

# OBITELJSKA PODUZEĆA NOSITELJI DRUŠTVENOG I EKONOMSKOG NAPRETKA

---

**Vučković, Karla**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:465235>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-08**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**  
Prijediplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**KARLA VUČKOVIĆ**

**ZAVRŠNI RAD**

**OBITELJSKA PODUZEĆA NOSITELJI DRUŠTVENOG  
I EKONOMSKOG NAPRETKA**

Split, rujan 2024.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**  
Prijediplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**Predmet:** Obiteljsko poduzetništvo

**ZAVRŠNI RAD**

**Kandidat:** Karla Vučković

**Naslov rada:** Obiteljska poduzeća nositelji društvenog i ekonomskog napretka

**Mentor:** Slađana Brajević, viši predavač

Split, rujan 2024.

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	i
SUMMARY .....	ii
1. UVOD.....	1
2. POJAM OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA .....	2
2.1. Povijest obiteljskog poduzetništva .....	2
2.2. Vrste obiteljskih poduzeća .....	3
2.3. Prednosti i nedostaci obiteljskih poduzeća.....	5
2.4. Životni ciklus obiteljskih poduzeća.....	8
3. DRUŠTVENI DOPRINOS OBITELJSKIH PODUZEĆA .....	10
3.1. Uloga obiteljskih poduzeća u održavanju lokalnih zajednica .....	11
3.2. Društveno odgovorno poslovanje i filantropija obiteljskih poduzeća.....	13
4. EKONOMSKI UTJECAJ OBITELJSKIH PODUZEĆA .....	19
4.1. Doprinos gospodarstvu i stvaranju radnih mjesta .....	21
4.2. Prisutnost obiteljskih poduzeća na tržištu .....	26
5. IZAZOVI OBITELJSKIH PODUZEĆA .....	30
5.1. Usklađivanje obiteljskih i poslovnih ciljeva.....	31
5.2. Problem nasljeđivanja i prijenos vlasništva .....	32
6. OBITELJSKA PODUZEĆA NOSITELJI DRUŠTVENOG I EKONOMSKOG NAPRETKA NA PRIMJERU PODUZEĆA WALMART.....	35
6.1. Povijesni razvoj .....	35
6.2. Društveno korisni utjecaj.....	37
6.3. Pregled ekonomskog napretka i utjecaja .....	41
7. ZAKLJUČAK.....	46
LITERATURA .....	48
POPIS TABLICA.....	52

POPIS SLIKA .....	53
POPIS GRAFIKONA.....	54

## SAŽETAK

### OBITELJSKA PODUZEĆA NOSITELJI DRUŠTVENOG I EKONOMSKOG NAPRETKA

Obiteljska poduzeća čine temelj gospodarstva i imaju značajnu ulogu u društveno-ekonomskom napretku. Specifične karakteristike obiteljskih poduzeća, poput dugoročnog planiranja, snažne međugeneracijske povezanosti i lokalnog angažmana, omogućuju im stabilan rast i održivost, što doprinosi regionalnom i nacionalnom ekonomskom razvoju. Obiteljska poduzeća značajno sudjeluju u oblikovanju i jačanju gospodarstva na nacionalnoj i globalnoj razini, dajući doprinos BDP-u i ekonomskoj stabilnosti. Njihova snaga ne leži samo u ekonomskom učinku, već i u njihovoj sposobnosti da stvaraju radna mjesta i potiču zapošljavanje, osobito u lokalnim zajednicama gdje često djeluju kao glavni poslodavci. Ova poduzeća, ukorijenjena u obiteljskim vrijednostima, promiču održivost i inovacije, postavljajući visoke standarde u poslovanju i služenju zajednici. Njihov društveni doprinos je neprocjenjiv - kroz društveno odgovorno poslovanje i filantropske aktivnosti obiteljska poduzeća poboljšavaju kvalitetu života u zajednicama, jačaju društvenu koheziju i potiču razvoj lokalne infrastrukture. Njihova posvećenost zajednici i dugoročnom razvoju čini ih neizostavnim sudionicima u izgradnji održivog i pravednog društva. Walmart, kao primjer uspješnog obiteljskog poduzeća, ilustrira kako takva poduzeća mogu izrasti u globalne lidere zadržavajući obiteljske vrijednosti. Osnovan od obitelji Walton, Walmart je iz male trgovine izrastao u najveći maloprodajni lanac na svijetu, ostajući vjeran načelima obiteljske etike. Njihov uspjeh ističe kako obiteljske vrijednosti mogu voditi poduzeća da postanu ekonomski pokretači i društveni lideri na globalnoj razini, dokazujući pritom da se uspjeh može postići ne samo kroz profit, već i kroz trajnu predanost zajednici i odgovornom poslovanju.

**Ključne riječi:** *obiteljska poduzeća, društveni doprinos, ekonomski utjecaj, Walmart*

## SUMMARY

### FAMILY BUSINESSES CARRIERS OF SOCIAL AND ECONOMIC PROGRESS

Family businesses form the basis of the economy and play a significant role in socio-economic progress. The distinctive characteristics of family businesses, such as long-term planning, strong intergenerational connections, and local engagement, enable them to achieve stable growth and sustainability, contributing to regional and national economic development. Family businesses significantly participate in shaping and strengthening the economy at both national and global levels, contributing to GDP and economic stability. Their strength lies not only in their economic impact but also in their ability to create jobs and foster employment, especially in local communities where they often serve as major employers. These businesses, rooted in family values, promote sustainability and innovation, setting high standards in business practices and community service. Their social contribution is invaluable - through socially responsible business practices and philanthropic activities, family businesses improve the quality of life in communities, strengthen social cohesion, and stimulate the development of local infrastructure. Their commitment to the community and long-term development makes them indispensable participants in building a sustainable and just society. Walmart, as an example of a successful family business, illustrates how such enterprises can grow into global leaders while retaining family values. Founded by the Walton family, Walmart evolved from a small store into the world's largest retail chain, remaining true to the principles of family ethics. Their success highlights how family values can guide businesses to become economic forces and social leaders on a global scale, proving that success can be achieved not only through profit but also through enduring commitment to the community and responsible business practices.

**Keywords:** *family businesses, social contribution, economic impact, Walmart*

## 1. UVOD

Obiteljska poduzeća predstavljaju stup društvenog i ekonomskog razvoja, kako na lokalnoj tako i na globalnoj razini. Iako često započinju kao male ili srednje tvrtke s ograničenim resursima, mnogi od tih poduzeća prerastaju u velike korporacije koje imaju značajan utjecaj na globalnu ekonomiju. Njihova uloga u društvu nije samo ekonomska, već i socijalna, jer obiteljska poduzeća često doprinose stabilnosti zajednica u kojima djeluju, pružajući stabilna radna mjesta i podržavajući lokalne inicijative. Obiteljska poduzeća su važan segment globalne ekonomije zbog svog velikog tržišnog udjela, doprinosa bruto domaćem proizvodu (BDP-u), te stvaranja radnih mjesta. Kroz generacije, obiteljska poduzeća su dokazala sposobnost prilagođavanja promjenama na tržištu, inoviranja i održavanja konkurentnosti, a sve to uz očuvanje obiteljskih vrijednosti i kulture koja se prenosi s generacije na generaciju. U prvom djelu rada definirani su pojmovi obiteljskog poduzetništva i njegove najvažnije karakteristike, te se detaljno obrađuje njihov doprinos ekonomskom rastu, stabilnosti tržišta, društvenoj odgovornosti i filantropskim aktivnostima. U drugom djelu rada prikazan je primjer najvećeg svjetskog obiteljskog poduzeća Walmart, koji se ističe kao pokazatelj kako obiteljska poduzeća mogu evoluirati od malih lokalnih trgovina do globalnih velikana, koji ne samo da oblikuju tržišta, već i postavljaju standarde za poslovanje u mnogim industrijama. Walmart je kroz svoje poslovne aktivnosti utjecao na ekonomski razvoj na globalnoj razini, ali i na društvene aspekte, poput radnih uvjeta i korporativne odgovornosti. Cilj ovog rada je temeljito analizirati ulogu obiteljskih poduzeća u poticanju društvenog i ekonomskog napretka. Za potrebe ovog rada, korišteni su različiti izvori podataka, uključujući knjige, znanstvene članke i relevantne internetske izvore, koji će omogućiti sveobuhvatnu analizu i uvid u kompleksnost uloge obiteljskih poduzeća kao nositelja društvenog i ekonomskog napretka. Na kraju je dat zaključak i popis korištene literature.



## 2. POJAM OBITELJSKOG PODUZETNIŠTVA

Obiteljski biznis, eng. *Family business* predstavlja pojam kojim se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određene(ih) gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja profita bez obzira na institucionalni aspekt (poduzeće, obrt, zadruga i sl.) putem kojeg se djelatnost obavlja, vodi i kontrolira.<sup>1</sup>

Tri glavna elementa čije zajedništvo definira obiteljsko poduzetništvo:<sup>2</sup>

- Rod, krvno srodstvo odnosno rodbina
- Vlasništvo djela kapitala poduzeća
- Kontrola koja se odnosi na mogućnost utjecaja na donošenje odluka povezanih s poslovanjem poduzeća

Obiteljsko poduzeće se definira kao trgovačko društvo ili obrt u kojem obitelj posjeduje vlasništvo ili ima značajan utjecaj kroz svoje ponašanje i odluke. Prema najširem shvaćanju, obiteljsko poduzeće zahtijeva da obitelj ima određeni stupanj efektivne kontrole nad strateškim odlukama te da postoji želja da se poduzeće zadrži unutar obitelji.<sup>3</sup>

Obiteljsko poduzetništvo je ono u kojem je obitelj nositelj poslovnog pothvata i u čiju realizaciju je uključen jedan ili više njenih članova.<sup>4</sup> Postoje i dodatni kriteriji kako bi preciznije odredili pojam obiteljskog poduzetništva a to su: postotak vlasništva poduzeća, utjecaj pri glasovanju o bitnim pitanjima poslovanja, mogućnosti kontrole, uključivanje više generacija u poslovanje i slično.

### 2.1. Povijest obiteljskog poduzetništva

Obiteljska poduzeća sežu daleko u prošlosti i jedan su od najstarijih oblika. Razvijala su se u svim kulturama – kod Arapa, Egipćana, Židova, Grka, Feničana, Rimljana itd., koji su bili vrsni zanatlije i spretni trgovci. Srednji vijek je iznjedrio mnoga obiteljska poduzeća, koja su bila najčešće u rukama plemićkih i bogataških obitelji. Na svjetskoj poslovnoj sceni obiteljska poduzeća zadržala svoju dominaciju i bila u apsolutnoj prevlasti i za vrijeme prve industrijske revolucije, koja je predstavljala snažan poticaj društvenoj podjeli rada i razvoju brojnih djelatnosti upravljanih od strane obitelji. Teško je zamisliti instituciju koja je univerzalnija i

---

<sup>1</sup> Kružić, D. (2004.) Obiteljski biznis. Zagreb: RRiF-plus. Zagreb

<sup>2</sup> Alpeza, M., Juric, M. P. (2016.) Upravljanje obiteljskim poduzećem. Ekonomski fakultet u Osijeku. Osijek

<sup>3</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.) Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Ekonomski fakultet u Splitu. Split

<sup>4</sup> Kružić, D., Buble, M. (2006.) Poduzetništvo realnost sadašnjosti i izazov budućnosti: obiteljsko poduzetništvo. Zagreb: RRiF plus. Str.127.

ima dužu povijest od obiteljskog poduzeća odnosno instituciju u kojoj svi članovi obitelji zajedničkim radom ostvaruju zajednički profit.<sup>5</sup>

Kongo Gumi je obitelj koja je dovedena 578. godine iz Koreje u Japan zbog izgradnje budističkog hrama, te predstavlja najstarije obiteljsko poduzeće u svijetu. I dan danas se bave s istim poslom tj. izgradnjom i graditeljstvom religioznih hramova. Krajem 2005. tvrtka je otišla u stečaj zbog velikih dugova, građevinska firma Takamatsu preuzima posao s kojim se bave i danas. Od tada na mjestu predsjednika tvrtke više ne stoji član ili potomak obitelji Kongo.<sup>6</sup>

Tablica 1. Prikaz 5 najstarijih svjetskih obiteljskih poduzeća

NAZIV	GODINA OSNIVANJA	DRŽAVA	GENERACIJA
Kongo Gumi Ltd (do 2006.)	578.	Japan	40-ta
Hoshi	718.	Japan	46-ta
Chateau de Goulaine	1000.	Francuska	-
Barone Ricasoli	1141.	Italija	-
Barovier & Toso	1295.	Italija	28-a

Izvor: izradila autorica prema - Bakotić, D.(2016.) Obiteljsko poduzetništvo. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru. Mostar.

U tablici 1 vidljivo je da obiteljska poduzeća ako posjeduju talent, znanje i vještine mogu ostvariti dugoročno poslovanje i uspjeh, te sačuvati tradiciju obiteljskog posla i njenih temeljnih vrijednosti koje će se prenositi s koljena na koljeno.

## 2.2. Vrste obiteljskih poduzeća

Nikola Kuvačić pod izvornim oblikom obiteljskog biznisa pretpostavlja svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi srodnici po muškome ili ženskom redu, što omogućava iskazivanje nekoliko karakterističnih slučajeva izvornog obiteljskog biznisa: <sup>7</sup>

- u biznis su uključeni članovi uže obitelji, odnosno supružnici i njihova djeca koja nisu zasnovala vlastite obitelji (primjerice, otac, majka, sinovi i kćerke)

<sup>5</sup> Kružić, D. (2004.) Obiteljski biznis. Zagreb: RRiF. Zagreb. Str. 3.-4.

<sup>6</sup> James, H. (2024.) Kongo Gumi: kratka povijest najstarije tvrtke na svijetu.

<https://www.linkedin.com/pulse/kongo-gumi-brief-history-worlds-oldest-company-james-jim-hoadley-wb7ie> (10. svibanj, 2024.)

<sup>7</sup> Kuvačić, N. (1999.) Počela poduzetništva. Split. Str.117.

- u biznis su uključeni članovi šire obitelji, odnosno supružnici te jedna ili više užih obitelji njihove djece (primjerice, otac-djed, svekar i punac, majka-baka, svekrva i punica, sin i nevjesta, kćerka i zet, te jedno ili više unučadi)
- u biznis su uključeni članovi uže ili šire obitelji, te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci (to su svi slučajevi kada se nekome obiteljskom biznisu iz prvog ili drugog slučaja priključuju očevi ili majčini nećaci ili nećakinje sa svojim obiteljima).

S obzirom na to da se s vremenom svi poslovi razvijaju pa tako i obiteljski biznis koji prerasta mogućnosti jedne obitelji Gibb Dyer ih dijeli u 3 skupine:<sup>8</sup>

- aktivna obiteljska poduzeća - u njima su vlasništvo i nadzor poslovanja kontrolirani od strane članova obitelji, koji su zaposleni u poduzeću, ali mogu zapošljavati i radnike koji nisu dio obitelji
- obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom – vlasništvo i kontrola su u rukama članova obitelji koji nisu zaposlenici poduzeća, a samo poduzeće vode ne-članovi obitelji u ime njih
- latentna (pritajena) obiteljska poduzeća – samo jedan član tj. zakonski vlasnik je uključen u vođenje i poslovanje, a ostali članovi će se možda uključiti u budućnosti.

Obiteljsko poduzetništvo također se može razvrstati prema različitim oblicima i veličinama u kojima se pojavljuje kao što su:<sup>9</sup>

- obrt i mala poduzeća – najčešće jedan ili dva vlasnika
- srednja i velika poduzeća
- veliki obiteljski biznis
- velike multinacionalne kompanije

Obiteljski obrti često se prenose s generacije na generaciju, čuvajući vještine i tradicije te su prepoznatljiviji po kvaliteti i majstorstvu. Međutim, modernizacija i globalizacija mogu ugroziti njihov opstanak ako se ne prilagode novim tržišnim uvjetima i tehnologijama. Srednje i velike obiteljske tvrtke dio su lokalne ekonomije zbog svoje fleksibilnosti i brze prilagodbe tržišnim promjenama. Bliski odnosi unutar obitelji omogućuju brzo donošenje odluka i veliku

---

<sup>8</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.) Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Ekonomski fakultet u Splitu. Split. Str. 36.

