

# Obiteljska poduzeća i društvena odgovornost

---

Lučić, Leona

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Dubrovnik / Sveučilište u Dubrovniku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:155:437391>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-01**



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Dubrovnik](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

LEONA LUČIĆ  
OBITELJSKA PODUZEĆA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST  
FAMILY ENTERPRISES AND SOCIAL RESPONSIBILITY  
ZAVRŠNI RAD

Dubrovnik, rujan 2022.

SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
ODJEL ZA EKONOMIJU I POSLOVNU EKONOMIJU

OBITELJSKA PODUZEĆA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST  
FAMILY ENTERPRISES AND SOCIAL RESPONSIBILITY  
ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Menadžment malih poduzeća

Studij: Poslovna ekonomija

Vrsta studija: Sveučilišni

Razina: Preddiplomski

Studijski smjer: Turizam

Mentor: doc.dr.sc. Zorica Krželj- Čolović

Student: Leona Lučić

JMBAG: 601983 21 0275060716 2

Dubrovnik, rujan 2022.

## SAŽETAK

Obiteljska poduzeća najčešće se u javnosti percipiraju kao mala poduzeća, ali nerijetko je riječ o velikim multinacionalnim kompanijama koje posluju dugi niz desetljeća. Riječ je o poduzećima koja su vrlo specifična, a ponajprije zbog procesa nasljeđivanja, budući da manji broj obiteljskih poduzeća preživi treću generaciju nasljednika, ali pritom poduzeća koja prežive više promjena generacija imaju vrlo veliki potencijal dugoročno uspješnog poslovanja. Društvena odgovornost prepoznata je kao jedan od čimbenika koji može imati izražen pozitivan utjecaj na poslovanje obiteljskih poduzeća, a što je posebice vrlo bitno u situaciji kada je narušen ugled poduzeća ili obitelji.

U praksi je prepoznato kako se pojam društvene odgovornosti učestalo koristi isključivo u promidžbene svrhe, bez želje za kreiranjem stvarnih promjena, zbog čega je potrebno uložiti dodatne napore kako bi se kreirale promjene koje će imati izražen pozitivan utjecaj kako na društvo, tako i na okoliš, a u konačnici se pozitivno odraziti na poslovanje poduzeća. Odnosno, potrebno je pronaći balans između ulaganja u razvoj društvene odgovornosti poslovanja poduzeća izražene kroz novčane izdatke te dobrobiti koje će imati poduzeće, društvo te okoliš. Na primjeru odabranih obiteljskih poduzeća u RH moguće je uočiti kako implementacija koncepta društvene odgovornosti u poslovanje obiteljskih poduzeća može imati pozitivan utjecaj na poslovanje istih, zbog čega je nužno aktivno poticati primjenu koncepta društvene odgovornosti u poduzećima (obiteljskim i poduzećima koja se ne smatraju obiteljskim poduzećima) na području RH.

*Ključne riječi: obiteljska poduzeća, društvena odgovornost, održivi razvoj*

## ABSTRACT

Family businesses are most often perceived by the public as small businesses, but they are often large multinational companies that have been in business for many decades. These are companies that are very specific, primarily due to the inheritance process, as fewer family businesses survive the third generation of heirs, but companies that survive more generational changes have very high potential for long-term success. Social responsibility is recognized as one of the factors that can have a pronounced positive impact on the business of family businesses, which is especially important in a situation where the reputation of the company or family is damaged.

In practice, it is recognized that the concept of social responsibility is often used exclusively for promotional purposes, without the desire to create real change, which is why additional efforts are needed to create changes that will have a positive impact on society and the

environment. and ultimately have a positive impact on the company's operations. That is, it is necessary to find a balance between investing in the development of corporate social responsibility expressed through monetary expenditures and the benefits that will have the company, society and the environment. On the example of selected family businesses in the Republic of Croatia, it can be seen that the implementation of the concept of social responsibility in the business of family businesses can have a positive impact on their operations, which is why it is necessary to actively encourage the application of social responsibility in companies. in the territory of the Republic of Croatia.

*Key words: family businesses, social responsibility, sustainable development*

## SADRŽAJ:

SAŽETAK.....	I
ABSTRACT .....	I
1. UVOD .....	1
1.1. Definicija rada.....	1
1.2. Svrha i ciljevi rada .....	2
1.3. Metodologija rada .....	2
1.4. Struktura rada.....	2
2. OBITELJSKA PODUZEĆA .....	4
2.1. Pojmovno određenje obiteljskih poduzeća .....	4
2.2. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća .....	5
2.3. Životni ciklus obiteljskih poduzeća .....	8
2.4. Najuspješnija obiteljska poduzeća u svijetu .....	11
2.5. Najuspješnija obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj .....	13
3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST U PODUZEĆIMA.....	16
3.1. Pojmovno određenje društvene odgovornosti .....	16
3.2. Modeli društvene odgovornosti .....	20
3.3. Vrste društvene odgovornosti .....	21
3.4. Dimenzije društvene odgovornosti .....	22
4. DRUŠTVENA ODGOVORNOST OBITELJSKIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	24
4.1. Primjeri društveno odgovornih obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj .....	24
4.2. Analiza utjecaja društvene odgovornosti na poslovanje obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj.....	28
5. ZAKLJUČAK.....	30
LITERATURA.....	32
PRILOZI .....	35
Popis slika .....	35
IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA .....	36

## 1. UVOD

Obiteljska poduzeća su vrlo specifičan tip poduzeća u odnosu na poduzeća koja nisu u obiteljskom vlasništvu ili pod upravljanjem jedne obitelji. Potrebno je istaknuti kako je na globalnoj razini veliki broj multinacionalnih, vrlo poznatih obiteljskih poduzeća, a što u konačnici uvelike utječe i na samo poslovanje poduzeća. Riječ je o poduzećima koja su vrlo specifična budući da se njihovo poslovanje učestalo usko vezuje uz obitelj koja je vlasnik istog te pritom imidž obitelji može uvelike utjecati na samo poslovanje poduzeća. Iz tog razloga se u praksi učestalo primjenjuje i koncept društvene odgovornosti kao jedan od temeljnih instrumenata za poboljšanje imidža poduzeća. Jedan od problema koji se pojavljuje u praksi je činjenica da se društvena odgovornost učestalo primjenjuje isključivo u marketinške svrhe, a bez stvarne želje za kreiranjem pozitivnih promjena, ali je ujedno moguće uočiti i brojne pozitivne primjere među kojima je moguće istaknuti i primjere dobre prakse obiteljskih poduzeća koja primjenjuju koncept društvene odgovornosti u svom poslovanju. U uvodnom dijelu ovog rada izloženi su definicija rada, svrha i ciljevi rada, metodologija rada te sama struktura rada.

### 1.1. Definicija rada

Društvena odgovornost poduzeća sve učestalije se na globalnoj razini te tako i u RH prepoznaje kao jedan od instrumenata za poboljšanje imidža pojedinog poduzeća. Pritom se društvena odgovornost posebice ističe kao značajna u slučaju pojave određenog skandala ili drugog neželjenog događaja povezanog sa samim poduzećem ili u ovom slučaju sa samim vlasnikom ili obitelji u čijem vlasništvu je određeno poduzeće. Obiteljska poduzeća vrlo su specifična, posebice kada je riječ o životnom ciklusu poduzeća, s posebnim naglaskom na nasljeđivanje, a kada se primjena koncepta društvene odgovornosti može pokazati kao jednom od prekretnica u poslovanju poduzeća te nasljednika poduzeća prikazati javnosti kao osobu u koju može imati povjerenje i koja će doprinijeti daljnjem razvoju poduzeća. Koncept društvene odgovornosti vrlo je bitan i kada je riječ o internim te eksternim dionicima poduzeća s posebnim naglaskom na zaposlenike te lokalnu zajednicu u kojoj poduzeće djeluje. Odnosno, najveći naglasak stavlja se na zaposlenike kao pokretače djelovanja svakog pojedinog poduzeća, o kojima poduzeće izravno ovisi te u ovom slučaju primjena koncepta društvene odgovornosti može uvelike pozitivno djelovati na zadovoljstvo te motivaciju zaposlenika. Društvena odgovornost u poslovanju prepoznata je kao jedan od pokretača pozitivnih promjena u poduzećima na globalnoj razini, ali nije poznato koliko primjena koncepta društvene odgovornosti djeluje na obiteljska poduzeća u RH, a što je ujedno problem ovog rada. Na temelju problema rada moguće je definirati predmet rada, odnosno utjecaj društvene odgovornosti na poslovanje obiteljskih poduzeća u RH.

## **1.2. Svrha i ciljevi rada**

Svrha ovog rada je prikaz utjecaja koncepta društvene odgovornosti na poslovanje obiteljskih poduzeća s posebnim naglaskom na obiteljska poduzeća u RH. Odnosno, temeljni cilj ovog rada je analiza utjecaja društvene odgovornosti na poslovanje obiteljskih poduzeća u RH. Cilj teorijskog dijela ovog rada je pojmovno određenje koncepta obiteljskih poduzeća te koncepta društveno odgovornog poslovanja kako bi se mogle istaknuti prednosti primjene ovog koncepta u poslovanju pojedinog poduzeća, a ujedno i dobrobiti koje primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja može imati na društvo i okoliš, s posebnim naglaskom na utjecaj poduzeća u lokalnoj sredini u kojoj djeluje. Dodatno, jedan od ciljeva ovog rada je diferenciranje primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja koja se koristi isključivo u marketinške svrhe s ciljem prikazivanja pozitivne slike o poslovanju poduzeća u javnosti, u odnosu na primjenu koncepta s ciljem kreiranja pozitivnih promjena u društvu.

## **1.3. Metodologija rada**

Prilikom pisanja rada korišteni su sekundarni podaci dostupni iz znanstvene i stručne literature te sa web stranica kao što su web stranice poznatih globalnih te hrvatskih obiteljskih poduzeća. Za pisanje rada korišteno je više metoda znanstvenih istraživanja, od kojih je moguće istaknuti metodu kompilacije, deskriptivnu metodu, metodu dokazivanja, komparativnu metodu te metode indukcije i dedukcije. Metoda kompilacije ili metoda preuzimanja tuđih rezultata znanstvenih istraživanja korištena je kroz cijeli rad kako bi se što efikasnije obradila problematika ovog rada. Deskriptivna metoda ili metoda jednostavnog opisivanja korištena je s ciljem pojmovnog određenja temeljnih pojmova rada, odnosno obiteljskih poduzeća te društvene odgovornosti. Metoda dokazivanja korištena je s ciljem dokazivanja pozitivne veze između primjene koncepta društvene odgovornosti te utjecaja na poslovanje društvenih poduzeća. Komparativna metoda ili metoda usporedbe korištena je s ciljem uspoređivanja poslovanja poduzeća koja se smatraju obiteljskim poduzećima te poduzeća koja se ne smatraju obiteljskim poduzećima. Induktivna metoda temelji se na kreiranju općenitih zaključaka na temelju pojedinačnih činjenica, dok se deduktivna metoda temelji na kreiranju pojedinačnih zaključaka na temelju općenitog stava. Ove dvije metode korištene su ponajprije u empirijskom dijelu rada kako bi se kreirali zaključci o utjecaju primjene koncepta društvene odgovornosti na poslovanje obiteljskih poduzeća.

