

# Banka hrane kao hibridna organizacija

---

**Vretenar, Nenad**

*Source / Izvornik:* **Agroeconomia Croatica, 2022, 12, 59 - 68**

**Journal article, Published version**

**Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:478666>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-10**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of  
Economics and Business - FECRI Repository](#)



# Banka hrane kao hibridna organizacija

Nenad Vretenar

*Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Ivana Filipovića 4, Rijeka (nenad.vretenar@efri.hr)*

## SAŽETAK

Potreba za pospješivanjem sustava doniranja hrane u Hrvatskoj je postala medijski značajna tema tek kasne 2014. s pojavom Inicijative za oslobađanjem donirane hrane PDV-a. Iako je od tada u sustavu doniranja ostvaren veliki napredak, količina i vrijednost donacija se samim ukidanjem PDV-a na donacije (ostvareno 2015) nije značajno povećala. Tada je postalo jasnije da će i za gradnju svjesnosti o potrebi darivanja hrane i kapaciteta za provođenjem iste biti potreban značajan i koordiniran trud svih aktera, odnosno države, proizvođača i distributera hrane, posredničkih organizacija iz domene civilnog društva. Ministarstvo poljoprivrede je proteklih godina učinilo niz poteza s ciljem izgradnje sustava doniranja. Isti će se za sada u najvećoj mjeri odnositi na viškove u maloprodajnim lancima. Cilj je ovog rada predstaviti organizacijske mogućnosti izgradnje banke hrane te uz dva tradicionalna pristupa predstaviti i hibridni model koji u ovoj domeni predstavlja inovaciju. Osim toga, rad sadrži elaboriranu raspravu o prednostima hibridnog modela za donatore i za posrednike, ali i o mogućim izazovima i ograničenjima istoga modela.

**Ključne riječi:** doniranje hrane, sustav doniranja, transakcijski troškovi, modeli alokacije

## UVOD

Intenziviranje napora u izgradnju efikasno funkcionirajućeg sustava doniranja hrane u Hrvatskoj je započelo nakon osnivanja i početka uspješnog djelovanja prvih socijalnih samoposluga, odnosno prije desetak godina. Velike karitativne organizacije su aktivnosti skupljanja donacija u hrani provodile i ranije, no s pojavom socijalnih samoposluga je prikupljanje hrane značajno intenzivirano te je dobilo dužnu pažnju šire javnosti. Primarni cilj socijalnih samoposluga i drugih posredničkih organizacija (dakle organizacija koje prikupljaju donacije i usmjeravaju ih prema potrebitima) je pomoći socijalno najugroženijim skupinama

stanovnika. Međutim, uključivanje drugih aktera, uključujući državu, primarno posredstvom Ministarstva poljoprivrede u pokušaje pospješivanja donacija, ima i značajnu ekološku komponentu. Naime, ulaskom u Europsku uniju, Hrvatska se obvezala do 2030. godine smanjiti otpad od hrane za 50 % (UN: Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development, točka 12.3), a do same regulative je došlo jer je otpad od hrane golemi i zanemareni ekološki problem, odnosno globalno gledano jedan od najvećih izvora emisije stakleničkih plinova (Poore i Nemecek, 2018). Budući da samostalnim djelovanjem organizacija civilnog društva nije postignuto željeno povećanje količine donacija,

posljednjih je godina intenzivirana javna rasprava o uspostavljanju banke hrane.

