Koliku važnost pridajete poticanju kulturnog života Zadra prilikom donošenja odluke o učlanjenju u zadrugu?

60 odgovora



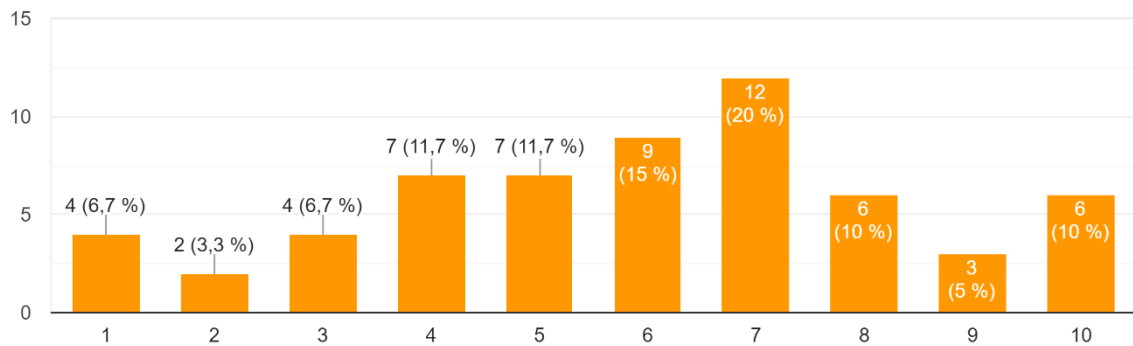
Ovdje će se posebno izdvojiti oni zadrugari koji žive u samom gradu Zadru. Oni su dali prosječnu ocjenu od 6,875 što je nešto više od općeg prosjeka.

Sada slijede tri motiva kojima se nije pripisivala prevelika važnost te koji su ostvarili prosječnu ocjenu manju od 6. Motiv poticanja gospodarstva Hrvatske ostvario je prosječnu ocjenu od 5,93 uz sljedeću distribuciju:

Slika 46: Rezultati odgovora na trinaesto pitanje ankete

Koliku važnost pridajete poticanju gospodarstva Hrvatske prilikom donošenja odluke o ućlanjenju u zadrugu?

60 odgovora

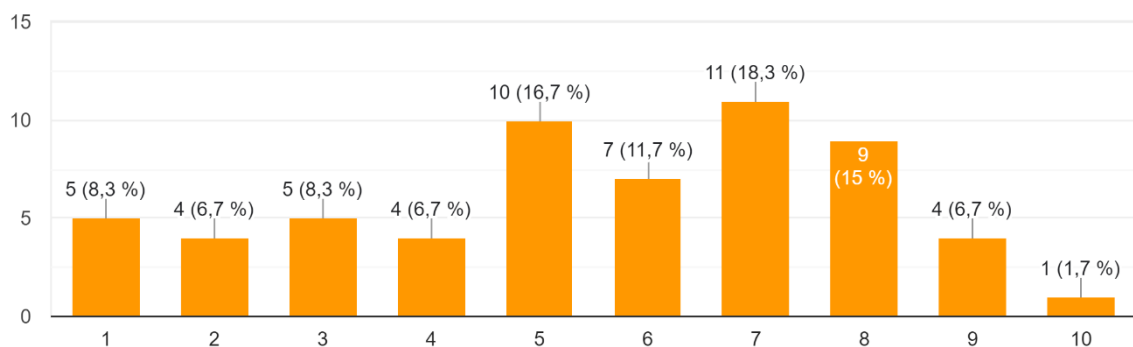


Sličan rezultat ostvario je i motiv poticanja gospodarstva Zadra, s prosjekom od 5,52 uz sljedeću distribuciju:

Slika 47: Rezultati odgovora na četrnaesto pitanje ankete

Koliku važnost pridajete poticanju gospodarstva Zadra prilikom donošenja odluke o ućlanjenju u zadrugu?

60 odgovora

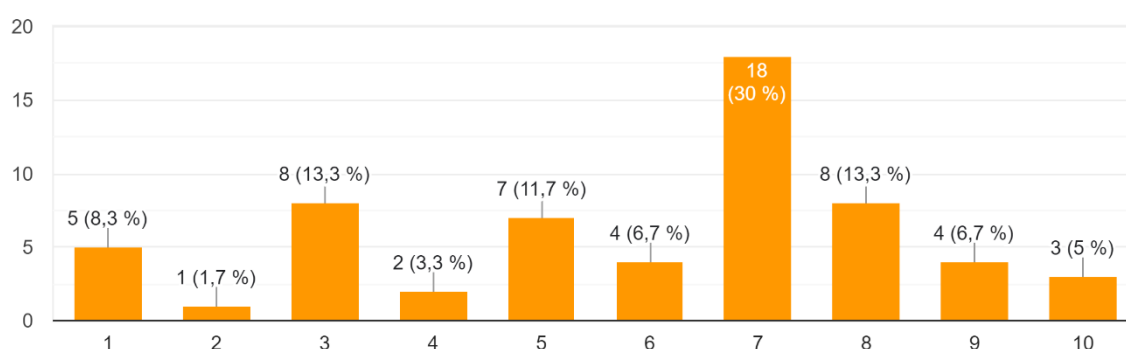


Ovakvi rezultati su razumljivi s obzirom da je Brlog još uvijek malo poduzeće pa stoga većina njegovih zadrugara ne smatra kako ono samo po sebi može u velikoj mjeri utjecati na opće gospodarstvene trendove u gradu i zemlji .

Među slabije ocjenjenima našao se je i motiv osobne financijske dobiti koji je ostvario prosječnu ocjenu od 5,9 uz sljedeću distribuciju:

Slika 48: Rezultati odgovora na petnaesto pitanje ankete

Koliku važnost pridajete osobnim financijskim motivima prilikom donošenja odluke o ućlanjenju u zadrugu?  
60 odgovora



Ovdje će se izdvojiti već spomenuta četiri investitora koji su jedini među svim ispitanicima kupili više od deset uloga. Njihova prosječna ocjena za ovo pitanje bila je 6,75 što je značajno više od općeg prosjeka. Stoga se može reći kako su financijski motivi više izraženi među onima koji više sredstava ulože u zadrugu.

Zaključno, poredati će se motivi prema prosječnoj ocjeni od najveće prema najmanjoj.

Tablica 11: Prosječna ocjena prema odgovoru na petnaesto pitanje

| Motiv                               | Prosječna ocjena |
|-------------------------------------|------------------|
| Poticanje zadružnog modela          | 7,97             |
| Poticanje craft pivarstva           | 7,65             |
| Aktivno sudjelovanje u radu zadruge | 6,55             |
| Poticanje kulturnog života Zadra    | 6,13             |
| Poticanje gospodarstva Hrvatske     | 5,93             |
| Osobni financijski motivi           | 5,9              |

#### 4.6.3. Dosadašnji angažman zadrugara

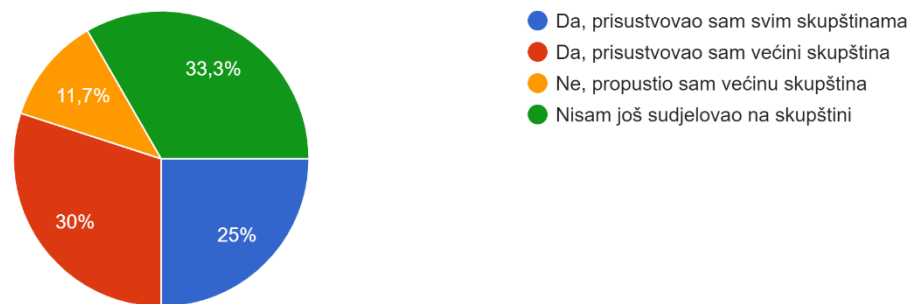
U sljedećem poglavlju ankete postavljana su pitanja vezana za dosadašnji angažman zadrugara u poslovnim aktivnostima, zadovoljstvu s funkcioniranjem zadruge te njihovim planovima za budućnost.

Prvo pitanje odnosilo se na to koliko su često prisutni na zadružnim skupštinama te su ostvareni sljedeći rezultati:

Slika 49: Rezultati odgovora na šesnaesto pitanje ankete

Sudjelujete li redovito u zadružnim skupštinama?

60 odgovora



55% ispitanih je sudjelovalo na većini ili na svim skupštinama, no i dalje iznenađuje velik broj od čak 33% koji nisu prisustvovali niti jednoj skupštini. S druge strane, od dvadeset ispitanika koji još nisu sudjelovali na skupštini, čak osam ih se priključilo zadruzi 2023. godine pa je moguće kako dosada nisu stigli sudjelovati iako imaju želju. To i dalje ostavlja 12 ispitanika, ili 20% koji su u zadruzi dulje od godinu dana, a još nisu sudjelovali na skupštini.

I ovdje će se u posebnu podskupinu izdvojiti zadrugari zaposlenici te će se pogledati koliko su oni aktivni na skupštinama. Od njih osam, čak sedam je odgovorilo kako su sudjelovali na svim skupštinama održanima od kada su se uključili, što pokazuje znatno veći interes u usporedbi s ostalim zadrugarima koji nisu zaposlenici.

Sljedeće pitanje odnosilo se na zadovoljstvo dosadašnjom dinamikom sazivanja skupština, koja je bila kvartalna, a rezultati su sljedeći:

Slika 50: Rezultati odgovora na sedamnaesto pitanje ankete

Jeste li zadovoljni redovitošću sazivanja skupština

60 odgovora



Velika većina je zadovoljna, dok 15%, to jest 9 zadrugara priželjkuje češće skupštine. Od njih 9, 7 ih živi van grada Zadra pa se njihovo nezadovoljstvo može pripisati nedostatku neformalne komunikacije koju imaju zadrugari iz Zadra koji češće mogu svratiti od bara ili proizvodnog pogona. Također od njih 9 koji priželjkuju češće skupštine, čak 4 su vanjski suradnici pivovare. Odluke pivovare utječu i na njihovo poslovanje pa je stoga razumljivo da su motivirani za većom ulogom prilikom donošenja odluka.

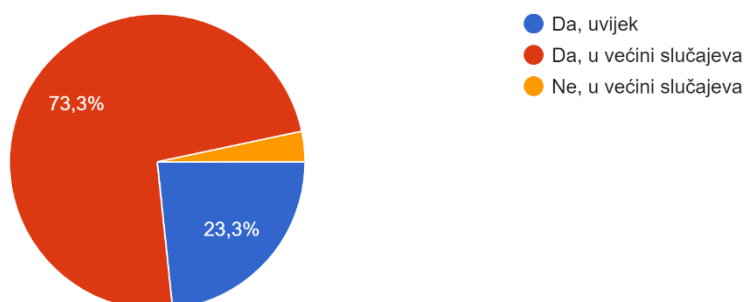
Sljedeće pitanje odnosilo se na usklađenost mišljenja zadrugara sa usvojenim odlukama.

Rezultati su sljedeći:

Slika 51: Rezultati odgovora na osamnaesto pitanje ankete

Jesu li vaši stavovi prilikom donošenja odluka u skladu sa stavovima većine zadrugara?

60 odgovora



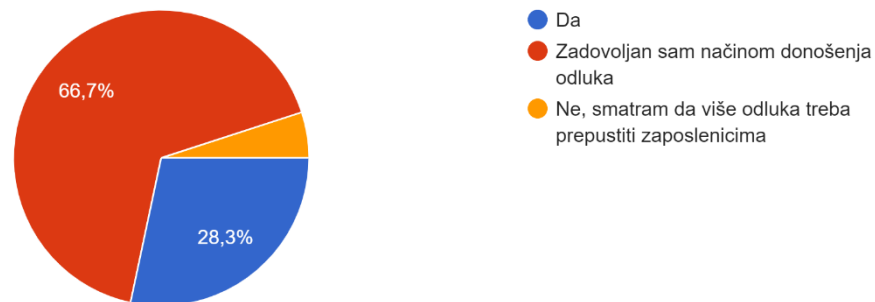
Jasno je vidljivo kako gotovo svi zadrugari imaju stavove koji su u većini slučajeva u skladu sa usvojenim odlukama. To se može pripisati činjenica da Brlog ima povjerenstvo za primanje

novih članova, koje prije ućlanjenje provodi intervju kako bi se utvrdilo jesu li vrijednosti, stavovi i oćekivanja potencijalnih novih zadrugara u skladu s ostatkom zadruge.

U sljedećem pitanju ispitivalo se treba li više odluka u budućnosti biti doneseno putem glasanja zadrugara. Rezultati su sljedeći:

Slika 52: Rezultati odgovora na devetnaesto pitanje ankete

Smatrate li da više poslovnih odluka treba biti doneseno putem glasanja zadrugara?  
60 odgovora



Velika većina zadrugara je zadovoljna brojem odluka koje su donesena na skupštinama, no ipak postoji određen dio koji priželjkuje spuštanje većeg broja odluka na razinu skupštine. Zanimljivo je kako je od 8 zadrugara zaposlenika njih čak 6 odgovorilo kako više poslovnih odluka treba biti doneseno na skupštinama, što dodatno pokazuje kako među njima postoji velika želja za aktivnim sudjelovanjem u organizaciji poslovnog procesa.