## **1.4. Struktura rada**

Ovaj rad podijeljen je na pet poglavlja. Prvo ili uvodno poglavlje čine definicija rada, svrha i ciljevi rada, metodologija rada te struktura rada. U drugom dijelu prikazana su obiteljska



poduzeća kao jedan od specifičnih tipova poduzeća. Na samom početku ovog poglavlja pojmovno se određuju obiteljska poduzeća, nakon čega slijedi prikaz prednosti i nedostataka obiteljskih poduzeća, s posebnim osvrtom na izravnu povezanost obiteljskog poduzeća sa slikom o vlasniku poduzeća i s problematikom nasljeđivanja u obiteljskim poduzećima. U ovom poglavlju prikazan je i životni ciklus obiteljskih poduzeća budući da je životni ciklus ovih poduzeća uvelike različit u odnosu na životni ciklus poduzeća koja se ne smatraju obiteljskima i kojima životni ciklus ne ovisi o prijenosu vlasništva, odnosno nasljeđivanju. Pred sami kraj poglavlja prikazuju se najuspješnija obiteljska poduzeća u svijetu s ciljem pobijanja općenite percepcije kako su obiteljska poduzeća učestalo mala poduzeća koja posluju lokalno ili u nekoj manjoj sredini (najčešće isključivo na nacionalnoj razini), dok su na samom kraju poglavlja prikazana neka od najuspješnijih obiteljskih poduzeća u RH.

U trećem poglavlju ovog rada pojmovno se određuje društvena odgovornost u poduzećima, odnosno na samom početku ovog poglavlja pojmovno se određuje društvena odgovornost, nakon čega su prikazani modeli društvene odgovornosti. U ovom poglavlju pojmovno se određuju i vrste društvene odgovornosti te su na samom kraju poglavlja prikazane dimenzije društvene odgovornosti. U ovom poglavlju ističe se i indeks društveno odgovornog poslovanja (indeks DOP-a) kao jedno od mjerila društvene odgovornosti poduzeća u RH kroz koje se nastoji poduzeća motivirati da djeluju društveno odgovorno. U četvrtom poglavlju prikazana je društvena odgovornost poduzeća u RH, odnosno prikazani su primjeri društveno odgovornih poduzeća u RH te se analizira utjecaj društvene odgovornosti na poslovanje obiteljskih poduzeća u RH. Peti dio rada je zaključak nakon kojeg slijedi popis literature te popis slika.

## 2. OBITELJSKA PODUZEĆA

Na globalnoj razini, ali i u RH, posluje veliki broj obiteljskih poduzeća. Iako je uobičajena percepcija kako je riječ o malim poduzećima, u praksi postoji veliki broj obiteljskih poduzeća koja su multinacionalne kompanije te posluju vrlo uspješno. Ono što je potrebno istaknuti je činjenica da je poslovanje ovog tipa poduzeća učestalo izravno povezano s dobrim ugledom same obitelji koja je vlasnik poduzeća budući da učestalo gubitak ugleda obitelji može izravno negativno utjecati na poslovanje samog poduzeća, a kao što je u RH bio slučaj s Agrokorom. Dodatno, jedan od problema u poslovanju obiteljskih poduzeća je i samo nasljeđivanje poduzeća budući da je nasljeđivanje u obiteljskim poduzećima učestalo pod povećalom javnosti i cijeli proces nasljeđivanja može imati izražen utjecaj na poslovanje poduzeća, a što se izravno odražava i na buduće poslovanje istog. Na samom početku ovog poglavlja pojmovno se određuju obiteljska poduzeća kao jedan od specifičnih oblika poduzeća, nakon čega slijedi prikaz prednosti i nedostataka obiteljskih poduzeća, analiza razlika životnog ciklusa obiteljskog poduzeća u odnosu na uobičajeni životni ciklus poduzeća, prikaz najuspješnijih obiteljskih poduzeća u svijetu te na samom kraju poglavlja, prikaz najuspješnijih obiteljskih poduzeća u RH.

### 2.1. Pojmovno određenje obiteljskih poduzeća

Obiteljsko poduzeće se u najkraćem smislu može pojmovno odrediti kao poduzeće koje je u vlasništvu jedne osobe ili u vlasništvu jedne obitelji (Colli, 2003). Ono što je potrebno istaknuti kao jednu od karakteristika obiteljskih poduzeća je činjenica kako su osnivači obiteljskih poduzeća najčešće pojedinci (učestalije muškarci) te kako im u počecima poslovanja najčešće pomažu supruge, ali da zapravo do značajnijeg razvoja obiteljskog poduzeća dolazi u fazi prijenosa vlasništva na djecu, odnosno na nasljednike. Koliko je izražena učestalost pojave obiteljskih poduzeća pokazuje podatak kako su na području SAD-a 2014. godine čak oko 70% poduzeća zapravo obiteljska poduzeća (Poza & Daugherty, 2014). Prema drugim izvorima, čak 90% poduzeća u SAD-u su obiteljska poduzeća, zapošljavaju polovicu zaposlenih te generiraju polovicu BDP-a SAD-a (Alpeza, 2013).

Na području EU obiteljska poduzeća su zastupljena većinom iznad 60% (npr. u Njemačkoj oko 60% do čak 93% u Italiji), udio zaposlenosti u obiteljskim poduzećima se kreće od 31% u Nizozemskoj pa sve do 61% u Švedskoj (čemu svakak pridonosi činjenica da u Švedskoj posluju pojedina multinacionalna obiteljska poduzeća, među kojima se ističe Ikea). EU pritom definira obiteljska poduzeća kao ona poduzeća u kojima obitelj ili osnivač poduzeća ima većinu prava odlučivanja, odnosno ukoliko je u upravljanje poduzećem uključena minimalno jedna osoba iz obitelji. U slučaju dioničkog društva (d.d.), obiteljskim poduzećem se smatra ono poduzeće u kojem osnivač ili njegova obitelj imaju minimalno 25% prava odlučivanja (Alpeza, 2013).

Jedna od specifičnosti obiteljskih poduzeća je i činjenica da su menadžeri poduzeća najčešće ujedno i sami vlasnici poduzeća koji pritom svoju egzistenciju temelje na napretku poduzeća, a što u konačnici može biti jedan od vrlo bitnih čimbenika za motivaciju menadžera poduzeća. Dodatno, takav tip menadžera nastoji diverzificirati rizik te razvijati dugoročne planove koji će imati dugoročno pozitivan utjecaj na samo poduzeće, odnosno menadžeri obiteljskih poduzeća najčešće izbjegavaju fokusiranje isključivo na kratkoročne ciljeve poslovanja (Podrug & Burazin, 2011).

Prema zakonodavstvu RH, ne postoji službena, unificirana definicija obiteljskog poduzeća, a što ujedno i otežava statističko praćenje poslovanja obiteljskih poduzeća. U najopćenitijem smislu, „obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji, osigurava radno mjesto i prihode za članove obitelji. ... U Hrvatskoj postoje primjeri velikih poduzeća koja funkcioniraju kao obiteljska poduzeća – i u smislu strukture vlasništva, i u smislu upravljanja poslovnim procesima i uključenosti obitelji vlasnika u donošenje strateških odluka u poduzeću. Neka od najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj u post-tranzicijskom razdoblju pokrenuta su kao obiteljska poduzeća (npr. Agrokor) ili su uspješno ponovno vraćena u vlasništvo obitelji nakon njihove nacionalizacije u razdoblju socijalizma (npr. Gavrilović)“ (Alpeza & Peura, 2012).

Na globalnoj razini, obiteljska poduzeća imaju vrlo dugu povijest razvoja, dok se obiteljska poduzeća u RH ponajviše razvijaju od 1990.-ih godina. Pritom je potrebno istaknuti kako su obiteljska poduzeća najčešća u sektoru malih i srednjih poduzeća (što je i očekivano, budući da trenutačno u RH postoji mali broj velikih poduzeća) te da je riječ ponajprije o obiteljskim poduzećima koja su još u vlasništvu osnivača. Odnosno, uočljivo je kako kod većine obiteljskih poduzeća u RH zasada još nije došlo do prijenosa vlasništva (Alpeza, 2015). U RH je oko 50% zaposlenih zaposleno u obiteljskim poduzećima. Pritom je najčešće riječ o malim ili srednjim poduzećima koja čine 80-86% od ukupnog broja poduzeća te koja doprinose ostvarenju oko 40% BDP-a (Alpeza, 2013).

## **2.2. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća**

Brojne su prednosti i nedostaci poslovanja obiteljskih poduzeća, a što u konačnici može uvelike utjecati na samo poslovanje pojedinog obiteljskog poduzeća. Potrebno je naglasiti kako prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća učestalo proizlaze iz same činjenice kako su obiteljska poduzeća u vlasništvu pojedinca ili jedne obitelji, a što u konačnici uvelike može utjecati na poslovne odluke, posebice ukoliko je riječ o ekspanziji poslovanja poduzeća, a vlasnik/vlasnici poduzeća odluke donose isključivo vođeni nekim subjektivnim motivima.

Kao prednosti poslovanja obiteljskih poduzeća mogu se istaknuti (Leybag, 2018):

- Predanost i jedinstveno vodstvo – jedna od vrlo bitnih karakteristika obiteljskih poduzeća prema kojima se ista razlikuju u odnosu na poduzeća koja se ne smatraju obiteljskim poduzećima ogleda se u predanosti i zajedništvu unutar obitelji koja je vlasnik određenog poduzeća. Čak i u slučaju pojave određenih nesuglasica između članova obitelji, pretpostavlja se da će članovi obitelji jednostavnije riješiti međusobne nesuglasice u odnosu na vlasnike poduzeća koji nisu obiteljski povezani. Dodatno, budući da su vlasnici obiteljski povezani, motiviraniji su na rad te zalaganje s ciljem razvoja poslovanja poduzeća, odnosno vlasnici obiteljskih poduzeća su uz samu motiviranost koja je posljedica težnje za zaradom motivirani i kroz težnju za osiguranjem egzistencijalnih potreba vlastite obitelji;
- Stabilnost – koja se ogleda u činjenici da su vlasnici obiteljskih poduzeća manje voljni za uvođenje promjena u poslovanju, a posebice promjena koje se odnose na samu strukturu vlasništva poduzeća. U konačnici, ova činjenica ima izravan utjecaj na izgradnju povjerenja od strane dionika poduzeća (zaposlenika, kupaca, dobavljača, kreditora itd.);
- Povjerenje i autentičnost – a što se najčešće ogleda kroz veću slobodu zaposlenika, odnosno vrlo često je poželjno participativno sudjelovanje zaposlenika u odlučivanju, iskazivanje novih poslovnih ideja i slično, a što u konačnici može imati vrlo izražen utjecaj na motivaciju zaposlenika;
- Fleksibilnost i svestranost – budući da su vlasnici poduzeća izuzetno motivirani željom da poslovanje poduzeća bude uspješno, najčešće su dodatno motivirani da preuzmu brojne druge zadaće (radne zadatke) unutar poduzeća te na taj način dodatno doprinose samom razvoju poslovanja poduzeća;
- Vizija i dugoročni ciljevi – za razliku od poduzeća koja se ne smatraju obiteljskim poduzećima te koja kreiraju periodična financijska izvješća te su vođena ponajprije ostvarivanjem kratkoročnih ciljeva, kada je riječ o obiteljskim poduzećima, manji je pritisak na ostvarivanju kratkoročnih ciljeva. Odnosno, naglasak je prvenstveno na ostvarivanju dugoročnih ciljeva, a koji su u skladu s vizijom i misijom poslovanja poduzeća te koji će doprinijeti ostvarivanju dugoročne dobrobiti za obitelj;
- Smanjivanje troškova i izdataka – koje se ogleda kroz činjenicu da članovi obitelji učestalo ulažu vlastita financijska sredstva u razvoj poduzeća, a time se ne povećava zaduženost poduzeća (odnosno, ne povećavaju se obveze poduzeća ukoliko se ulaže u temeljni kapital istog). Kada je riječ o zakonodavstvu RH, kada je riječ o obrtima te OPG-ovima kao poslovnim subjektima, zakonski je dozvoljen rad članova obitelji bez naknade te bez obveze prijave takvih zaposlenika, a što u konačnici doprinosi ostvarivanju ušteda za poslovni subjekt (Narodne novine, 2013) te
- Domišljatost nove generacije – odnosno, pretpostavlja se kako svaka nova generacija nasljednika u poduzeće donosi nova znanja i vještine, a posebice nove ideje koje imaju potencijal transformacije poslovanja poduzeća.