S obzirom na to da za banku hrane ne postoji općeprihvaćena definicija, u svijetu se pod tim nazivom može naći različite vrste organizacija od pojedinačnih socijalnih samoposluga pa do velikih i uhodanih sustava posredništva. U javnosti se, pa i među posredničkim organizacijama, banku hrane često percipira kao mastodontsku organizaciju koja posjeduje velike skladišne i transportne kapacitete. Međutim, u širem kontekstu poimanja organizacije, ona se ne mora odnositi na vertikalno integriranog poslovnog subjekta, već i na mrežnu organizaciju koja se temelji na upravljanju informacijskim i logističkim tijekovima, a ne nužno na njihovom provođenju. Uslijed rivaliteta, nezadovoljavajuće razine komunikacije i dijeljenja resursa između posredničkih organizacija, sami posrednici često naglašavaju da je za održivo funkcioniranje sustava banke hrane nužno da tim sustavom organizacijski i financijski upravlja država. Navedeni pogledi na ideju banke hrane uočeni su prilikom anketiranja i terenskog intervjuiranja dionika u sustavu doniranja hrane prilikom istraživanja za potrebe Studije izvedivosti osnivanja banke hrane u Republici Hrvatskoj (Sokolić, Vretenar i Bobinac, 2019). U ovom radu su objašnjeni osnovni organizacijski modeli na kojima može biti izgrađena banka hrane te su objašnjene prednosti i ograničenja hibridnog modela.

## TEORIJSKI OKVIR

### *Hijerarhijski nasuprot tržišnom modelu alokacije*

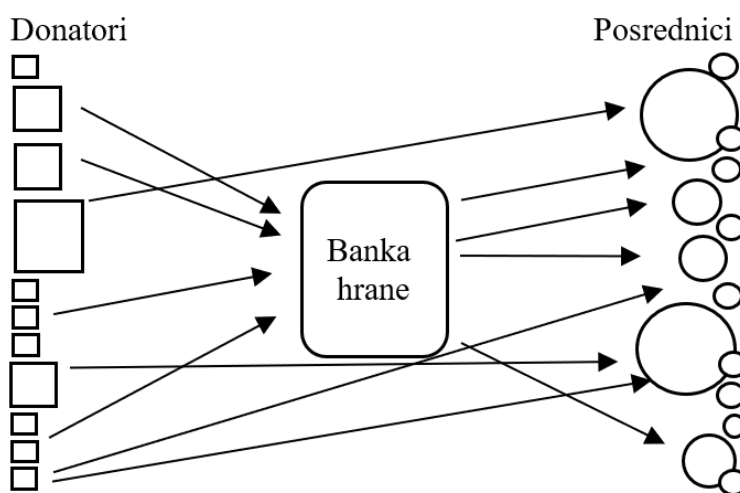
Za tumačenje druge i treće miskoncepcije, posegnut će se za poučcima iz organizacijske

teorije. U svom znamenitom radu Priroda poduzeća, nobelovac Ronald Coase (1937) tumači razlike između poduzeća i tržišta kao teorijskih suprotnosti. U njegovo vrijeme poduzeća i tržišta su i među znanstvenicima još uvijek bila percipirana kao nešto potpuno odvojeno, pri čemu su poduzeća često bila smatrana relativno zatvorenim sustavom. Upozoravajući na kompleksnost i isprepletenost odnosa tržišta i poduzeća, Coase tumači da se većina poslovnih transakcija zapravo može ostvariti čistim posredstvom tržišta. Međutim, to ponekad dovodi do stvaranja „nevidljivih“ troškova korištenja tržišnog mehanizma. Tu se pojavljuje prostor za nastanak poduzeća kao odgovora na okolnosti kada je određeni niz tržišnih transakcija (uslijed troškova vezanih uz provedbu istih) efikasnije objediniti u okviru hijerarhijskog sustava upravljanja, odnosno poduzeća. Coase, dakle poduzeće vidi kao oblik selektivne intervencije u funkcioniranje tržišta. Poduzeća će stoga nastajati i rasti dok je trošak organiziranja transakcija unutar njih manji od troška korištenja tržišta, a smanjivati se i prepuštati dio transakcija tržištu kad je situacija obrnuta. Nastavljajući se na Coaseva polazišta, transakcijski pristup tumačenju odnosa poduzeća i tržišta je značajno proširio drugi nobelovac, Oliver Williamson (1985, 2002, 2017), koji je objasnio ex ante (traženje ponuda, pregovaranje, sklapanje ugovora) i ex post (razrješavanje sporova, novo pregovaranje) transakcijske troškove. Nadalje, Williamson je otišao korak dalje te je uz uvođenje kritičnih varijabli (oportunitizam, ograničena racionalnost i specifičnost resursa) protumačio kako će se za realizaciju transakcija nekada pojavljivati tržište, nekada ugovorni odnosi, a nekada poduzeće. Claude Menard (2021) pak tumači da između teorijskih ekstrema poduzeća i čistog tržišnog mehanizma postoji čitav niz modaliteta hibridnih ili mrežnih

organizacijskih oblika koji se mogu razlikovati po korištenim mehanizmima upravljanja.