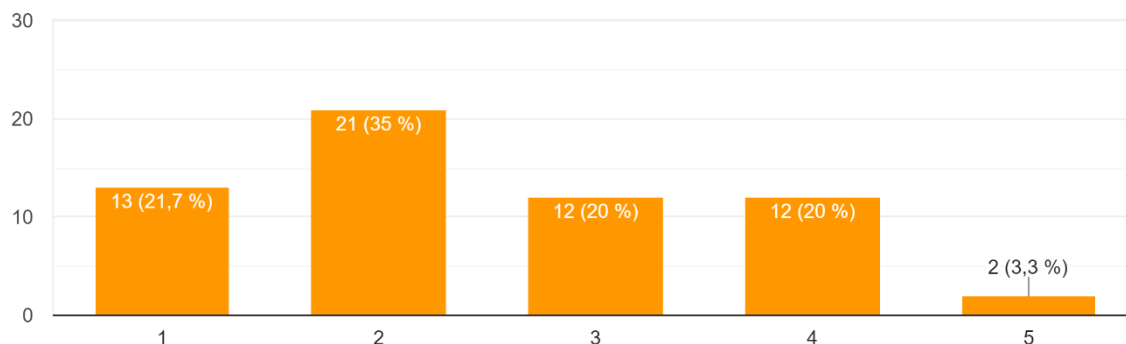
S obzirom da zadrugari imaju opciju napuštanja zadruge, u sljedećem je pitanju ispitano kolika je vjerojatnost da bi zadrugari napustili zadrugu ukoliko se njihova mišljenja ne bi poklapala sa stavovima većine. Ispitanici su birali ocjene između 1 i 5, gdje 1 znači najmanju vjerojatnost, a 5 najveću. Prosjek je iznosio 2,48 sa sljedećom distribucijom:



Slika 53: Rezultati odgovora na dvadeseto pitanje ankete

Koja je vjerojatnost da biste napustili zadrugu ukoliko se vaša mišljenja razliku od većine?

60 odgovora



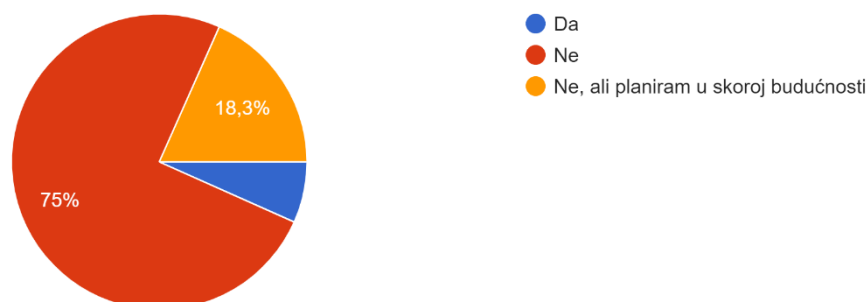
Ovakav prosjek pokazuje kako većina zadrugara nije sklona impulzivnom napuštanju zadruge ukoliko njihovo mišljenje ne bude prihvaćeno.

U sljedećem pitanju ispitivalo se jesu li zadrugari upućivali inicijative vezano za rad zadruge, te su dobiveni sljedeći rezultati:

Slika 54: Rezultati odgovora na dvadeset i prvo pitanje ankete

Jeste li ikada pokrenuli određenu inicijativu vezano za rad zadruge?

60 odgovora



Velika većina nikada nije uputila inicijativu, jedan veći dio planira u skorij budućnosti, dok je samo četvero ispitanika odgovorilo potvrdno. Među inicijativama koje su predložene na skupštinama i koje su potom zaživjele svakako treba istaknuti ove dvije: šahovsku simultanku<sup>60</sup>

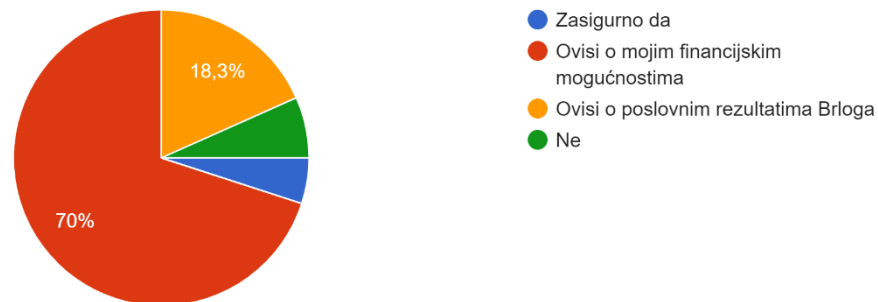
<sup>60</sup> Izvješće dostupno na blogu Ribafish: <https://ribafish.com/simultanka-u-zadarskom-brlog-brew-baru-promocija-saha-za-klince/>

i *Najneposlušnu*, nagradu za ženu godine. Zanimljivo je kako prema rezultatima ankete dvoje zadrugara koji su predložili ove dvije inicijative nisu zaposlenici Brloga. Zadrugar koji je inicirao *Najneposlušnu* vlasnik je samo jednog uloga, dok je zadrugar koji je inicirao šahovsku simultanku vlasnik samo tri uloga. Ova dva primjera pokazuju kako preko zadružnog modela čak i ljudi koji nisu zaposlenici i koji su uložili skromna sredstva, mogu koristiti zadrugu kao platformu za uspješno ostvarivanje svojih ideja.

Sljedeće pitanje odnosilo se na planove za buduće ulaganje u vidu kupnje zadružnih uloga. Rezultati su sljedeći:

Slika 55: Rezultati odgovora na dvadeset i drugo pitanje ankete

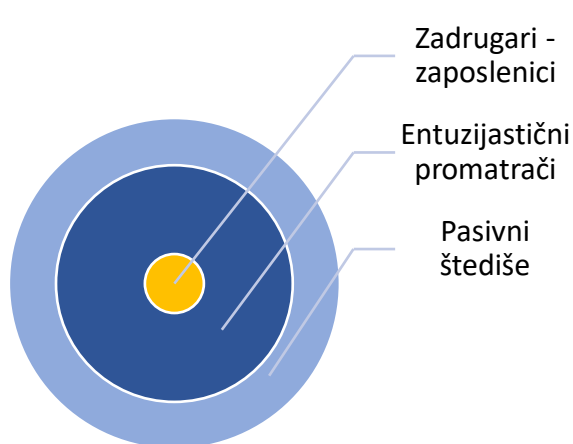
Planirate li kupiti dodatne zadružne uloge?  
60 odgovora



Vrlo je zanimljivo kako velika većina od čak 70% planira dodatna ulaganja ukoliko im to dozvoli njihova finansijska situacija. To je puno više od 18,3% ispitanika koji su rekli kako dodatna ulaganja ovise o poslovnim rezultatima samog Brloga. Ovakvi rezultati jasno pokazuju kako zadrugari ne promatraju svoja ulaganja u zadrugu kao priliku za zaradu, već kao alternativu štednji. Da očekuju zaradu, zasigurno bi svoje planove prilagođavali finansijskim rezultatima, to jest kupovali dodatne uloge ukoliko Brlog isplaćuje više dobiti i prodavali postojeće ako bi isplaćivao manje, no to očito nije slučaj.

#### 4.6.4. Podjela zadrugara prema prirodi njihovog angažmana u zadruzi

Na temelju prikupljenih odgovora u anketi, zadrugari će se podijeliti u nekoliko skupina kako bi se lakše razumjela priroda njihovog djelovanja u zadruzi te kako bi se lakše mogli raditi poslovni planovi za budućnost. Kako bi se podjela lakše razumjela, izraditi će se sljedeći grafički prikaz:



Udaljenost od središta kruga predstavlja angažiranost u radu zadruge, što je bliže središtu to su zadrugari angažiraniji. Površina kruga predstavlja brojnost, što je površina veća, to je grupa brojnija.

Slika 56: Grafički prikaz podgrupa zadrugara prema prirodi njihovog angažmana

1. **Zadugari-zaposlenici:** predstavljeni su žutim krugom koji se nalazi u samom središtu, s obzirom da je riječ o najangažiranijim zadrugarima, te krugom koji je najmanje površine s obzirom da su najmalobrojnija grupa. U kontekstu Brloga, bilo bi riječ o osam stalno zaposlenih radnika pivovare, koji su ujedno i suvlasnici. Svima njima je zajedničko da su izrazito angažirani oko donošenja poslovnih odluka, sudjeluju na gotovo svim skupštinama te se zalažu za to da što više odluka bude doneseno putem glasanja na skupštini. Glavne motivacije za ulazak u zadrugu su im poticanje zadrugnog modela te aktivno sudjelovanje u radu zadruge. Predstavljaju skupinu koja ima financijske interese i u obliku zaposlenika i u obliku vlasnika kapitala.
2. **Entuzijastični promatrači:** predstavljeni su tamno plavim krugom koji se nalazi u sredini s obzirom da su manje aktivni od Zadrugara-zaposlenika. Također njihov krug zauzima najveću površine jer su najbrojniji. U kontekstu Brloga, riječ je o svim zadrugarima koji su ispunili anketu, a nisu zaposlenici pivovare. Ovo je skupina koju za ulazak najviše motivira želja za poticanjem osnovne djelatnosti zadruge, u ovom slučaju craft pivarstva, te želja za poticanjem zadrugnog modela poslovanja. Oni sudjeluju na većini skupština, iako ne na svima. Rado se odazivaju na glasanje i rasprave vezano za poslovne ideje, ali velika većina njih nije spremna samostalno predložiti ili provoditi neku inicijativu. Riječ je o skupini koja je srednje zainteresirana za sudjelovanje u organizaciji poslovnog procesa. Oni su vlasnici kapitala koji financijski interes ostvaruju u vidu isplate udjela u dobiti, a neki među njima su ujedno i vanjski suradnici zadruge. Svoje ulaganje u zadrugne uloge promatraju kao alternativu oročenoj štednji.

3. **Pasivni štediši:** treća skupina predstavljena je kružnim obodom svijetloplave boje. Ona se nalazi najdalje od središta jer su najmanje angažirani oko upravljanja zadrugom, te je njihov krug tanji s obzirom na to da su malobrojniji od Entuzijastičnih promatrača. U kontekstu Brloga ovdje je riječ o svim preostalim zadrugarima, koji se uopće nisu odazvali ispunjavanju ankete. S obzirom da se nisu odazvali na ispunjavanje ankete, jasno je kako predstavljaju populaciju koja nije zainteresirana za sudjelovanje u zadružnim skupštinama, sudjelovanje u druženjima i ostalim manifestacijama niti su zainteresirani za poslovnu suradnju sa pivovarom. Ovdje je riječ o zadrugarima koji svoje financijske interese ostvaruju putem isplate udjela u dobiti. Njih za učlanjenje u zadrugu motivira želja za poticanjem razvoja temeljne djelatnosti, u ovom slučaju craft pivarstva, te svoj angažman promatraju isključivo kroz jednokratnu uplatu zadružnog uloga.

## 5. PERSPEKTIVA RAZVOJA ZADRUŽNOG MODELA U BUDUĆNOSTI

S obzirom na posebnosti zadružnog modela te utjecaja koji na njih ima decentralizirano upravljanje, vrijeme je za pogledati kakve bi posljedice na gospodarstvo mogla imati njegova popularizacija. S obzirom da je broj zadruga na području Europske unije, a pogotovo Hrvatske, još uvijek malen, ne možemo u potpunost odrediti koliki će njihov utjecaj biti. Stoga je važno o tome na vrijeme promišljati na temelju postojećih trendova te uočenih specifičnosti zadruga. U ovom poglavlju će se izdvojiti četiri područja:

- ekološka održivost
- otpornost na krize i asimetrične šokove
- smanjenje nejednakosti u pogledu dohotka i vlasništva nad kapitalom
- poticanje ravnomjernog regionalnog razvoja.

Dati će se zaključak kako bi na svako od ta četiri područja mogla utjecati veća zastupljenost zadruga, a u promišljanje će se uključiti relevantni primjeri iz znanstvene literature.

### 5.1. Uloga zadruga u izgradnji održivog gospodarstva

Jedan od gorućih globalnih problema današnjice svakako su klimatske promjene, to jest globalno zatopljenje i pojava nepovoljnih životnih uvjeta koji s njime dolaze. Oni se posebice očituju u porastu prosječne temperature te sve učestalijim i nepredvidljivijim vremenskim nepogodama u vidu suša, šumskih požara, dezertifikacije, plimnih valova te rastuće razine mora. Ovakvi uvjeti osobito su štetni za gospodarski razvoj, a posebno za temeljnu gospodarsku djelatnost, proizvodnju i distribucije hrane. Stoga su klimatske promjene u fokusu vlada i međunarodne zajednice, ali također i sve većeg broja međunarodnih korporacija koje nastoje dio svojih profita usmjeriti u aktivnosti koje imaju za cilj ublažavanje klimatskih promjena kako bi stekle naklonost potrošača i šire javnosti. No sve je očitije kako se poslovni modeli na koje smo navikli, jednostavno ne mogu prilagoditi kako bi postali ekološki prihvatljiviji u potrebnom roku već ih je potrebno mijenjati iz korijena! To se odnosi na poslovne modele većine međunarodnih korporacija koje danas dominiraju tržištima, oslanjajući se na jeftinu radnu snagu, prirodne resurse, popustljivu zakonsku regulaciju te

jeftino poljoprivredno zemljište *globalnoga juga*<sup>61</sup> kako bi proizveli proizvode koji se potom transportiraju i plasiraju na financijski imućnija tržišta razvijenih zemalja.