<sup>9</sup> Kuvacić, N. (1999.) Počela poduzetništva. Split.

posvećenost. No, suočavaju se s ograničenim resursima, financijskim sredstvima i ponekad nedostatkom poslovne formalnosti što može otežati mogućnost rasta i profesionalizacije. Neka obiteljska poduzeća postala su velike korporacije s globalnim dosegom, poput Walmarta, Forda i BMW-a.<sup>10</sup>Iako imaju značajne resurse i stručnost, upravljanje velikim sustavima može stvoriti složene međuljudske odnose i izazove po pitanju nasljeđivanja i uspjeha, s toga je važno profesionalno upravljanje nad poduzećem s ciljem da se očuvaju obiteljske vrijednosti.

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

Poslovanje u krugu najbližih može donijeti brojne prednosti zbog međusobnog poštovanja, bliskosti i ljubavi. Ove pozitivne osobine omogućuju snažnu suradnju, brže donošenje odluka i visoku razinu posvećenosti poslu. Zajednički rad može dodatno ojačati obiteljske veze i stvoriti osjećaj zajedništva, koji je neophodan za uspjeh obiteljskog poduzeća. Međutim, ako nedostaje poštovanja i podrške, posao između članova obitelji može dovesti do velikih stresova, nesuglasica, pa čak i financijskih gubitaka. Sukobi unutar obitelji mogu se prenijeti na poslovanje, što može negativno utjecati na produktivnost i radnu atmosferu. Zbog toga je iznimno važno održavati jasnu komunikaciju, postaviti granice između poslovnog i privatnog života te ulagati u razvoj dobrih međuljudskih odnosa. Kao glavni fokus obiteljskog poduzetništva možemo navesti zajedništvo. Ono predstavlja temelj na kojem se gradi uspješno poslovanje. Zajedništvo omogućuje članovima obitelji da rade kao tim, podržavajući jedni druge i zajednički rješavajući izazove. Kada svi članovi dijele isti cilj i viziju, obiteljsko poduzeće može prevladati mnoge prepreke i postići dugoročni uspjeh.

Neke od glavnih prednosti obiteljskog poduzeća su:<sup>11</sup>

- povezanost obitelji i nastojanje očuvati ono što je stečeno
- briga za pojedince
- spremnost obitelji na odricanje
- jačanje zajedništva u obitelji
- odgovorno i etično poslovanje
- snažna posvećenost poslovanju
- poticanje članova obitelji na odgovornost i razvitak radnih navika itd..

---

<sup>10</sup> EY i Sveučilište St.Gallen Family Business Index (2023.) Kako najveća svjetska obiteljska poduzeća nadmašuju globalni gospodarski rast. <https://familybusinessindex.com/> (12. lipanj, 2024.)

<sup>11</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.) Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Ekonomski fakultet u Splitu. Split. Str. 60.

Obiteljska poduzeća donose brojne koristi zahvaljujući svojoj dubokoj obiteljskoj povezanosti i predanosti očuvanju naslijeđa. Njihova usmjerenost na pojedinca, sa spremnošću članova obitelji na osobne žrtve, stvara temelje za odgovorno i etičko poslovanje. Ova predanost omogućava im da izgrade čvrste odnose s kupcima i dobavljačima, kao i da uspješno upravljaju poslovnim izazovima. Osim toga, obiteljska poduzeća njeguju zajedništvo među članovima obitelji, što doprinosi ne samo unutarnjoj harmoniji već i visokoj operativnoj efikasnosti. Zajednički rad i dijeljenje ciljeva osnažuju kolektivnu sposobnost donošenja odluka i omogućuju bržu prilagodbu promjenama na tržištu. Posvećenost članova obitelji razvoju radnih navika i preuzimanju odgovornosti dodatno doprinosi uspjehu ovih tvrtki. Ova posvećenost stvara radnu atmosferu koja promiče izvrsnost i dugoročnu stabilnost, čime obiteljska poduzeća često postaju primjer uspješne integracije osobnih vrijednosti u poslovne strategije.

Marc Dollinger prednosti obiteljskog biznisa izdvojio je u 4 kategorije:<sup>12</sup>

- Financijski resursi - mogu ujediniti svoje snage i financijske resurse, članovi se mogu odricati dividendi, pristati na niže stope povratka, mogu biti jamci za kredite i davati zajedničku imovinu pod hipoteku
- Ljudski resursi - kompleksnost međusobnih odnosa članova obitelji, povjerenje i zajedništvo
- Organizacijski resursi - podržani su od ekonomskog i obiteljskog sustava koji nastoje unaprijediti poslovanje i kulturu organizacije. Lojalni članovi koji vode brigu o novcu i upravljanju prenose svoju kulturu na druge kako na članove obitelji, tako i na one koji to nisu unutar poduzeća.
- Resursi uvaženosti i dobrog glasa - obitelji su reprezentirane imenom, a to ime nosi poštovanje, povjerenje i ponos

Obiteljska poduzeća raspolažu značajnim resursima koji doprinose njihovom uspjehu. S aspekta financija, članovi obitelji često surađuju kako bi postigli ciljeve tvrtke, spremni su na odricanje od dividendi i prihvaćaju niže stope povrata, čime osiguravaju stabilnost i dugoročni rast poslovanja. Što se tiče ljudskih resursa, povjerenje i zajedništvo među članovima obitelji igraju važnu ulogu, iako međuljudski odnosi mogu biti složeni. Organizacijski resursi ovise o podršci i ekonomskim kao i obiteljskim strukturama, uz lojalne članove koji prenose poslovnu

---

<sup>12</sup> Dollinger, J. M. (1995.) *Entrepreneurship, Strategies and Resources*, Richard D. Irwin & Austen Press. Str. 389.-391.

kulturu. Na kraju, ugled i dobra reputacija obitelji mogu donijeti značajno poštovanje i povjerenje na tržištu. Ova kombinacija prednosti omogućuje obiteljskim poduzećima da ostanu održiva i konkurentna, ali zahtijeva pažljivo upravljanje kako bi se uspješno prevladali potencijalni izazovi.<sup>13</sup>

Uz sve prednosti postoje i brojni nedostaci te je važno istaknuti da vrlo lako u slučaju raspada samog poslovanja može doći i do raspada obitelji, zato što je takav oblik organizacije izložen mnogobrojnim neprilikama npr. kada dolazi do neprofesionalnosti, miješanje obiteljskog i poslovnog odnosa, nesuglasja i svakodnevni stres, te također to što su odnosi bazirani na krvnom srodstvu a ne na profesiji.

Kao glavni nedostaci obiteljskog biznisa mogu se navesti:<sup>14</sup>

- otpor prema promjenama,
- nedostatak povjerenja i transparentnosti prema ne članovima obitelji,
- interesi članova mogu biti u konfliktu s interesima poduzeća,
- neki članovi obitelji rad u poduzeću uzimaju „zdravo za gotovo,“
- toleriranje nekompetentnih članova obitelji na menadžerskim pozicijama,
- nesposobnost odvajanja privatnog od poslovnog,
- nejasna podjela rada i odgovornosti,
- prijenos poslovanja na nasljednike se najčešće ne događa pravovremeno,
- miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa,
- visoka rizičnost posla, kojoj su izloženi svi članove jedne obitelji (mogućnost bankrota i ostajanje članova obitelji bez sredstava i zaposlenja),
- nedostatak vremena za normalan obiteljski život, odmor, druženje članova obitelji koji su uključeni u posao,

---

<sup>13</sup> Dolinger, J. M. (1995.) Entrepreneurship, Strategies and Resources, Richard D. Irwin & Austen Press. Str. 389.-391.

<sup>14</sup> Kružić, D., Bulog, I. (2012.) Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Ekonomski fakultet u Splitu. Split. Str. 59.

- sukob između želja djece i želja roditelja

Nedostaci unutar obiteljskog biznisa, poput otpora prema promjenama, konflikata interesa i nedostatka kompetentnosti na ključnim pozicijama, mogu ozbiljno ugroziti održivost poslovanja. Nedostatak stručnosti, nepotizam i visoka rizičnost poslovanja dodatno kompliciraju situaciju, dok sukobi između želja djece i roditelja mogu dovesti do nestabilnosti. Premašivanje ovih izazova zahtijeva razvoj jasnih poslovnih procesa, transparentno upravljanje i pravovremeni prijenos vlasništva i upravljanja na sljedeću generaciju.

## **2.4. Životni ciklus obiteljskih poduzeća**

U obiteljskom poduzetništvu jedno od osnovnih pitanja odnosi se upravo na sam nastanak poduzeća, njegovo oblikovanje i formiranje, te sami opstanak na tržištu. To je pitanje koje se tiče i područja biznisa i obitelji. Dakle poduzeće promatrano tako prolazi kroz svoje rođenje, zrelost i smrt.

Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća definirane su kao:<sup>15</sup>

1. Pokretanje i preživljavanje obiteljskog biznisa – ova faza označava početak poslovanja, gdje je glavni cilj pokrenuti i uspostaviti firmu. Uspjeh u ovoj inicijalnoj fazi ovisi o različitim faktorima, s posebnim naglaskom na poslovnoj ideji i dostupnim resursima, posebno kapitalu. Aktivnosti su usmjerene na osiguranje opstanka, stabilizaciju poslovanja i uspostavljanje prisutnosti na tržištu.
2. Stabilizacija i rast poslovanja – u drugoj fazi moguće je procijeniti uspješnost obiteljskog poduzeća na temelju nekoliko pokazatelja. Postignuta je unutarnja organizacijska stabilnost uz uspostavu adekvatne administrativne infrastrukture. Također, poduzeće ima dobre odnose s kupcima, dobavljačima i lokalnim zajednicama. Međutim, postoji potreba za jačanjem poslovnog planiranja, osobito u područjima strateškog i financijskog planiranja.
3. Dozrelost poslovanja – u ovoj fazi profitabilnost počinje opadati, proizvodi ili usluge koje nudi obiteljski biznis gube svoju prepoznatljivost, a konkurencija raste, što dovodi do smanjenja prodaje. U takvom okruženju, postizanje uspjeha postaje sve teže. S obzirom na velike izazove i prepreke, ključno je fokusirati se na učinkovito poslovno upravljanje kako bi se prevladali ovi problemi.

---

<sup>15</sup> Kružić, D., Buble, M. (2006.) Poduzetništvo realnost sadašnjosti i izazov budućnosti: obiteljsko poduzetništvo. Zagreb: RRiF plus. Str. 136.-137.

4. Ponovni početak ili nestajanje – u zadnjoj fazi potrebno je odgovoriti na presudno pitanje: hoće li poduzeće preživjeti ili propasti. Pokretanje novih poslovnih inicijativa, bilo da se radi o unapređenju postojećih procesa ili uvođenju novih unutar postojeće strukture, može omogućiti revitalizaciju obiteljskog biznisa. Međutim, ako se ove prilagodbe ne provedu uspješno, poduzeće može nestati.

Faze obiteljskog biznisa mogu se opisati kao kontinuirani ciklus koji uključuje osnivanje, razvoj, sazrijevanje i prijenos ili zatvaranje poslovanja. Osnivanje obiteljskog biznisa obično započinje s vizijom i strašću osnivača, te ulaganjem resursa u pokretanje posla. U fazi razvoja, posao raste, postaje stabilniji i prilagođava se tržišnim promjenama. Sazrijevanje označava fazu kada poslovanje postiže svoj puni potencijal i stvara stabilne prihode. U fazi prijenosa ili zatvaranja, vlasnici moraju donijeti odluku o budućnosti poslovanja, što može uključivati prijenos vlasništva na sljedeću generaciju, prodaju tvrtke ili njezino gašenje. Obiteljski biznis je dinamičan proces koji zahtijeva strateško planiranje, prilagodljivost i kontinuiranu obiteljsku podršku kako bi se uspješno prošlo kroz sve faze razvoja.



### 3. DRUŠTVENI DOPRINOS OBITELJSKIH PODUZEĆA

Obiteljska poduzeća imaju jedinstvenu ulogu u društvu, koja nadilazi okvire standardnog poslovanja. Vođena obiteljskim vrijednostima, usmjerena su na dugoročne ciljeve, održivost i zajednicu. Ova poduzeća čuvaju obiteljsku povijest i identitet, istovremeno doprinoseći ekonomskom rastu i zapošljavanju. Njihov društveni doprinos uključuje jačanje društvene kohezije, poticanje lokalnih zajednica i promicanje etičkih poslovnih praksi. Aktivno sudjeluju u očuvanju kulturne baštine i održivom razvoju, pružajući primjer usklađivanja poslovnog uspjeha s dobrobiti zajednice. Značaj obiteljskih poduzeća u Europi: <sup>16</sup>

1. Naglasak je da obiteljska poduzeća često pokazuju visok stupanj društvene odgovornosti prema svojim zaposlenicima, odgovorno upravljaju resursima i promišljaju o ekonomskoj budućnosti na održiv i dugoročan način. Kao "časni trgovci" i odgovorni vlasnici, značajno doprinose lokalnim zajednicama, konkurentnosti Europe te otvaranju i očuvanju visokokvalitetnih radnih mjesta.
2. Obiteljska poduzeća, duboko ukorijenjena u lokalnim sredinama zbog svoje povijesti, stvaraju i zadržavaju radna mjesta u ruralnim i manje razvijenim područjima, čime pomažu u borbi protiv starenja i iseljavanja stanovništva, što su veliki problemi u mnogim regijama EU-a.
3. Prepoznaje se da su obiteljska poduzeća najveći izvor zapošljavanja u privatnom sektoru, te da mjere koje podržavaju kontinuitet, revitalizaciju i rast ovog sektora imaju pozitivan učinak na kontinuitet, revitalizaciju i rast europskog gospodarstva u cjelini.
4. Posebno visoko specijalizirana obiteljska poduzeća imaju ključnu ulogu kao dobavljači i inovatori za velike korporacije. Njihova dugoročna gospodarska aktivnost koja se proteže kroz više generacija osigurava materijalnu stabilnost poduzećima koje opskrbljuju, što značajno doprinosi gospodarskom rastu.
5. Ističe se da obiteljska poduzeća mogu imati važnu ulogu u poticanju manjina i nedovoljno zastupljenih skupina na aktivno sudjelovanje u lokalnim gospodarstvima.
6. Obiteljska poduzeća karakterizira visoka fleksibilnost zbog snažnog povjerenja među članovima obitelji, što im omogućuje brzo prilagođavanje promjenama u ekono-socijalnom okruženju. Njihovo dugotrajno djelovanje u tržišnim nišama omogućuje im prepoznavanje novih prilika i uvođenje inovacija.

---

<sup>16</sup> Europski parlament (2015.) Izvješće o obiteljskim poduzećima u Europi.  
[https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223\\_HR.html?redirect](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_HR.html?redirect) (10. srpanj, 2024.)

Obiteljska poduzeća predstavljaju temelj europskog gospodarstva zbog svoje sposobnosti da uravnoteže društvenu odgovornost s ekonomskim razvojem. Njihova duboka povezanost s lokalnim zajednicama doprinosi očuvanju radnih mjesta u manje razvijenim područjima, dok im fleksibilnost i dugoročna perspektiva omogućuju brzu prilagodbu tržišnim promjenama. Inovacijama i specijalizacijom, obiteljska poduzeća podržavaju veće korporacije te doprinose stvaranju održivih ekonomskih sustava koji potiču inkluziju i rast.

### **3.1. Uloga obiteljskih poduzeća u održavanju lokalnih zajednica**

Obiteljska poduzeća imaju važnu ulogu u oblikovanju lokalnih zajednica i značajno doprinose njihovom razvoju. Njihov utjecaj ne ogleda se samo u stvaranju profita, već i u preuzimanju posebne odgovornosti prema društvu u kojem djeluju. Ova poduzeća često nastoje očuvati tradiciju i vrijednosti koje su naslijeđene kroz generacije, što dodatno osnažuje njihov doprinos zajednici. Njihova posvećenost lokalnom razvoju očituje se u stvaranju radnih mjesta, podršci lokalnim inicijativama i održavanju dugoročnih veza s kupcima i dobavljačima. Time obiteljska poduzeća postaju ne samo gospodarski pokretači, već i stupovi lokalnih zajednica.