Transakcijski pristup je teorijski orijentiran, no njegove postavke u slučaju izgradnje banke hrane na jednostavan i jasno argumentiran način upućuju na svrsishodnost primjene hibridnog modela organizacije. U situaciji kad u Registru posrednika Ministarstva poljoprivrede u lancu doniranja hrane prema podacima od 7. rujna 2021. u Hrvatskoj postoje već 123 posredničke organizacije, kreiranje banke hrane kao monolitne organizacije koja bi se postavila između donatora i posrednika, osim izrazito visokih troškova organizacije, djelovanja, logistike, skladištenja i transporta, predstavljalo bi i gradnju paralelnog sustava korištenje kojeg bi usporavalo i otežavalo protok donacija. Alfred Chandler (1994) je u okviru svog tehnološkog pristupa tumačenju organizacija upozorio da se vertikalna integracija unaprijed, odnosno ulaz poduzeća u distribuciju svojih dobara može pokazati ekonomski efikasnom tek ako organizacija pritom može ostvariti ekonomije razmjera u distribuciji na razini

onih koje ostvaruju specijalisti za distribuciju. U ovom slučaju, monolitno organizirana banka hrane trebala bi u operativnim troškovima logistike i transporta moći biti konkurentna postojećim organizacijama poput primjerice Caritasa i Crvenog križa. Osim toga, kad bi za takav sustav i bilo opravdanja, fleksibilnost i agilnost sustava bi bila dodatno otežana ukoliko bi njime upravljala država. Valja spomenuti da je hijerarhijska organizacija banke hrane, koja bi djelovala između donatora i posredničkih organizacija, moguća i bez uplitanja države, odnosno kao samostalna (socijalno)poduzetnička aktivnost. Takav vrlo uspješan sustav već postoji u Irskoj u okviru organizacije *FoodCloud*. Međutim, sklonost doniranju i brojnost posredničkih organizacija u Ujedinjenom Kraljevstvu, Irskoj i Sjedinjenim Američkim Državama značajno nadmašuje one u našim prilikama te nije za očekivati da bi u Hrvatskoj neka privatna inicijativa izravnom preslikom irskog modela mogla polučiti uspjeh. Hijerarhijski model banke hrane vizualno je predstavljen na Shemi 1.

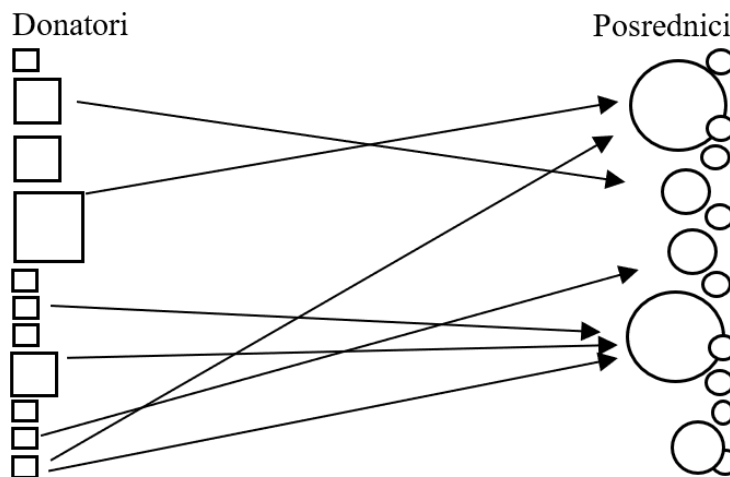


Shema 1. Hijerarhijski model banke hrane



Shema 2. prikazuje drugu teorijsku krajnost koja pretpostavlja da se razvoj odnosa posrednika i donatora prepusti njima samima, te da se banka hrane i ne pokušava uspostaviti. Sa stajališta neoliberalne ekonomske logike, ovo je ujedno i najefikasnije rješenje: država je oslobađanjem donirane hrane PDV-a osigurala uklanjanje ključne barijere povećanju doniranja i dalje je sve na tržišnom mehanizmu, odnosno na slobodnom dogovaranju donatora i posrednika.