Drugi autori prepoznaju i druge prednosti poslovanja obiteljskih poduzeća, a moguće je naglasiti kako je svako obiteljsko poduzeće vrlo specifično te da se prednosti poslovanja svakog pojedinog poduzeća mogu kreirati izravno iz odnosa unutar pojedine obitelji te na temelju specifičnosti svakog pojedinog poduzeća. Tako se primjerice dijeljenje zajedničkih vrijednosti, visoki stupanj predanosti ka ostvarenju zajedničkih ciljeva te odanost mogu prepoznati kao neke od ključnih prednosti poslovanja obiteljskih poduzeća, a ujedno i kao temelj za razvoj poslovanja istih. Odnosno istaknuti čimbenici su dodatni motivator članovima obitelji koji ih potiče na zajednički rad te na težnju prema zajedničkom uspjehu (Nibusinessinfo, 2022).

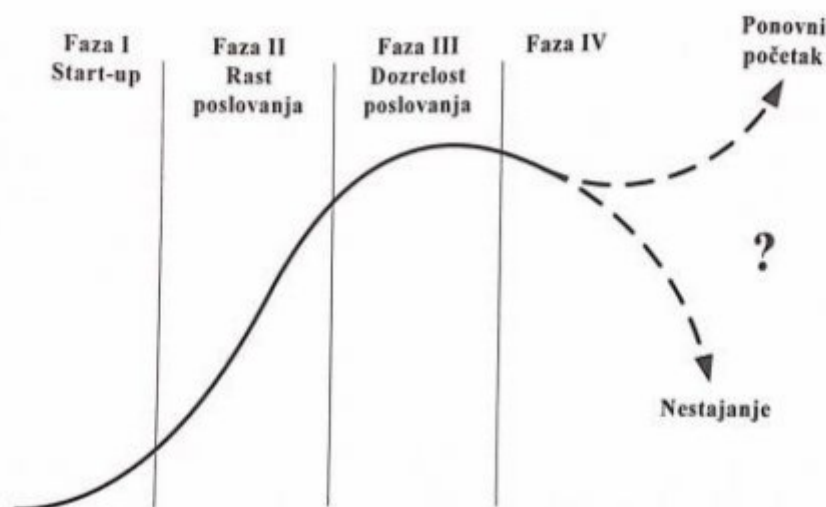
Kao nedostatke poslovanja obiteljskih poduzeća moguće je istaknuti (Ward, 2004):

- Potencijalni razvoj konfliktnih situacija među članovima obitelji – odnosno, kao i kada je riječ o poduzećima koja se ne smatraju obiteljskim poduzećima, može doći do razvoja konfliktnih situacija. U ovom slučaju, budući da težnja nije isključivo na profitu, postoji rizik razvoja konflikta koji može biti posljedično povezan s konfliktom unutar obitelji, a koji nije izravno povezan s poduzećem;
- Razvoj razočaranja u slučaju kada nisu ostvareni pojedini osobni ciljevi – odnosno, pojedinci u želji za uspjehom vrlo često znaju definirati teško ostvarive ciljeve, a što u konačnici može voditi neuspjehu te razvoju razočaranja pojedinca (ili pak obitelji);
- „Sva jaja u jednoj košari“ – odnosno, povećani rizik budući da su većina ili čak sva financijska sredstva obitelji usmjerena isključivo u jedno obiteljsko poduzeće (s propasti poduzeća može doći do ugrožavanja egzistencije obitelji);
- Gubitak privatnosti - a s čime se brojni pojedinci ne mogu nositi (ovaj nedostatak posebice je izražen kada je riječ o multinacionalnim poduzećima) i što u konačnici ima potencijal vrlo negativnog djelovanja na odnose unutar obitelji te
- Osjetljivost na kritike od strane osoba van obitelji – odnosno članovi obitelji su nerijetko osjetljivi na kritike koje se odnose na poslovanje poduzeća od strane osoba koje nisu povezane s poduzećem ili obitelji.

Ward ne prepoznaje kao nedostatak poslovanja obiteljskih poduzeća jedan od nedostataka koji je vrlo izražen kada je riječ o obiteljskim poduzećima u RH. Riječ je o nepotizmu, odnosno zapošljavanju ili pogodovanju osobama koje su obiteljski povezane, bez obzira na to je li riječ o osobi koja je najbolja za određeno radno mjesto ili ne. S nepotizmom je moguće povezati i favoriziranje pojedinih osoba, odnosno ističe se činjenica kako učestalo vlasnici obiteljskih poduzeća na temelju subjektivnih procjena favoriziraju pojedine zaposlenike te iste unaprjeđuju ili im dodjeljuju više plaće i sl. Dodatno, kao jedan od vrlo čestih nedostataka, kada je riječ o obiteljskim poduzećima može se pojaviti i nedostatak znanja i vještina. Budući da vlasnici obiteljskih poduzeća najčešće preferiraju zapošljavanje članova obitelji ili poznatih osoba, učestalo nisu vođeni mišlju kako je potrebno odabrati najkvalificiraniju (stručnu osobu koja posjeduje specifična znanja i vještine) osobu za određeno radno mjesto (Nibusinessinfo, 2022).

### 2.3. Životni ciklus obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća imaju i vrlo specifičan životni ciklus. Uzme li se u obzir činjenica kako većina poduzeća koja se ne smatraju obiteljskima imaju životni ciklus koji ponajprije ovisi isključivo o uspješnosti poslovanja istog, kod obiteljskih poduzeća životni ciklus poduzeća uvelike ovisi o prijenosu vlasništva unutar obitelji te o brojnim drugim čimbenicima koji su izravno povezani sa samom obitelji u čijem vlasništvu se poduzeće nalazi.



Slika 1: Životni ciklus obiteljskih poduzeća

Izvor: (Kružić, 2016)

Na slici 1 prikazan je životni ciklus obiteljskih poduzeća. Moguće je uočiti kako svako obiteljsko poduzeće prolazi kroz četiri faze razvoja, počevši od početne ili start-up faze, preko faze rasta poslovanja do faze dozrelosti poslovanja te finalne faze koja može biti ili nestajanje poduzeća ili ponovni početak, a u ovisnosti o uspješnosti upravljanja samim poduzećem.

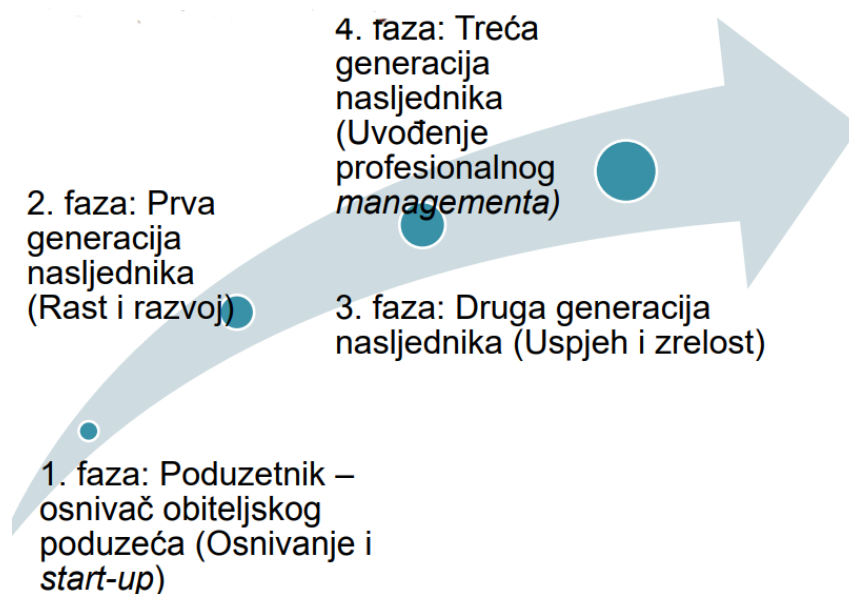
Prva faza ili start-up faza predstavlja fazu pokretanja i preživljavanja poslovanja, ujedno je riječ o fazi u kojoj je većina poduzeća zapravo obiteljsko poduzeće budući da je najčešće riječ o jednom vlasniku, a koji učestalo svoj poslovni pothvat financira ili vlastitim sredstvima ili sredstvima obitelji i prijatelja. Veliki broj poduzeća u ovoj fazi propada te se iz tog razloga start-up faza karakterizira i kao faza preživljavanja. Odnosno, iako osnivači poduzeća učestalo smatraju kako imaju odlične ideje, u konačnici tržište ne prepoznaje njihovu ideju ili zbog utjecaja drugih čimbenika dolazi do propasti poduzeća u ovoj fazi poslovanja (npr. izražena

konkurencija na tržištu, previsoki troškovi poslovanja i sl.). Moguće je uočiti kako je ova faza životnog ciklusa gotovo pa identična, neovisno je li riječ o obiteljskom poduzeću ili poduzeću koje se ne smatra obiteljskim poduzećem (Alpeza, 2013).

Druga faza razvoja obiteljskog poduzeća je stabilizacija i rast poslovanja, ovu fazu karakterizira rast poslovanja te generiranje profita, odnosno u ovoj fazi se poduzeće razvija te pritom razvija vrlo dobre odnose s kupcima i dobavljačima, što u konačnici ima pozitivan utjecaj na poslovanje poduzeća. Ono što dodatno karakterizira ovu fazu je i činjenica da se u ovoj fazi izravno s jačanjem ugleda obiteljskog poduzeća povezuje i jačanje ugleda obitelji u čijem vlasništvu je poduzeće. Odnosno, ukoliko je riječ o vlasniku ili obitelji koja je u javnosti prepoznata kao ugledna, u drugoj fazi razvoja poduzeća (ali se ne smije zanemariti niti utjecaj ovog čimbenika ni u prvoj razvojnoj fazi), sami ugled obitelji može biti jedan od ključnih čimbenika koji potiče razvoj obiteljskog poduzeća (Alpeza, 2013).

Treća faza životnog ciklusa obiteljskog poduzeća je faza dozrelosti poslovanja. Ovo je ujedno faza poslovanja u kojem je poslovanje poduzeća na svom vrhuncu, odnosno ovu fazu karakteriziraju usporavanje rasta, smanjivanje profitabilnosti poslovanja te sve izraženije jačanje konkurencije (što je najčešće posljedica činjenice da veliki broj konkurenata, ukoliko uoče potencijal tržišta, odlučuje ući na određeno tržište). Riječ je o fazi životnog ciklusa koja dobrim dijelom predstavlja prekretnicu u poslovanju poduzeća budući da nakon ove faze slijedi četvrta faza u kojoj dolazi ili do zaokreta u poslovanju ili do pada obujma poslovanja i propasti poduzeća. S ciljem sprječavanja nastanka neželjenih događaja koji bi u konačnici doveli do nestanka poduzeća, veliki dio vlasnika obiteljskih poduzeća se odlučuje na angažman vanjskih suradnika, odnosno menadžera koji preuzimaju ili djelomično ili potpuno upravljanje poduzećem (Alpeza, 2013).

U četvrtoj fazi dolazi do slabljenja konkurentne pozicije poduzeća, a što se istodobno odražava i na poslovanje poduzeća. U ovoj fazi moguća su isključivo dva rezultata, odnosno sama likvidacija poduzeća, a što ujedno znači i kraj poslovanja poduzeća te ponovni početak, a koji može biti posljedica transformacije poslovanja. Odnosno ponovni početak može biti izravna posljedica orijentacije na neka nova tržišta, diferenciranje ponude poduzeća, pronalaska novog investitora ili nekih drugih čimbenika koji mogu kreirati značajan utjecaj na poslovanje poduzeća (Alpeza, 2013).