Doprinos i uloga obiteljskih poduzeća u razvoju lokalnih zajednica:<sup>17</sup>

1. Lokalno zapošljavanje i ekonomska stabilnost – obiteljska poduzeća najčešće djeluju kao glavni poslodavci u svojim zajednicama. Pružanjem stabilnih radnih mjesta, one značajno doprinose gospodarskom blagostanju i pomažu u smanjenju nezaposlenosti.
2. Ulaganje u zajednicu – obiteljska poduzeća duboko su zainteresirana za prosperitet sredine u kojoj posluju. Uz ulaganja u vlastiti razvoj, često podupiru i projekte od značaja za zajednicu, uključujući infrastrukturu i javne usluge.
3. Etičke prakse i zaštita okoliša – obiteljska poduzeća stavljaju naglasak na etičko poslovanje i održive prakse. Njihove poslovne odluke ne utječu samo na profit, već imaju i značajan učinak na okoliš i širu zajednicu. Ulaganjem u odgovorne i održive metode, ova poduzeća doprinose očuvanju prirodnih resursa i poboljšanju kvalitete života u lokalnoj sredini.
4. Podrška za lokalne ciljeve - u obiteljskim poduzećima česta je pojava suradnja s lokalnim neprofitnim organizacijama, školama i kulturnim institucijama. Pružaju

---

<sup>17</sup> Faster Capital (2024.) Uloga obiteljskih poduzeća u razvoju zajednice. <https://fastercapital.com/topics/the-role-of-family-businesses-in-community-development.html> (10. srpanj, 2024.)

sponzorstva za razne događaje, doniraju sredstva dobrotvornim udrugama i aktivno sudjeluju u zajedničkim inicijativama.

5. Očuvanje kulturne baštine – obiteljska poduzeća predstavljaju srž lokalne tradicije i kulturnog naslijeđa. Njihov dugovječan opstanak omogućava očuvanje i prenošenje kulturnih praksi, zanatskih vještina i povijesnog znanja kroz generacije. Ona ne samo da njeguju tradiciju, već prepoznaju važnost očuvanja lokalnih običaja i vrijednosti, čime doprinose identitetu i jedinstvenosti zajednice.
6. Dugoročna vizija i stabilnost - za razliku od velikih korporacija koje često fokusiraju svoje strategije isključivo na kratkoročne financijske ciljeve, obiteljska poduzeća usvajaju dugoročniji pristup. Ova poduzeća ne usmjeravaju svoje djelovanje samo na postizanje trenutnih profitnih ciljeva, već im je primarna briga dugoročna održivost i dobrobit zajednice u kojoj posluju.

Obiteljska poduzeća su nezamjenjiv dio lokalnih zajednica jer ih ne zanima samo profit, već i dugoročni razvoj i stabilnost zajednice. Njihova spremnost da ulažu u lokalnu infrastrukturu, etičke prakse i očuvanje kulturne baštine pokazuje duboku povezanost s okolinom u kojoj posluju. Za razliku od većih korporacija, ona svojim djelovanjem često donose održive promjene koje koriste i ljudima i okolišu, čineći ih neizostavnim za napredak manjih sredina.

Slika 1. Obiteljska poduzeća kao pokretači promjena



Izvor: Faster Capital (2024.) Studije slučaja obiteljskog poslovanja Priče o uspjehu: Kako obiteljska poduzeća napreduju u startup ekosustavu. <https://fastercapital.com/content/Family-business-case-studies-Success-Stories--How-Family-Businesses-Thrive-in-the-Startup-Ecosystem.html#The-Role-of-Family-Businesses-in-the-Startup-Landscape.html> (22. srpanj, 2024.)

Na slici 1 prikazano je 6 točaka prema kojima obiteljska poduzeća djeluju kao pokretači promjena u društvu. Održivost je postala neophodna za obiteljska poduzeća u današnjem svijetu. Za njih je nužno da prepoznaju potrebu za uravnoteženjem gospodarskog rasta s ekološkom i društvenom odgovornošću, razumijevajući da usvajanje održivih praksi može pridonijeti pozitivnom društvenom učinku i osigurati dugoročni uspjeh. Obiteljska poduzeća sve se više fokusiraju na brigu o okolišu, razumijevajući važnost smanjenja svog ugljičnog otiska, očuvanja resursa i primjene ekološki prihvatljivih praksi, poput ulaganja u obnovljive izvore energije, provođenja programa recikliranja i usvajanja održivih rješenja za pakiranje. Pored toga, obiteljska poduzeća sudjeluju u pokretanju društvenog utjecaja, često stavljajući prioritet na dobrobit svojih zaposlenika, lokalnih zajednica i društva u cjelini. Mnoga poduzeća aktivno sudjeluju u filantropskim inicijativama i podržavaju lokalne dobrotvorne organizacije. Etika i integritet također su temeljne vrijednosti mnogih obiteljskih poduzeća, kroz njih nastoje održati transparentnost, poštenje i odgovornost u svom poslovanju, što doprinosi izgradnji povjerenja. Uz to, obiteljska poduzeća imaju potencijal potaknuti inovacije koje donose društvene promjene, koristeći svoju agilnost i dugoročnu perspektivu za razvoj rješenja koja se bave društvenim izazovima. Mnoga poduzeća ulažu u istraživanje i razvoj kako bi stvorile održive proizvode ili usluge koje donose korist i okolišu i društvu. Suradnja i partnerstva s drugim poduzećima, nevladinim organizacijama i vladinim institucijama omogućuju kroz zajednički rad rješavanje složenih društvenih i ekoloških problema. U konačnici, održivost i društveni utjecaj sastavni su aspekti poslovanja obiteljskih poduzeća. Kroz svoju brigu o okolišu, društvenu odgovornost, etičke prakse, inovacije i partnerstva, obiteljska poduzeća mogu postati nositelji pozitivnih promjena u svojim zajednicama i šire.<sup>18</sup>

### **3.2. Društveno odgovorno poslovanje i filantropija obiteljskih poduzeća**

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja koncept u kojem poduzeća, bez zakonske prisile, dobrovoljno usklađuju svoje poslovanje s potrebama šire zajednice. Ovaj pristup podrazumijeva da profit više nije jedini pokazatelj uspjeha poduzeća. DOP pokriva sve segmente poslovanja, uključujući proizvodnju, korištenje resursa, nabavu, prodaju, utjecaj na okoliš, zapošljavanje i odnose prema zaposlenicima, kao i ulaganje u zajednicu te poštivanje ljudskih i radnih prava. Ovi aspekti zajedno oblikuju ukupni utjecaj poduzeća na društvo. Kada govorimo o DOP-u, mislimo na poduzeća koja, osim ispunjavanja zakonskih obveza, uključuju

---

<sup>18</sup> Faster Capital (2024.) Studije slučaja obiteljskog poslovanja Priče o uspjehu: Kako obiteljska poduzeća napreduju u startup ekosustavu <https://fastercapital.com/content/Family-business-case-studies-Success-Stories--How-Family-Businesses-Thrive-in-the-Startup-Ecosystem.html#The-Role-of-Family-Businesses-in-the-Startup-Landscape.html> (22. srpanj, 2024.)

brigu za okoliš i društvo u svoje odluke. Tako gledajući uspješnost poduzeća ne mjeri se samo poslovnim rezultatima. Uspješno poduzeće je ono koje ravnotežno upravlja svojim ekonomskim, društvenim i okolišnim utjecajem, pri čemu DOP predstavlja poslovni model koji omogućuje ostvarivanje profita na društveno odgovoran način.<sup>19</sup>

Primjeri društveno odgovornog poslovanja u obiteljskim poduzećima:

1. Ford – misija ovog obiteljskog poduzeća je „izgraditi bolji svijet u kojem se svatko može slobodno kretati i slijediti svoje snove.” S početnih 11 milijardi dolara investicija, poduzeće je povećalo ulaganja na 22 milijarde dolara u svrhu elektrifikacije svojih vozila, s ciljem postizanja ugljične neutralnosti do 2050. godine. Ovaj plan predstavlja veliki korak za brend automobila koji je globalno poznat. Prema njihovim izvršnim direktorima, ovo je glavna korporativna društvena odgovornost Forda prema kupcima i planeti. Uz ovu ambicioznu inicijativu, Ford se također posvećuje osiguravanju pravedne plaće za sve svoje zaposlenike. Redovito provode revizije raznolikosti, jednakosti i uključivanja, kako bi osigurali ravnopravne uvjete za sve zaposlenike.<sup>20</sup>
2. BMW – ovo obiteljsko poduzeće značajno ulaže u održive radne prakse, promiče raznolikost u obrazovanju te provodi inkluzivne programe i inicijative diljem svijeta. Među najistaknutijim projektima društveno odgovornog poslovanja je BMW-ova inicijativa za edukaciju djece o sigurnosti u prometu. Ovaj specijalizirani program, koji se provodi u Kini, ima za cilj podizanje svijesti o sigurnosti na cestama. BMW se aktivno trudi educirati djecu o sigurnom ponašanju u prometu, s namjerom da ta znanja postanu dio njihovih navika do trenutka kada postanu vozači. Što se tiče zaposlenika, BMW je unaprijedio svoje radne politike, osiguravajući natprosječne plaće, fleksibilno radno vrijeme te kvalitetnu edukaciju i obuku za svoje osoblje.<sup>21</sup>
3. Dr. Bronner's - vodeći brend organske i poštene trgovine za njegu tijela u SAD-u, obiteljsko je poduzeće koje bilježi kontinuiran rast. Ovo poduzeće proizvodi visokokvalitetne proizvode koji su društveno i ekološki odgovorni te svoj profit usmjerava na promicanje i unapređenje pozitivnih društvenih promjena, uključujući zdravstvenu zaštitu i ljudska prava. Njihov izniman društveni i ekološki utjecaj smjestio ih je među 10% najboljih certificiranih korporacija u svim aspektima, pokazujući put

---

<sup>19</sup> Filantropija (2024.) Društveno odgovorno poslovanje (DOP). <https://www.filantropija.hr/dop/sto-je-drustveno-odgovorno-poslovanje> (10. kolovoz, 2024.)

<sup>20</sup>NxtGen Nexus (2022.) Društveno odgovorno poslovanje i obiteljsko poduzeće.

<https://nxtgennexus.com/corporatesocialresponsibility-and-the-family-business-3/> (12. kolovoz, 2024.)

<sup>21</sup> Ibid.

drugim poduzećima koja žele slijediti njihov primjer. Kako bi osigurao pravedan tretman poljoprivrednika i radnika diljem svijeta, Dr. Bronner's nastavlja razvijati edukativne inicijative i projekte poštene trgovine u skladu sa svojom misijom. Poduzeće također educira svoje poljoprivredne partnere o praksama zadržavanja ugljika i regenerativne organske poljoprivrede. Njihovi proizvodi ne sadrže sintetičke konzervanse, petrokemikalije, sintetičke agense za pjenjenje ili zgušnjivače. Pakirani su u 100% reciklirajuće materijale i nikada nisu testirani na životinjama. Svaki proizvod je potpuno biorazgradiv, a 33% ukupne dobiti ulaže se u socijalne i ekološke projekte.<sup>22</sup>

Obiteljska poduzeća prirodno su usklađena s odgovornim i svjesnim tržišnim pristupom, usmjerenim na očuvanje i unapređenje dobrobiti budućih generacija, dok istovremeno stvaraju bogatstvo. Oni svoju ulogu vide ne samo kao poslovni pothvat, već kao naslijeđe koje treba njegovati i prenositi kroz generacije. Obitelj je prvo mjesto gdje se uči što znači ljubav, kako je njegovati i izražavati, a ta se povezanost prirodno prelijeva na obiteljske tvrtke, potičući kulturu brige i odgovornosti. Ovaj pristup podržava inkluzivne, ekološki održive i društveno odgovorne prakse. Uspjeh obiteljskih poduzeća ovisi o održavanju delikatne ravnoteže između tri ključne uloge: obiteljski ured služi dobrobiti obitelji, obiteljsko poduzeće dobrobiti društva, a obiteljska filantropija dobrobiti čovječanstva. Ova trajna dodana vrijednost pozitivno utječe na društvo i osigurava jedinstvo obitelji kroz zajedničku svrhu i zajedničke koristi.<sup>23</sup>

Društveno odgovorno poslovanje i filantropija su usko povezani. Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva integraciju etičkih, društvenih i ekoloških standarda u svakodnevne poslovne operacije tvrtke. Filantropija, s druge strane, odnosi se na dobrovoljne donacije novca, vremena ili resursa u svrhu pomaganja onima kojima je to potrebno. Filantropske aktivnosti su često usmjerene na podršku neprofitnim organizacijama, humanitarnim projektima ili drugim inicijativama koje imaju za cilj poboljšanje kvalitete života i dobrobiti društva. Obje prakse teže održivosti, ali na različite načine. DOP nastoji osigurati da poslovanje bude dugoročno održivo u svim aspektima, uključujući ekološke i društvene aspekte. Filantropija, iako je često usmjerena na kratkoročne ciljeve, može imati dugoročne koristi kroz poticanje pozitivnih promjena u zajednici. Filantropija može biti dio strategije DOP-a, doprinoseći društvenom utjecaju poduzeća, dok DOP pruža okvir u kojem filantropske aktivnosti mogu biti učinkovitije

---

<sup>22</sup> Classy Blog (2023.) 12 društveno odgovornih tvrtki kojima treba pljeskati. <https://www.classy.org/blog/6-socially-responsible-companies-applaud/> (12. kolovoz, 2024.)

<sup>23</sup> World Economic Forum (2024.) Kako obiteljsko poduzeće može dovesti do rješenja za današnje izazove održivosti. <https://www.weforum.org/agenda/2024/03/family-business-sustainability-trust/> (10. kolovoz, 2024.)

i održivije. Glavna poveznica je u pristupu, gdje oboje teže stvaranju pozitivnog društvenog utjecaja.<sup>24</sup>

Filantropija se često koristi za označavanje aktivnosti, ali u suštini predstavlja načelo čovjekoljublja i dobrotvornosti. Bez praktične primjene, filantropija ostaje samo ideja. Njeno pravo značenje dolazi do izražaja kroz konkretno djelovanje. Cilj filantropskog djelovanja je pomoći drugima bez očekivanja osobne koristi. Ova načela sve više se prepoznaju u ekonomiji i poslovanju, služeći kao kontrola odgovornosti u okviru korporativnog profita. Filantrop je osoba koja aktivno doprinosi razvoju sposobnosti drugih, te njihovom sretnijem životu. Filantropija nema univerzalan pristup, ona se prilagođava kroz donacije, volontiranje, humanitarne akcije i promociju pozitivnih društvenih vrijednosti kao što su znanost, kultura i obrazovanje.<sup>25</sup>

Poslovne obitelji često se nazivaju “prirodnim filantropima” zbog svoje uloge u filantropiji i dobrotvornom radu. Njihova predanost filantropiji nije slučajna, ona proizlazi iz dubokog razumijevanja utjecaja koji njihov uspjeh može imati na zajednicu. Poslovne obitelji doprinose velikom broju filantropskih i dobrotvornih inicijativa širom svijeta. Njihove donacije i angažman obuhvaćaju širok spektar područja, uključujući obrazovanje, zdravstvo, umjetnost, znanost i pomoć ugroženim zajednicama. Često se nalaze u poziciji da doniraju značajna sredstva, osnivaju zaklade i podržavaju projekte koji imaju dugotrajan utjecaj. Stoga, poslovne obitelji svojim angažmanom u filantropiji i dobrotvornim akcijama ne samo da pomažu u stvaranju pozitivnih promjena, već i služe kao uzori u načinu na koji privatni sektor može koristiti svoje resurse za opće dobro. Njihova uloga u filantropiji ističe važnost društvene odgovornosti i potiče druge da slijede njihov primjer u doprinosu društvenim ciljevima.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Chron (2018.) Razlika između korporativne filantropije i korporativne društvene odgovornosti. <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-corporate-philanthropy-corporate-social-responsibility-65129.html> (12. kolovoz, 2024.)

<sup>25</sup> Filantropija (2023.) Što je filantropija? <https://www.filantropija.hr/filantropija/sto-je-filantropija> (10. kolovoz, 2024.)

<sup>26</sup> INSIGHTS (2021.) Obitelji u poslovanju ulažu za utjecaj. <https://www.ie.edu/insights/articles/family-business-and-impact-investing/> (15. kolovoz, 2024.)