Međutim, država posredstvom organizacija civilnog društva nastoji pospješiti sustav doniranja i time riješiti dva cilja koji izlaze iz okvira čistog ekonomskog promišljanja. Prvo se odnosi na ranije spomenutu obvezu smanjivanja otpada od hrane, a drugo na nastojanje da se viškovi hrane usmjere prema najsiromašnijim slojevima stanovništva, odnosno prema onima koji potrebnu količinu i kvalitetu hrane nisu u mogućnosti kupiti.



Shema 2. Tržišni model alokacije donacija

Prema navedenom, razvidno je da funkcija cilja u promišljanju banke hrane nije samo u tome kako da sam sustav funkcionira uz što manje troškove, već i u tome da se omogući veće prikupljanje viškova i njihova što učinkovitija realokacija. To su problemi usporedivi s onima u organizaciji zdravstvenih sustava koji u situaciji ograničenih resursa i uz što manje troškove nastoje što bolje pomiriti suprotstavljene interese različitih dionika (Mance, 2021). S obzirom na to da banka hrane kao monolitna organizacija ne omogućava ekonomsko učinkovito rješenje, hibridna organizacija banke hrane se

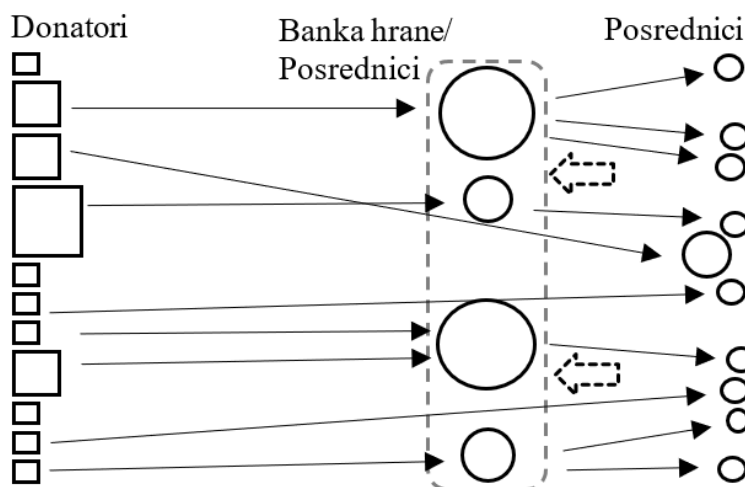
postavlja kao smisleni kompromis.

### ***Hibridni model organizacije banke hrane***

Kao što je već navedeno, hibridnim modelom se mogu smatrati različita organizacijska rješenja banke hrane koja izlaze iz okvira klasično poimane hijerarhijske organizacije, a ne prepuštaju ni kompletnu alokaciju spontanim tržišnim odnosima.

Banka hrane stoga u hibridnom modelu treba biti organizacija (u najširem poimanju tog termina), koja će djelovati kao medijator između donatora i posrednika (karitativnih organizacija koje rade s hranom i pružaju pomoć potrebitima), ali ne nužno i poduzeće/udruga koja bi se bavila isključivo tom medijacijom. S obzirom na to da u Hrvatskoj već postoji veći broj posredničkih organizacija u lancu doniranja hrane, od kojih su neke već razvijenih organizacijskih i logističkih

kapaciteta za rad s hranom, te s obzirom na to da izgradnja novih kapaciteta za medijaciju iz ranije tumačenih razloga nema ekonomskog opravdanja, unutar hibridnog modela predloženoga u ovom radu banku hrane činio bi skup posredničkih organizacija koje bi uz svoje postojeće djelovanje preuzele još i koordinaciju viškovima hrane realiziranih putem banke hrane.