Upravo je transport ovdje jedan od glavnih problema! Naime prilikom globalnog transporta velike količine dobara prvenstveno se koristi pomorski i zračni prijevoz. Obnovljivi izvori energije još uvijek nisu ponudili isplativ i pouzdan način napajanja preoceanskih teretnih brodova te transportnih zrakoplova. S obzirom da se na uzroke klimatskih promjena mora djelovati bez odgode, a trenutni model transporta se u predvidivo vrijeme ne može prilagoditi, nameće se zaključak da se pristup proizvodnji i distribuciji mora promijeniti na način da se potreba za transportom što više smanji. Upravo se zadruge odlično uklapaju u zadovoljenje ove potrebe. Naime, zbog decentraliziranog modela odlučivanja u zadrugama je izražena tendencija za integracijom na lokalnoj bazi te plasiranje proizvoda na lokalnim tržištima.

Prema analizi održivosti poslovanja hrvatskih zadruga, Sudarić, Lončarić, Zmaić, (2019) pretežiti motiv za osnivanje zadruga je udruživanje manjih proizvođača radi uspješnijeg nastupa na lokalnom tržištu<sup>62</sup>. Stoga su u ovakvom modelu poslovanja znatno kraći nabavni lanci, a samim time i njihov ugljični otisak. Zadržni nabavni lanci ponekad postižu i tu kritičnu razinu kratkoće da se za njih mogu koristiti i prijevozna sredstva koja koriste obnovljive izvore energije, poput lakih električnih dostavnih vozila. Na primjeru Brloga, njegov se hmelj i ječam proizvode u Hrvatskoj, proizvodni pogon je lociran u gradu Zadru, a proizvodi se većinom plasiraju u ugostiteljske objekte u Zagrebu i Dalmaciji. Sve transportne aktivnosti potencijalno se mogu obaviti bez korištenja ugljično intenzivnog zračnog ili pomorskog prometa. Stoga, u pogledu redukcije utjecaja koje transportne aktivnosti imaju u ukupnoj emisiji ugljika, uputno je poticati zadržni model poslovanja zbog njegovog izraženog lokalnog karaktera.

Korišteni resursi nisu jedini aspekt zadržnog poslovanja koji ima izražen lokalni karakter. Zadržari su pretežno ljudi koji žive u blizini središta zadruge. To je uočeno i prilikom pregleda razvoja zadržnog poslovanja u francuskom poljoprivrednom sektoru, Prieto (2015), za čiju je funkcionalnost zaslužan veliki udio zadruga. Većina zadržara odabire one zadruge čije je središte u blizini njihova mjesta stanovanja kako bi mogli aktivnije sudjelovati u njihovom

---

<sup>61</sup> neformalni naziv za zemlje u razvoju na području Latinske Amerike, Afrike, Bliskog Istoka, Južne i Jugoistočne Azije

<sup>62</sup> Sudarić, T., Lončarić, R. i Zmaić, K. (2019.), Bioeconomy challenges in cooperative development, *Ekonomski vjesnik*, 32 (2), 281-292. <https://hrcak.srce.hr/231425>

radu<sup>63</sup>, a upravo su i takve zadruge koje okupljaju ljude iz iste regije i najstabilnije. Stoga, članovi zadruge su direktno izloženi svim negativnim posljedicama koje proizvodni proces ostavlja na okolinu, s obzirom na to da je okolina zadruge ujedno i njihova okolina!

Ovo je potpuno drugačija situacija od one koja vlada u klasičnim dioničkim društvima gdje je gotovo pravilo da većina dioničara živi na drugom kraju svijeta od onoga u kojemu se nalaze proizvodni pogoni tvrtke u njihovom vlasništvu. Na taj su način potpuno zaštićeni od štetnih ekoloških utjecaja, koji za njih predstavljaju samo apstraktne podatke. Kako bi se osigurala velika razina odgovornosti za štetne utjecaje proizvodnih pogona, uputno je poticati one poslovne modele, poput zadružnog, gdje su ljudi odgovorni za organizaciju poslovanja ujedno i direktno izloženi njegovim eksternalijama. Uz zadrugare, istima su izloženi i potrošači zadružnih proizvoda. Ovdje odlično može poslužiti primjer Brlogove kušaonice i pivnice u sklopu proizvodnog pogona. Ukoliko bi taj pogon u velikoj mjeri narušavao svoju neposrednu okolinu, zasigurno bi drastično pala i posjećenost te prodaja u pridruženom ugostiteljskom objektu. Nadalje, negativne posljedice po pitanju okoliša bi se zasigurno osjetile i u ostatku grada što bi kod kupaca iz Zadra izazvalo averziju te izbjegavanje Brlogova piva. Stoga je jasno da se kod zadruga koje su primarno usmjerene na lokalna tržišta, bilo kakve negativne eksternalije vrlo brzo prelijevaju u slabije poslovne rezultate. Prema tome, za njih ekološka osviještenost nema samo moralnu težinu već je i preduvjet za poslovni uspjeh!

I kao treći aspekt zadružnog modela koji ih čini povoljnima u pogledu ekološke održivosti, pogotovo u primarnom sektoru, je njihov relativno mali obujam proizvodnje! Jedan od glavnih problema današnje poljoprivrede, stočarstva, šumarstva i ribarstva je izraženost monokultura. Industrijske principe postizanja ekonomija obujma, ovdje se primjenjuju u prirodi. No, kako priroda nije tvornica, tvornički principi ne mogu se u njoj istoznačno primjenjivati bez dugoročno štetnih posljedica. Monokulture pridonose značajnom smanjenju bioraznolikosti koja ima velik utjecaj uzduž ekosustava. Kako bi se iskoristila najjeftinija poljoprivredna zemljišta te kako bi se ostvarila ekonomija obujma, na jednoj se lokaciji uzgajaju ogromne količine samo jednog usjeva. Ovakve prakse smanjuju troškove proizvodnje ali pritom značajno iscrpljuju tlo, umanjujući njegovu plodnost u budućnosti te ugrožavaju ostatak živog svijeta u njegovoj okolini. Najbolji primjer su naravno pčele čija je opstojnost značajno

---

<sup>63</sup> Vargas Prieto, A. (2015.), La identidad cooperativa en el contexto de la globalización. *Economía y Desarrollo*, 155(2), 101-118.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842015000300008&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842015000300008&lng=es&tlng=es).

ugrožena smanjenjem bioraznolikosti flore u njihovim staništima, a smanjenjem njihovog broja otežava se oprašivanje, a time i budući prinosi. Slični postupci se događaju i u drugim djelatnostima. U šumarstvu gdje se na iskrčenim šumskim područjima sadi isključivo jedna vrsta stabla koja je ekonomski najisplativija iako se time značajno smanjuje raznolikost. U ribarstvu izlovljavanjem ekonomski najisplativije riblje vrste do iznemoglosti i naposljetku u stočarstvu uzgojem goveda u velikim količinama, koje potom pustoše i dezertificiraju travnate ekosustave.

Za očekivati je da bi ovakve prakse bile znatno rjeđe kada bi se u primarnom sektoru nalazio veći udio zadruga. Prema Matoga, Papeš, Petak (2005) poljoprivredne zadruge u Europskoj Uniji pretežno okupljaju veći broj manjih proizvođača koji se bave uzgojem raznolikih kultura<sup>64</sup>. Također, kao što je u radu već prikazano, zadruge tijekom svog poslovnog vijeka ostaju na ograničenom obujmu rasta. Slikovito rečeno, za dugoročnu održivost jednog bioma<sup>65</sup> od 200 hektara bilo bi bolje da na njemu djeluje deset zadruga koje obrađuju po 20 hektara s različitim poljoprivrednim kulturama, nego jedna plantaža s 200 hektara monokulture. Na taj se način dugoročno možemo približiti ne samo proizvodnji visoke dodane vrijednosti, već i proizvodnji visoke prirodne vrijednosti<sup>66</sup>.

Zaključno, može se smatrati kako bi veći udio zadruga u gospodarstvu pridonio većoj ekološkoj održivosti i to iz sljedeća tri razloga:

- zadruge su većinom usmjerene na lokalna tržišta pa se time smanjuje potreba za transportom i ugljični otisak koji nastaje iz transportnih aktivnosti
- zadrugari su većinom ljudi koji žive blizu sjedišta zadruga pa su time direktno izloženi svim negativnim ekološkim posljedicama njenog poslovanja u svom svakodnevnom životu, stoga je za očekivati da će imati veći interes da njeno poslovanje bude što održivije
- zadruge koje se bave poljoprivredom karakterizira relativno mali obujam i raznolike djelatnosti pa je stoga za očekivati da bi veća koncentracija poljoprivrednih zadruga na jednom području bolje pridonosila očuvanju bioraznolikosti

---

<sup>64</sup> Matoga, Ž., Papeš, D. i Petak, A. (2005.), Poljoprivredne zadruge u zemljama Europske unije, *Sociologija i prostor: časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja*, 43(167), 215-277. <https://hrcak.srce.hr/clanak/52478>

<sup>65</sup> zajednica svih živih organizama i područja na kojem obitavaju

<sup>66</sup> koncept koji prati očuvanje raznolikosti živog svijeta prilikom poljoprivredne proizvodnje te mogućnost dugoročne produktivne proizvodnje temeljem sadašnjih praksi



## 5.2. Uloga zadruga u povećanju otpornosti na krize i asimetrične šokove

U zadnjih nekoliko godina potpuno neočekivano su se pojavile dvije globalne krize koje su u znatnoj mjeri poremetile ustaljene svjetske gospodarske tokove. Prisilili su države, velika poduzeća i kupce da promjene svoje poslovanje i potrošačke navike. Te su dvije krize pandemija COVID-19 virusa uz posljedične protupandemijske mjere te Ruska invazija na Ukrajinu uz posljedični val sankcija, poremećaja na tržištu fosilnih goriva te inflacije. Ključna posljedica ovih kriza bilo je otežano ili u potpunosti onemogućeno kretanje ljudi i dobara među državama. Kod pandemije COVID-19 virusa bilo je riječ o protupandemijskim mjerama koje su u jednom periodu onemogućavale prelazak granice u strahu od širenja zaraze te izazvale nestašice brojnih namirnica koje su najviše pogodile zemlje u razvoju. Sankcije nametnute Ruskoj Federaciji prvenstveno su se odnosile na izvoz fosilnih goriva pa su stoga imale dalekosežne učinke i na cijene gotovo svih ostalih dobara i transportnih usluga. Najviše su bile pogođene europske zemlje koje su stale na stranu Ukrajine, a do tada su u velikoj mjeri bile ovisne o uvozu ruskih ugljikovodika, posebice zemnog plina. Sagledavajući posljedice ovih dviju kriza, jasno je da su one bile toliko dalekosežne iz dva razloga: velike ovisnosti o fosilnim gorivima te dugačkih, globalnih, nabavnih lanaca.

S obzirom na rastuće trendove globalizacije i klimatskih promjena u skoroj budućnosti mogu se očekivati nove pandemije. Također vodeći izvoznici fosilnih goriva su gotovo sve odreda politički nestabilne i nedemokratske zemlje. Zbog ova dva razloga, uputno je poticati one gospodarske subjekte koji manje ovise o fosilnim gorivima te koji imaju kraće nabavne lance. Zadruga se svakako uklapaju u ovaj opis, jer kao što je opisano u prethodnim poglavljima one su usmjerene na lokalna tržišta te imaju manju potrebu za fosilnim gorivima. Stoga, gospodarstvo koje se u većoj mjeri oslanja na zadruga koje djeluju na unutar jedne države ili jedne regije, biti će manje osjetljivo na ograničavanje kretanja prilikom pandemija te na nagle prestanke poslovanja među državama zbog političko-sigurnosnih razloga.

Do sličnog zaključka došli su i Gil, Capdevila (2010). Provodili su eksperiment koji je imao za cilj ispitati na koji način posluju poljoprivrednici udruženi u zadruga kada su suočeni s prirodnim nepogodama i nestašicom resursa, konkretno vode, te usporediti njihov način poslovanja s onima koji nisu udruženi u zadruga. Uočeno je kako poljoprivrednici u zadrugama odabiru uzgoj onih kultura koje su prilagođenije prirodnim uvjetima, manje opterećuju okoliš te je njihovo poslovanje stoga otpornije na elementarne nepogode. S druge strane, poljoprivrednici koji nisu udruženi u zadruga svoje poslovanje pretežno orijentiraju prema ostvarenju profita pa stoga u pogodnim uvjetima ostvaruju veću zaradu ali su ranjiviji u

uvjetima elementarnih nepogoda. Stoga, s obzirom na trenutačno stanje ekosustava, uputno bi bilo poticati poslovne modele, poput zadruga, koji pokazuju veću otpornost i manje su sklone neodrživim praksama radi ostvarenja profita<sup>67</sup>.