Važnost filantropije obiteljskog poduzeća:<sup>27</sup>

1. Nasljeđe i skrbništvo
2. Utjecaj na zajednicu
3. Usklađenost vrijednosti i reputacija
4. Angažman i zadržavanje zaposlenika
5. Strateško davanje
6. Dugoročna vizija

Obiteljska poduzeća, duboko ukorijenjena u tradiciji i nasljeđu, koriste filantropiju kao način očuvanja i izražavanja obiteljskih vrijednosti. Kroz donacije, volontiranje i podršku društvenim inicijativama, ova poduzeća ne samo da doprinose zajednici, već i odaju počast svojoj povijesti. Filantropija pomaže obiteljskim poduzećima u izgradnji snažne reputacije, što povećava povjerenje kupaca, zaposlenika i investitora. Zaposlenici su motiviraniji raditi za društveno odgovorna poduzeća, a investitori privučeni poduzećima s dobrom reputacijom u društvenoj odgovornosti. Obiteljska poduzeća njeguju bliska radna okruženja, a uključivanje zaposlenika u filantropske aktivnosti poboljšava moral, motivaciju i timski duh. Strategijsko raspoređivanje resursa omogućuje im da maksimiziraju učinak svojih filantropskih aktivnosti, usmjeravajući napore na projekte koji odgovaraju njihovoj industriji i stručnosti. Suradnja s partnerima dodatno povećava domet i rezultate njihovih inicijativa. Za razliku od javnih poduzeća usmjerenih na kvartalne rezultate, obiteljska poduzeća usvajaju dugoročnu perspektivu, ulažući u projekte koji stvaraju trajne promjene i unapređuju kvalitetu života u zajednicama.<sup>28</sup>

Primjer filantropskog djelovanja obiteljskih poduzeća:

1. IKEA – Švedsko poduzeće za namještaj, koja danas djeluje na 379 lokacija u 31 zemlji, osnovao je Ingvar Kamprad 1943. godine. Poduzeće i dalje njeguje društvene i ekološke vrijednosti svog osnivača. Ingka Holding obitelji Kamprad, također je jedna od najvećih svjetskih dobrotvornih organizacija, koja usmjerava svoje filantropske napore kroz Zakladu Ingka i podržava Zakladu IKEA. Zaklada IKEA fokusirana je na borbu protiv siromaštva i klimatskih promjena. Od svog osnivanja, donirala je gotovo 2 milijarde

---

<sup>27</sup> Faster Capital (2024.) Filantropija obiteljskih tvrtki Moć vraćanja: Kako obiteljske tvrtke potiču filantropiju. <https://fastercapital.com/content/Family-business-philanthropy-The-Power-of-Giving-Back--How-Family-Businesses-Drive-Philanthropy.html#The-Importance-of-Family-Business-Philanthropy> (15. kolovoz, 2024.)

<sup>28</sup> Faster Capital (2024.) Filantropija obiteljskih tvrtki Moć vraćanja: Kako obiteljske tvrtke potiču filantropiju. <https://fastercapital.com/content/Family-business-philanthropy-The-Power-of-Giving-Back--How-Family-Businesses-Drive-Philanthropy.html#The-Importance-of-Family-Business-Philanthropy> (15. kolovoz, 2024.)



dolara za pomoć obiteljima i očuvanju planeta. Zaklada je započela svoj rad protiv dječjeg rada u 1990-ima i dalje se zalaže za poboljšanje životnih uvjeta djece. Uz financijsku pomoć koja prelazi 30 milijuna dolara, Ingka grupa je također donirala 850.000 proizvoda, uključujući madrace, posteljinu i kuhinjske setove, kako bi pomogla onima pogođenim ratnim sukobom u Ukrajini.<sup>29</sup>

2. Skechers - Skechers, globalno poznat brend obuće koji je osnovao Robert Greenberg 1992. godine, posluje na približno 5000 lokacija u 180 zemalja širom svijeta. U 2023. godini, poduzeće je izgubilo svoju trgovinu Maui Outlet uslijed razornog šumskog požara na otoku Maui. Skechers je donirao 250.000 dolara Maui Strong Fondu za pomoć pogođenima, te je obećao donirati 20.000 pari obuće i 20.000 komada odjeće stanovnicima Mauija. Povećavajući svoje humanitarne napore, zaposlenici Skechersa mobilizirali su resurse u SAD-u kako bi pružili osnovne potrepštine kao što su deke, ručnici, donje rublje i toaletne potrepštine za zajednice pogođene požarom na Mauiju.<sup>30</sup>
3. Dell - Godine 1984. Michael Dell osnovao je Dell Technologies, poduzeće koje je danas među vodećim tehnološkim liderima u svijetu. Poduzeće se predano posvećuje društvenoj odgovornosti, surađujući s organizacijama poput Ujedinjenih naroda, UNICEF-a i Crvenog križa kako bi pružila globalnu humanitarnu pomoć i odgovorila na hitne situacije, uključujući darivanje krvi i druge krizne usluge. U sklopu svoje pomoći za Ukrajinu, Dell je donirao 15 milijuna dolara organizacijama koje pružaju medicinsku pomoć obiteljima i podršku za preseljenje izbjeglica.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Tharawat Magazine (2024.) Društveni utjecaj obiteljskih poduzeća. <https://www.tharawat-magazine.com/facts/the-social-impact-of-family-businesses/> (15. kolovoz, 2024.)

<sup>30</sup> Tharawat Magazine (2024.) Društveni utjecaj obiteljskih poduzeća. <https://www.tharawat-magazine.com/facts/the-social-impact-of-family-businesses/> (15. kolovoz, 2024.)

<sup>31</sup> Tharawat Magazine (2024.) Društveni utjecaj obiteljskih poduzeća. <https://www.tharawat-magazine.com/facts/the-social-impact-of-family-businesses/> (15. kolovoz, 2024.)

#### 4. EKONOMSKI UTJECAJ OBITELJSKIH PODUZEĆA

Obiteljska poduzeća imaju važnu ulogu u globalnoj ekonomiji, čineći značajan udio u ukupnom broju poduzeća, te zapošljavajući velik broj radnika. Njihov ekonomski utjecaj proteže se kroz različite aspekte poslovanja, od stvaranja radnih mjesta i poticanja inovacija do očuvanja kulturnih i lokalnih vrijednosti. Obiteljska poduzeća često djeluju kao okosnica lokalnih ekonomija, održavajući stabilnost i kontinuitet poslovanja kroz generacije. Njihova jedinstvena struktura vlasništva i upravljanja, koja često kombinira emotivnu predanost s dugoročnim strategijama, omogućava im fleksibilnost i otpornost u suočavanju s ekonomskim izazovima. Istraživanje ekonomskog utjecaja obiteljskih poduzeća otkriva njihovu sposobnost da pridonese održivom gospodarskom rastu i društvenoj dobrobiti, potvrđujući tako njihovu nezamjenjivu ulogu u suvremenom poslovnom okruženju.

Obiteljska poduzeća predstavljaju najrasprostranjeniji model vlasništva na globalnoj razini, te imaju izrazito značajan utjecaj na svjetsko gospodarstvo. Njihova prisutnost i doprinos bruto domaćem proizvodu (BDP) su izuzetno visoki, čineći ih jednim od važnijih pokretača ekonomskog razvoja. Utjecaj obiteljskih poduzeća na globalnu ekonomiju ne smije se podcijeniti. Njihova sposobnost za dugoročno planiranje, prilagodljivost tržišnim promjenama i predanost održivom poslovanju su glavni faktori koji omogućuju njihov kontinuirani napredak. Ove karakteristike omogućuju im značajan doprinos gospodarskom rastu i prosperitetu, što ih čini nezamjenjivim dijelom globalne ekonomije. Obiteljska poduzeća su stoga vitalan i trajan segment poslovnog okruženja, sa značajnim utjecajem koji se proteže preko kontinenata i industrijskih sektora. Njihova sposobnost da opstanu i napreduju kroz različite ekonomske cikluse čini ih stabilnim i pouzdanim elementom globalnog tržišta. Dugoročna vizija, koja se često prenosi s generacije na generaciju, osigurava da ove tvrtke ostaju usmjerene na održivi razvoj i inovacije, što dodatno doprinosi njihovoj važnosti i utjecaju na svjetsku ekonomiju.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> Birdthistle, N., Hales, R. (2023.) Obiteljsko poduzeće – značenje i doprinos globalnim gospodarstvima. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80455-20\\_9-420231002/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80455-20_9-420231002/full/html) (02. lipanj, 2024.)

Tablica 2. 10 najvećih obiteljskih poduzeća u 2022. godini

Poredak	Tvrtka	Godina osnivanja	Prihod (u milijardama \$)	Zaposlenici	Država porijekla	Industrija
1	Walmart Inc.	1962.	572.8	2,300,000	SAD	Potrošačka industrija
2	Berkshire Hataway, Inc.	1955.	276.1	372,000	SAD	Financijske usluge
3	Cargill, Inc.	1865.	165.0	155,000	SAD	Prehrambena industrija
4	Schwarz Group	1930.	151.5	550,000	Njemačka	Potrošačka industrija
5	Ford Motor Company	1919.	136.3	183,000	SAD	Napredna proizvodnja i mobilnost
6	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	1916.	131.6	118,909	Njemačka	Napredna proizvodnja i mobilnost
7	Koch Industries Inc.	1940.	125.0	120,000	SAD	Napredna proizvodnja i mobilnost
8	Comcast Corp.	1936.	116.4	189,000	SAD	Tehnologija, mediji, telekomunikacije
9	Dell Technologies Inc.	1984.	101.2	133,000	SAD	Tehnologija, mediji, telekomunikacije
10	Reliance Industries Ltd.	1973.	94.0	342,982	Indija	Energija

Izvor: izradila autorica prema EY i Sveučilište St.Gallen Family Business Index (2023.) Kako najveća svjetska obiteljska poduzeća nadmašuju globalni gospodarski rast. <https://familybusinessindex.com/> (12. lipanj, 2024.)

Tablica 2 prikazuje 10 najvećih obiteljskih poduzeća na svijetu u 2022. godini prema njihovom porijeklu, godišnjem prihodu, broju zaposlenih i industriji u kojoj posluju, prema indeksu obiteljskih poduzeća EY-a i Sveučilišta St. Gallen koji je objavljen 2023. godine. Vidljivo je da je od 10 najvećih njih 7 locirano u SAD-u. Industrija u kojoj dominira većina je napredna proizvodnja, automobilska proizvodnja, te potrošačka industrija. Prema broju zaposlenika

zasluženno je najistaknutiji Walmart koji bilježi broj zaposlenih od čak 2,300,000 ljudi, no također se može vidjeti da ni jedno od navedenih obiteljskih poduzeća nema manji broj zaposlenika od barem 100,000 ljudi. Prema podacima o prihodima, Walmart ponovno zauzima prvo mjesto s 578.2 milijardi \$.<sup>33</sup>Iako je u tablici navedeno samo 10 najvećih obiteljskih poduzeća indeks obiteljskih poduzeća EY-a i Sveučilišta St. Gallen obuhvaćao je najvećih 500. Indeks ističe njihov zajednički prihod za 2023. godinu koji iznosi 8,02 trilijuna \$, što predstavlja povećanje od 10% u odnosu na indeks 2021. godine gdje je njihov zajednički prihod iznosio 7,28 trilijuna \$. Broj zaposlenih se također povećao u indeksu 2023. godine na 24,52 milijuna ljudi u odnosu na indeks 2021. godine gdje je iznosio 24,1 milijuna ljudi što predstavlja porast za 1,4%. Walmart se ponovno ističe u ovim podacima, jer ako se uzme u obzir broj njegovih zaposlenika u indeksu 2023. godine prema ukupnom broju zaposlenih u 500 najvećih obiteljskih poduzeća u indeksu 2023. godine, Walmart zauzima udio od 10% od ukupnih 100% zaposlenih što opravdava njegovu poziciju na 1. mjestu koju zauzima već dugi niz godina, u nastavku rada detaljno će se prikazati Wal-Mart i njegovo poslovanje.<sup>34</sup>

Zajedno 500 najvećih obiteljskih poduzeća prema indeksu 2023. godine čine treći najveći ekonomski doprinos u svijetu po prihodu, neposredno iza SAD-a i Kine. Indeks jasno ističe važan doprinos i utjecaj koji ova poduzeća pružaju globalnom gospodarstvu.<sup>35</sup>

#### **4.1. Doprinos gospodarstvu i stvaranju radnih mjesta**

Obiteljska poduzeća ističu se zahvaljujući svojoj sposobnosti da uvode inovacije u složenim tržišnim uvjetima i prilagođavaju se promjenjivim poslovnim ekosustavima, pa ih tako njihov kontinuirani doprinos čini trajnim ekonomskim temeljem većine zemalja svijeta. Procjenjuje se da obiteljska poduzeća zajedno generiraju više od polovice globalnog bruto domaćeg proizvoda (BDP-a) i zapošljavaju više od 65% svjetske radne snage. Ova statistika ne samo da naglašava njihovu ekonomsku važnost, već i pokazuje njihovu sposobnost da održe stabilnost i rast u globalnom gospodarstvu.<sup>36</sup>

---

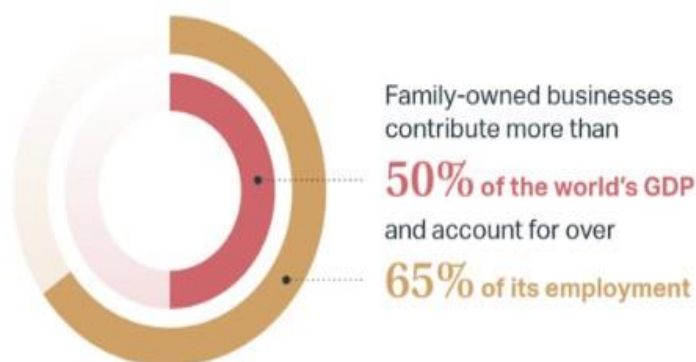
<sup>33</sup> EY i Sveučilište St.Gallen Family Business Index (2023.) Kako najveća svjetska obiteljska poduzeća nadmašuju globalni gospodarski rast. <https://familybusinessindex.com/> (12. lipanj, 2024.)

<sup>34</sup> EY Global (2023.) Kako najveća obiteljska poduzeća nadmašuju globalni gospodarski rast. [https://www.ey.com/en\\_gl/insights/family-enterprise/family-business-index](https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index) (12. lipanj, 2024.)

<sup>35</sup> Ibid.

<sup>36</sup> Tharawat Magazine (2023.) Ekonomski učinak obiteljskih poduzeća – zbirka činjenica. <https://www.tharawat-magazine.com/facts/economic-impact-family-businesses/> (25. svibanj, 2024.)

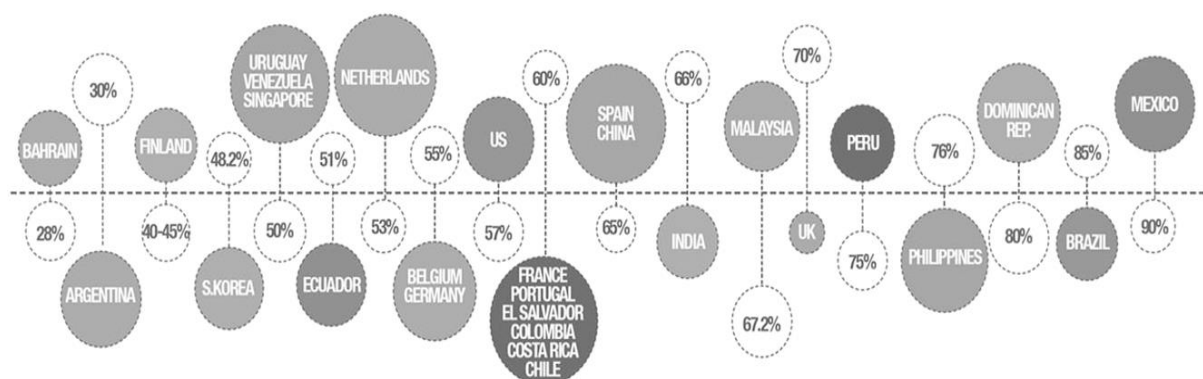
Slika 2. Doprinos obiteljskih poduzeća svjetskom BDP-u i globalnoj zaposlenosti



Izvor: Tharawat Magazine (2023.) Ekonomski učinak obiteljskih poduzeća – zbirka činjenica. <https://www.tharawat-magazine.com/facts/economic-impact-family-businesses/> (25. svibanj, 2024.)