Slika 2: Životni ciklus razvoja obiteljskih poduzeća s obzirom na uključenost nasljednika

Izvor: (Alpeza, 2013)

Na slici 2 prikazan je životni ciklus razvoja obiteljskih poduzeća s obzirom na uključenost nasljednika. Prema ovom životnom ciklusu, kao i prema onom prikazanom na slici 1 također je moguće razlikovati četiri faze razvoja obiteljskih poduzeća. Temeljna razlika je u činjenici kako je životni ciklus razvoja obiteljskog poduzeća koji je prikazan na prethodnoj slici sličniji životnom ciklusu razvoja bilo kojeg drugog poduzeća koje se ne smatra obiteljskim poduzećem. S druge strane, prema ovom životnom ciklusu razvoja poduzeća, uključen je vrlo bitan čimbenik, odnosno nasljednici poduzeća.

U prvoj razvojnoj fazi obiteljskog poduzeća najčešće se pojavljuje samo poduzetnik koji je ujedno i osnivač poduzeća, u drugoj razvojnoj fazi pojavljuje se prva generacija nasljednika te se očekuje da u ovoj fazi dođe do dodatnog rasta i razvoja poduzeća. U trećoj razvojnoj fazi pojavljuje se druga generacija nasljednika te ova faza predstavlja uspjeh i zrelost. Četvrta razvojna faza predstavlja prekretnicu u poslovanju u kojoj se pojavljuje treća generacija nasljednika. Ujedno, riječ je o razvojnoj fazi koju preživljava manji broj poduzeća, budući da su istraživanja pokazala kako rijetka obiteljska poduzeća prežive 3. generaciju nasljednika (manje od 6%). Iako je riječ o vrlo razvijenim poduzećima koja su prepoznata u javnosti te imaju vrlo uspješno poslovanje, sama tranzicija poslovanja između nasljednika vrlo često dovodi do nastanka različitih čimbenika koji u konačnici dovode do propasti obiteljskih poduzeća. Ali, u konačnici, ono što je vrlo zanimljivo je sama činjenica da poduzeća koja prežive ovu fazu, odnosno prijenos poslovanja na treću te četvrtu generaciju nasljednika imaju potencijal razvoja vrlo uspješnog poslovanja dugi niz godina, odnosno kroz brojne nove faze nasljeđivanja (Tharawat Magazine, 2013).



## 2.4. Najuspješnija obiteljska poduzeća u svijetu

Obiteljska poduzeća pokretač su razvoja globalnog gospodarstva. Pritom se sve više ističe rast broja (velikih) obiteljskih poduzeća u Azijsko-pacifičkoj regiji, dok s druge strane pada broj velikih obiteljskih poduzeća na području Europe. Od 750 najvećih obiteljskih poduzeća, čak ih je 298 bilo s područja Europe. Međutim, s područja Sjeverne Amerike te Azijsko-pacifičke regije po 188 velikih obiteljskih poduzeća dospjelo je na listu 750 najvećih obiteljskih poduzeća. Pritom je tih istih 750 najvećih obiteljskih poduzeća 2019. godine zapošljavalo 33,6 milijuna ljudi (30,5 milijuna u 2018. godini) te je ostvarilo prihode u 2019. godini od 10,3 bilijardi \$ (9,1 bilijardi u 2018. godini). Ovi podaci ukazuju na činjenicu kako se obiteljska poduzeća na globalnoj razini razvijaju s tendencijom dodatnog rasta i razvoja u narednim godinama (Family Capital, 2020).

Kao primjeri nekih od najuspješnijih obiteljskih poduzeća u svijetu mogu se navesti prema redoslijedu na listi 750 najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu (Family Capital, 2020):

- Walmart Inc.;
- Volkswagen AG;
- Berkshire Hathaway Inc;
- Exor NV;
- Ford Motor Company;
- LG grupa;
- SK grupa;
- PJSC LUKOIL;
- Schwarz grupa (ova grupa uključuje Kaufland, Lidl i druge trgovačke lance);
- Bayerische Motoren Werke Aktiengesellschaft;
- Koch Industries, Inc;
- Cargill, Incorporated;
- Tata grupa;
- Comcast Corporation te
- Pacific Construction Group Company Limited.

Prethodno nabrojanih 15 poduzeća smatraju se najuspješnijim obiteljskim poduzećima na svijetu. Pritom je moguće uočiti kako je riječ o poduzećima koja djeluju u vrlo različitim gospodarskim sektorima, počevši od trgovine, automobilske industrije, energetskog sektora itd. Moguće je istaknuti kako je upravljanje ovakvim poduzećima svakako vrlo izazovno, ali da je vrlo teško bez angažmana odgovarajućeg vrlo stručnog menadžmenta. Moguće je uočiti i kako je pretežito riječ o multinacionalnim kompanijama koje posluju na više kontinenata, a što predstavlja dodatan izazov u poslovanju te samom upravljanju takvim poduzećima.



Slika 3: Neka od najpoznatijih obiteljskih poduzeća

*Izvor: (Alpeza, 2013)*

Na slici 3 prikazana su neka od najpoznatijih obiteljskih poduzeća. Ono što je potrebno istaknuti je činjenica kako se obiteljska poduzeća učestalo percipiraju kao mala ili srednja, dok su na slici 3 prikazani logotipi velikih obiteljskih poduzeća, a koja su ujedno i multinacionalne kompanije. U nastavku će se prikazati temeljni podaci o nekima od ovih poduzeća.

Prvo odabrano poduzeće je Ikea, riječ je o grupaciji koja je u vlasništvu obitelji Kamprad te se nalazi na 39. mjestu liste 750 najuspješnijih obiteljskih poduzeća. Riječ je o vrlo specifičnom poduzeću kojeg je osnovao Ingvar Kamprad, a koji je čak kao dječak od samo pet godina pokazivao interes za poduzetništvo. Osnivač ovog poduzeća odrastao je u kraju koji je bio vrlo siromašan, a što ga je vrlo vjerojatno dodatno motiviralo na poduzetničko djelovanje. U počecima, budući da zbog svojih godina nije mogao biti vlasnik poduzeća, Ingvar je poduzeće registrirao na oca, a što je vrlo specifično, počeci poslovanja poduzeća nisu bili niti približno vezani za namještaj. Odnosno, do prodaje namještaja je došlo metodom pokušaja, budući da je osnivač IKEA-e pokušao više različitih djelatnosti koje su se pokazale više ili manje uspješne. Temelj djelovanja poduzeća, odnosno prodaja proizvoda visoke razine kvalitete po niskim cijenama dovelo je do ekspanzije poslovanja poduzeća te je tako IKEA samo tijekom 2021. godine otvorila preko 40 novih trgovina diljem svijeta, ima preko 225.000 suradnika diljem svijeta te je ostvareno preko 41,9 milijardi eura prihoda od prodaje (Ikea, 2022).

Potrebno je istaknuti kako je ujedno riječ o poduzeću koje posebnu pozornost posvećuje društveno odgovornom poslovanju te tako ima poseban podizbornik na web stranici posvećen isključivo održivosti. Dodatno, u svojoj ponudi ovo poduzeće ima veliki broj artikala izrađenih od ekološki prihvatljivih materijala ili pak artikala koji su izrađeni u dijelovima svijeta koji se smatraju nerazvijenima s ciljem poticanja razvoja istih. U 75 godina postojanja poduzeće je pokrenulo brojne pozitivne promjene te je tako istaknulo kako je tijekom 2021. godine iz svoje

ponude u potpunosti uklonilo baterije koje nije moguće puniti, a sve s ciljem smanjena količine opasnih otpadnih materijala. Poduzeće nastoji potaknuti razvoj kružne ekonomije, smanjiti emisiju štetnih stakleničkih plinova tijekom cijelog procesa, od proizvodnje pa sve do dostave do krajnjeg kupca, ali ujedno i posebnu pozornost posvećuje zaštiti temeljnih ljudskih prava (Ikea, 2022).

Drugo odabrano poduzeće je Johnson&Johnson koje su osnovala tri brata u New Jerseyu 1886. godine. Riječ je o obiteljskom poduzeću koje je multinacionalna kompanija s tradicijom poslovanja dužom od 130 godina, a koje se učestalo vrlo negativno percipira u javnosti zbog pojedinih segmenata svog poslovanja (jedan od recentnih primjera je svakako i razvoj cjepiva protiv COVID-19). S druge strane, moguće je uočiti da iako se poslovanje ovog poduzeća učestalo percipira kao negativno i dalje je riječ o jednom od najuspješnijih obiteljskih poduzeća. Iako ovo poduzeće prodaje širok spektar proizvoda, počevši od flastera, proizvoda za djecu te druge slične proizvode, čak 45% prihoda poduzeće ostvaruje temeljem prodaje farmaceutskih proizvoda. Tijekom 2019. godine ovo poduzeće ostvarilo je prihode od prodaje veće od 100 milijardi \$ te je zapošljavalo preko 132.000 ljudi (Drug Dangers, 2022).

Riječ je o poduzeću koje je zbog naravi svog poslovanja (što se posebice odnosi na farmaceutski dio) učestalo bilo suočeno s različitim sudskim tužbama i drugim pravnim posljedicama. Usprkos takvim poteškoćama u poslovanju, moguće je uočiti kako poduzeće i dalje vrlo uspješno djeluje. Jedno od od poznatijih povlačenja lijekova dogodilo se 1982. godine kada je iz prodaje povučen Tylenol budući da je sedam osoba umrlo od trovanja cijanidom. U narednim godinama dolazilo je do povlačenja većeg broja proizvoda, kako bi se u konačnici utvrdilo da postoje određeni propusti u proizvodnom procesu poduzeća. Jedna od najvećih ugroza poslovanju poduzeća bila je akvizicija DePuya 1998. godine, riječ je o poduzeću koje proizvodi proizvode za zamjenu zglobova, a pritom je ta akvizicija u narednim godinama dovela do brojnih tužbi za ozljede zglobova DePuya te Johnson&Johnson-a. U budućnosti postoji i izražen potencijal većeg broja tužbi poduzeća iz razloga što je dugi niz godina prodavao puder za djecu koji je sadržavao talk, a za koji je dokazano kako može djelovati kancerogeno (Drug Dangers, 2022).

## **2.5. Najuspješnija obiteljska poduzeća u Republici Hrvatskoj**

Jedno od najuspješnijih obiteljskih poduzeća u RH bio je Agrokor, a koji je čak u jednom trenutku, prije samog otkrića problema u poslovanju dospio na listu 750 najsupješnijih obiteljskih poduzeća (Hina, 2015). Kao jedno od najpoznatijih obiteljskih poduzeća u RH učestalo se ističe Gavrilović, budući da je riječ o poduzeću s vrlo dugom tradicijom poslovanja, a koje je ujedno preživjelo i prijenos poslovanja između velikog broja generacija nasljednika.

Odnosno, moguće je istaknuti kako poduzećem danas upravlja deveta generacija nasljednika, a što ukazuje i na potencijal dugoročno uspješnog razvoja poslovanja poduzeća (Gavrilović, 2022).

Začecima poslovanja poduzeća smatra se 1690. godina kada braća Ivan i Petar dolaze na područje Petrinje te se počinju baviti mesarskim zanatom. Tijekom godina dolazi do razvoja poslovanja poduzeća, ali i do brojnih poteškoća u poslovanju. Kao jedna od prekretnica u poslovanju smatra se 1995. godina kada je ponovo pokrenuta proizvodnja u tvornici u Petrinji. Otada se poduzeće značajno razvija, kroz povećanje proizvodnog asortimana, zapošljavanje novih zaposlenika, širenje prodaje na nova tržišta te kroz druge aspekte. Potrebno je istaknuti kako je riječ o društveno odgovornom poduzeću, a koje je primjerice 2021. godine darovalo objekt te pripadajuće zemljište s ciljem izgradnje nove zgrade srednje škole u Petrinji. Dodatno, poduzeće je doniralo i opremu za informatičku radionicu (Gavrilović, 2022).