Shema 3. Hibridni model banke hrane

Stoga, banku hrane prema ovom modelu čini određen broj posrednika koji su (radi lakše vizualne prezentacije) na Shemi 3 povučeni u prostor između donatora i drugih posrednika te opisani isprekidanom linijom. Isprekidana linija koja ih opisuje, pa tako i povezuje, iscrtana je s ciljem naglašavanja da, iako se radi o formalno neovisnim organizacijama, u poslovima vezanima uz banku hrane one trebaju surađivati. Suradnja posrednika uključenih u banku hrane se u glavnim crtama može svesti na: koordinaciju aktivnosti, razmjenu informacija, upotrebu zajedničkog

informacijskog sustava za komunikaciju s donatorima i drugim posrednicima. Osim toga, važno je i da se uključene organizacije, iako su formalno neovisne, u poslovima banke hrane prema ostalim organizacijama identificiraju kao banka hrane. Sve navedeno je značajno zbog toga što potencijalno osigurava izgradnju prednosti za lanac doniranja koju je bez banke hrane teško realizirati. Među najvažnije prednosti treba navesti mogućnost donatora da komunicira sa samo jednim entitetom umjesto da mora trošiti resurse na dogovaranja s više njih.

Navedena prednost možda ne zvuči toliko važno, no tijekom višegodišnjih razgovora s većim brojem donatora i potencijalnih donatora upravo je minimizacija troškova i truda glavni preduvjet za uključivanje u donacije. Nadalje, banka hrane surađuje sa svim ostalim zainteresiranim posrednicima i time postiže optimalniju realokaciju donacija nego u slučaju da njome raspolaže organizacija koja posreduje samo za potrebe svojih korisnika. Osim toga, komunikacija i koordinacija između posrednika koji čine banku hrane omogućava i realokaciju viškova i popunjavanje manjkova među njima samima.

S financijske strane je nedvojbeno da i ovakva organizacija banke hrane potrebuje pomoć države. No takva se pomoć može realizirati kroz sustav institucionalne potpore posredničkim organizacijama koje se uključuju u banku hrane na način da se uvažava njihovi postojeći kapaciteti i da se potpore, sukladno uvjetima koji bi trebali biti unaprijed poznati, mogu koristiti u onim domenama u kojima te posredničke organizacije ostvaruju najveće deficite za odrađivanje poslova vezanih uz banku hrane. Ako bi nadležno državno tijelo, sukladno prijedlogu Studije izvodljivosti (Sokolić, Vretenar, Bobinac, 2019), posegnulo za kreiranjem banke hrane kroz regionalne centre, u svakoj od tih regija bi posrednici zainteresirani za sudjelovanje u banci hrane u svojstvu regionalnog koordinatora konkurirali navodeći svoje postojeće kapacitete predlažući plan njihovog nadopunjavanja kroz raspoloživ iznos institucionalnih potreba. Kao posljednju specifičnost ovakvog hibridnog modela, a koja bi mogla postati značajna prednost u postizanju efikasnosti alokacije donacija, valja naglasiti da uključivanje posredničke organizacije u nekoj od regija ne uključuje cijelu posredničku

organizaciju sa svim njezinim podružnicama. Tako bi se, primjerice, moglo dogoditi da na natječaju za institucionalne potpore u jednoj od regija potpore dobije tamošnji Caritas, u drugoj samostalna socijalna samoposluga, u trećoj lokalni ogranak Crvenog križa i slično.