Sljedeći aspekt koji će se razmotriti su financijske odluke koje se donose u tijeku gospodarskih kriza. Trošak rada u vidu plaća jedan je od najvećih financijskih opterećenja za gotovo sve tvrtke. Stoga, suočene s nepovoljnom gospodarskom situacijom brojne se tvrtke odlučuju smanjiti svoje troškove otpuštanjem dijela radnika. Kako bi očuvali svoju poziciju, menadžeri moraju zadovoljiti financijska očekivanja većinskih dioničara, a ukoliko se smanje prihodi tvrtke puno je lakše smanjiti broj zaposlenih te uštedjeti na plaćama nego smanjiti povrate koji od tvrtke dobivaju dioničari. Dobit istih tih dioničara koji imenuju menadžere. S druge strane u zadrugama su radnici većinom suvlasnici te ne postoji jedan većinski vlasnik, pa je ovakav odgovor na krizu malo vjerojatan. Teško je zamisliti da će zaposlenici/zadrugari poduprijeti vlastito otpuštanje ili otpuštanje svojih kolega. Do sličnih zaključaka su došli i Puđak, Šimleša (2020) koji su intervjuirali zaposlenike nekoliko hrvatskih zadruga. Kao glavni odgovor na lošije poslovne rezultate zadrugari su navodili smanjivanje isplate dobiti članovima zadruge umjesto smanjenja plaća ili otpuštanja<sup>68</sup>. Veća odgovornost zadruga vidljiva je i u financijskom sektoru. Stoga prema Stiglitz (2020), u SAD-u tijekom financijske krize 2008. godine zadružne banke koje su bile u vlasništvu članova i koje su financirale točno određene gospodarske grane, pokazale su znatno bolje rezultate i suočile su se s manje problema u odnosu na ostatak bankarskog sektora<sup>69</sup>.

Također ljudi koji su se učlanili u zadrugu i koji su uložili svoja sredstva, na njenu djelatnost ne gledaju samo kao na priliku za zaradu. Njih karakterizira velika intrinzična motivacija za djelatnošću zadruge te je za očekivati da će je podržavati čak i onda kada se ta djelatnost ne čini atraktivnom. Prema saznanjima iz pregleda poduzeća u suvlasništvu radnika u Španjolskoj gdje je takav model vrlo raširen, Fernandez-Guadano i Lopez-Millan (2019), zaposlenici u takvim poduzećima manje mijenjaju radna mjesta, navode veću razinu motivacije i osjećaja povezanosti s poduzećem te su tijekom ekonomski nepovoljnih razdoblja imali manje šanse za

---

<sup>67</sup> Gil, S. i Serrat-Capdevila, A. (2010.), Emergence of Cooperation in a Model for Agricultural Production, *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 8(1), 1-12. <https://hrcak.srce.hr/76779>

<sup>68</sup> Puđak, J. i Šimleša, D. (2020.), Je li društveno poduzetništvo bolje za radnike? Utjecaj radnog iskustva u hrvatskim društvenim zadrugama na percipiranu dobit radnika, *Revija za sociologiju*, 50(1), 7-30. <https://hrcak.srce.hr/clanak/345286>

<sup>69</sup> Stiglitz J. (2020), *Cijena profita*, Zagreb: Profil knjiga

ostanak bez posla<sup>70</sup>. Sličan zaključak pokazala je i anketa provedena u sklopu ovog rada, gdje se poticanje craft pivarstva pokazalo kao jedan od najvažnijih motiva za učlanjenje u zadrugu. Stoga se uz zadruge može vezati manja opasnost da će se na gospodarske krize i na promjene trendova odgovoriti gašenjem poduzeća.

No, u pogledu otpornosti gospodarskih subjekata, zadruge imaju i jednu slabost na koju valja obratiti pažnju i koja može imati negativne posljedice. Ovdje je riječ o obavezi isplate novčanih iznosa originalnim vlasnicima u nominalnim iznosima. Prilikom gospodarskih kriza može se očekivati kako će određeni dio zadrugara pohrliti sa zahtijevanjem isplate svojih uloga, kako bi se lakše nosili s vlastitim financijskim problemima! Ovo može predstavljati veliki izazov čak i za zadruge koje uspješno posluju, ako u danom trenutku nemaju dovoljno raspoloživih novčanih sredstava za isplatu. Za ovu se mogućnost valja na vrijeme pripremiti! Prvenstveno se to može učiniti držanjem dovoljne količine rezervi, čak i u većem iznosu od onoga propisanog zakonom. Nadalje, u ovom kontekstu važno je prilikom primanja novih članova s dovoljnom razinom pouzdanosti utvrditi nalaze li se potencijalni zadrugari u dovoljno stabilnoj financijskoj situaciji kako ne bi olako povlačili svoje uloge.

Zaključno, s većom popularnošću zadruga može se očekivati i veća otpornost gospodarstva i to iz četiri razloga:

- zadruge imaju manju potrebu za fosilnim gorivima pa bilo kakva nestabilnost na tržištima na njih manje utječe
- zadruge imaju kraće nabavne lance koji većinom ne prelaze granice države pa nestabilnosti na globalnoj političkoj sceni na njih imaju manji utjecaj
- zbog suvlasničkog statusa većine zaposlenika manje su šanse da će se na gospodarske nestabilnosti reagirati otpuštanjima
- zbog velike zainteresiranosti suvlasnika za temeljnom djelatnošću poduzeća manja je vjerojatnost da će doći do njenog gašenja uslijed promjena trendova na tržištu

---

<sup>70</sup> Fernandez Guadaño, J. i López Millán, M. (2019). Assessing employee-owned firms: an examination of the Spanish economic model, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 32(1), 1994-2008. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1642781>

### **5.3. Uloga zadruga u smanjenju dohodovne nejednakosti i nejednakosti vlasništva nad kapitalom**

U ovom poglavlju fokusirati će se na tri trenda koja su vrlo raširena u zadnjih nekoliko desetljeća u razvijenim zapadnim gospodarstvima, a koja uzrokuju velike razine nejednakosti i sve lošiju financijsku situaciju za većinu stanovništva. To su: akumulacija vlasništva nad kapitalom od strane malog broja ljudi, rastuće nejednakosti u dohotku među zaposlenicima te nepostojanje učinkovitog načina štednje za osobe slabijeg imovinskog stanja. Za svaki od ova tri uočena trenda dati će se kratki pregled o tome kako na njih može utjecati popularizacija zadružnog modela poslovanja, s posebnim naglaskom na utjecaj decentraliziranog modela upravljanja. Uz prednosti, također će biti dan i pregled mogućih opasnosti koje sa sobom donosi zadružni model.

S obzirom na trendove globalizacije i liberalizacije financijskih tržišta, svjedočimo okrupnjavanju vlasništva nad kapitalom, to jest akvizicijama manjih tvrtki od strane velikih korporativnih grupacija. Koristeći svoj veliki kreditni potencijal preuzimaju vlasništvo nad potencijalnim konkurentima i šire svoj utjecaj na tržištu. Također, sve je veći udio institucionalnih investitora, udruženja kapitala koje imaju za cilj akviziciju što većeg broja gospodarskih subjekata s ciljem izvlačenja financijske dobiti u vidu dividendi i kapitalne dobiti. Ovakvi trendovi na financijskim tržištima donose sa sobom nekoliko vrlo ozbiljnih i negativnih posljedica. Prva je ta da se zajedno s okrupnjavanjem vlasništva sve veća količina utjecaja i moći koncentrira u sve manjem krugu ljudi. Ti se pojedinci potom nalaze u poziciji da raspoložujući velikom količinom kapitala imaju priliku donositi odluke koje imaju ogroman utjecaj. Ne samo na njihova poduzeća već i na društvo u cjelini, pritom u potpunosti izbjegavajući bilo kakav demokratski proces te izolirajući gotovo sve zaposlenike od procesa donošenja odluka za tvrtku u kojoj rade.

Sljedeća je posljedica sve izraženija financijalizacija gospodarstva. S njime nastaju tvrtke kojima glavni cilj više nije unapređenje temeljne djelatnosti i pružanje bolje usluge ili razvoja boljeg proizvoda, već isključivo maksimizacija bogatstva dioničara putem povećanja vrijednosti dionica i isplatom sve veće stope dobiti. Menadžeri stoga dobit tvrtke koriste za operacije poput otkupa dionica, gdje se novčana sredstva umjesto za ulaganje u razvoj djelatnosti i poboljšanja materijalnog stanja radnika koriste za kratkoročno napuhavanje cijena na dioničkim tržištima. Naravno sve s ciljem zadovoljenja apetita većinskih dioničara koji odlučuju o njihovoj poziciji. Govoreći o otkupu dionica zanimljivo je za napomenuti da, prema

Stiglitz (2020), od 2017. godine nadalje u SAD-u godišnji iznos potrošen na otkup dionica premašuje ulaganja nefinancijskih tvrtki, to jest formiranje kapitala<sup>71</sup>!

Dugoročno, ovakvi trendovi mogu dovesti do stanja u kojemu se kreativni napori iz realnog sektora okreću prema jalovim financijskih špekulacijama. Zadružni model u sebi ima ugrađene postavke koje su već spomenute na početku ovoga rada te koje će se sada prikazati u kontekstu nošenja sa spomenutim trendovima. Kao prvo, s obzirom na ograničeni maksimalni broj uloga koje pojedinac može kupiti nije moguće prisvajanje većinskog udjela nad zadrugom od strane jednog investitora. Kao drugo, zbog modela odlučivanja *jedan član - jedan glas*, nije moguće podložiti poslovanje zadruga interesima jednog ili nekolicine ulagača. Kao treće nije za očekivati da će zadruga preusmjeriti svoj fokus od temeljne djelatnosti na one financijske s obzirom da zadruga u svom članstvu okuplja velik broj zaposlenika, kooperanata i klijenata. I kao posljednje, s obzirom na nemogućnost nasljeđivanja zadružnih uloga nije moguće stvaranje *generacijskog bogatstva*<sup>72</sup> na temelju udjela koje su stekle prijašnje generacije, što time potiče svaku sljedeću generaciju na ulaganje na temelju vlastitih sposobnosti i interesa.

Kao primjer za ove tvrdnje može poslužiti istraživanje koje su proveli Fernandez-Guadano i Lopez-Millan (2008.) na temelju usporedbe performansi dioničkih društava i poduzeća koja su u većinskom vlasništvu zaposlenika (više od 51%). Ovakva su poduzeća vrlo popularna u Španjolskoj, te su se uspoređivala sa španjolskim dioničkim društvima na temelju produktivnosti, solventnosti i povrata na ulaganje. Rezultati su pokazali kako nema znatne razlike u pogledu produktivnosti i solventnosti, ali poduzeća u vlasništvu radnika bilježe znatno manje stope povrata na ulaganje. To se je prvenstveno pripisalo većim udjelom troškova plaća i posljedično manjom dobiti koja se isplaćuje<sup>73</sup>. Ovo je pokazatelj kako zadruga i slični poslovni oblici mogu poboljšati uvjete rada za svoje zaposlenike pritom ne žrtvujući vlastitu produktivnost.

Osim performansi već postojećih poduzeća, utjecaj financijalizacije gospodarstva važan je i za ona poduzeća koja se tek nalaze na početku svog poslovanja i kojima je mogućnost kreditiranja neophodna za daljnji rast i razvoj. Naime, mnogim malim poduzećima upravo nemogućnost kreditiranja predstavlja veliku barijeru u daljnjem razvoju, a zadružni im model predstavlja

---

<sup>71</sup> Stiglitz J. (2020): op. cit.

<sup>72</sup> naziv za imovinu, prvenstveno financijsku koja se prenosi s jedne generacije na drugu

<sup>73</sup> Fernandez Guadaño, J. i López Millán, M. (2019.), Assessing employee-owned firms: an examination of the Spanish economic model, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 32(1), 1994-2008. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1642781>

prilikom za udruživanje te zajednički nastup na financijskim tržištima. Primjer ovakvog udruživanja su poljoprivrednici iz meksičke regije Puebla koji su osnovali Seljačku zadrugu Zacapoaxtla kako bi poboljšali vlastite mogućnosti kreditiranja. Njihovo poslovanje proučavali su Sanchez-Gonzalez, Garza-Bueno, Zapata-Martelo i Cruz-Galindo (2016.). Naime, ova je zadruga na svoje ime podizala kredite manje vrijednosti koji su potom ulagani za poslovne potrebe malih pojedinačnih gospodarstava. Ovakav oblik mikro financiranja rezultirao je uspješnim poslovanjem brojnih malih poljoprivrednih gospodarstava te je dugoročno smanjio pritisak depopulaciju u regiji<sup>74</sup>.