Slika 2 prikazuje statistiku doprinosa obiteljskih poduzeća svjetskom BDP-u i globalnoj zaposlenosti prema istraživanju Tharawat Magazine (2023.). Vidljivo je da oni ostvaruju više od 50% svjetskog BDP-a što naglašava važnost njihove uloge kao pokretača globalnog i ekonomskog rasta. Također imaju važnu ulogu u zapošljavanju, jer stvaraju i osiguravaju radna mjesta za više od 65% svjetske populacije. S obzirom na navedene podatke iznimno je potrebno prepoznati i podržati obiteljska poduzeća kao glavne sudionike u održavanju i unapređenju globalne ekonomije.<sup>37</sup>

Slika 3. Doprinos obiteljskih poduzeća nacionalnom bruto domaćem proizvodu prema državama za 2016. godinu

















Izvor: Tharawat Magazine (2016.) Ekonomski učinak obiteljskih poduzeća – zbirka činjenica. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80455-209-420231002/full/html> (01. lipanj, 2024.)

<sup>37</sup> Tharawat Magazine (2023.) Ekonomski učinak obiteljskih poduzeća – zbirka činjenica. <https://www.tharawat-magazine.com/facts/economic-impact-family-businesses/> (25. svibanj, 2024.)

Slika 3 prikazuje postotak doprinosa obiteljskih poduzeća ukupnom BDP-u različitih zemalja prema istraživanju Tharawat Magazina iz 2016. godine, ističući njihov značajan utjecaj na gospodarstva mnogih zemalja. Na primjer, u Meksiku obiteljska poduzeća čine čak 90% BDP-a, što predstavlja najviši zabilježeni postotak na slici. Nasuprot tome, Argentina i Bahrain bilježe najniže doprinose obiteljskih poduzeća s 30% i 28% BDP-a. U Sjedinjenim Američkim Državama obiteljska poduzeća sudjeluju s 57% udjela u BDP-u, što ukazuje na njihov značajan, iako manji utjecaj u usporedbi s nekim drugim zemljama poput Meksika ili Brazila. Ovi podaci jasno pokazuju varijacije u ekonomskom utjecaju obiteljskih poduzeća diljem svijeta, naglašavajući njihovu ulogu u nekim gospodarstvima više nego u drugima.<sup>38</sup>

Tablica 3. Doprinos obiteljskih poduzeća nacionalnom bruto domaćem proizvodu prema državama za 2023. godinu

Zemlja	Udio obiteljskog poduzeća u BDP-u	BDP 2023	Procijenjeni doprinos BDP-u
 Indija	79%	3737 milijardi dolara	2952 milijarde dolara
 Španjolska	70%	1492 milijarde dolara	1044 milijarde dolara
 Meksiko	70%	1663 milijarde dolara	1164 milijarde dolara
 Italija	68%	2170 milijardi dolara	1476 milijardi dolara
 UK	67%	3159 milijardi dolara	2117 milijardi dolara
 Portugal	67%	268 milijardi dolara	180 milijardi dolara
 Kanada	60%	2090 milijardi dolara	1254 milijarde dolara
 NAS	54%	26 855 milijardi dolara	14 502 milijarde dolara
 Kina	51%	19 374 milijarde dolara	9881 milijarda dolara
 Njemačka	49%	4309 milijardi dolara	2111 milijardi dolara
 Ekvador	40%	121 milijarda dolara	48 milijardi dolara
 UAE	40%	499 milijardi dolara	200 milijardi dolara
 Nizozemska	25%	1081 milijarda dolara	270 milijardi dolara
 Indonezija	10%	1392 milijarde dolara	139 milijardi dolara

Izvor: Neufeld, D. (2023.) Utjecaj obiteljskih poduzeća prema udjelu u BDP-u. <https://www.visualcapitalist.com/family-owned-businesses-by-share-of-gdp/> (01. srpanj, 2024.)

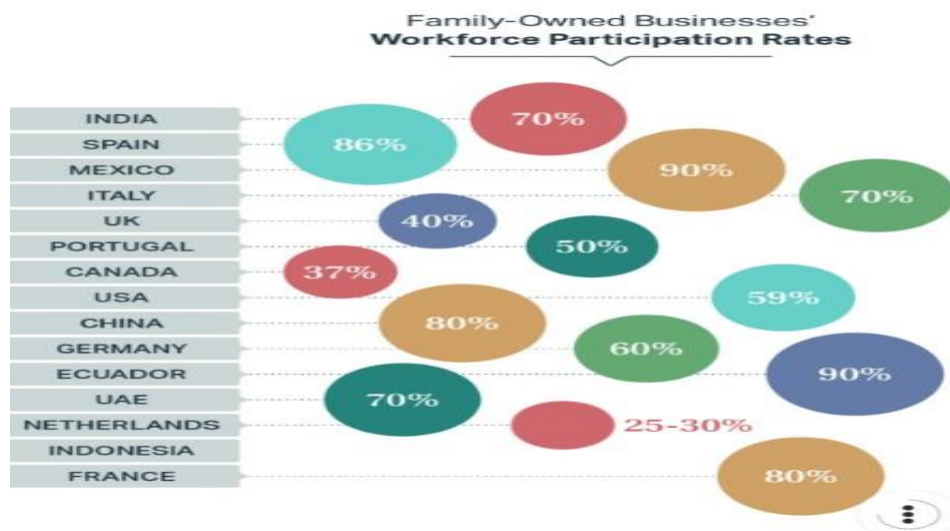
U tablici 3 prikazan je doprinos obiteljskih poduzeća u ukupnom BDP-u različitih zemalja prema istraživanju Tharawat Magazina iz 2023. godine. U trećem stupcu prikazan je iznos ukupnog BDP-a neke države, dok su u drugom i četvrtom stupcu vidljivi udio obiteljskih

<sup>38</sup> Birdthistle, N., Hales, R. (2023.) Obiteljsko poduzeće – značenje i doprinos globalnim gospodarstvima. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80455-20-9-420231002/full/html> (02. lipanj, 2024.)

poduzeća u ukupnom BDP-u države i procjena koliko taj doprinos iznosi u milijardama dolara. Sjedinjene Američke Države predstavljaju najveće svjetsko gospodarstvo s ukupnim iznosom BDP-a od 26855 milijardi dolara. Iako se prema postotku nalaze u sredini tablice s doprinosom obiteljskih poduzeća od 54%, obiteljska poduzeća iz SAD-a zapravo pridonose najveći iznos BDP-a u usporedbi s drugim državama. Taj iznos se procjenjuje na 14502 milijarde dolara u 2023. godini. Kao primjer rasta ili pada u udjelu BDP-a, uzeti su Indija i Meksiko. Uspoređujući doprinos obiteljskih poduzeća u ukupnom BDP-u neke države iz 2016. godine (vidljivo na slici 3 na str. 22.) Indija je odabrana kao primjer rasta. U 2016. godini, udio obiteljskih poduzeća u indijskom BDP-u iznosio je 66%. U tablici 3 koja prikazuje BDP za 2023. godinu, Indija se nalazi na 1. mjestu s doprinosom od 79%, čija se vrijednost procjenjuje na 2952 milijarde dolara. To predstavlja povećanje od otprilike 20% tijekom godina. Suprotno tome, Meksiko je odabran kao primjer pada. U 2016. godini, Meksiko je bio na 1. mjestu po ukupnom udjelu obiteljskih poduzeća u BDP-u države s doprinosom od 90% (vidljivo na slici 3 na str. 22.). U tablici 3 koja prikazuje BDP za 2023. godinu, Meksiko se nalazi na 3. mjestu sa 70% doprinosa. Iako ovo ne predstavlja velik pad u rangiranju, vidljiva je razlika u postotku, čije se smanjenje može procijeniti na otprilike 22% tijekom godina. Ove promjene u udjelu obiteljskih poduzeća u BDP-u različitih zemalja ilustriraju dinamičnost i varijacije ekonomskih doprinosa obiteljskih poduzeća na globalnoj razini.

Obiteljska poduzeća nude stabilna radna mjesta, osiguravajući zaposlenicima ne samo egzistenciju, već i priliku za profesionalni razvoj unutar okvira koji je usmjeren na lojalnost, tradiciju i dugoročno planiranje. Kroz održavanje čvrstih međuljudskih odnosa i fleksibilnog pristupa poslovanju, obiteljska poduzeća stvaraju radno okruženje koje potiče angažman i produktivnost. Ova poduzeća imaju ulogu u održavanju ekonomske stabilnosti jer često posluju s naglaskom na dugoročne ciljeve, a ne na kratkoročne profite. Njihova sposobnost prilagođavanja promjenama na tržištu, te očuvanja obiteljskih vrijednosti unutar poslovanja doprinosi stvaranju povoljne radne atmosfere. Zaposlenici u obiteljskim poduzećima često uživaju veću sigurnost radnog mjesta i mogućnosti za napredovanje, što ih dodatno motivira i povećava njihovu produktivnost.

Slika 4. Doprinos obiteljskih poduzeća u zapošljavanju prema državama



Izvor: Tharawat Magazine (2023.) Ekonomski učinak obiteljskih poduzeća – zbirka činjenica.  
<https://www.tharawat-magazine.com/facts/economic-impact-family-businesses/> (25. svibanj, 2024.)

Na slici 4 prikazan je doprinos obiteljskih poduzeća u zapošljavanju stanovništva različitih zemalja prema istraživanju Tharawat Magazina iz 2023. godine. Vidljivo je da obiteljska poduzeća iz Meksika i Ekvadora zapošljavaju najveći udio svog stanovništva koji iznosi 90%. U SAD-u udio zapošljavanja bilježi 59%. Također je zanimljivo primijetiti da od 15 država navedenih kao primjer u istraživanju, samo 3 sudjeluju s manje od 50% u zapošljavanju svojih stanovnika, a to su Ujedinjeno Kraljevstvo, Kanada i Nizozemska.

U Hrvatskoj se o obiteljskim poduzećima ne zna dovoljno. Jedan od glavnih razloga je nepostojanje jasno definiranog pojma "obiteljsko poduzeće" te izostanak službene baze podataka koja bi evidentirala ove poslovne subjekte. Obiteljska poduzeća čine okosnicu lokalnog gospodarstva. Njihova uloga u ekonomskom rastu i razvoju Hrvatske očituje se u činjenici da zapošljavaju preko 60% radne snage u privatnom sektoru. S udjelom od 80% među malim i srednjim poduzećima, obiteljska poduzeća nose teret hrvatskog gospodarstva. Zbog svoje fleksibilnosti, brzog donošenja odluka i snažne motivacije za dugoročnim uspjehom, obiteljska poduzeća predstavljaju budućnost i stabilnost hrvatskog gospodarstva. Njihov značaj i doprinos ne mogu se dovoljno naglasiti, stoga je od izuzetne važnosti podržati njihov daljnji razvoj i rast.<sup>39</sup>

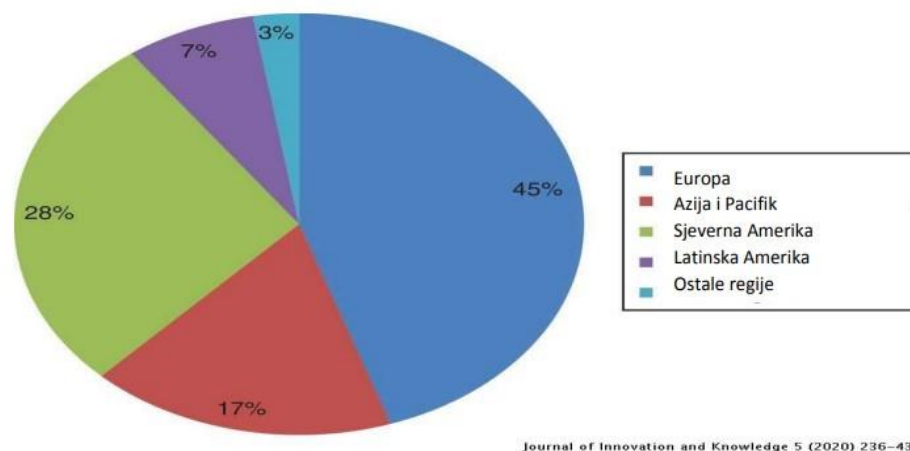
<sup>39</sup> Mihotić, L. (2023.) Obiteljska poduzeća kao pokretači hrvatskog gospodarstva.  
<https://www.glaspoduzetnika.hr/blog-ugp-a/obiteljska-poduzeca-kao-pokretaci-hrvatskog-gospodarstva>  
 (10. srpanj, 2024.)



## 4.2. Prisutnost obiteljskih poduzeća na tržištu

Obiteljska poduzeća su dio globalnog poslovnog krajolika, prisutna su u gotovo svim industrijama i zemljama svijeta. U mnogim zemljama, osobito u Europi, Aziji i Americi, obiteljska poduzeća dominiraju tržištem i čine većinu poslovnih subjekata. Njihova prisutnost na tržištu nije ograničena samo na lokalnu razinu, mnoga obiteljska poduzeća proširila su svoje poslovanje na nacionalnu i međunarodnu razinu, pretvarajući se u multinacionalne korporacije. Ova poduzeća postaju lideri u svojim industrijama, postavljajući standarde za kvalitetu, inovacije i poslovnu etiku. Kroz svoju povijest, obiteljska poduzeća su dokazala svoju otpornost i sposobnost da se prilagode izazovima. Njihova sposobnost da balansiraju tradiciju s inovacijama, te da ostanu relevantna i konkurentna unatoč promjenama u industriji i tržištu, osigurava im trajnu ulogu u procesu gospodarskog rasta i inovacija. Ova vrsta poduzeća obuhvaća širok spektar poslovnih djelatnosti, od malih lokalnih obrta, koji su često okosnica lokalnih ekonomija i čuvari tradicionalnih zanata, do velikih multinacionalnih korporacija koje svojim djelovanjem oblikuju globalna tržišta.

Grafikon 1. Rasprostranjenost 500 najvećih obiteljskih poduzeća prema regijama



Izvor: Tabak, J., Nabradi, A. (2020.) Model TONA: Nova metodologija za procjenu životnih ciklusa razvoja i zrelosti obiteljskih poduzeća. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X19300629> (10. srpanj, 2024.)

Grafikon 1 prikazuje kružni dijagram koji ilustrira geografski raspored udjela 500 najvećih obiteljskih poduzeća prema različitim regijama svijeta, na temelju podataka iz Journal of Innovation and Knowledge za 2020. godinu. Dijagram prikazuje udjele u postocima za pet regija: Europu, Aziju i Pacifik, Sjevernu Ameriku, Latinsku Ameriku te ostale regije. Europa zauzima najveći udio u globalnom broju obiteljskih poduzeća, s 45%, što ukazuje na snažnu prisutnost i tradiciju obiteljskih poduzeća u ovoj regiji. Ova dominacija može se povezati s

gospodarskom strukturom u kojoj obiteljska poduzeća često čine okosnicu malih i srednjih poduzeća. Azija i Pacifik predstavljaju 28% globalnog udjela obiteljskih poduzeća. Sjeverna Amerika čini 17% globalnog udjela. Ovaj udio je manji u usporedbi s Europom i Azijom, ali je i dalje značajan. Sjeverna Amerika, posebice Sjedinjene Američke Države, poznata je po dinamičnom poslovnom okruženju u kojem obiteljska poduzeća imaju važnu ulogu, posebno u malom i srednjem poduzetništvu. Latinska Amerika zauzima 7% udjela, što odražava manju, ali ipak značajnu prisutnost obiteljskih poduzeća u ovoj regiji. Ovaj postotak može biti povezan s manjim gospodarskim obujmom u odnosu na druge regije, ali i s izazovima s kojima se suočavaju poduzetnici u tim zemljama. Ostale regije (koje uključuju Afriku, Bliski istok i druge manje regije) čine 3% globalnog udjela obiteljskih poduzeća. Ovaj nizak postotak može ukazivati na niži stupanj ekonomske razvijenosti ili manji broj poduzeća općenito.<sup>40</sup>

Slika 5. Postotak obiteljskih poduzeća u privatnom sektoru iz globalnog presjeka zemalja



Izvor: Tharawat Magazine (2023.) Ekonomski učinak obiteljskih poduzeća – zbirka činjenica. <https://www.tharawat-magazine.com/facts/economic-impact-family-businesses/> (25. svibanj, 2024.)