## RASPRAVA

Iz perspektive posredničkih organizacija, jasna je preferencija za primanje donacija zdravstveno i tehnički ispravne hrane ako je to moguće u redovitim vremenskim razmacima i u dostatnim, ali ne pretjeranim količinama. Takva preferencija je samorazumljiva i potrebno je dodatno naglasiti samo na prvi pogled nejasan problem pretjeranih količina. Naime, mnoge posredničke organizacije već su bile u situacijama da prime veću donaciju robe loše kvalitete ili s preostalim rokom trajanja toliko kratkim, da je distribucija prema potrebitima teška ili nemoguća. Osim toga, brojne posredničke organizacije u Hrvatskoj ne raspolažu s rashladnim komorama te uopće nisu u mogućnosti preuzimati određene vrste namirnica (Sokolić, Vretenar i Bobinac, 2019). To realokaciju viškova hrane čini još izazovnijom jer donator često ne može predati viškove jednoj organizaciji i posredničke organizacije te viškove uslijed vremenskih, logističkih i tehničkih ograničenja nisu u mogućnosti primiti. Razvidno je stoga da se posredničke organizacije mogu u mnogočemu razlikovati. U okviru, za analizu tržišta korisne, S-C-P paradigme uobičajeno je razlikovanje organizacija u veličini, strukturi i obuhvatu (Katunar, Zaninović, Katunar, 2021). Nadalje, posredničke organizacije su gotovo u pravilu organizacije civilnog društva i snažno se oslanjaju na rad volontera. Pri tome se nužno suočavaju s izazovima upravljanja organizacijama u kojima sudionici ne

primaju financijsku naknadu za svoj rad te je upravljanje njihovom dostupnošću i učinkom često čak i kompleksnije nego u gospodarskom sektoru (Vretenar, Jardas Antičić i Gulam, 2020). Upravljanje volonterima zahtjeva ono što Mintzberg (2017) naziva *communityship*, odnosno kombinaciju vodstva i zajedničkog rada prema jednako tako zajedničkom cilju. Može se zaključiti da se posrednici značajno razlikuju u veličini, tehnološkoj opremljenosti i dostupnosti ljudskog rada (volonterskog ili plaćenog), ali i po količini i vrsti hrane koju su u mogućnosti prihvatiti i distribuirati. Zajedničko im je da su osjetljivi na kvalitetu doniranih im namirnica, a ne na izvor donacije. Drugim riječima, iako je moguće, teško je za očekivati da bi posrednici mogli imati snažne preferencije prema baš određenim poslovnim subjektima kao izvorima darivanja.

Kod donatora i potencijalnih donatora, primarne preferencije se odnose na pitanje ranije spomenute ekonomske efikasnosti doniranja, odnosno doniranja uz što nižu razinu popratnih troškova. Osim eventualnih transportnih troškova, to se odnosi i na administrativne troškove pronalaženja adekvatnog primatelja donacije i dogovaranja uvjeta primopredaje. Razvidno se radi o transakcijskim troškovima koje je lako previdjeti, a često se javljaju. Donatori ih nastoje minimizirati, a kako tih troškova nema kada ne doniraju, lako se može zaključiti da upravo transakcijski troškovi značajno utječu na učestalost i količinu donacija. Ako se stoga pitanje doniranja sagleda iz rakursa donatora, primjerice supermarketa, koji doniranjem ne stječe nikakvu izravnu ekonomsku korist (tek neizravnu putem eventualne izgradnje ugleda u očima šire javnosti zbog društveno odgovornog poslovanja), spremnost na doniranje će često biti usko vezana uz minimizaciju troškova

koje ono stvara. Ilustracije radi, može se zamisliti slučaj u kojemu supermarket ima višak kvarljivih proizvoda čija je konzumacija vezana uz određeni dan (blagdan, karneval...) te ga je spreman dati u donaciju, ali nije spreman kontaktirati dvadesetak posrednika i sa svakim zasebno dogovarati količine i način preuzimanja, jer nitko od tih posrednika nije u mogućnosti samostalno preuzeti kompletan višak. Za očekivati je stoga da donatori preferiraju jasan i repetitivan odnos s jednim ili malim brojem posredničkih organizacija koji su u mogućnosti na jednostavan način preuzeti viškove kada se pojave. Osim jasnih ekonomskih preferencija, kod donatora je za očekivati i preferenciju prema nekim vrlo određenim posredničkim organizacijama. Sukladno svojim marketinškim željama, ili osobnim preferencijama donositelja odluka, neki donatori mogu preferirati donirati crkvene karitativne organizacije, drugi mogu ciljati na nezbrinutu djecu, na one pogođene potresima, migrante ili neku treću skupinu. Štoviše, zbog potencijalne štete mogu preferirati i izbjegavanje suradnje s organizacijom za koju smatraju da je na lošem glasu i da bi mogla postati teret njihovom ugledu.