Sljedeći uočeni trend su rastuće nejednakosti na polju dohotka među zaposlenicima. Ovdje je primarno riječ o kompenzacijama koje primaju menadžeri te koje neprestano bujaju bez predvidljivog vrhunca. Njihov rast potpuno zasjenjuje rast plaća ostalih zaposlenika, koje stagniraju te značajno zaostaju za porastom prosječne produktivnosti i porastom troškova života. S obzirom da su menadžeri ključni akteri koji dioničarima omogućuju ostvarivanje dobiti, oni iskorištavaju svoju ulogu zahtijevajući sve veće i veće naknade. Njihov je trošak već postao veliki financijski teret za brojne tvrtke, a njihov doprinos cjelokupnoj kvaliteti poslovanja je teško mjerljiv. U zadrugama je ovakvo što malo vjerojatno. Kao što je već spomenuto, u zadrugama ne postoji izričito definirana menadžerska funkcija pa tako niti menadžerske naknade! Također s obzirom na važnu ulogu koju zaposlenici imaju u donošenju poslovnih odluka za očekivati je da će veći dio dobiti zadruga biti usmjeren prema povećanju plaća svih radnika ili prema poslovnim ulaganjima. Sličan scenarij može se vidjeti i na proučavanom primjeru sedam argentinskih poduzeća u periodu 2010. do 2011. godine koje su proveli Garay, Kobila, Morbelli, Parolin (2013). Riječ je o poduzećima koja su proglasila stečaj nakon izbijanja financijske krize te čiji su zaposlenici ostali bez posla. Međutim, zaposlenici su netom nakon stečaja organizirali zadrugu te nastavili upravljati poduzećima u obliku *empresas recuperadas* (obnovljene tvrtke), radeći istu djelatnost kao i prije, ali ovaj puta po zadružnim principima. Promatrana poduzeća su nastavila uspješno poslovati<sup>75</sup> iako su prije

---

<sup>74</sup> Sánchez-González Lissette, C., Garza-Bueno Elena, L., Zapata-Martelo, E., i Cruz-Galindo, B. (2016.), Elementos para la valoración del riesgo por parte de las microfinancieras: el caso de la sociedad cooperativa campesinos de Zacapoaxtla, México, *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 13(3), 351-370.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-54722016000300351&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722016000300351&lng=es&tlng=es).

<sup>75</sup> Rodríguez Garay, R., Teresa Kobila M., Morbelli, C. i Parolin, M. (2013.), Cultura cooperativa y emprendedora: Un nexo conveniente, *SaberEs*, 5(1),

svoga godinu dana smatrana neisplativima od strane svojih prijašnjih vlasnika zbog nemogućnosti postizanja odgovarajuće dobiti. Ovdje se moglo zorno vidjeti kako problem nije bio niti u troškovima niti u nemogućnosti ostvarivanja prihoda, već pretjeranoj financijskoj eksploataciji od strane vlasnike, te nakon što je ista eliminirana, poduzeća su mogla stabilno poslovati baveći se istom djelatnošću kao i prije.

Uključivanje svih zaposlenika pri upravljanju poduzećem sa sobom donosi i neke izazove. Kako bi ih slikovito prikazali poslužiti će se saznanjima do kojih su došli Laura Henry i Cesar Neffa (2022) prilikom proučavanja rada jedne argentinske tvornice papira. Naime riječ je o tvornici koja je nakon financijskih problema 2000. godine završila u stečaju, da bi je potom 2001. otkupili njezini bivši radnici i reorganizirali kao *radnu zadrugu* (izvorno: *cooperativa de trabajo*). Članovi te zadruge su bili samo njezini zaposlenici koji su također i zajednički upravljali radom tvornice i međusobno dijelili dobit u jednakim dijelovima. U ovom znanstvenom radu provedeni su intervjui koji su se koncentrirali na izazove s kojima se tvornica susreće zbog svog modela organizacije. Kao najutjecajniji problem izdvojilo se je raslojavanje radnika/suvlasnika u tri tabora koji međusobno slabo komuniciraju. Prvi tabor su bili radnici u proizvodnji koji su dugogodišnji zaposlenici, prisno vezani uz zadrugu, visoko motivirani za rad te koji su sami izborili opstanak tvornice i njenu reorganizaciju. Drugi tabor su administrativni radnici koji su zaposleni kasnije kako bi nadoknadili nedostatak administrativnih znanja tvorničkih radnika, koji su manje emotivno povezani uz samu tvornicu te koji rade na napretku zadruge kako bi ostvarili vlastite karijerne ciljeve i potvrdili svoje poslovne vještine. Treći tabor su naknadno zaposleni tvornički radnici, većinom rođaci i prijatelji starih radnika, koje odlikuje niska razina motivacije za sudjelovanjem u organizaciji zadruge, koji uopće nisu svjesni svoje uloge kao suvlasnika te koji ovaj posao tretiraju kao i bilo koji drugi. Između ove tri grupe često dolazi do nesuglasice oko pitanja poput raspodjele dobit, potreba za reinvestiranjem i stvaranjem novčanih zaliha te angažiranosti na zadružnim sastancima i skupštinama. Ovakve nesuglasice često usporavaju donošenje odluka i periodično stvaraju lošu radnu atmosferu u razdoblju oko bitnih zadružnih skupština. To je bilo posebno

očito nakon financijske krize 2008. kada se zbog slabije financijske situacije smanjila mogućnost raspodjele dobiti<sup>76</sup>.

Paralela se može povući i sa zadrugarima Brloga, među kojima u ovom radu uočene vrlo različite razine interesa za sudjelovanjem u organizaciji poslovanja. Oni su također podijeljeni u tri grupe ovisno o vrsti svog angažmana (pogledati stranicu 71.). Doduše Brlog nije *radna zadruga*, to jest većina zadrugara nisu ujedno i zaposlenici, pa su manje u kontaktu jedni s drugima što smanjuje mogućnost za nastajanje nesuglasica. No i dalje kao veliki izazov zadrugnog modela poslovanja, ostaje pomirenje različitih unutarnjih skupina ovisno o njihovoj motivaciji za sudjelovanjem u organizaciji zadruge. To je pomirenje potrebno kontinuirano provoditi bez izazivanja sukoba koji bi mogli naštetiti dugoročnoj opstojnosti same zadruge!

I kao treći trend, nemogućnost većine ljudi za učinkovitim ulaganjima na financijskim tržištima te nošenja s inflacijom. U zadnjih nekoliko desetljeća većina ljudi srednje ili niže klase je svoje uštedevine plasirala u vidu oročene štednje te ostvarivala skromne prinose. No, to je već duže vrijeme praktički nemoguće s obzirom da su kamate na oročenu štednju toliko niske da se godinama nalaze ispod razine inflacije! Time ovakva štednja postaje neisplativa. Kao druge opcije se nameću ulaganje u dionice te u nekretnine. Dioničko je tržište vrlo volatilno te zahtjeva visoku razinu znanja kako bi se u njega profitabilno ulagalo te kao takvo ne predstavlja dobru opciju za ljude koji nisu ekonomske struke te samo traže sigurno mjesto za pohranu svojih financijskih viškova. Nekretnine s druge strane odlikuje vrlo visoka cijena te se stoga nalaze van dosega većini.

Ovdje se zadružni ulozi pokazuju kao potencijalna alternativa! Kao prvo, u pravilu imaju niske cijene koje su većini dostupne. Naprimjer Brlogov ulog ima cijenu od 796 eura. Potom odlikuje ih sigurnost s obzirom da su zadruge dužne isplatiti uloženi nominalni iznos u slučaju prestanka članstva. Također isplate dobiti prema zadružnim ulozima mogu predstavljati zaštitu do inflacije. I što je najbitnije, kupnja zadružnih uloga predstavlja direktno ulaganje u razvoj gospodarstva, za razliku od kupnje dionica na sekundarnim tržištima. Ta sredstva neće završiti kod prijašnjeg vlasnika zadružnog uloga s obzirom da ne postoji sekundarno tržište, već će ga zadruge uložiti za nabavu nove opreme ili za drugu poslovnu potrebu koju u tom trenutku

---

<sup>76</sup> María Laura, H., i Neffa, J., (2022.), Cooperativas de trabajo y la dificultad de alcanzar la autogestión horizontal. Trayectoria y análisis de una fábrica recuperada en Argentina. *Ciencias administrativas*, (20), 2. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/12547>



imaju! I na kraju, učlanjenje u zadruge pruža širokom krugu ljudi priliku da sudjeluju u kreiranju onih proizvoda i usluga koje konzumiraju na tržištu. Provedena anketa među zadrugarima Brloga također pokazuje da je u financijskom pogledu motiv štednje bio najizraženiji prilikom donošenja odluke o kupnji uloga.

No, kod zadružnog modela postoji i jedan veliki izazov, u pogledu jednakosti prilikom upravljanja kapitalom i dohodovne jednakosti. Iako su zadruge decentralizirane te već od samoga početka njih mora osnovati barem sedam članova, uvijek postoji jedna ili dvije osobe koje slove kao neformalne "karizmatične vođe". To su one osobe koje su pokrenule ideju osnivanja zadruge i koje uživaju veliku razinu poštovanja. Na primjeru Brloga to su svakako suosnivačice Ana Teskera i Maja Šepetavec. Stoga postoji mogućnost da osnivači koji uživaju takvu razinu poštovanja među zadrugarima iskoriste svoj neformalni položaj te privatiziraju proces donošenja odluka i time za sebe steknu nerazmjernu razinu financijske koristi! Kako bi se ova opasnost na vrijeme prevenirala, važno je aktivno sudjelovanje svih zadrugara, redovito sazivanje zadružnih skupština te primanje onih članova koji pokazuju interes za aktivnim sudjelovanjem u radu zadruge.

Zaključno, veća popularnost zadruga može utjecati na smanjenje nejednakosti u pogledu vlasništva nad kapitalom i u pogledu dohotka, iz sljedeća četiri razloga:

- zbog suvlasničkog statusa radnika manje su šanse da će se velik dio prihoda usmjeriti u isplatu dobiti umjesto u povećanje plaća ili poslovna ulaganja
- zbog nepostojanja klasične menadžerske funkcije nema niti astronomskih menadžerskih naknada koje su karakteristične za dionička društva
- s obzirom na nemogućnost nasljeđivanja zadružnih uloga nestaje mogućnost stvaranja generacijskog bogatstva
- kombinacija politike jedan član – jedan glas te niska cijene pojedinačnog uloga daje mogućnost širokom krugu ljudi da sudjeluju u organizaciji tvrtke u koju su uložili i time demokratizira donošenje poslovnih odluka

#### **5.4. Uloga zadruga u ravnomjernom regionalnom razvoju**

Kao četvrti aspekt na kojega zadruge mogu djelovati je poticanje ravnomjernog regionalnog razvoja. On je u fokusu posljednjih nekoliko godina s obzirom na izražene trendove urbanizacije, depopulacije ruralnih krajeva te unutrašnjih migracija u Europskoj Uniji iz slabije razvijenih članica u one razvijenije.

Naime kada je riječ o društveno odgovornom poslovanju, nisu dovoljna samo financijska sredstva kako bi ono bilo učinkovito. Potrebno je i ekstenzivno razumijevanje određene sredine, njenih problema i potencijala. Samo tako se financijska sredstva mogla iskoristiti na najbolji način. S obzirom da zadrugari velikom većinom žive u sredini u kojoj zadruga djeluje, to im omogućava da pravilno usmjere rad i zadržne resurse u poboljšanje životne sredine. Rezultate koji potkrepljuju ovu tvrdnju pokazala je i provedena anketa gdje se vidi kako otprilike trećina ispitanih zadrugara živi u gradu Zadru, a preko devedeset posto ih je iz Hrvatske. Stoga, dodatnu motivaciju stvara činjenica da će zadržna ulaganja u zajednicu neposredno poboljšati i kvalitetu njihovog života. Prema Saz-Gil, Bretos, Diaz Foncea, (2021) jedna od temeljnih obilježja zadruga je upravo stvaranje poslovnih odnosa sa ostalim poslovnim subjektima u njihovoj regiji upravo zato što smatraju kako će napredak tih subjekata rezultirati i napretkom poslovanja njihove zadruge<sup>77</sup>.

Također, kada se uzme u obzir da u upravljanju zadruge djeluju ljudi raznih interesa, mogu se očekivati prijedlozi za društveno odgovorno poslovanje iz brojnih aspekata. Na primjeru Brloga, ovo se očituje u unapređenju kulturne scene grada Zadra. Naime pružanjem besplatne platforme za nastupe nezavisnim zadarskim umjetnicima u sklopu svojeg ugostiteljskog objekta, Brlog u isto vrijeme unapređuje plasman svog proizvoda te obogaćuje društveni život Zadra tijekom cijele godine, a ne samo za vrijeme ljetne sezone i time stvara pogodnije životno okruženje u gradu.