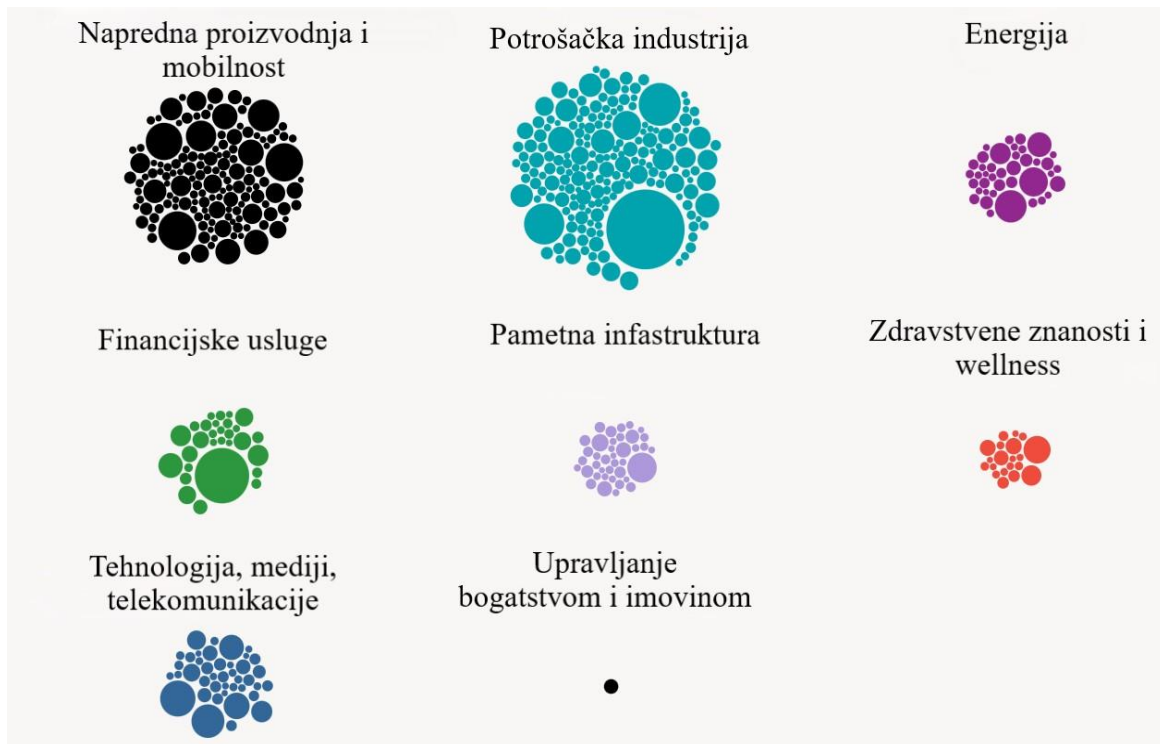
Na slici 5 prikazan je postotak obiteljskih poduzeća u privatnom sektoru iz globalnog presjeka zemalja prema istraživanju Tharawat Magazina iz 2023. godine. Analiza podataka jasno pokazuje da su obiteljska poduzeća dominantna snaga u privatnom sektoru u svim državama koje su obuhvaćene istraživanjem, s udjelom većim od 50%. To znači da više od polovice svih privatnih poduzeća u ovim zemljama pripada obiteljima, što ukazuje na njihovo prevladavanje

<sup>40</sup> Tabak, J., Nabradi, A. (2020.) Model TONA: Nova metodologija za procjenu životnih ciklusa razvoja i zrelosti obiteljskih poduzeća. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X19300629> (10. srpanj, 2024.)

na tržištu tih država, a i šire. Njemačka se nalazi na prvom mjestu s udjelom od 95-99% što znači da su gotovo sva poduzeća u državi iz privatnog sektora u obiteljskom vlasništvu. Ta činjenica dokazuje njihovu važnost kako i unutar jedne države, pa tako i za cijeli svijet.

U SAD-u je postotak obiteljskih poduzeća 80-90%, a pretpostavka je da se u SAD-u nalazi otprilike 32.4 milijuna obiteljskih poduzeća.<sup>41</sup>

Slika 6. Rasprostranjenost 500 najvećih obiteljskih poduzeća prema sektoru djelatnosti



Izvor: EY i Sveučilište St.Gallen Family Business Index (2023.) Kako najveća svjetska obiteljska poduzeća nadmašuju globalni gospodarski rast. <https://familybusinessindex.com/> (28. lipanj, 2024.)

Na slici 6 prikazan je raspored poslovanja 500 najvećih obiteljskih poduzeća po sektoru djelatnosti u 2022. godini, prema indeksu obiteljskih poduzeća EY-a i Sveučilišta St. Gallen koji je objavljen 2023. godine. Raspodjela obiteljskih poduzeća po sektorima značajno se razlikuje s obzirom na specifičnosti pojedinih zemalja, regija i povijesnih okolnosti. Primjerice, u poljoprivrednim regijama obiteljska poduzeća često se bave poljoprivredom i prerađivačkom industrijom, dok u urbanim sredinama dominiraju u sektorima trgovine, usluga i proizvodnje. Vidljivo je da je najveći broj poduzeća koncentriran unutar potrošačke industrije (Walmart Inc., Cargill, Schwarz grupa itd.), te napredne proizvodnje i mobilnosti (Ford Motor Company,

<sup>41</sup> Neufeld, D. (2023.) Utjecaj obiteljskih poduzeća prema udjelu u BDP-u. <https://www.visualcapitalist.com/family-owned-businesses-by-share-of-gdp/> (01. srpanj, 2024.)

BMW, Koch Industries Inc. Ltd.) . U 2022. godini Berkshire Hathaway predstavlja drugo najveće obiteljsko poduzeće u svijetu (vidljivo u tablici 2, str. 20.) koje se nalazi kao najveći predstavnik u sektoru financijskih usluga.<sup>42</sup>

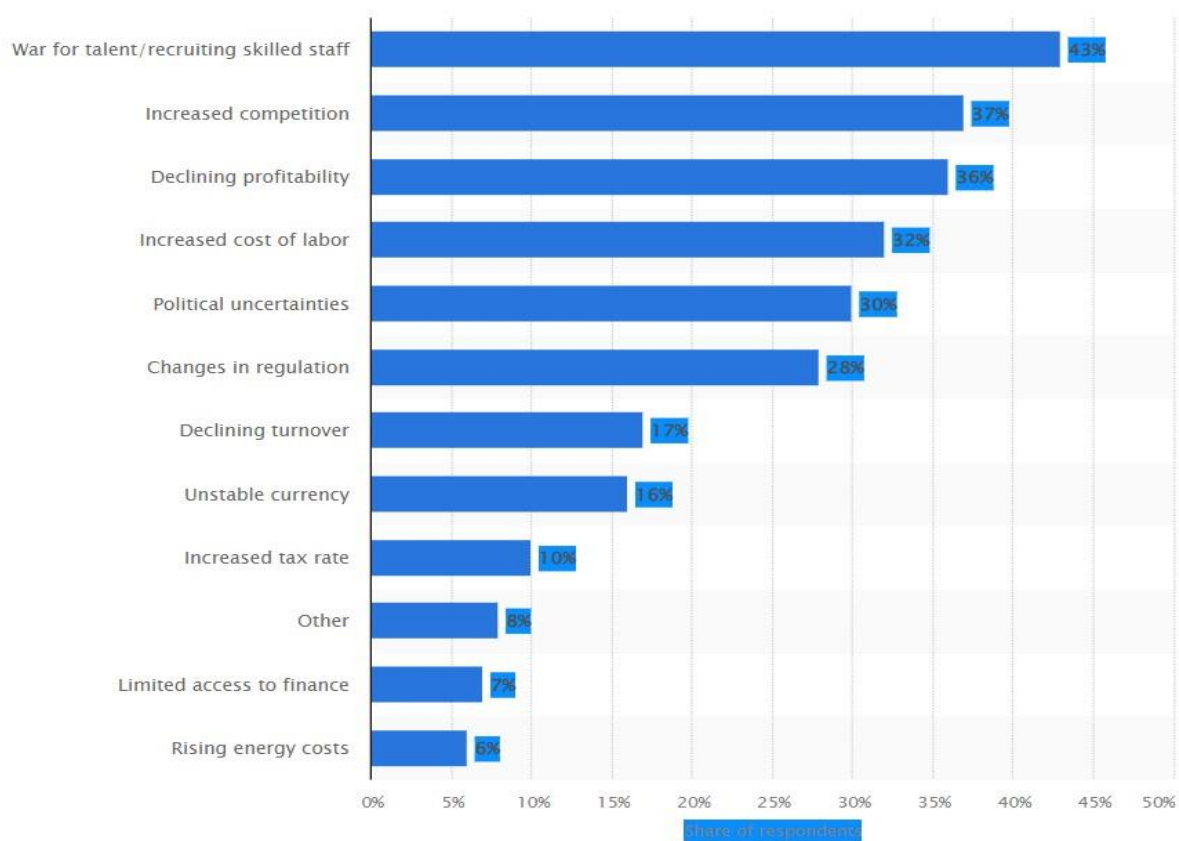
---

<sup>42</sup> EY i Sveučilište St.Gallen Family Business Index (2023.) Kako najveća svjetska obiteljska poduzeća nadmašuju globalni gospodarski rast. <https://familybusinessindex.com/> (28. lipanj, 2024.)

## 5. IZAZOVI OBITELJSKIH PODUZEĆA

Obiteljska poduzeća suočavaju se s različitim izazovima koji proizlaze iz njihove specifične prirode i dinamike. Međuljudski odnosi često dovode do konflikata, posebno kada se poslovni i privatni interesi isprepliću. Planiranje nasljeđivanja vlasništva može biti izazovno, posebno zbog različitih ambicija unutar obitelji. Pretvaranje u profesionalnu organizaciju zahtijeva postavljanje jasnih poslovnih procesa. Financijska ovisnost o obitelji može ograničiti rast. Konkurencija na tržištu zahtijeva prilagodbu i inovacije. Granica između poslovnog i privatnog života često je nejasna, uzrokujući stres. Nedostatak stručnosti unutar obitelji može smanjiti konkurentnost. Upravljanje ovim izazovima zahtijeva strategijsko planiranje, komunikaciju i fleksibilnost kako bi se osigurala održivost i uspjeh obiteljskog poduzeća.

Grafikon 2. Izazovi obiteljskih tvrtki u Europi



Izvor: Statista. (2017.) Koje su glavne brige za vaš obiteljski posao danas?  
<https://www.statista.com/statistics/934117/main-concerns-for-family-business-owners-in-europe/#statisticContainer> (15. svibanj, 2024.)

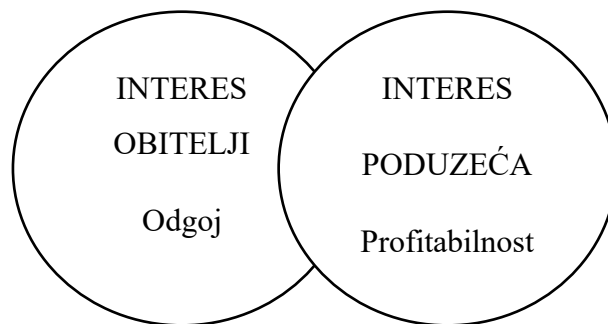
Na grafikonu 2 prikazani su statistički podatci o najvećim izazovima s kojima se susreću vlasnici obiteljskih poduzeća u Europi. Istraživanje je provedeno kroz online upitnik 2017. godine od 7. svibnja do 23. kolovoza, te je na njemu sudjelovalo 1122 ispitanika. Vidljivo je da

su kao najveći izazovi izdvojeni borba za kvalificiranom radnom snagom, povećana konkurencija, te opadanje profitabilnosti. Za neke od izazova koji su navedeni da predstavljaju najmanji problem za vlasnike obiteljskih biznisa mogu se izdvojiti povećani troškovi energije, ograničen pristup financijama, te povećane porezne obveze.

### 5.1. Usklađivanje obiteljskih i poslovnih ciljeva

Usklađivanje obitelji i poduzeća temelji se na dvije komponente koje se međusobno preklapaju, iako svaka zadržava svoje specifičnosti. Obitelj i poduzeće imaju različite primarne funkcije i ciljeve. Dok je obiteljska uloga usmjerena na odgoj i brigu o svojim članovima, poduzeće se fokusira na proizvodnju dobara i usluga kako bi zadovoljilo potrebe kupaca. Slično tome, ciljevi ovih dviju struktura također se razlikuju, cilj obitelji je razvoj i dobrobit svakog člana, dok je cilj poduzeća ostvarivanje profita i osiguranje održivosti.<sup>43</sup>

Slika 7. Preklapanje interesa obitelji i poduzeća



Izvor: Kružić, D., Buble, M. (2006.) Poduzetništvo realnost sadašnjosti i izazov budućnosti: obiteljsko poduzetništvo. Zagreb: RRiF plus.

Na slici 7 možemo vidjeti da interesi jedne strane zadiru u interese druge i obratno, s toga je jako bitno da se interesi uravnoteže kako ne bi došlo do ugrožavanja ni obiteljske ali ni poslovne strane. Još jedan slučaj koji može dovoditi do problema je kada unutar obiteljskog biznisa imamo i zaposlenike koji nisu članovi iste, tim zaposlenicima su šanse za uspjehom u većini slučajeva manje nego onima koji su dio obitelji, s toga treba dobro paziti prilikom definiranja pozicija, mogućnosti i politika za članove obitelji i ne članove kako bi izbjegli moguće konflikte.

---

<sup>43</sup> Kružić, D., Buble, M. (2006.) Poduzetništvo realnost sadašnjosti i izazov budućnosti: obiteljsko poduzetništvo. Zagreb: RRiF plus.

## 5.2. Problem nasljeđivanja i prijenos vlasništva

U fazi osnivanja obiteljskog poduzeća, osnivač često ne razmišlja unaprijed o nasljedstvu i o budućnosti poduzeća nakon svog povlačenja. Umjesto toga, fokusira se na uspjeh posla, njegov rast i razvoj. Postoje dvije glavne vrste nasljeđivanja obiteljskih poduzeća nasljeđivanje vodstva i menadžmenta (poslovna dimenzija) i nasljeđivanje vlasništva (vlasnička dimenzija).<sup>44</sup>

Nasljeđivanje se pojavljuje u obiteljskim poduzećima, to je jako dugotrajan proces u kojemu treba voditi računa o svim segmentima kako ne bi došlo do propasti poduzeća. Nasljednik bio on član obitelji ili ne mora biti jako dobro upoznat sa svim uvjetima i načinima poslovanja kako u budućnosti, kada dođe do pozicije predsjednika poduzeća ne bi bilo rizičnih situacija. Odabrani nasljednik trebao bi biti obučen o načinu obavljanju posla, također bi trebao posjedovati neke određene osobine i karakteristike koje su potrebne za vođu.