Formiranje banke hrane umanjilo bi sve navedene poteškoće i prepreke doniranju pa stoga i povećalo broj donatora i broj i obujam donacija. Donatori bi se njezinom izgradnjom približili onome što od početka traže: doniranju viškova uz manje popratne troškove. Do toga bi došlo jer bi s posredničke strane, ako bi to željeli, uvijek mogli kontaktirati banku hrane koja bi logistički i tehnički bila opremljenija od većine ostalih posrednika te s njome jednostavno dogovoriti preuzimanje viškova. Banka hrane bi te viškove ili prihvatila izravno i onda po dogovorenom ključu podijelila posredničkim organizacijama u svom



teritorijalnom obuhvatu, ili bi po donaciju poslala jednu posredničku organizaciju koja bi je preuzela u cijelosti. Potonje bi bio slučaj u situacijama kada je donacija mala, a posrednička organizacija koja je preuzima je najmanje udaljena od donatora. Naravno, dobri i uhodani odnosi između pojedinih donatora i posrednika nastavili bi djelovati kao i do sada, a banka hrane bi bila samo dodatna mogućnost, nikako ne i obavezna instanca doniranja za donatore.

Uz brojne prednosti, kod ovog modela treba upozoriti i na moguće izazove i ograničenja. Prvo, predloženi regionalni model s 4 regionalna koordinatora banke hrane neće moći jednako uspješno pokriti cjelokupan teritorij Republike Hrvatske. Po tom pitanju bi se bolje rezultate moglo očekivati ukoliko bi se koordinator banke hrane biralo za svaku županiju. Međutim, većina viškova nastaje u najvećim gradovima i, iako je jasno da se organizacijom banke hrane samo u najvećim gradovima ne prikupljaju svi viškovi, multiplikacija broja koordinatora bi znatno poskupila sustav i učinila ga manje smislenim jer bi trošak institucionalnih potpora mogao postati veći od troška izravne pomoći potrebitima. Drugi izazov odnosi se na opasnost da bi posrednici uključeni u banku hrane mogli na neravnomjeren ili nepošten način raspolagati prikupljenim donacijama. Naime, kad se promatra djelovanje najvećih karitativnih organizacija u Hrvatskoj, razvidno je da postoji problem komunikacije i dijeljenja resursa čak i unutar ogranaka iste organizacije, a kamoli s drugima. U tom slučaju bi se manje i samostalne posredničke organizacije mogle naći u nepovoljnijem položaju. Ukoliko hibridni model banke hrane kakav je predložen u ovom radu zaživi, preveniranje problema nekorektne realokacije će biti glavni zadatak nadležnog državnog tijela. Umanjivanje oportunitizma regionalnih koordinatora banke

hrane će se ex ante trebati postići pažljivim sastavljanjem ugovora o dodjeljivanju institucionalne potpore u kojemu bi trebali biti jasno navedeni svi zadaci i odgovornosti izabranog koordinatora, uključujući obvezu suradnje sa svim zainteresiranim posredničkim organizacijama u tom području. Ex post napori za umanjivanjem oportunitizma odnosit će se na kvalitetan informacijski sustav banke hrane koji, osim pouzdanosti i jednostavnosti korištenja za sve uključene strane, treba omogućiti i jednostavnu kontrolu transakcija od strane nadležnog državnog tijela.