Kada je riječ o turizmu i zadržnom modelu, može se spomenuti i udruživanje malih poduzetnika na području Crne Gore s ciljem unaprjeđenja kompetitivnosti ruralnog turizma, koje je proučavano od strane Morić (2013.). Naime riječ je o procesu udruživanja raznolikih malih poduzeća koja su zajedno pružala usluge svojim posjetiteljima stvarajući tematske cjeline. Ovdje su se okupljali iznajmljivači smještaja, poljoprivrednici, sportske udruge i turistički vodiči koji su uspostavljali programe poput vinarske, maslinarske i medne staze te dinarskih puteve i puteva crnogorske povijesti. Udruženje ovako raznolikih dionika dovelo je do toga da njihovi gosti pokazuju manje izraženu sezonalnost u odnosu na ostatak zemlje te

---

<sup>77</sup> Saz-Gil, I., Bretos, I. i Diaz Foncea, I. (2021.), Cooperatives and Social Capital: A Narrative Literature Review and Directions for Future Research, *Sustainability*, 13(2), 534 <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/2/534>

ostaju duže u odnosu na goste koji borave isključivo na obali<sup>78</sup>. Ovdje se je zadruga pokazala kao dobra platforma za udruživanje malih poduzetnika koji mogu poboljšati svoje osnovne djelatnosti udruživanjem, pritom ne gubeći slobodu u vođenju vlastitog poslovanja.

Potencijalom turističkih zadruga bavili su se i Badurina, Šebrek (2018). Poseban naglasak je bio stavljen na ruralne krajeve koji se nalaze uz područja koja su već turistički afirmirana, poput unutrašnjosti Istre ili Like u zaleđu jadranskog primorja. Ponuđen je zaključak kako se putem zadrugne suradnje može nadići rascjepkanost ponude i geografska izoliranost kao najveći izazovi. Preko njih se mogu ujediniti ponuditelji koji zasebno ne bi mogli imati dovoljnu ponudu ali ujedinjeni mogu svojim gostima ponuditi zaokruženo iskustvo. Navodi se i primjer difuznih hotela, kojima su sastavni dijelovi smješteni na različitim gospodarstvima. Naprimjer smještaj na jednoj lokaciji, agroturističke aktivnosti na susjednom gospodarstvu, a gastro ponuda pak na trećem poljoprivrednom gospodarstvu<sup>79</sup>.

Sljedeći aspekt je promatranje zadruga kao platforme za udruživanje manjih poduzetnika ili pojedinaca koji sami nisu u mogućnosti skupiti sredstva za pokretanje poslovanja. Ovaj aspekt dodatno dobiva na važnosti s obzirom da velike banke sve manje kreditiraju poduzetničke pothvate i ulaganja malih i srednjih poduzeća. Prema Stiglitz (2020), banke se od devedesetih nadalje više okreću grabežljivom financiranju pojedinačnih potrošača s obzirom da je iste lakše eksploatirati nego tvrtke, stoga udio financiranja pada i nakon financijske krize 2008. godine te je do 2016. palo za dodatnih 14% u odnosu na 2008.<sup>80</sup>

To je posebice izraženo u rijetko naseljenim sredinama koje su pritom i geografski izolirane. Većina stranih ulaganja u takve krajeve odnosi se na investicije koje za cilj imaju iscrpljivanje prirodnih resursa. Pritom lokalnom stanovništvu nude isključivo slabije plaćene poslove dok dobit odlazi izvan regije u kojoj je ostvarena. Ovakav model dovodi do daljnje depopulacije pasivnih krajeva te među njegovim stanovništvom izaziva animozitet prema međunarodnim integracijama, promatrajući ih kao platforme za eksploataciju njihovih regija. Suprotno tome, zadrugni model može omogućiti ujedinjavanje nekolicine ljudi koji sami nemaju sredstva za

---

<sup>78</sup> Moric, I. (2013.) Clusters as a Factor of Rural Tourism Competitiveness: Montenegro Experiences, *Business Systems Research*, 4(2), 94-107. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2013-0015>

<sup>79</sup> Đurkin Badurina, J. i Kljajić Šebrek, J. (2018.), Zadruga kao organizacijski oblici za održivi razvoj turizma u ruralnim područjima, *Notitia - časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme*, 4(1), 39-48. <https://hrcak.srce.hr/clanak/310891>

<sup>80</sup> Stiglitz J. (2020): op. cit.

pokretanje vlastite djelatnosti, ali zajednički im je to ostvarivo. Nadalje, kao što je već rečeno zadruge pokazuju tendenciju za vertikalnom integracijom što znači da jedna djelatnost predstavlja priliku za napredak brojnih drugih. Također, ono što je specifično za zadruge, one ujedinjaju pojedince uz poprilično jednake uvjete suradnje te velika većina ostvarene zarade ostaje u regiji u kojoj je i nastala. Time daje dodatan poticaj lokalnom stanovništvu za gospodarske djelatnosti. Stoga, zadruge se mogu vrlo dobro uklopiti u programe koji imaju za cilj poticanje ravnomjernog regionalnog razvoja. Poticanjem rada jedne zadruge, oko nje niču brojne druge djelatnosti koje se možda na prvi pogled ne bi s njom povezale. Na taj način može se ponovno vratiti život pasivnim krajevima.

Kao praktičan primjer može poslužiti rad španjolske zadruge ANECOOP, koja je proučavana od strane Gallego-Bonon, Chaves-Avila (2019.). Naime riječ je zadruzi *drugog stupnja*<sup>81</sup> koja se bavi plasmanom citrusa uzgojenih od strane španjolskih poljoprivrednika. Krajem sedamdesetih godina u regiji Valencia, velika većina otkupa citrusa i njegovog plasmana na tržište bila je pod kontrolom nekolicine otkupljivača koji su formirali kartel te koristili svoju poziciju kako bi uzgajivačima nudili otkupne cijene toliko niske da je njihova proizvodnja bila jedva profitabilna. Ovakva situacija dovela je do toga da je velik broj uzgajivača odustajao od proizvodnje te regionalna sela ubrzano gubila na stanovništvu. Oni koji su opstali formirali su spomenutu zadrugu te zajedničkim sredstvima stekli infrastrukturu potrebnu za prijevoz i prodaju citrusa trgovačkim lancima. To je rezultiralo znatnim povećanjem profitabilnosti njihovih plantaža, te spomenuta zadruga do danas obavlja oko 10% španjolske prodaje citrusa i slovi kao primjer korištenja zadružnog modela za poboljšanje položaja ranjivih sudionika tržišta unutar jedne regije<sup>82</sup>.

Kao drugi praktični primjer može poslužiti nestašica mlijeka i mliječnih proizvoda koja je harala Urugvajem 20-ih godina prošlog stoljeća, a koju je proučavao Marti (2013). Naime nagla industrijalizacija i urbanizacija dovela je do depopulacije urugvajskog sela i velikog rasta glavnog grada Montevidea. Također mala otkupna cijena od strane nekolicine otkupljivača obeshrabrivala je i one koji su se i dalje bavili mljekarstvom. Nestašica mlijeka je došla do tih razmjera da je dovela do znatnog povećanja smrtnosti kod dojenčadi! Urugvajska vlada tome

---

<sup>81</sup> zadruga koja okuplja druge zadruge, organizacijski oblik karakterističan za Španjolsku i Portugal

<sup>82</sup> Gallego-Bono, J.R. i Chaves-Avila, R. (2020.), How to boost clusters and regional change through cooperative social innovation, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 33(1), 3108-3124. <https://hrcak.srce.hr/254701>

je problemu pristupila tako da je osnovala prvu mljekarsku zadrugu na razini cijelog Urugvaja, "Conaprlae". Zadruga je putem kolektivnog pregovaranja omogućila znatno veće otkupne cijene za proizvođače što je ubrzo znatno povećalo proizvodnju i time olakšalo problem nestašice mlijeka u glavnom gradu. Osim učinkovitog rješenja problema ovo do danas ostaje kao primjer zadruge koju je osnovala država te u koju su bili uključeni svi proizvođači na razini jedne zemlje<sup>83</sup>.

Zaključno, zadruge mogu povoljno utjecati na uravnoteženi regionalni razvoj iz sljedećih razloga:

- većina zadrugara živi u regiji u kojoj zadruga djeluje pa stoga poznaju njezine potrebe i mogu učinkovito uložiti željen sredstva
- pri upravljanju zadruga sudjeluju ljudi raznolikih profila i interesa pa stoga mogu učiniti poslovanje zadruge povoljnom za njenu okolinu iz brojnih aspekata koje osobno poznaju
- zadruge mogu poslužiti kao dobra platforma za suradnju malih regionalnih aktera koji zajedno mogu prebroditi nedostatak sredstava i svojim razvojem pridonijeti gospodarstvu regiji u cjelini

### **5.5. Politika Europske unije prema poticanju zadružnog poslovanja**

Nakon navedenih aspekata na koje bi zadruge mogle djelovati ukoliko se njihov model popularizira, vrijeme je za pogledati kako bi se njihov utjecaj uklopio u strateške ciljeve Europske Unije. S obzirom da je u radu već spomenuto kako su zadruge kao pretežito mala poduzeća osjetljive na političku situaciju, konvergencija zadružnog modela s ciljevima Europske Unije mogla bi značajno potaknuti njihovo poslovanje te osigurati financiranje od strane razvojnih fondova.

Prema Ridzak, Žigman (2020.) koji su istraživali važnost aspekta održivosti u tekućim programima sufinanciranja EU-a, utvrđeno je kako će u EC 2018. akcijskom planu značajnu

---

<sup>83</sup> Martí, J., (2013.), Cooperativa Nacional de Productores de Leche de Uruguay: Su creación analizada desde las políticas públicas, *América Latina en la historia económica*, 20(3), 90-113. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-22532013000300004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-22532013000300004&lng=es&tlng=es).

prednost imati ona poduzeća koja su od početka osnovana s ciljem ostvarivanja nekog cilja koji je povezan s ekološki ili društveno odgovornim poslovanjem<sup>84</sup>.

Naravno kao što je već spomenuto, zadruge se odlično uklapaju u ovaj opis, što su zaključili i Car, Pašičko i Kordić (2020) koji su proučavali odnose zadružnog modela i društveno odgovornog poslovanja. Došli su do zaključka kako je društvena odgovornost u samim temeljima zadruga. One stoga ne maksimiziraju isključivo bogatstvo svojih vlasnika već imaju težnju ostvariti dodatne ciljeve s kojim je zadruga osnovana. Ti su ciljevi često povezani s energetsom tranzicijom i održivim poslovanjem te se odlično uklapaju u šire strateške ciljeve Europske Unije<sup>85</sup>.

Nadalje, proučiti će se i službeni dokumenti EU-a u kojima su zadruge izrijekom spomenute. Europska Unija promoviranjem zadružnog modela očekuje napredak u nekoliko aspekata: socijalnoj inkluziji, održivom razvoju te tehnološkom napretku<sup>86</sup>.

Način na koji zadruge mogu pridonijeti unapređenju socijalne inkluzije je poprilično jasno vidljiv iz samog temelja zadružnog modela. Decentraliziranim načinom upravljanja u proces odlučivanja se uključuje puno veći broj ljudi koju svoju jedinstvenu perspektivu mogu ugraditi u poslovne odluke. Nadalje, u pogledu održivog razvoja na zadruge se gleda kao na platforme koje će omogućiti pojedincima i manjim gospodarskim subjektima da lakše prebrode troškove energetske tranzicije na obnovljive izvore energije. I u pogledu tehnološkog napretka, od zadružnog se modela očekuje da će iznjedrili inovacije u određenim, vrlo uskim nišama tehnologije, s obzirom na veliku razinu autonomije koje stručnjaci ujedinjeni u zadruge imaju u svom poslovanju.

Također, Europska Unija je identificirala nekoliko glavnih problema koje treba prebroditi kako bi se ovo ostvarilo. To su: nedovoljna vidljivost zadruga u društvu i njihov zapostavljen položaj, raznolika zakonska regulacija unutar zemalja članica te nedovoljno razumijevanje

---

<sup>84</sup> Ridzak, T. i Žigman, A. (2020.), GREEN FINANCE FOR SUSTAINABLE GROWTH, THE CASE OF CROATIA, *InterEULawEast*, 7(2), 131-150.  
<https://doi.org/10.22598/iele.2020.7.2.5>

<sup>85</sup> Car, S., Pašičko, R. i Kordić, Z. (2020.), Zadrugarstvo i društveno odgovorno poslovanje, *Socijalna ekologija : journal for environmental thought and sociological research*, 29(3), 417-424. <https://hrcak.srce.hr/clanak/360585>

<sup>86</sup> Karakas, C. (2019.), *Cooperatives: Characteristics, activities, status, challenges*, preuzeto s: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/635541/EPRS\\_BRI\(2019\)635541\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/635541/EPRS_BRI(2019)635541_EN.pdf)

zadružnog modela, kako od strane javnih službenika tako i od opće javnosti. Ovi problemi dovode do neostvarivanja potpunog potencijala zadruga te do teže dodijele europskih sredstava.