Najvažnije karakteristike vođe sastoje se od 4 glavna elementa:<sup>45</sup>

1. Sposobnost da moć koristi odgovorno i učinkovito,
2. Razumijevanje da ljudi u različitim situacijama i vremenima imaju različite motive,
3. Sposobnost da inspirira druge
4. Sposobnost stvaranja okruženja koje potiče motivaciju

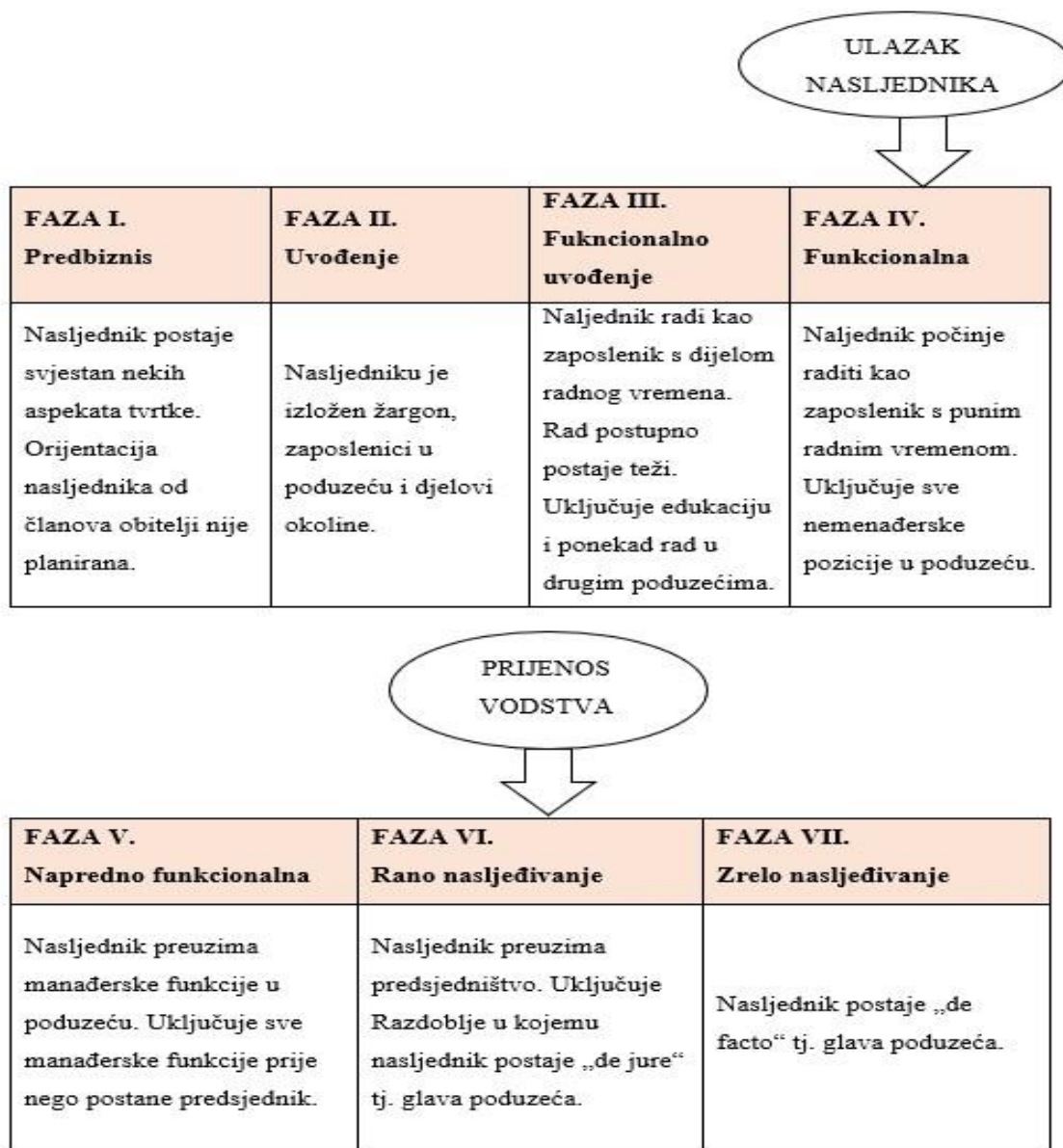
Za uspješnog vođu potrebno je koristiti moć s pažnjom i odgovornošću, prepoznajući kako je važno razumjeti različite motive i potrebe ljudi u različitim situacijama. Takav vođa ne samo da motivira i inspirira druge svojim primjerom, već i stvara okruženje koje potiče njihov angažman i kreativnost. Kroz svoje vođenje, omogućava pojedincima da se osjećaju cijenjeno i podržano, što vodi do većeg uspjeha i zadovoljstva unutar tima.

---

<sup>44</sup> Kružić, D. (2004.) Obiteljski biznis. Zagreb: RRiF-plus. Zagreb. Str. 26.

<sup>45</sup> Weihrich, H., Koontz, H. (1998.) Menadžment. Zagreb. Str. 491.

Slika 8. Model nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću



Izvor: izradila autorica prema Kružić, D. (2004.) Obiteljski biznis. Zagreb: RRiF-plus. Zagreb. Str. 131.

Prva faza, poznata kao pred-biznis faza, početna je faza u kojoj potencijalni nasljednik tijekom djetinjstva stječe prve spoznaje o obiteljskom poduzeću. Tada uočava trud roditelja i njihovu predanost poslu, te razumijeva osnove obiteljskog poslovanja i koliko je napora potrebno za njegovo održavanje. Faza uvođenja je sljedeća faza u kojoj roditelji upoznaju mogućeg nasljednika s tvrtkom, njenim poslovanjem, djelatnostima, zaposlenicima i drugim ključnim aspektima bitnim za poslovanje. Faza funkcionalnog uvođenja označava trenutak kada budući nasljednik počinje raditi u poduzeću, preuzimajući određenu funkciju. U početku obavlja jednostavnije poslove, ali s vremenom napreduje i stječe povjerenje. Funkcionalna faza je četvrta faza u kojoj potencijalni nasljednik, po mogućnosti nakon što je stekao iskustvo izvan



obiteljskog poduzeća, ulazi u poduzeće kao zaposlenik sa punim radnim vremenom. Tada obavlja niz aktivnosti kako bi stekao iskustvo za preuzimanje važnije uloge. Napredna funkcionalna faza označava trenutak kada potencijalni nasljednik postaje menadžer na početnoj razini, postupno napredujući do viših menadžerskih pozicija. On upravlja drugim zaposlenicima i koordinira njihov rad, dok cjelokupno poslovanje poduzeća još uvijek nadzire generalni menadžer. U ranoj fazi nasljeđivanja, potencijalni nasljednik preuzima veću odgovornost na poziciji predsjednika uprave ili glavnog menadžera, upravljajući poslovanjem, dok vođenje poduzeća još uvijek ostaje u rukama osnivača. Zrela faza nasljeđivanja predstavlja konačni prijenos vlasništva na novog nasljednika, koji tada postaje osposobljen za preuzimanje odgovornosti i upravljanje poduzećem.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Kružić, D. (2004.) Obiteljski biznis. Zagreb: RRiF-plus. Zagreb. Str. 131.

## **6. OBITELJSKA PODUZEĆA NOSITELJI DRUŠTVENOG I EKONOMSKOG NAPRETKA NA PRIMJERU PODUZEĆA WALMART**

Od svojih skromnih početaka, Walmart se razvio u najvećeg svjetskog maloprodajnog trgovca. Ranije poznat kao Wal-Mart Stores, Inc., poduzeće je prošlo impresivan put od jedne trgovine u Arkansasu do globalnog lidera prisutnog na gotovo svim kontinentima.<sup>47</sup>

### **6.1. Povijesni razvoj**

Walmartova priča započinje 2. srpnja 1962. godine, kada je Sam Walton otvorio prvu trgovinu u Rogersu, Arkansas. Već 1967. godine, obitelj Walton upravljala je s 24 trgovine, ostvarujući prodaju od 12,7 milijuna dolara. Ovaj početni uspjeh doveo je do službenog osnivanja tvrtke pod imenom Wal-mart Stores, Inc. 1969. godine. Godine 1971. otvoren je prvi distribucijski centar u Bentonvilleu, Arkansas, što je dodatno osnažilo logističku mrežu tvrtke. Sljedeće godine Walmart je uvršten na burzu u New Yorku, a s 51 trgovinom dosegao je prodaju od 78 milijuna dolara. Širenje poslovanja nastavilo se i 1978. godine, kada je otvorena prva ljekarna u sklopu Walmartovih trgovina. Osamdesete godine donose daljnje inovacije, uključujući otvaranje prvog Sam's Cluba, namijenjenog malim poduzećima i pojedincima, te prvog Walmart Supercentra, koji je kombinirao supermarket i opću robu. Godine 1980. Walmart je postao prva tvrtka koja je dosegla milijardu dolara godišnje prodaje, a broj trgovina porastao je na 276, uz 21.000 zaposlenika. Godine 1987. Walmart je uveo najveći privatni satelitski komunikacijski sustav u SAD-u, povezujući sve svoje poslovnice glasovnom, podatkovnom i video komunikacijom. Te iste godine osnovana je Zaklada obitelji Walton, koja je nastavila filantropsko nasljeđe obitelji. Walmartov globalni proboj započeo je 1991. godine, zajedničkim ulaganjem s meksičkom maloprodajnom tvrtkom Cifra, otvoren je Sam's Club u Mexico Cityju. Sam Walton, osnivač tvrtke, preminuo je 1992. godine, nedugo nakon što je primio predsjedničku medalju slobode i istaknuo misiju Walmarta – "štedjeti ljudima novac kako bi živjeli bolje". Njegov sin, Rob Walton, preuzeo je mjesto predsjednika upravnog odbora. Walmart je nastavio širiti svoje poslovanje izvan granica Sjedinjenih Američkih Država. Godine 1994. ušao je na kanadsko tržište, a 1997. godine postigao je godišnju prodaju od 100 milijardi dolara. Sljedeće godine, akvizicijom britanskog lanca supermarketa Asda, Walmart se proširio na tržište Ujedinjenog Kraljevstva. Osnivanje Walmart.com 2000. godine omogućilo

---

<sup>47</sup> Statista (2024.) Walmart - Statistika i činjenice. <https://www.statista.com/topics/1451/walmart/#editorsPicks> (10. kolovoz, 2024.)

je kupcima u SAD-u kupovinu putem interneta, čime je započela Walmartova digitalna transformacija. Dvije godine kasnije, Walmart se našao na prvom mjestu Fortune 500 ljestvice najvećih američkih kompanija. Godine 2007. Walmart.com lansirao je uslugu eng. *Site to Store*, omogućujući kupcima preuzimanje naručene robe u fizičkim trgovinama. Nastavljajući svoj rast, 2009. godine Walmart je premašio 400 milijardi dolara godišnje prodaje. Walmartova globalna ekspanzija doživjela je najvažniji trenutak 2010. godine, kada je u partnerstvu s indijskim konglomeratom Bharti, otvorio prvu trgovinu u Indiji. Sljedeće godine, Walmart je preuzeo 51% udjela u južnoafričkoj tvrtki Massmart Holdings Limited, čime je povećao svoju globalnu prisutnost na više od 10.000 maloprodajnih jedinica diljem svijeta. U 2013. godini, Walmart je preuzeo Bharti Walmart Private Limited, uključujući veleprodajnu tvrtku Best Price Cash and Carry u Indiji. Istodobno, Walmart se obvezao kupiti 250 milijardi dolara robe proizvedene u Sjedinjenim Državama tijekom sljedećeg desetljeća, čime je pokazao svoju predanost jačanju domaće proizvodnje. Walmart je 2015. godine globalno zapošljavao 2,3 milijuna zaposlenika i opsluživao više od 200 milijuna kupaca tjedno u više od 11.000 trgovina u 27 zemalja. Te je godine Walmart najavio ulaganje od 2,7 milijardi dolara tijekom dvogodišnjeg razdoblja s ciljem unapređenja radne snage u SAD-u. Godinu kasnije, Walmart je otvorio svoj Kulinarski i inovacijski centar u Bentonvilleu, Arkansas, namijenjen razvoju i testiranju novih proizvoda. Lansiran je i Walmart Pay, inovativan način plaćanja putem pametnih telefona, koji je brzo stekao popularnost među kupcima. U 2017. godini Walmart je otvorio svoju prvu Akademiju za obuku u Južnoj Karolini. Walmart je iste godine također pokrenuo i Store No 8, tehnološki inkubator posvećen inovacijama u maloprodaji i transformaciji budućnosti trgovine. U 2018. godini, tvrtka je službeno promijenila svoj pravni naziv iz Wal-Mart Stores, Inc. u Walmart Inc. Godine 2019. Walmart je pokrenuo inovativne usluge poput InHome Delivery i besplatne NextDay dostave, te započeo s razvojem Walmart Connect, svog novog oglašivačkog poslovanja. Otvorena je i prva Walmart Health lokacija u Dallasu, Georgia, čime je tvrtka proširila svoje usluge na područje zdravstva. U 2021. godini, Walmart je završio prodaju britanskog lanca supermarketa Asda, te se fokusirao na ulaganja u nove tehnologije, uključujući dostavu dronovima i autonomna vozila. Tvrtka je također pokrenula uslugu dostave Walmart GoLocal, uslugu Walmart Data Ventures, te preuzela pružatelja usluga telezdravstva MeMD, čime je dodatno proširila svoju prisutnost u sektoru zdravstvene skrbi.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Walmart (2022.) From humble beginnings. To redefining retail. <https://corporate.walmart.com/about/history> (16. kolovoz, 2024.)

Slika 9. Prva trgovina Walmarta u Rogersu, Arkansas 1962. godina



Izvor: Walmart (2022.) From humble beginnings. To redefining retail. <https://corporate.walmart.com/about/history> (16. kolovoz, 2024.)

## 6.2. Društveno korisni utjecaj

Walmartova predanost društvenoj odgovornosti seže duboko u povijest poduzeća, odražavajući temeljne vrijednosti koje su oblikovale njezin uspjeh. Kroz brojne inicijative i donacije, Walmart je kontinuirano pomagao zajednicama diljem svijeta, pružajući podršku onima kojima je najpotrebnija. Od humanitarnih akcija u kriznim vremenima do dugoročnih programa koji unapređuju obrazovanje, zdravstvo i održivi razvoj, Walmart je dokazao da poslovanje može biti istovremeno profitabilno i društveno korisno.<sup>49</sup>

Primjeri društveno korisnog doprinosa obiteljskog poduzeća Walmart:

1. Uragan Katrina i Rita - nakon što je uragan Katrina 2005. godine devastirao Kenner u Louisiani, pomoć nije stigla od državnih ili saveznih vlasti, već od Walmarta, najvećeg

---

<sup>49</sup> Walmart (2022.) From humble beginnings. To redefining retail. <https://corporate.walmart.com/about/history> (16. kolovoz, 2024.)

poduzeća u SAD-u. Nekoliko dana nakon oluje, Walmart je poslao kamione pune vode, leda i konzervirane hrane kako bi pomogao tisućama blokiranih stanovnika. Gradonačelnik Kennera, Phil Capitano, istaknuo je kako je Walmart svojim brzim djelovanjem postavio primjer za federalnu vladu. Walmart je isporučio tone zaliha u najmanje desetak zajednica duž obale Meksičkog zaljeva. Zahvaljujući ranom planiranju i ogromnoj opskrbenj mreži, Walmart je mogao brzo reagirati. Poduzeće se počelo pripremati za sezonu uragana tri mjeseca prije dolaska Katrine, postavljajući 160 kamiona s vodom u različite distribucijske centre diljem Floride, Georgije, Južne Karoline i Teksasa. Nakon oluje, Walmart je dovezao te zalihe stotinama milja do oštećenih područja, koristeći svoju opskrbnu mrežu kako bi premostio manjak materijala. Ova mreža, koja je neophodna za Walmartov poslovni uspjeh, omogućila je brzo prikupljanje resursa iz cijele zemlje, pa čak i iz Kanade.<sup>50</sup>Walmart je sveukupno doprinio sa 18 milijuna dolara i 2450 kamiona zaliha žrtvama uragana Katrina i Rita.<sup>51</sup>

2. Borba protiv gladi – neprofitna organizacija Feeding America surađuje s Walmartom i Sam's Clubom kako bi ostvarila cilj Amerike bez gladi. Od 2005. godine, ovi partneri su uložili više od 240 milijuna dolara u borbu protiv gladi, uključujući donacije od 160 milijuna dolara od poduzeća i Zaklade Walmart, te dodatnih 85 milijuna dolara od kupaca i zaposlenika. Ova podrška omogućila je da Feeding America smanji troškove, poveća količinu distribuirane hrane i proširi doseg na zajednice pogođene glađu. Od 2006. godine, Walmart i Sam's Club su donirali više od 7,5 milijardi funti hranjive hrane. Walmart i Sam's Club ne samo da doniraju hranu, već i ulažu u kapacitete banaka hrane kako bi omogućili češće i učinkovitije preuzimanje donacija. Njihova ulaganja i kampanje poput Fight Hunger i Spark Change, nadahnjuju druge korporacije da se pridruže borbi protiv gladi.<sup>52</sup>
3. Pomoć veteranima - Walmart je 2013. godine najavio plan za zapošljavanje svih veterana koji su napustili vojsku u prethodnoj godini i nisu dobili nečastan otpust. Ova obveza uključivala je zapošljavanje više od 100.000 veterana u sljedećih pet godina, počevši od Dana sjećanja 27. svibnja. Michelle Obama, prva dama i voditeljica kampanje za zapošljavanje veterana, pohvalila je plan kao "povijesni" i najavila da će

---

<sup>50</sup> NPR (2005.) Pomoć Wal-Marta nadmašila je neke federalne napore.

<https://www.npr.org/2005/09/09/4839696/wal-mart-aid-outpaced-some-federal-efforts> (18. kolovoz, 2024.)

<sup>51</sup> Walmart (2022.) From humble beginnings. To redefining retail. <https://corporate.walmart.com/about/history> (18. kolovoz, 2024.)

<sup>52</sup> Feeding America (2024.) Walmart, Sam's Club i Walmart Foundation.