## ZAKLJUČAK

U izazovima izgradnje banke hrane koja će uspješno funkcionirati korisnima se mogu pokazati spoznaje iz organizacijske teorije. Teorija transakcijskih troškova je u tome od posebne pomoći jer su upravo transakcijski troškovi jedna od glavnih prepreka povećanja broja i obima donacija od strane tome naklonjenih poduzeća. Sukladno poučcima transakcijskog modela, može se zaključiti da se na banku hrane konceptualno ne treba gledati kao na hijerarhijsku organizaciju, već ona može biti ustrojena u okviru fleksibilnijeg i troškovno značajno efikasnijeg hibridnog modela. Time se, uključivanjem već aktivnih i kompetentnih posrednika u glavnim regionalnim središtima, osim brzine uspostave i početka djelovanja može očekivati ostvarivanje nižih administrativnih troškova i izbjegavanje nepotrebnog i skupog dupliranja transportnih i logističkih kapaciteta. Izazovi i ograničenja ovog predloženog modela u praksi, kao i općenito poznata ograničenja organizacijskih rješenja koje se umjesto na čvršćim vlasničkim odnosima baziraju na suradnji i nepotpunim ugovorima, odnose se na moguću pojavu oportunitizma, odnosno izostanka suradnje, što ugovorima s izabranim koordinatorima i u njima ugrađenim

kontrolnim mehanizmima, nije uspješno prevenirano. Zbog toga će u slučaju izgradnje banke hrane kao hibridne organizacije upravo ex ante trud pripreme ugovora biti jedan od glavnih čimbenika njenog uspjeha.

## NAPOMENA

Ovaj rad je rezultat rada na projektu „Modeli upravljanja u uvjetima neizvjesnosti“ (ZIP-UNIRI 130-10-4) Sveučilišta u Rijeci.

## LITERATURA

Chandler A. D. (1994). *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Belknap Press of Harvard University Press

Coase R.H. (1937). *The Nature of the Firm*. *Economica*. Volume 4, Issue 16: 386-405

Katunar J., Zaninović V., Katunar H. (2021). *Macroeconomic Determinants of Wine Production in the European Union*. *Ekonomski misao i praksa*, Vol. 30 No. 1: 43-55

Mance, D. (2021). *Teoremi nemogućnosti u ekonomici zdravstva*. *Medicina Fluminensis: Medicina Fluminensis*, Vol. 57 No. 2: 150-159

Menard C. (2021). *Hybrids: where are we?*. *Journal of Institutional Economics*: 1–16. doi:10.1017/S1744137421000230

Mintzberg, H., Caldwell, C. (2017). *Leadership, “communityship,” and “the good*

*folk*. *International Journal of Public Leadership*, 13(1): 5-8. <https://doi.org/10.1108/ijpl-12-2016-0053>

Poore, J, Nemecek, T. (2018). *Reducing food’s*

*environmental impacts through producers and consumers*. *Science*, 360(6392): 987-992

Sokolić D, Vretenar N, Bobinac A. (2019) *Studija izvedivosti osnivanja banke hrane u Republici Hrvatskoj*. *Ekonomski Fakultet Sveučilišta u Rijeci*

Vretenar N., Jardas Antonić J., Gulam M. (2020). *Steering the volunteering – Data Envelopment Analysis of volunteers’ retention efficiency in civil society units*. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 18, Issue 2: 2019-230

Williamson O.E. (2017). *Contract, Governance and Transaction Cost Economics*. World Scientific Publishing, Singapore

Williamson, O. E. (2002). *The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract*. *Journal of Economic Perspectives*, 16(3). <https://doi.org/10.1257/089533002760278776>

Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. The Free Press, New York



# Food bank as a hybrid organization

## ABSTRACT

The need for upgrading food donation in Croatia system has become a topic at late 2014 with the civil sector initiative for making food donations free of VAT. Although since then food donation system has developed substantially, with creating VAT exemption (2015) there was no big rise in donations. It was then when it became clear that substantial and coordinated effort from all parties (government, intermediaries, food suppliers and distributors) will be needed to raise conciseness about food donation and to build capacities to create food donation chain. In a mission to create food bank, Croatian Ministry of Agriculture has made several important steps. In forth-seeable period, that system will be mostly oriented towards food surplus in retail. The aim of this paper is to explain organizational solutions for creation of the food bank and after two traditional solutions to introduce an innovation in this domain: a hybrid organizational model. Moreover, this paper contains elaborated discussion about advantages of hybrid model for both donors and intermediaries, as well as the challenges and limitations of the model.

**Keywords:** food donation, donation system, transaction costs, allocation models