Kako bi se pridonijelo rješavanju navedenih problema pokrenute su određene inicijative. 2004. godine izdan je proglas o promociji zadružnih društava koji je stavio glavni naglasak upravo na maloprije navedene izazove s kojima se zadruge suočavaju. No, trebalo je proći još nekoliko godina kako bi zadruge dobile veći fokus unutar rada institucija. 2012. godina je proglašena *godinom zadruga* pa je tim povodom održana serija konferencija između predstavnika Europske Komisije i Međunarodne organizacije zadruga (ICOO)<sup>87</sup>. Nakon tih konferencija, Europski je parlament na prijedlog Europske Komisije usvojio određene odredbe koje imaju za cilj uređenje rada zadruga na polju nošenja s krizama, borbi protiv nezaposlenosti te uključanju radnika u upravljanje poslovanjem. Također sklopljen je i dogovor o partnerstvu između ICOO-a i Europske Unije te je oformljena Radna grupa za zadruge, s ciljem implementacije odluka usvojenih od strane parlamenta. O očekivanjima koje Europska Unija polaže u potencijal zadruga jasno govori i tvrdnja iz dokumenta *Europski dogovor o razvoju*, u kojoj se naglašava uloga zadruga u iskorjenjivanju siromaštva, pružanju sigurne opskrbe hranom za sve te ubrzanjem međunarodnog razvoja.

---

<sup>87</sup> United Nations international year of cooperatives (b.d.), International year of cooperatives 2012., preuzeto 6. svibnja 2024. s <https://social.un.org/coopsyear/>

## 6. ZAKLJUČAK

Zadruga predstavlja novi oblik poslovne organizacije čija popularizacija može dovesti do brojnih promjena u ustaljenim gospodarskim tokovima. Kao njezina najupečatljivija odlika izdvaja se decentralizirano donošenje odluka koja u kreaciju poslovnog procesa uključuje puno širi krug ljudi nego što je to slučaj u dioničkim društvima, koja su trenutno prevladavajuća. Upravo ovakav oblik donošenja odluka izvor je njenih potencijala i izazova.

Za početak, zadruga sa sobom donose jedan novi pogleda na ulogu koju menadžer ima u poduzeću. U zadnjih nekoliko desetljeća kroz proces korporativnog okrupnjavanja na tržištu, ustalila se slika menadžera kao pojedinca koji donosi ključne odluke za poduzeće i time uzrokuje njegov razvoj ili propast. I naravno pritom dobiva izdašne naknade. Decentralizirani proces upravljanja u zadrugama u suštini eliminira potrebu za menadžerom kao zasebnom osobom i zasebnim radnim mjestom te menadžerske ovlasti prenosi na cijelu zadružnu skupštinu. Unatoč eliminaciji menadžera na kakvog smo navikli, zadruga pokazuje veliku potrebu za jednom od funkcija menadžmenta, a to je kontroling. Uloga kontrolera u ovom kontekstu bi bila usuglasiti šarolike ideje i mišljenja u koherentne poslovne aktivnosti, bez da pritom svoju volju nameće iznad volje većine zadrugara.

Nastavno na velik broj dionika javlja se problem moguće nestabilnosti koja dolazi s njihovim uključenjem u donošenje poslovnih odluka. S obzirom na različite pozadine i različite poglede na upravljanje, moguće je raslojavanja među zadrugarima te onemogućavanje učinkovitog donošenja odluka. U okvirima hrvatskog Zakona o zadrugama ovaj problem dodatno naglašava i obaveza povratka inicijalnog uloga, koja može biti velik financijski teret ukoliko razlike postanu toliko značajne da velik dio članova odjednom napusti zadrugu. Ovdje se ponovno naglašava uloga kontrolera čija bi zadaća bila uravnotežiti različita stajališta, prevesti ideje zadrugara u konkretne poslovne ciljeve, a to sve bez utjecaja na dugoročnu stabilnost zadruga.

Nadalje, zadruga pokazuje drugačiji pogled na rast i širenje u usporedbi s dioničkim društvima. Podrazumijeva se kako je konstantni rast glavni cilj svakog poduzeća te se očekuje da se on financira stalnim priljevom novog kapitala, a na stagnaciju se gleda kao na loš znak koji najavljuje skorbu propast poduzeća. No, zadruga zbog svoje prirode nemaju mogućnost neograničenog rasta. Naime s obzirom da zadrugari u Hrvatskoj mogu biti samo fizičke osobe te svaka zadruga propisuje maksimalan broj zadružnih uloga koje pojedinac može kupiti, veliki institucionalni investitori ne mogu uložiti u zadrugu i time financirati njezinu naglu ekspanziju. Stoga se većina zadruga trajno zadržava na razini malog ili srednjeg poduzeća, koje često pruža vrlo diferenciran proizvod ili uslugu. Ovo ne mora nužno biti loše, dapače može biti najava drugačijeg gospodarskog modela kojega će obilježavati veći broj manjih dionika te posljedično veća konkurencija i nemogućnost jednog poduzeća da nameće svoje uvjete cijelom tržištu.

Kako bi se lakše naveli navedeni utjecaji na poslovanje same zadruga, biti će popisani u obliku tablice:



Tablica 12: najvažniji utjecaji decentraliziranog upravljanja na poslovanje zadruga

| Aspekt poslovanja | Utjecaj decentraliziranog upravljanja   |
|-------------------|---|
| Rast poduzeća     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zadruga ne stremi beskrajnom rastu</li> <li>• teže dolazi do financijskih sredstava zbog ograničenog maksimalnog broja uloga i averzije zadrugara prema institucionalnim investitorima</li> <li>• zadovoljava se nakon postignute određene razine razvoja i ne teži daljnjem rastu prihoda i obujma poslovanja</li> </ul>  |
| Uloga menadžera   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nestaje tradicionalna uloga menadžera kakvu poznajemo u dioničkim društvima, njegovu ulogu preuzima zadružna skupština</li> <li>• umjesto menadžera pojavljuje se potreba za kontrolerom koji bi prevodio ideje zadrugara u konkretne poslovne planove te koji bi na razumljiv način komunicirao poslovno stanje zadruge svim njenim članovima</li> </ul>  |
| Razvoj proizvoda  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zadruge se na tržištu ne natječu postizanjem ekonomije obujma niti cjenovnim vodstvom</li> <li>• njihovi proizvodi se nastoje isticati kvalitetom, održivošću i visokom diferencijacijom u odnosu na masovnu proizvodnju</li> <li>• zadruga nastoji lokalizirati svoje poslovanje i nabavu sirovina, kako bi mogla u što većoj mjeri omogućiti neposrednu suradnju između zadrugara</li> </ul>                         |
| Uloga vlasnika    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• suvlasnici preuzimaju puno neposredniju ulogu prilikom organizacije poslovanja</li> <li>• zbog principa jedan član–jedan glas puno veći broj ljudi sudjeluje u donošenju odluka</li> <li>• smanjenje utjecaja principal-agent dinamike zbog dvojnog statusa radnika suvlasnika</li> <li>• veći fokus na financijske interese radnika, a manji na isplatu dobiti s obzirom da su radnici ujedno i suvlasnici</li> </ul> |

Također ukoliko zadruge dobiju na popularnosti mogle bi pozitivno utjecati na sljedeća četiri društvena aspekta: ekološku održivost, smanjenje nejednakosti pri vlasništvu kapitala i razini dohotka, ujednačenom regionalnom razvoju te povećanju otpornosti na asimetrične šokove.

U pogledu ekološke održivosti uloga zadruga ogleda se u skraćanju nabavnih lanaca te posljedičnom smanjenju ugljičnog otiska transportnih aktivnosti. Potom u povećanoj ekološkoj osviještenosti zadrugara s obzirom da je proizvodna okolina zadruge ujedno i njihova životna okolina te naposljetku mogućnošću zaokreta u poljoprivredi sa sadašnjeg neodrživog modela utemeljenog na monokulturama prema diversificiranoj i održivijoj proizvodnji utemeljenoj na brojnim manjim poljoprivrednim zadrugama. U pogledu smanjenja nejednakosti, zadruge nude veću ulogu u poslovnom odlučivanju širem broju ljudi preko principa jedan član – jedan glas. Onemogućuju prisvajanje poduzeća od strane pojedinaca zbog maksimalnog broja uloga koji se može posjedovati te nepostojanjem sekundarnog tržišta smanjuju mogućnost špekulacija s vlasničkom strukturom i cijenom zadružnog uloga. Zadruge također mogu pridonijeti ujednačenijem regionalnom razvoju s obzirom na to da većina njihovih suvlasnika živi u regiji

gdje zadruga djeluje te stoga dobro poznaju njezine potrebe. Također zadruge mogu i poslužiti kao platforma za ujedinjenje brojnih malih aktera koji su pojedinačno premali da bi uspješno poslovali. Naposljetku u pogledu povećanja otpornosti na asimetrične šokove, zadruge prilikom suočavanja s nepovoljnim okolnostima pokazuju manje tendencije za ostvarivanjem ušteda preko otpuštanja radnika te su manje sklona gašenju samog poduzeća zbog velike povezanosti koju suvlasnici osjećaju prema samim poslovnim procesom. Također zbog izraženog lokalnog karaktera manje su ranjive na geopolitičke nestabilnosti.

Naposlijetku, cilj ovoga rada nije bio prikazati zadruge kao savršen oblik poslovne organizacije koji može riješiti sve probleme s kojima se danas nosimo. Zadruge se suočavaju s brojnim izazovima te pokazuju brojna ograničenja, posebice u pogledu rasta obujma i eksternog financiranja te ne mogu u potpunosti zamijeniti postojeća dionička društva i korporativni ustroj. Ali svakako mogu unijeti jednu svježinu u postojeće gospodarske tokove te pružiti alternativu onim radnicima i poduzetnicima koji se ne pronalaze u postojećem tržišnom okruženju.

U svakom slučaju suvremene zadruge predstavljaju jedan novitet na poslovnoj sceni te iako su još uvijek malo zastupljene, šire se vrlo brzo. Stoga njihovo poslovanje valja proučavati te na vrijeme donijeti zakonski okvir koji bi njihov razvoj usmjerio na najbolji način koji će gospodarstvu u cjelini donijeti željene rezultate!

## POPIS LITERATURE

1. International Cooperative Alliance: Cooperative identity, (b.d.), Cooperative identity, values & principles, preuzeto 8. kolovoza 2023. s <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>
2. Zakon o zadrugama, Narodne novine br. 34/11, 125/13, 76/14, 114/18, 98/19, (2020.)
3. Plutarh, s grčkog preveo Dukat, Z. (2009.), *Usporedni životopisi, Crassus Marcus Licinius – život i djelo*, Zagreb: Nakladni zavod Globus
4. Verboven, K. (2011.), Introduction: Professional Collegia: Guilds or Social Clubs?, *Ancient Society*, 41, 187-195. <https://www.jstor.org/stable/44079950>
5. Peters, E. (2009.), *The Digest of Justinian, Volume 1*, Philadelphia: University of Pennsylvania press
6. Harlan, J. R. (1981.), *Wheat Science – Today and tomorrow*, Cambridge: Cambridge University Press
7. Drisceoil, C. Ó., Leigh, J. (2017). LILCACH: THE ORIGINS AND ORGANISATION OF AN EARLY MEDIEVAL MONASTERY. *Archaeology Ireland*, 31(1), 38–42. <http://www.jstor.org/stable/90005355>
8. Michael Jackson: the Beer Hunter (b.d.), A saintly glass with the brothers of barley, preuzeto 14. kolovoza 2023. s <https://sites.google.com/brookes.ac.uk/beer-hunter/home>
9. International Trappist Association (b.d.), Criteria for obtaining the ATP label, preuzeto 10. kolovoza 2023. s <https://www.trappist.be/en/about-ita/atp-label/>
10. Pejić, L. (2017.), Odnos radničkog pokreta i seljaštva na prijelazu iz 19. u 20. stoljeće u Osijeku i okolici, *Historijski zbornik*, 70(2), 411-438. <https://hrcak.srce.hr/clanak/286109>
11. Pejnović, D., Kaufmann, R. i Lukić, A. (2016.), Razvoj i suvremena obilježja poljoprivrednog zadrugarstva na prostoru Hrvatske, *Hrvatski geografski glasnik*, 78(2), 5-48. <https://hrcak.srce.hr/clanak/255313>
12. Golec, I. (2002). Cehovsko obrtništvo Banske krajine i vojnog komuniteta Petrinja (1777.-1871.). *Povijesni prilozi*, 21(22), 108-129. <https://hrcak.srce.hr/28668>
13. Ređep, M. (1984.), Kućne zadruge u Hrvatskoj i Slavoniji u drugoj polovici 19. i u početku 20. stoljeća, *Journal of Information and Organizational Sciences*, 8(1), 131-150. <https://hrcak.srce.hr/clanak/120131>
14. Solonevich, I. (1935). Collectivisation in Practice, *The Slavonic and East European Review*, 14(40), 81–97. <http://www.jstor.org/stable/4203086>
15. Nove, A. (1982). Soviet Agriculture: New Dana, *Soviet Studies*, 34(1), 118–122. <http://www.jstor.org/stable/151635>
16. Winterton, P. (1933). Soviet Economic Development Since 1928., *The Economic Journal*, 43(171), 442–452. <https://doi.org/10.2307/2224286>
17. Avces, F. (2002.), Usporedni osvrt na neke posebnosti u korporacijskom oporezivanju zadruga, *Financijska teorija i praksa*, 26(4), 741-773. <https://hrcak.srce.hr/clanak/9027>
18. Industrial and Provident Societies (Amendment) Act, Irish statute book br. 23 (1978.)
19. Cirnu, C.E. i Kuralt, B. (2013). The impact of employees' personal values on their attitudes toward sustainable development: Cases of Slovenia and Romania, *Management*, 18 (2), 1-20. <https://hrcak.srce.hr/112635>
20. Božić, J., Srbljanović, A. i Lučan, L. (2020.), Priča o oživljavanju hrvatskih zadruga: prevladavanje unutarnjih prepreka, *Socijalna ekologija : journal for environmental thought and sociological research*, 29(3), 335-361. <https://hrcak.srce.hr/clanak/360576>