Slika 4: Jelica

*Izvor: (Gavrilović, 2022)*

Na slici 4 prikazana je Jelica, odnosno zaštitni znak poduzeća Gavrilović. Riječ je o djevojčici koja je zbog svog ponašanja i odanosti Gavrilovićevim proizvodima smatrana Gavrilovićevom maskotom i zaštitnim znakom, a danas se ponajprije povezuje sa zimskom salamom kao jednim od temeljnih proizvoda poduzeća.

Drugo odabrano poduzeće, a koje je ujedno vrlo slično po djelatnosti poslovanja prethodno prikazanom poduzeću je Mesna industrija Braća Pivac. Riječ je o poduzeću koje je 1952. godine

osnovano u Vrgorcu, dok danas grupa uključuje i PPK karlovačku mesnu industriju te Mesnu industriju Vajda. Poduzeće je jedno od najvećih u ovom dijelu Europe kada je riječ o mesnoj industriji, budući da zapošljava preko 2.000 osoba te ima preko 300 prodavaonica (ujedno i svakodnevno otvara nove prodavaonice diljem RH). Jedan od najpoznatijih proizvoda poduzeća je njegov zaštitni znak, odnosno Dalmatinski pršut, iako poduzeće u svom prodajnom asortimanu ima veliki broj drugih proizvoda, a što je moguće uočiti je i činjenica kako poduzeće u svoje maloprodajne trgovine konstantno dodaje nove proizvode tako da tradicionalne mesnice transformira u maloprodajne centre koji su sve izraženija konkurencija drugim maloprodajnim centrima koji prodaju robu široke potrošnje (Pivac, 2022).

Poduzeće na svojim web stranicama ističe društvenu odgovornost poslovanja, odnosno ističe se posvećenošću djelovanju na način koji doprinosi zaštiti okoliša te ostvarivanju dobrobiti za društvo. Tako primjerice poduzeće primjenjuje „visoke ekološke standarde, načela održivog razvoja te čistije proizvodnje, koje ubrajaju u temeljna načela poslovanja. Kontinuirano teže napretku u primjeni standarda zaštite okoliša. Plan zaštite okoliša podrazumijeva cjelovita rješenja u sektoru otpadnih voda, zagađenja zraka i gospodarenja otpadom. Komponente otpada maksimalno se odvajaju i predaju na daljnju uporabu. Cjelokupni proizvodni proces, od sirovine do gotovog proizvoda, kao i sve ostale aktivnosti, u potpunoj su sukladnosti s važećim zakonskim odredbama o zaštiti okoliša koji su na snazi u EU. Jamstvo usmjerenja prema očuvanju okoliša i trajnom smanjenju negativnog utjecaja na okoliš norma ISO 14001:2015 koju je poduzeće implementiralo u poslovanje“ (Pivac, 2022).

Poduzeće ostvaruje i pozitivan utjecaj na društvo kroz brojna sponzorstva, donacije, ali i kroz stipendiranje učenika te studenata, a što je vrlo bitno za šire vrgoračko područje (iako je društveno odgovorno djelovanje poduzeća izraženo i na nacionalnoj razini). Ujedno, poduzeće ima značajan utjecaj i na društvene sredine u kojima djeluju druge dvije mesne industrije uključene u sastav grupacije (Pivac, 2022).

### **3. DRUŠTVENA ODGOVORNOST U PODUZEĆIMA**

O društveno odgovornom poslovanju poduzeća je riječ kada poduzeće u svoje poslovanje implementira nadstandarde koji se odnose na zaštitu okoliša te odnos prema društvenoj sredini u kojoj djeluje. Iako u praksi postoje brojna poduzeća koja društvenu odgovornost shvaćaju vrlo ozbiljno te pritom poduzimaju brojne mjere s ciljem implementacije načela koncepta društvene odgovornosti u svoje poslovanje, brojna su poduzeća koja ovaj koncept koriste ponajprije u marketinške svrhe. Ovakvo ponašanje poduzeća je izravna posljedica činjenice kako učestalo rukovodstvo poduzeća smatra da izdaci za razvoj društvene odgovornosti ne doprinose povećanju profitabilnosti poduzeća u visini u kojoj bi opravdali nastanak takvih izdataka. Na samom početku ovog poglavlja pojmovno će se odrediti koncept društvene odgovornosti, nakon čega slijedi prikaz modela društvene odgovornosti, vrste društvene odgovornosti te su na samom kraju poglavlja prikazane dimenzije društvene odgovornosti.

#### **3.1. Pojmovno određenje društvene odgovornosti**

U najopćenitijem smislu, društvena odgovornost poduzeća podrazumijeva utjecaj poduzeća na društvo. Odnosno, naglašava se kako više nije dovoljno isključivo filantropsko djelovanje poduzeća kako bi se moglo zaključiti da je određeno poduzeće društveno odgovorno, već je potrebno ispuniti određene nadstandarde te djelovati u smjeru koji će imati pozitivno djelovanje na društvo, a iznad je zakonski propisanog minimuma djelovanja (Ivanišević, 2016). Društvena odgovornost može se definirati kao „odgovornost poduzeća za učinke njihovog poslovanja na društvo. Organizacija World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) ili Svjetski poslovni svijet za održivi razvoj, društveno-odgovorno poslovanje opisuje kao „kontinuiranu predanost poduzeća doprinosu održivom ekonomskom razvoju unapređenjem kvalitete života svojih zaposlenika i njihovih obitelji kao i lokalnoj zajednici društvu općenito“. International Business Leaders Forum – IBLF5 definira društveno-odgovorno poslovanje kao „promicanje odgovorne poslovne prakse koja olakšava ostvarenje društvenog, gospodarskog, ekološki održivog razvoja maksimizirajući pozitivan utjecaj gospodarstva na društvo, uz svođenje negativnih učinaka na minimum“ (Golja, 2022).

U prethodno navedenim definicijama ističe se odgovornost poduzeća za društvo u kojem poduzeće djeluje. Pritom se posebno naglašava djelovanje poduzeća za dobrobit lokalne zajednice, ali se nipošto ne smije zanemariti utjecaj poduzeća na društvo u cjelini budući da svako poduzeće ima utjecaj na veći broj dionika, počevši od dionika na lokalnoj razini pa sve do dionika (s naglaskom na kupce) na nacionalnoj ili pak međunaordnoj razini. Moguće je ujedno uočiti kako se pojam društveno odgovornog poslovanja izravno povezuje s pojmom

održivi razvoj, odnosno razvoj koji osim isključivo ekonomskog utjecaja posebnu pozornost posvećuje utjecaju na društvo te na okoliš (Lončar, 2019).



Slika 5: Koncept održivog razvoja

*Izvor: (Pavić-Rogošić, 2021)*

Na slici 5 prikazani su temelji koncepta održivog razvoja. Odnosno, riječ je o konceptu koji naglašava sinergijsko djelovanje poduzeća na način da ista osim ekonomskog interesa (odnosno težnje za profitom), posebnu pozornost posvećuju okolišu te dobrobiti društva u kojem djeluju. Pritom je potrebno naglasiti kako je nužno istodobno djelovanje na sve tri dimenzije kako bi se moglo identificirati da je riječ o održivom razvoju. Primjerice, ukoliko poduzeće uz ekonomski interes posebnu pozornost posvećuje društvu, ali zanemaruje svoj utjecaj na okoliš, ne može se definirati kako je riječ o održivom razvoju poduzeća.

Kao temeljne koristi od implementacije DOP-a u poslovanje mogu se istaknuti (Kotler & Lee, 2009):

- „Povećanje prodaje i udjela na tržištu;
- Jačanje pozicije brenda;
- Jačanje korporativnog imidža i utjecaja;
- Jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika;
- Smanjenje troškova poslovanja te
- Povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare“.

Iz prethodno istaknutih dobrobiti implementacije DOP-a u poslovanje moguće je uočiti kako su koristi od primjene DOP-a za poduzeća višestruke, a pritom DOP dolazi do izražaja kod svih poduzeća, neovisno o veličini poduzeća te neovisno o sektoru u kojem poduzeće djeluje. Dapače, potrebno je istaknuti potrebu za implementacijom DOP-a u poduzeća koja se bave vrlo specifičnim djelatnostima, s posebnim naglaskom na poduzeća u energetskom sektoru, farmaceutska poduzeća te druga slična poduzeća čije djelovanje može imati vrlo izražen

utjecaj na društvo i okoliš. U ovom slučaju implementacija DOP-a u poslovanje može uvelike potaknuti kreiranje bolje slike o poduzeću u javnosti, a što se u konačnici odražava i na samo djelovanje poduzeća te na njegovu profitabilnost.

U praksi zapravo postoji veliki broj definicija društveno odgovornog poslovanja, ali se u konačnici sve definicije svode na temeljnu ideju, odnosno činjenicu kako poduzeće iako teži ostvarivanju dobiti, odnosno maksimizaciji profita u svom djelovanju, na prvo mjesto ipak treba staviti dobrobit zajednice u kojoj djeluje. Ovo se naglašava i iz razloga što je moguće pretpostaviti da će u uvjetima visoke razine konkurencije na tržištu lokalna zajednica koja prepoznaje društveno odgovorno djelovanje poduzeća biti voljnija kupovati proizvode ili usluge određenog poduzeća, a što se u konačnici povoljno odražava na samo poslovanje poduzeća. Potrebno je istaknuti faze razvoja društvene odgovornosti prema razinama poduzeća koje su prikazane na slici u nastavku.

<b>Naziv faze</b>	<b>Fokus poduzeća</b>
Defanzivna	Poriče praksu, rezultate i odgovornost. Bori se cijelo vrijeme.
Popustljiva	Prihvatanje odgovornosti koja se bazira na plaćanju troškova.
Upravljačka	Uključivanje etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija u sržne poslovne aktivnosti.
Strateška	Integracija etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija poslovanja u sržne poslovne strategije
Civilna	Promocija šire industrijske percepcije i društvene odgovornosti poduzeća kao standardne poslovne prakse.

Slika 6: Faze razvoja DOP-a u poduzeću

*Izvor: (Vrdoljak Raguž & Hazovac, 2014)*

Na slici 6 prikazane su faze razvoja društveno odgovornog poslovanja (DOP-a) u pojedinom poduzeću. Moguće je uočiti kako je početna faza ujedno defanzivna faza. Riječ je o fazi u kojoj se rukovodstvo poduzeća bori protiv implementacije koncepta DOP-a u poslovanje poduzeća te pritom poriču praksu, rezultate i odgovornosti. Druga faza implementacije DOP-a je popustljiva faza te u ovoj fazi rukovodstvo poduzeća prihvaća odgovornost koja je utemeljena na plaćanju troškova. Odnosno, u ovom slučaju ponajprije je riječ o plaćanju troškova koji nastaju kao posljedica djelovanja poduzeća. Kao u prvoj, niti u ovoj fazi nije razvijen DOP u poslovanju poduzeća te poduzeće ne poduzima stvarne napore kako bi doprinijelo poboljšanju kvalitete života društvene zajednice u kojoj djeluje.



Treća faza implementacije DOP-a je upravljačka faza koja se temelji na uključivanju etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija u temeljne poslovne aktivnosti poduzeća. Tek u ovoj fazi je moguće identificirati kako poduzeće poduzima određene napore s ciljem implementacije DOP-a u poslovanje. Četvrta faza je strateška faza koja se temelji na integraciji etičkih, socijalnih i ekoloških dimenzija poslovanja u temeljne poslovne strategije, odnosno moguće je primijetiti kako ova faza predstavlja viši stupanj treće faze implementacije DOP-a u poslovanje poduzeća. Posljednja ili peta faza implementacije DOP-a ujedno je civilna faza te je u ovoj fazi fokus poduzeća na promociji šire industrijske percepcije i društvene odgovornosti poduzeća kao standardne poslovne prakse. Odnosno, moguće je uočiti kako u ovoj fazi implementacije DOP-a poduzeće potiče druga poduzeća na društveno odgovorno poslovanje, a s ciljem ostvarivanja pozitivnog utjecaja na društvo i okoliš.

S ciljem poticanja implementacije DOP-a u poduzeća definirana je obveza sastavljanja nefinancijskih izvještaja pojedinih skupina poduzetnika, a prema kojima su isti obvezni izvještavati o informacijama koje se odnose na okolišna pitanja, socijalna i kadrovska pitanja te pitanja u vezi s poštivanjem ljudskih prava, borbom protiv korupcije te podmićivanjem (IDOP, 2022). Dakle iako postoji obveza nefinancijskog izvještavanja pojedinih skupina poduzeća, u praksi je učestalo moguće uočiti kako su ta ista izvješća nerijetko vrlo štura te ne prezentiraju konkretne informacije na temelju kojih bi se mogao utvrditi stupanj stvarne društvene odgovornosti poduzeća. Odnosno, u praksi se učestalo ističe kako brojna poduzeća koncept društvene odgovornosti ponajprije koriste s ciljem promidžbe vlastitog djelovanja ili prikazivanja poslovanja poduzeća u boljem svjetlu nego što ono zapravo jeste.

S ciljem poticanja društveno odgovornog djelovanja poduzeća u RH, Hrvatska gospodarska komora (HGK) razvila je nagradu Index DOP-a, a koja se temelji na ocjenjivanju odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih poduzeća. Nagrada se dodjeljuje za kategorije malih, srednjih, velikih i javnih poduzeća jednom godišnje, a pritom se poduzeća ocjenjuju prema narednim kriterijima u sedam temeljnih područja (HGK, 2019):

- „Ekonomska održivost;
- Uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju;
- Radna okolina;
- Zaštita okoliša;
- Tržišni odnosi;
- Odnosi sa zajednicom te
- Odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava.

Za nekolicinu poduzeća dobivanje ove nagrade ujedno znači i prestiž te se ta ista poduzeća istinski trude zadovoljiti sve kriterije kako bi duži niz godina dobila nagradu Indeks DOP-a. Ujedno, poduzeća sve više prepoznaju koliko ova nagrada znači u javnosti te da u konačnici može pozitivno djelovati na sami rezultat poslovanja poduzeća.

### 3.2. Modeli društvene odgovornosti

Postoje dva modela društvene odgovornosti, odnosno (Buble, 2009):

- Stockholder ili klasični ekonomski model te
- Stakeholder ili socioekonomski model.

Pritom se stockholder model temelji na pretpostavci kako je poduzeće u privatnom vlasništvu, odnosno u vlasništvu dioničara ili udjelničara (vlasnika temeljnog kapitala poduzeća) te je pritom temeljni cilj poslovanja poduzeća zadovoljavanje interesa dioničara, odnosno da menadžeri društvenu odgovornost poduzeća ponajprije ističu kroz zadovoljavanje potreba dioničara. S druge strane, stakeholder ili socioekonomski model naglašava utjecaj poduzeća na dionike poduzeća. Odnosno, u ovom modelu prepoznaju se kako interni, tako eksterni dionici poduzeća, a poseban naglasak stavljen je i na utjecaj poduzeća na lokalnu sredinu kojoj poduzeće djeluje.

Ekonomski model	Socioekonomski model
Proizvodnja	Kvaliteta života
Eksploatacija resursa	Očuvanje resursa i sklad s prirodom
Tržišno utemeljenje	Prisutna je društvena kontrola tržišnih odluka
Povrat resursa (ekonomski)	Uravnoteženi ekonomski i društveni povrat resursa
Individualni interesi	Zajednički interesi sustava
Mala uloga države	Aktivna uloga države

Slika 7: Temeljne razlike između dva modela društvene odgovornosti

Izvor: (Buble, 2009)

Na slici 7 istaknute su temeljne razlike između stockholder te stakeholder modela. Moguće je uočiti kako se stockholder model temelji na proizvodnji, eksploataciji resursa, pritom je model tržišno utemeljen, primarni cilj mu je povrat ulaganja, naglašeni su individualni interesi te je u ovom modelu mala uloga države. S druge strane, kod stakeholder modela naglašava se potreba za poboljšanjem kvalitete života dionika poduzeća, očuvanjem resursa i djelovanjem u skladu s prirodnom kako bi se ograničeni prirodni resursi koristili na način da isti u minimalno izmijenjenom obliku ostanu na korištenje budućim generacijama. U ovom modelu prisutna je i društvena kontrola tržišnih odluka poduzeća, model uravnotežuje ekonomski i društveni povrat ulaganja, ističu se zajednički interesi sustava te je u ovom slučaju istaknuta aktivna uloga države. Odnosno, u ovom modelu javna vlast aktivno participira s ciljem poticanja razvoja društvene odgovornosti u poduzećima, a kako bi se u konačnici maksimizirala dobrobit djelovanja poduzeća na društvo te okoliš.

### 3.3. Vrste društvene odgovornosti

UN Global impact je na temelju Opće deklaracije o ljudskim pravima, Deklaracije Međunarodne organizacije rada o temeljnim načelima i pravima na radu, Deklaracije iz Ria o okolišu i razvoju te Konvencije Ujedinjenih naroda protiv korupcije definirao deset načela Globalnog sporazuma, a prema kojima je moguće diferencirati vrste društvene odgovornosti. U nastavku su prikazane temeljne odrednice svakog od načela.

10 načela Globalnog Sporazuma	
Ljudska prava	
1. načelo	Poduzeća trebaju poštovati i podržavati zaštitu međunarodno priznatih ljudskih prava
2. načelo	Osigurati da same ne sudjeluju u kršenju ljudskih prava
Radna prava	
3. načelo	Poduzeća trebaju primjenjivati slobodu udruživanja i stvarno priznavati pravo na kolektivno pregovaranje
4. načelo	iskorjenjivati sve oblike prisilnog i neslobodnog rada
5. načelo	ukidati dječji rad
6. načelo	uklanjati diskriminaciju pri zapošljavanju i na poslu
Okoliš	
7. načelo	Poduzeća trebaju pažljivo i obzirno pristupati pitanjima okoliša
8. načelo	pokretati inicijative kojima je cilj promicanje veće odgovornosti prema okolišu
9. načelo	poticati razvoj i usvajanje tehnologija koje su prihvatljive za okoliš
Suzbijanje korupcije	
10. načelo	Poduzeća se trebaju boriti protiv svih oblika korupcije, uključujući iznudu i potkupljivanje.

Slika 8: 10 načela Globalnog sporazuma

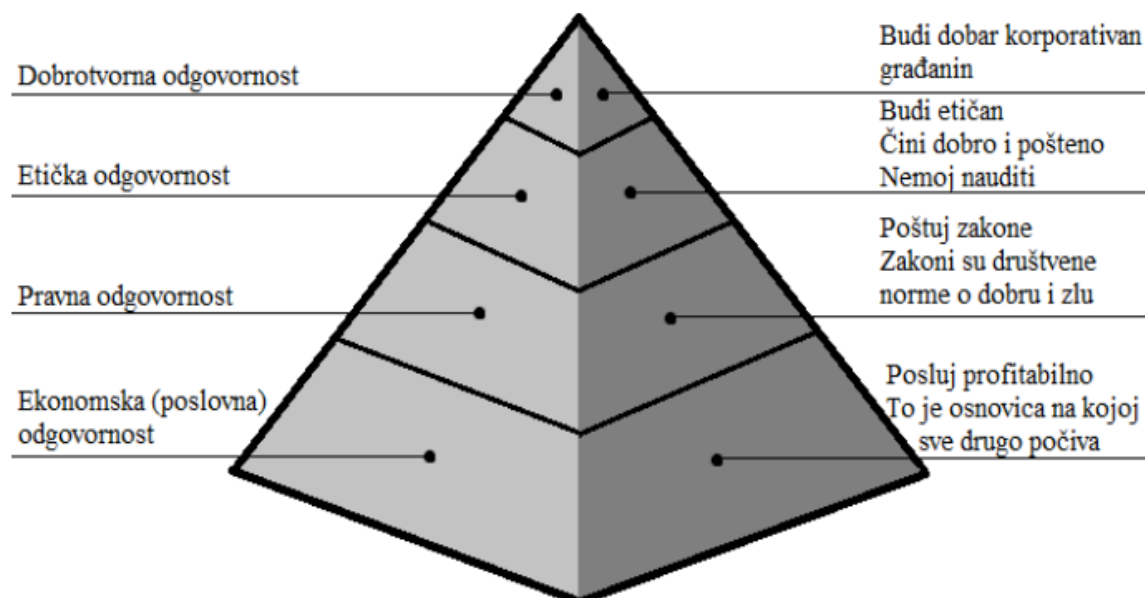
Izvor: (Hrvatska udruga poslodavaca, 2022)

Na slici 8 su deset načela Globalnog sporazuma razvrstana u četiri temeljne kategorije, odnosno u kategoriju koja se odnosi na ljudska prava, kategoriju radnih prava, kategoriju okoliš te kategoriju suzbijanje korupcije. Moguće je primjetiti kako su kroz ovih deset načela istaknuti utjecaji kako na interne, tako i na eksterne dionike poduzeća, kao i na sami okoliš. Iako ponekad djeluje teško zadovoljiti sva ova načela u poslovanju poduzeća, zadovoljavanje istih je svakako ponajprije u interesu samog poduzeća budući da javnost učestalo prepoznaje

društveno odgovorna poduzeća kao poželjne poslodavce te su kupci voljniji kupovati proizvode društveno odgovornih poduzeća. U konačnici, moguće je zaključiti kako se društvena odgovornost poduzećima višestruko isplati, odnosno da svaka novčana jedinica uložena u poboljšanje društvene odgovornosti poduzeća ima potencijal višestrukog povećanja profitabilnosti poduzeća.

### 3.4. Dimenzije društvene odgovornosti

Moguće je definirati četiri dimenzije društvene odgovornosti, odnosno ekonomsku, pravnu, etičku i filantropsku dimenziju društvene odgovornosti kao što je prikazano na narednoj slici.



Slika 9: Dimenzije društvene odgovornosti poduzeća

Izvor: (Letica, 2010)

Na slici 9 prikazane su četiri dimenzije društvene odgovornosti poduzeća. Ekonomska odgovornost temelji se na profitabilnosti poslovanja poduzeća. Odnosno, riječ je o samoj osnovici djelovanja poduzeća na kojoj je utemeljen ostatak djelovanja poduzeća, odnosno preostale tri dimenzije društvene odgovornosti poduzeća. Temelj ove pretpostavke je činjenica kako poduzeće ne može biti društveno odgovorno ukoliko nije profitabilno te da je ujedno odgovorno prema svojim vlasnicima, odnosno dioničarima.

Druga dimenzija društvene odgovornosti poduzeća temelji se na poštivanju važeće zakonske regulative, odnosno temeljnih zakonskih propisa koji su na snazi na području djelovanja poduzeća. Ujedno, riječ je o dimenziji koja se učestalo zloupotrebljava budući da poduzeća

nerijetko iskorištavaju slabu zakonsku regulaciju u pojedinim državama svijeta (primjerice na području Indije i sl. gdje je nizak stupanj zaštite ljudskih prava zaposlenika poduzeća).

Kao treća dimenzija društvene odgovornosti poduzeća ističe se etička odgovornost, a koja se temelji na činjenici kako nije dovoljno isključivo poštivanje zakonskih propisa budući da su isti vrlo različito definirani na globalnoj razini. Odnosno, od poduzeća se očekuje da budu moralna te da djeluju etično te ne iskorištavaju prednosti slabe zakonske regulacije primjerice radnih odnosa u slabije razvijenim ili zemljama u tranziciji.