21. Pejnović, D., Kaufmann, R. i Lukić, A. (2017.), Utjecaj zadrugarstva na regionalni i ruralni razvoj Hrvatske, *Hrvatski geografski glasnik*, 79(2), 51-85. <https://hrcak.srce.hr/clanak/283419>
22. Broz, T. i Švaljek, S. (2019.), Mikrokozmos zadružnog gospodarstva: gdje i kako posluju hrvatske zadruge, *Sociologija i prostor : časopis za istraživanje prostornoga i sociokulturnog razvoja*, 57(2), 107-138. <https://hrcak.srce.hr/clanak/325545>
23. Žažar, K. (2020.) Zadruga u Hrvatskoj – neučinkovit, nepoželjan ili neprepoznat organizacijski oblik?, *Socijalna ekologija : journal for environmental thought and sociological research*, 29(3), 363-388. <https://hrcak.srce.hr/clanak/360579>
24. Sudarić, T., Lončarić, R. i Zmaić, K. (2019). Bioeconomy challenges in cooperative development, *Ekonomski vjesnik*, 32 (2), 281-292. <https://hrcak.srce.hr/231425>
25. Gil, S. i Serrat-Capdevila, A. (2010). Emergence of Cooperation in a Model for Agricultural Production, *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 8(1), 1-12. <https://hrcak.srce.hr/76779>
26. Stiglitz J. (2020), *Cijena profita*, Zagreb: Profil knjiga
27. Puđak, J. i Šimleša, D. (2020.), Je li društveno poduzetništvo bolje za radnike? Utjecaj radnog iskustva u hrvatskim društvenim zadrugama na percipiranu dobit radnika, *Revija za sociologiju*, 50(1), 7-30. <https://hrcak.srce.hr/clanak/345286>
28. Fernandez Guadaño, J. i López Millán, M. (2019). Assessing employee-owned firms: an examination of the Spanish economic model, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 32(1), 1994-2008. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1642781>
29. Sánchez-González Lissette, C., Garza-Bueno Elena, L., Zapata-Martelo, E., i Cruz-Galindo, B. (2016). Elementos para la valoración del riesgo por parte de las microfinancieras: el caso de la sociedad cooperativa campesinos de Zacapoaxtla, México, *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 13(3), 351-370. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-54722016000300351&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-54722016000300351&lng=es&tlng=es).
30. Rodríguez Garay, R., Teresa Kobila M., Morbelli, C. i Parolin, M. (2013.), Cultura cooperativa y emprendedora: Un nexo conveniente, *SaberEs*, 5(1), [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1852-42222013000100004&lang=en#2](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-42222013000100004&lang=en#2)
31. María Laura, H., i Neffa, J., (2022). Cooperativas de trabajo y la dificultad de alcanzar la autogestión horizontal. Trayectoria y análisis de una fábrica recuperada en Argentina, *Ciencias administrativas*, 20(2). <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/12547>
32. Saz-Gil, I., Bretos, I. i Diaz Fonca, I. (2021.), Cooperatives and Social Capital: A Narrative Literature Review and Directions for Future Research, *Sustainability*, 13(2), 534 <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/2/534>
33. Moric, I. (2013). Clusters as a Factor of Rural Tourism Competitiveness: Montenegro Experiences, *Business Systems Research*, 4(2), 94-107. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2013-0015>
34. Đurkin Badurina, J. i Kljajić Šebrek, J. (2018.), Zadruga kao organizacijski oblici za održivi razvoj turizma u ruralnim područjima, *Notitia -časopis za ekonomske, poslovne i društvene teme*, 4(1), 39-48. <https://hrcak.srce.hr/clanak/310891>
35. Gallego-Bono, J.R. i Chaves-Avila, R. (2020). How to boost clusters and regional change through cooperative social innovation, *Economic research - Ekonomska istraživanja*, 33 (1), 3108-3124. <https://hrcak.srce.hr/254701>

36. Martí, J., (2013). Cooperativa Nacional de Productores de Leche de Uruguay: Su creación analizada desde las políticas públicas, *América Latina en la historia económica*, 20(3), 90-113. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-22532013000300004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-22532013000300004&lng=es&tlng=es)
37. Ridzak, T. i Žigman, A. (2020). GREEN FINANCE FOR SUSTAINABLE GROWTH, THE CASE OF CROATIA, *InterEULawEast*, 7(2), 131-150. <https://doi.org/10.22598/iele.2020.7.2.5>
38. Car, S., Pašičko, R. i Kordić, Z. (2020.), Zadrugarstvo i društveno odgovorno poslovanje, *Socijalna ekologija : journal for environmental thought and sociological research*, 29(3), 417-424. <https://hrcak.srce.hr/clanak/360585>
39. Izvještaj Europskog Parlamenta, "Zadruge: osobine, aktivnosti, status, izazovi", dostupno na [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/635541/EPRS\\_BRI\(2019\)635541\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/635541/EPRS_BRI(2019)635541_EN.pdf)
40. Karakas, C. (2019.), Cooperatives: Characteristics, activities, status, challenges, preuzeto s: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/635541/EPRS\\_BRI\(2019\)635541\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/635541/EPRS_BRI(2019)635541_EN.pdf)
41. United Nations international year of cooperatives (b.d.), International year of cooperatives 2012., preuzeto 6. svibnja 2024. s <https://social.un.org/coopsyear/>

## POPIS SLIKA

|  |    |
|--|----|
| Slika 1: hodogram koji pokazuje korake izrade plana za efikasno rješavanje krize.....  | 31 |
| Slika 2: položaj odabranih škola oblikovanja strategije s obzirom na unutarnje i vanjsko okruženje poduzeća u kojemu ga je najbolje primjenjivati..... | 32 |
| Slika 3: grafički prikaz Gorupićevog modela razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti. ....  | 34 |
| Slika 4: grafički prikaz Gorupićevog modela razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti prilagođen poslovanju zadruga.....                           | 35 |
| Slika 5: grafički prikaz Gorupićevog modela razvoja poduzeća prema relativnoj efikasnosti u kontekstu poslovnog razvoja pivovare Brlog.....            | 41 |
| Slika 6: Brlogov pivski asortimana iz interne perspektive.....   | 42 |
| Slika 7: Brlogov pivski asortiman iz eksterne perspektive.....   | 42 |
| Slika 8: Grafički prikaz udjela u Brlogovoj ukupnoj imovini u 2018. godini.....  | 59 |
| Slika 9:: Grafički prikaz udjela u Brlogovoj ukupnoj imovini u 2019. godini.....   | 59 |
| Slika 10: Grafički prikaz udjela u Brlogovoj ukupnoj imovini u 2020. godini.....   | 60 |
| Slika 11: Grafički prikaz udjela u Brlogovoj ukupnoj imovini u 2021. godini.....   | 60 |
| Slika 12: Grafički prikaz udjela u Brlogovoj ukupnoj imovini u 2022. godini.....   | 61 |
| Slika 13: Grafički prikaz sastava Brlogove pasive u 2018. godini.....  | 63 |
| Slika 14: Grafički prikaz sastava Brlogove pasive u 2019. godini.....  | 63 |
| Slika 15: Grafički prikaz sastava Brlogove pasive u 2020. godini.....  | 63 |
| Slika 16: Grafički prikaz sastava Brlogove pasive u 2021. godini.....  | 64 |
| Slika 17: Grafički prikaz sastava Brlogove pasive u 2022. godini.....  | 64 |
| Slika 18: Grafički prikaz kretanja Brlogovih poslovnih rashoda od 2018. do 2022. godine ..   | 66 |
| Slika 19: Grafički prikaz kretanja Brlogovih poslovnih rashoda i poslovnih prihoda od 2018. do 2022. godine.....                                       | 66 |
| Slika 20: Grafički prikaz razlike Brlogovih financijskih prihoda i financijskih rashoda od 2018. do 2022. godine.....                                  | 67 |
| Slika 21: Grafički prikaz kretanja koeficijenata zaduženosti Brloga od 2018. do 2022. godine ..  | 70 |
| Slika 22: Grafički prikaz kretanja stupnjeva pokrića od 2018. do 2022. godine.....   | 71 |
| Slika 23: Grafički prikaz kretanja pokazatelja aktivnosti Brloga od 2018. do 2022. godine..  | 72 |
| Slika 24: Grafički prikaza kretanja broja dana vezivanja zaliha i naplate potraživanja od kupaca od 2018. do 2022. godine ..                           | 73 |

|   |    |
|---|----|
| Slika 25: Grafički prikaz kretanja pokazatelja ekonomičnosti i profitabilnosti Brloga od 2018. do 2022. godine..... | 73 |
| Slika 26: Grafički prikaz kretanja koeficijenta likvidnosti Brloga od 2018. do 2022. godine .....                   | 75 |
| Slika 27: Rezultati odgovora na prvo pitanje ankete .....   | 76 |
| Slika 28: Rezultati odgovora na drugo pitanje ankete .....  | 77 |
| Slika 29: Rezultati odgovora na treće pitanje ankete .....  | 77 |
| Slika 30: Rezultati odgovora na četvrto pitanje ankete.....   | 78 |
| Slika 31: Rezultati odgovora na peto pitanje ankete.....  | 78 |
| Slika 32: Rezultati odgovora na šesto pitanje ankete.....   | 79 |
| Slika 33: Rezultati odgovora na sedmo pitanje ankete .....  | 79 |
| Slika 34: Rezultati odgovora na osmo pitanje ankete .....   | 80 |
| Slika 35: Rezultati odgovora na deveto pitanje ankete .....   | 81 |
| Slika 36: Rezultati odgovora na deseto pitanje ankete.....  | 82 |
| Slika 37: Rezultati odgovora na jedanaesto pitanje ankete .....   | 83 |
| Slika 38: Rezultati odgovora na dvanaesto pitanje ankete .....  | 83 |
| Slika 39: Rezultati odgovora na trinaesto pitanje ankete .....  | 84 |
| Slika 40: Rezultati odgovora na četrnaesto pitanje ankete .....   | 84 |
| Slika 41: Rezultati odgovora na petnaesto pitanje ankete.....   | 85 |
| Slika 42: Rezultati odgovora na šesnaesto pitanje ankete.....   | 86 |
| Slika 43: Rezultati odgovora na sedamnaesto pitanje ankete.....   | 87 |
| Slika 44: Rezultati odgovora na osamnaesto pitanje ankete .....   | 87 |
| Slika 45: Rezultati odgovora na devetnaesto pitanje ankete .....  | 88 |
| Slika 46: Rezultati odgovora na dvadeseto pitanje ankete .....  | 89 |
| Slika 47: Rezultati odgovora na dvadeset i prvo pitanje ankete .....  | 89 |
| Slika 48: Rezultati odgovora na dvadeset i drugo pitanje ankete .....   | 90 |
| Slika 49: Grafički prikaz podgrupa zadrugara prema prirodi njihovog angažmana .....                                 | 91 |

## **POPIS TABLICA**

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1: Usporedba dionice i zadružnog uloga prema odabranim kriterijima.....            | 5  |
| Tablica 2: Odabrane pivovare u industrijskoj grupi i njihova relevantna obilježja.....     | 47 |
| Tablica 3: Horizontalna analiza aktive Brloga od 2018. do 2022. godine.....                | 54 |
| Tablica 4: Horizontalna analiza pasive Brloga od 2018. do 2022. godine.....                | 56 |
| Tablica 5: Horizontalna analiza računa dobiti i gubitka Brloga od 2018. do 2022. godine... | 58 |
| Tablica 13: Vertikalna analiza Brlogove aktive od 2018. do 2022. godine.....               | 62 |
| Tablica 7: Vertikalna analiza Brlogove pasive od 2018. do 2022. godine.....                | 65 |
| Tablica 8: Vertikalna analiza Brlogovog računa dobiti i gubitka od 2018. do 2022. godine.. | 68 |
| Tablica 9: Vrijednosti financijskih pokazatelja poslovanja Brloga.....                     | 69 |
| Tablica 10: Prosječan broj kupljenih uloga prema danom dogovoru na osmo pitanje.....       | 80 |
| Tablica 11: Prosječna ocjena prema odgovoru na petnaesto pitanje.....                      | 85 |