Četvrta dimenzija društvene odgovornosti odnosi se na filantropsko djelovanje. Odnosno, očekuje se da poduzeća kroz donacije te različita dobročinstva pozitivno djeluju na zajednicu, odnosno na društvo. Pritom je moguće istaknuti više metoda filantropskog djelovanja, odnosno potrebno je istaknuti kako poduzeća najčešće koriste donacije kao oblik filantropskog djelovanja, a bez stvarne želje za kreiranjem promjena u društvu. Iz tog razloga potrebno je poduzeća potaknuti na aktivniju participaciju u društvu, odnosno da prepoznaju potrebe šire društvene zajednice te da u skladu s tim i djeluju.

## 4. DRUŠTVENA ODGOVORNOST OBITELJSKIH PODUZEĆA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Društvena odgovornost u poduzećima na području RH učestalo se ističe ponajprije u marketinške svrhe, a bez želje za kreiranjem stvarne potrebe. Iz tog razloga, cilj je kreiranje promjena kako bi poduzeća u konačnici uvidjela potrebu za poslovanjem koje će kreirati višestruke koristi za društvo te okoliš. U nastavku ovog poglavlja daju se primjeri društveno odgovornih obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj te se analizira utjecaj društvene odgovornosti na poslovanje obiteljskih poduzeća u RH. Odnosno, ističu se dobrobiti implementacije koncepta DOP-a u poslovanje obiteljskih poduzeća kako bi se iste dodatno motiviralo na implementaciju DOP-a u poslovanje.

### 4.1. Primjeri društveno odgovornih obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj

Prethodno je istaknuto kako je poduzeće Gavrilović jedno od društveno odgovornih obiteljskih poduzeća u RH.



Slika 10: Primjer društvene odgovornosti poduzeća Gavrilović

*Izvor: (Gavrilović, 2022)*

Na slici 10 prikazan je primjer društvene odgovornosti poduzeća Gavrilović. Odnosno, prikazana je jedna od fotografija s potpisivanja ugovora o darovanju građevine te pripadajućeg zemljišta koje je iskorišteno za potrebe izgradnje nove škole u Petrinji.

Atlantic grupa jedno je od velikih obiteljskih poduzeća koje ima vrlo izražen pozitivan utjecaj na zajednicu. Tako je primjerice 2013. godine pokrenuta jedna vrlo zanimljiva i hvale vrijedna kampanja. „Na Facebook profilu Barcaffé Za ljepši dan objavljena je aplikacija Daruj zagrljaj preko koje su članovi grupe mogli slati zagrljaje svojim bližnjima. Za svakih 10 poslanih zagrljaja Barcaffé je darovao jednu deku i vrećicu kave društvu Kraljevi ulice, koja na nacionalnoj razini brine o beskućnicima“ (Atlantic grupa, 2013). Iz ovog primjera moguće je uočiti kako implementacija DOP-a uz minimalne troškove može uvelike doprinijeti jačanju određenog brenda poduzeća, a ujedno i samoj prepoznatljivosti poduzeća kao društveno odgovornog. Dodatno, kao korist ove kampanje ističe se i jačanje svijesti o problemu beskućništva na području RH koji je u vrijeme recesije nakon 2009. godine postao izražen problem na području RH.

„Atlantic Grupa je od početka krize u 2020. godini - počevši od pandemije, zagrebačkog potresa u ožujku i posljednjeg krajem godine na području Banovine, aktivno uključena u pružanje pomoći, kako internoj zajednici zaposlenika, tako i stanovništvu pogođenih područja. Uz partnere na terenu, Crveni križ i Civilnu zaštitu, Atlantic Grupa je sudjelovala kako financijski, tako i kroz donaciju robe u Banovini, doniravši potrebnu robu i namirnice te je u suradnji s principalima kao distributer sudjelovala i u distribuciji njihovih donacija na tom području. Zaposlenici poduzeća su, interno povezani jakim sportskim duhom i željom za pomaganjem, rado sudjelovali i poduprli Virtualnu utrku 53nja, humanitarnu trku za područje Petrinje i okolnih mjesta, putem uplate startnine ili bilo kojeg drugog iznosa, a koji je išao za pomoć tamošnjim stanovnicima. Iako u toliko nepovoljnim okolnostima, željeli su i da učenici s područja potresa mogu neometano nastaviti sa sudjelovanjem u nastavi pa su donirali dvadesetak računala učenicima, a inicijative za dodatnu pomoć nastavljaju se i u 2021. godini. Uz pomoć i podršku kolegama koji dolaze iz pogođenog područja, nastavili su i dalje s programom Solidarnost kojim kompanija direktno pomaže u izvanrednim životnim okolnostima u kojima se nađu zaposlenici poduzeća, a među koje spada i potres“ (Atlantic grupa, 2022).





Slika 11: Atlantic grupa – crveni nosevi i Farmacia

*Izvor: (Atlantic grupa, 2012.)*

Na slici 11 prikazana je humanitarna akcija ljekarni Farmacija koje su jedan od brendova Atlantic grupe. Cilj ove humanitarne akcije je uveseljavanje djece na odjelima u bolnicama, a pritom je poseban naglasak stavljen na najteže oboljelu, odnosno djecu oboljelu od malignih oboljenja.

Na temelju prethodno navedenog, moguće je uočiti kako su aktivnosti Atlantic grupe kojima je cilj društveno odgovorno poslovanje mnogobrojne. Ono što je posebice zanimljivo za primijetiti je i sama činjenica kako poduzeće aktivno uključuje svoje zaposlenike, odnosno kako su zaposlenici jedni od pokretača pozitivnih promjena koje se u konačnici ogledaju kroz pozitivan utjecaj na društvo i okoliš.





Slika 12: Pivac – Ljudi za ljude

*Izvor: (Pivac, 2022)*

Na slici 12 prikazana je donacija Mesne industrije Braća Pivac. Riječ je o donaciji proizvoda iz asortimana poduzeća te proizvoda koje proizvodi Kraš. „Grupa Pivac i ove se godine s veseljem pridružila humanitarnoj inicijativi "Ljudi za ljude". Radi se o akciji pokrenutoj nakon televizijskog priloga o teškom životu u selima oko Gline, gdje svega 80-ak kilometara od Zagreba ljudi i danas žive u nezamislivim uvjetima – bez struje, vode i osnovnih potrepština. Akciju su, uz novinarku Maju Sever, pokrenule Mateja Madlobi iz Volonterskog centra Zagreb i Branka Bakšić Mitić, zamjenica gradonačelnika Gline“ (Pivac, 2022).

Na primjeru ove humanitarne akcije moguće je uočiti kako donacije proizvoda koje poduzeće proizvodi mogu uvelike doprinijeti implementaciji DOP-a u poslovanje poduzeća. Dodatna dobrobit od akcija ovakvog tipa je jačanje prepoznatljivosti poduzeća u medijima, kao i u lokalnoj zajednici.

## **4.2. Analiza utjecaja društvene odgovornosti na poslovanje obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj**

Kao jedna od temeljnih prednosti poticanja društvene odgovornosti kroz donacije poduzeća činjenica je da donacije umanjuju osnovicu za oporezivanje porezom na dobit, a što veliki dio poduzeća u konačnici i koristi. Odnosno, moguće je uočiti kako je učestalo filantropsko djelovanje poduzeća u RH motivirano težnjom za smanjivanjem poreznog opterećenja poslovanja.

Brojna istraživanja pokazuju kako su potrošači voljniji platiti više za proizvode koji su ekološki prihvatljivi, odnosno za proizvode koji u procesu proizvodnje imaju manje izražen negativan utjecaj na okoliš. U konačnici ovakav stav potrošača potiče poduzeća na zelenije djelovanje u procesu proizvodnje, ali je i ovo potrebno uzeti s dozom opreza budući da određeni dio proizvođača zloupotrebljava ovakve stavove potrošača te na tržištu lažno predstavlja svoje proizvode kao ekološki prihvatljive ili zelene te tako dovodi potrošače u zabludu s ciljem maksimizacije profita. Dodatno, dovođenje potrošača u zabludu učestalo ima za posljedicu narušavanje povjerenja potrošača, a što se u konačnici nerijetko negativno odražava na poslovanje poduzeća koja ulažu značajne napore s ciljem razvoja ekološki prihvatljivih proizvoda.

Poduzeća koja implementiraju DOP u svoje poslovanje najčešće imaju zadovoljnije zaposlenike, a što se u konačnici svakako odražava na motiviranost zaposlenika te na smanjenje fluktuacija zaposlenih. Ovo je posebice bitno kada je riječ o industrijama u kojima postoji izražena potreba za deficitarnim strukama zaposlenika, a koje je vrlo teško pronaći na tržištu rada RH. Dodatno, neovisno je li riječ o proizvodnim ili uslužnim poduzećima, zadoovljstvo zaposlenika izravno se odražava na uspješnost poduzeća budući da su zadovoljni zaposlenici ujedno i motiviraniji za rad, rade manje pogrešaka u radu i sl. Implementacija DOP-a dugoročno može doprinijeti zadržavanju zaposlenika u poduzeću te ujedno i potaknuti privlačenje novih zaposlenika.

Društvene mreže danas imaju vrlo izraženu ulogu prilikom implementacije DOP-a u poslovanju poduzeća. Odnosno, moguće je primjetiti učestale recenzije kako proizvoda, tako i pojedinih proizvođača na društvenim mrežama, a što se u konačnici uvelike odražava na njihovo poslovanje u dugom roku. Odnosno, svaka pozitivna recenzija koja je posljedica implementacije DOP-a u poslovanje poduzeća ima potencijal kreiranja pozitivnog utjecaja na poslovanje poduzeća. Budući da u RH posluje veliki broj subjekata u turizmu, implementacija DOP-a u takvim subjektima, a posebice ukoliko se prezentira putem društvenih mreža može imati izražen utjecaj na njihovo poslovanje.

Kao jedna od dobrobiti implementacije DOP-a svakako se može istaknuti bolja prepoznatljivost robne marke, ali i samog poduzeća budući da potrošači učestalo robnu marku poistovjećuju s pozitivnom percepcijom koju imaju o istoj (zelena, ekološki prihvatljiva, ona koja kreira pozitivan utjecaj na društvo i sl.) te su u konačnici voljniji kupovati proizvode koji se prodaju pod određenom robnom markom, odnosno proizvode određenog poduzeća.

## 5. ZAKLJUČAK

Obiteljska poduzeća na globalnoj razini čine veliki dio poduzeća te iako je u javnosti učestala percepcija kako je riječ ponajprije o malim ili srednjim poduzećima, promatra li se lista 750 najuspješnijih obiteljskih poduzeća, moguće je uočiti kako su ti podaci vrlo iznenađujući. Odnosno, moguće je uočiti kako je veliki broj vrlo poznatih multinacionalnih kompanija koje uspješno posluju diljem svijeta zapravo obiteljska poduzeća. Iako su u naravi obiteljska poduzeća prema poslovanju vrlo slična poduzećima koja se ne smatraju obiteljskim poduzećima, postoje određene karakteristike, odnosno prednosti i nedostaci koji imaju značajan utjecaj na poslovanje obiteljskih poduzeća, a pritom u konačnici prednosti ili nedostaci mogu potaknuti razvoj poduzeća ili dovesti do njegove propasti.

Ono što se svakako može istaknuti kao jedna od specifičnosti obiteljskih poduzeća je i sami životni ciklus ovih poduzeća te činjenica kako rijetka obiteljska poduzeća prežive prijenos vlasništva na više od tri generacije nasljednika. Ali, u slučaju ako poduzeće preživi prijenos vlasništva na više od tri generacije, predviđa mu se vrlo uspješno dugoročno poslovanje. Kao jedno od takvih poduzeća svakako je moguće istaknuti Gavrilović, budući da trenutačno poduzećem upravlja deveta generacija nasljednika. U radu je istaknuto kako postoji značajan broj velikih poduzeća, odnosno multinacionalnih kompanija koje se smatraju obiteljskim poduzećima. Pritom je riječ o poduzećima koja imaju dugu tradiciju poslovanja, a djeluju u širokom spektru gospodarskih grana.

Kao primjeri multinacionalnih obiteljskih poduzeća istaknuti su IKEA te Johnson & Johnson, budući da je riječ o vrlo specifičnim obiteljskim poduzećima koja imaju dugu povijest poslovanja, posluju diljem svijeta, imaju vrlo izražen utjecaj na društvo i okoliš, ali u naravi je riječ o poduzećima koja različito primjenjuju koncept društveno odgovornog poslovanja. Odnosno kada je riječ o IKEA-i, moguće je uočiti kako je koncept društveno odgovornog poslovanja usađen u same temelje poslovanja društva budući da se poslovanje društva temelji na plasiranju proizvoda visoke kvalitete po niskim cijenama, učestalo se angažiraju dobavljači obnovljivih sirovina i materijala, a koji posluju u zemljama „trećeg svijeta“. S druge strane, na primjeru Johnson & Johnsona moguće je uočiti kako se koncept društveno odgovornog poslovanja zapravo ponajprije primjenjuje s ciljem ublažavanja negativne slike o poduzeću u javnosti, a što je izravna posljedica pojave brojnih skandala te povlačenja proizvoda koje poduzeće prodaje. Ujedno, moguće je uočiti kako usprkos pojavi svih skandala poduzeće i dalje vrlo uspješno posluje te da na prvi pogled izgleda kako svi skandali nisu ostavili značajnije posljedice na poslovanje poduzeća.

Kao primjeri obiteljskih poduzeća koja posluju u RH odabrani su Gavrilović te Mesna industrija Braća Pivac budući da je riječ o dva vrlo poznata poduzeća koja imaju dugu tradiciju poslovanja na području RH. Ujedno, riječ je o poduzećima koja u poslovanju imaju izražen utjecaj na

okoliš, ali kroz svoje djelovanje posebnu pozornost posvećuju kreiranju pozitivnog utjecaja na društvo. Odnosno, poseban naglasak stavljen je na kreiranje pozitivnog utjecaja na lokalne sredine u kojima poduzeća djeluju.

Koncept društvene odgovornosti najčešće se povezuje s konceptom održivog razvoja poslovanja, odnosno poslovanja poduzeća kojem naglasak nije isključivo na ostvarivanju ekonomske koristi već se ističu društvena te ekonomska dimenzija. S ciljem poticanja implementacije koncepta društvene odgovornosti u poslovanje poduzeća, zakonodavac propisuje obvezu nefinancijskog izvještavanja određenih skupina poduzeća, s naglaskom na velika poduzeća, dok kada je riječ o drugim poduzećima, jedan od motiva za implementaciju koncepta DOP-a svakako je i sama nagrada Indeks DOP-a koja može imati izražen pozitivan utjecaj na poslovanje poduzeća.

Kada je riječ o obiteljskim poduzećima u RH, moguće je uočiti kako obiteljska poduzeća prepoznaju značaj implementacije DOP-a u svoje poslovanje te prepoznaju kako DOP može uvelike doprinijeti poboljšanju profitabilnosti poduzeća. Ali, potrebno je poduzeća potaknuti kako DOP implementiraju s ciljem kreiranja stvarnog pozitivnog utjecaja, a ne isključivo u marketinške svrhe.

## LITERATURA

1. Alpeza, M., 2013. *Značaj obiteljskih poduzeća za gospodarstvo*, Zagreb: CEPOR.
2. Alpeza, M., 2013. *Životni ciklus obiteljskog poduzeća*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
3. Alpeza, M., 2015. *Hoće li obiteljska poduzeća u Hrvatskoj preživjeti prvi transfer generacija?*, Zagreb: CEPOR.
4. Alpeza, M. & Peura, K., 2012. *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*, Zagreb: CEPOR.
5. Atlantic grupa, 2012.. *Crveni nosevi i Farmacia ljekarne za više osmijeha u dječjim bolnicama.* [Mrežno]  
Available at: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/novosti/zajednica/crveni-nosevi-i-farmacia-ljekarne-za-vise-djecjih-/>  
[Pokušaj pristupa 28. 04. 2022.].
6. Atlantic grupa, 2013. *Barcaffè uljepšao zimu beskućnicima.* [Mrežno]  
Available at: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/novosti/zajednica/barcaffè-uljepsao-zimu-beskucnicima/>  
[Pokušaj pristupa 28. 04. 2022.].
7. Atlantic grupa, 2022. *Odgovornost prema zajednici.* [Mrežno]  
Available at: <https://www.atlanticgrupa.com/hr/drustvena-odgovornost/prema-zajednici/>  
[Pokušaj pristupa 29. 04. 2022.].
8. Buble, M., 2009. *Menadžment*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
9. Colli, A., 2003. *The History of Family Business, 1850-2000*. 1 ur. Cambridge: Cambridge University Press.
10. Drug Dangers, 2022. *Johnson & Johnson.* [Mrežno]  
Available at: <https://www.drugdangers.com/manufacturers/johnson-and-johnson/>  
[Pokušaj pristupa 15. 04. 2022.].
11. Family Capital, 2020. *The World's Top 750 Family Businesses Ranking.* [Mrežno]  
Available at: <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>  
[Pokušaj pristupa 10. 04. 2022.].
12. Gavrilović, 2022. *web stranica.* [Mrežno]  
Available at: <https://www.gavrilovic.hr/hr/povijest/>  
[Pokušaj pristupa 16. 04. 2022.].
13. Golja, T., 2022. *Društveno-odgovorno poslovanje.* [Mrežno]  
Available at: [https://www.civilnodrustvo-istra.hr/images/uploads/files/DOP\\_Tea\\_Golja\\_1.pdf](https://www.civilnodrustvo-istra.hr/images/uploads/files/DOP_Tea_Golja_1.pdf)  
[Pokušaj pristupa 20. 04. 2022.].
14. HGK, 2019. *Indeks DOP.* [Mrežno]  
Available at: <https://www.hgk.hr/indeks-dop-hgk/indeks-dop>  
[Pokušaj pristupa 20. 04. 2022.].

15. Hina, 2015. *OBJAVLJENA LISTA 500 NAJVEĆIH OBITELJSKIH TVRTKI NA SVIJETU Među njima je i jedna kompanija iz Hrvatske s godišnjim prihodom u 2013. od 5,1 milijarde dolara!*. [Mrežno]  
Available at: <https://www.jutarnji.hr/globus/biznis/objavljena-lista-500-najvecih-obiteljskih-tvrtki-na-svijetu-medu-njima-je-i-jedna-kompanija-iz-hrvatske-s-godisnjim-prihodom-u-2013.-od-51-milijarde-dolara-385222>  
[Pokušaj pristupa 16. 04. 2022.].
16. Hrvatska udruga poslodavaca, 2022. *Deset načela UN Global compacta*. [Mrežno]  
Available at: <https://www.hup.hr/program-rada-13.aspx>  
[Pokušaj pristupa 21. 04. 2022.].
17. IDOP, 2022. *Što je nefinancijsko izvještavanje ili izvještavanje o održivosti?*. [Mrežno]  
Available at: <https://idop.hr/sto-je-nefinancijsko-izvjestavanje-ili-izvjestavanje-o-odrzivosti/>  
[Pokušaj pristupa 20. 04. 2022.].
18. Ikea, 2022. *web stranica*. [Mrežno]  
Available at: <https://about.ikea.com/en>  
[Pokušaj pristupa 15. 04. 2022.].
19. Ivanišević, H. A., 2016. Društvena odgovornost u financijskom sektoru. *EFZG Working paper series*, 08(1), pp. 1-17.
20. Kotler, P. & Lee, N., 2009. *Društveno odgovorno poslovanje : suvremena teorija i najbolja praksa*. Zagreb: M.E.P. d.o.o..
21. Kružić, D., 2016. *Obiteljsko poduzetništvo*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.
22. Letica, B., 2010. *Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize*. 1 ur. Zagreb: MATE d.o.o..
23. Leybag, J., 2018. *Benefits of a family-owned business*. [Mrežno]  
Available at: <https://www.mybusiness.com.au/management/4474-benefits-of-a-family-owned-business>  
[Pokušaj pristupa 25. 03. 2022.].
24. Lončar, J., 2019. Globalizacija i/ili održivi razvoj?. *Geografski horizont*, Svezak 2, pp. 7-16.
25. Narodne novine, 2013. *Zakon o obrtu*, Zagreb: Narodne novine d.d..
26. Nibusinessinfo, 2022. *Family-run businesses*. [Mrežno]  
Available at: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-family-businesses>  
[Pokušaj pristupa 25. 03. 2022.].
27. Pavić-Rogošić, L., 2021. Održivi razvoj. *ODRAZ*.
28. Pivac, 2022. *Web stranica*. [Mrežno]  
Available at: <https://www.pivac.hr/hr>  
[Pokušaj pristupa 16. 04. 2022.].

29. Podrug, N. & Burazin, M., 2011. Izazovi teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima. *Ekonomska misao i praksa*, XX(2), pp. 508-526.
30. Poza, E. J. & Daugherty, M. S., 2014. *Family Business*. 4 ur. Mason, OH: South-Western CENGAGE Learning.
31. Tharawat Magazine, 2013. *The Family Business Life Cycle*. [Mrežno] Available at: <https://www.tharawat-magazine.com/family-business-succession/family-business-life-cycle/> [Pokušaj pristupa 05. 04. 2022.].
32. Vrdoljak Raguž, I. & Hazovac, K., 2014. Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica jadertina*, pp. 40-58.
33. Ward, J. L., 2004. *Perpetuating the Family Business*. 1 ur. New York: Palgrave MacMillan.



## PRILOZI

### Popis slika

Slika 1: Životni ciklus obiteljskih poduzeća .....	8
Slika 2: Životni ciklus razvoja obiteljskih poduzeća s obzirom na uključenost nasljednika .....	10
Slika 3: Neka od najpoznatijih obiteljskih poduzeća .....	12
Slika 4: Jelica .....	14
Slika 5: Koncept održivog razvoja .....	17
Slika 6: Faze razvoja DOP-a u poduzeću .....	18
Slika 7: Temeljne razlike između dva modela društvene odgovornosti.....	20
Slika 8: 10 načela Globalnog sporazuma .....	21
Slika 9: Dimenzije društvene odgovornosti poduzeća .....	22
Slika 10: Primjer društvene odgovornosti poduzeća Gavrilović .....	24
Slika 11: Atlantic grupa – crveni nosevi i Farmacia .....	26
Slika 12: Pivac – Ljudi za ljude .....	27

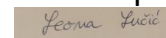
## IZJAVA O AUTORSTVU I IZVORNOSTI RADA

kojom ja Leona Lučić, 601983 21 0275060716 2, izjavljujem pod punom moralnom odgovornošću da:

- Sam završni/diplomski rad pod naslovom: Obiteljska poduzeća i društvena odgovornost, na studiju: Poslovne ekonomije, izradila samostalno, pod mentorstvom doc.dr.sc. Zorica Krželj- Čolović.
- Sam u izradi koristila navedenu literaturu i pri tome se pridržavala etičkih standarda u citiranju i korištenju izvora te niti jedan dio rada nije izravno preuzet iz tuđih radova.
- Sam suglasna da se sadržaj moga rada trajno pohrani i objavi u Repozitoriju Sveučilišta u Dubrovniku te se time, putem interneta učini javno i bez naknade dostupan svima.
- Sadržaj moga rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenog i eventualno nakon obrade uređenog rada.
- Sam prilikom korištenja slika s interneta poštovao autorska prava

Ime i prezime studenta:  
Leona Lučić

Potpis



U Dubrovniku, 5.5.2022.