<https://www.feedingamerica.org/partners/why-i-partner/walmart-sams-club> (18. kolovoz, 2024.)

potaknuti druge tvrtke da slijede primjer Walmarta. Tadašnja stopa nezaposlenosti za veterane nedavnih ratova iznosila je nešto ispod 10%, dok je stopa nezaposlenosti za ne veterane bila 7,9%. Walmart je dotada uložio 20 milijuna dolara u podršku veteranima kroz svoju zakladu, a planirao je zapošljavanje veterana zbog njihove discipline i predanosti. Poduzeće je obećalo da će se truditi pronaći poslove za veterane blizu njihovih domova.<sup>53</sup>

4. Projekt Gigaton - Walmart je 2017. godine pokrenuo projekt Gigaton, s ciljem suradnje s dobavljačima poduzeća nastoji smanjiti ili eliminirati milijardu metričkih tona stakleničkih plinova iz globalnog lanca vrijednosti do 2030. godine. Projekt Gigaton obuhvatio je inicijative u područjima poput energetske učinkovitosti, redizajna pakiranja, smanjenja bacanja hrane i logistike. Zahvaljujući ovim naporima, Walmart je uspio ostvariti svoj cilj šest godina prije roka.<sup>54</sup>
5. COVID-19 - Walmart i Sam's Club su se brzo prilagodili izazovima koje je donio COVID-19, koristeći svoje resurse kako bi podržali zajednice i zdravstvene radnike u borbi protiv pandemije. U ranim fazama pandemije, poduzeće je transformiralo svoja parkirališta u centre za testiranje, čime je omogućilo brzu i široku dostupnost testiranja za građane. Ova inicijativa bila je ključna u prepoznavanju i praćenju širenja virusa. Osim toga, Walmart i Sam's Club su mobilizirali svoje opskrbne lance kako bi osigurali materijale za osobnu zaštitu, kao što su maskice i rukavice, i isporučili ih zdravstvenim radnicima koji su se nalazili na prvoj liniji borbe protiv COVID-19. Ova podrška bila je od iznimne važnosti za zaštitu osoblja koje je radilo u izuzetno teškim uvjetima. U 2021. godini, Walmart i Sam's Club su distribuirali desetke milijuna doza cjepiva protiv COVID-19. Impresivnih 80% tih cjepiva isporučeno je u zajednice s nedostatkom medicinskih usluga.<sup>55</sup>
6. Borba protiv rasizma - nakon prosvjeda za Georgea Floyd, Walmart je obećao potaknuti raznolikost unutar svoje organizacije i uložiti 100 milijuna dolara u borbu protiv sustavnog rasizma u SAD-u tijekom pet godina. Poduzeće je objavilo da će prvih 14,3 milijuna dolara biti dodijeljeno u 16 neprofitnih organizacija koje se bave rasnom

---

<sup>53</sup> The New York Times (2013.) Wal-Mart planira zaposliti svakog veterana koji želi posao. <https://www.nytimes.com/2013/01/15/us/wal-mart-to-announce-extensive-plan-to-hire-veterans.html> (19. kolovoz, 2024.)

<sup>54</sup> Procurement (2024.) Walmart Project Gigaton: Pomaganje dobavljačima da smanje emisije. <https://procurementmag.com/articles/walmart-project-gigaton-helping-suppliers-to-cut-emissions> (19. kolovoz, 2024.)

<sup>55</sup> Walmart (2022.) From humble beginnings. To redefining retail. <https://corporate.walmart.com/about/history> (18. kolovoz, 2024.)

nejednakošću. Walmart je kao najveći poslodavac u zemlji posebno važan u ovoj inicijativi, a izvršni direktor Doug McMillon istaknuo je da poduzeća, uključujući Walmart, trebaju učiniti više od pisanja čekova. Poduzeće je također započelo unaprjeđivanje vlastite raznolikosti po pitanju svojih zaposlenika. Walmartov Centar za rasnu jednakost, pod vodstvom Kirstie Sims, usmjeren je na rješavanje nejednakosti u financijama, zdravstvu, obrazovanju i kaznenom pravosuđu. Poduzeti su i dodatni koraci poput povećanja transparentnosti u izvješćima o raznolikosti, suradnje s povijesno crnačkim sveučilištima i otvaranja novih zdravstvenih centara. Naglasak je na važnosti kontinuiranog rada kako bi se ostvarili željeni ciljevi i poboljšale poslovne prakse koje će doprinijeti pozitivnim promjenama u društvu.<sup>56</sup>

Walmart se ističe kao jedan od lidera u korištenju svojih značajnih resursa i opsežne mreže kako bi pružio podršku u kriznim situacijama, bori se protiv društvenih nepravdi i potiče održivost. Walmart kontinuirano demonstrira svoju predanost korporativnoj društvenoj odgovornosti i filantropskim djelovanjima od pružanja pomoći u kriznim situacijama, uključujući prirodne katastrofe poput uragana, preko suradnje s organizacijama u borbi protiv gladi, zapošljavanja veterana i smanjenja emisija stakleničkih plinova, do brze reakcije na pandemiju COVID-19 i aktivnog sudjelovanja u borbi protiv rasne nepravde. Napori ovog vodećeg obiteljskog poduzeća ne samo da pružaju neposrednu pomoć, već i naglašavaju važnost dugoročnog djelovanja te strateškog poboljšanja poslovnih praksi u cilju postizanja trajnih promjena.

Sam i Helen Walton osnovali su Walton Family Foundation 1987. godine. Ova zaklada zamišljena je kao most koji povezuje obitelj i omogućava generacijama da zajednički rade na rješavanju velikih izazova kroz trajna rješenja. Danas, nekoliko generacija potomaka osnivača zajedno upravljaju Zakladom, vodeći je u skladu s obiteljskim vrijednostima i vizijama. Helen Walton često je naglašavala da nije važno ono što skupimo u životu, već ono što ostavimo iza sebe, jer to govori o tome kakav smo život živjeli. Ova filozofija davanja oblikovala je filantropski rad Zaklade u posljednja tri desetljeća. Upravno tijelo u potpunosti sastavljeno od članova obitelji, vodi strateške smjernice filantropskih aktivnosti. Oni vjeruju u mogućnost postizanja svih ciljeva uz adekvatne prilike i poticaje. Zaklada i njeni partneri neprekidno rade na širenju mogućnosti i uklanjanju prepreka, svjesni da su izazovi današnjeg svijeta međusobno

---

<sup>56</sup> CNBC (2021.) Walmart donira 14 milijuna dolara kao dio šireg obećanja za promicanje rasne jednakosti. <https://www.cnbc.com/2021/02/01/walmart-donates-14-million-dollars-as-part-of-pledge-to-advance-racial-equity.html> (18. kolovoz, 2024.)

povezani i zahtijevaju kolektivna rješenja. Walton Family Foundation stalno istražuje učinkovite prakse i područja za unapređenje, podržavajući inovacije, uključivanje, suradnju i promjene koje dolaze iz zajednica. Na stranici njihove zaklade dostupna je baza podataka koja se sastoji od preko 26.000 potpora i donacija od osnivanja Zaklade, pa sve do danas.<sup>57</sup>

### **6.3. Pregled ekonomskog napretka i utjecaja**

Walmart, najveći globalni trgovac na malo, poznat je po svojoj izuzetnoj poslovnoj ekspanziji i nepokolebljivoj vodećoj poziciji na tržištu. Od svojih skromnih početaka 1962. godine, kada su Sam Walton i njegov brat James "Bud" Walton otvorili prvu Walmart Discount City trgovinu u Rogersu, Arkansas, tvrtka je izrasla u globalnog velikana koji postavlja standarde u maloprodaji. Njihov poslovni model, izgrađen na konceptu "prodaj više za manje", stvorio je čvrste temelje za neprekidni rast i širenje, omogućivši Walmartu da dominira maloprodajnim sektorom.<sup>58</sup> Do 2023. godine Walmart je upravljao s preko 11.000 trgovina u više od 24 zemlje diljem svijeta, uključujući diskonte, supercentre i tržnice u susjedstvu. Ukupna neto prodaja tvrtke dosegla je impresivnih 640 milijardi američkih dolara, čime je Walmart osigurao vodeće mjesto na ljestvici globalnih kompanija po prihodu. S oko 2,1 milijun zaposlenika, Walmart je također postao najveći poslodavac na svijetu, nadmašivši čak i Amazon, koji zapošljava 1,5 milijuna ljudi.<sup>59</sup>

---

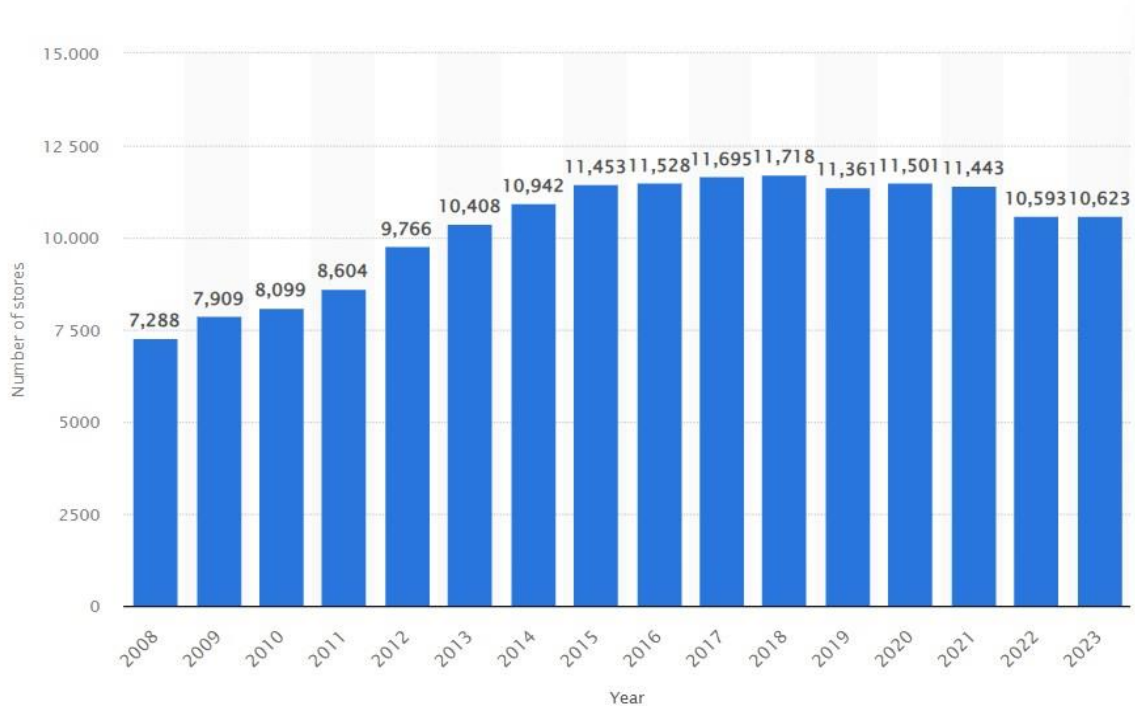
<sup>57</sup> Walton Family Foundation (2024.) Walton Family Foundation: Gdje prilika pušta korijenje. <https://www.waltonfamilyfoundation.org/about-us> (17. kolovoz, 2024.)

<sup>58</sup> Statista (2024.) Walmart - Statistika i činjenice <https://www.statista.com/topics/1451/walmart/#topicOverview> (12. kolovoz, 2024.)

<sup>59</sup> Statista (2024.) Vodeće tvrtke prema broju zaposlenih u 2023. <https://www.statista.com/statistics/264671/top-50-companies-based-on-number-of-employees/> (13. kolovoz, 2024.)



Grafikon 3. Broj Walmart trgovina diljem svijeta od 2008. do 2023. godine



Izvor: Statista (2024.) Broj Walmart trgovina diljem svijeta od fiskalne godine 2008. do 2023. <https://www.statista.com/statistics/256172/total-number-of-walmart-stores-worldwide/> (12. kolovoz, 2024.)

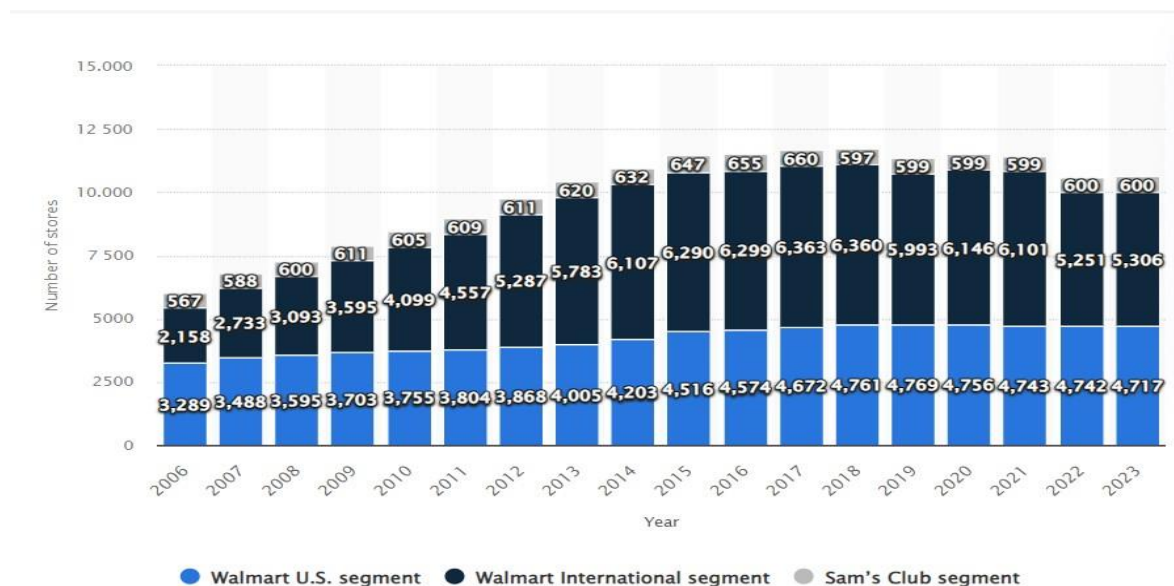
Grafikon 3 prikazuje broj Walmartovih trgovina prema istraživanju Statiste od 2008. do 2023. godine. Najveći broj zabilježen je u 2018. kada je poduzeće imalo 11.718 trgovinu. Prema podacima do 31. siječnja 2023., Walmart je imao ukupno 10.623 maloprodajne trgovine diljem svijeta. Osim toga, poduzeće je upravljalo s 380 distribucijskih objekata, što znači da je ukupni broj objekata kojima upravlja Walmart dosegao 11.003. Međutim, primjetno je smanjenje broja trgovina u usporedbi s 2021. godinom. Ovo smanjenje uglavnom je rezultat odluke o prekidu poslovanja u Ujedinjenom Kraljevstvu i Japanu tijekom prvog kvartala 2022. godine. Odlazak s tih tržišta odražava Walmartovu strategiju optimizacije globalnog poslovanja fokusirajući se na profitabilnija tržišta.<sup>60</sup>

Walmartovo poslovanje organizirano je u tri odjela: Walmart US, Walmart International i Sam's Club, svaki sa značajnom ulogom u uspjehu poduzeća. Najveći i najvažniji odjel, Walmart US, upravlja s više od 4.700 trgovina diljem Sjedinjenih Država. Ove trgovine obuhvaćaju različite formate, uključujući diskonte, supercentre i tržnice u susjedstvu. Ovaj segment generira najveći

<sup>60</sup> Statista (2024.) Broj Walmart trgovina diljem svijeta od fiskalne godine 2008. do 2023. <https://www.statista.com/statistics/256172/total-number-of-walmart-stores-worldwide/> (12. kolovoz, 2024.)

dio prihoda tvrtke, a uključuje i Walmartovu e-trgovinu putem web stranice walmart.com, koja postaje sve važnija u modernom poslovanju. Walmart International, drugi po veličini, upravlja poslovanjem izvan Sjedinjenih Država i čini približno 17% ukupne neto prodaje kompanije. Ovaj segment obuhvaća trgovine u 24 zemlje, uključujući Kanadu s 402 trgovine i Meksiko s čak 2.862 trgovine. Internacionalno širenje omogućilo je Walmartu da dodatno učvrsti svoju globalnu prisutnost i diverzificira izvore prihoda. Treći odjel, Sam's Club, predstavlja lanac maloprodajnih skladišnih klubova koji djeluju na temelju članstva. S ukupno 600 trgovina do početka 2023. godine, Sam's Club ima važnu ulogu u Walmartovoj strategiji ponude proizvoda po konkurentnim cijenama, privlačeći lojalne kupce kroz model članstva koji pruža dodatne pogodnosti i uštede.<sup>61</sup>

Grafikon 4. Broj Walmart trgovina diljem svijeta od 2006. do 2023. godine, po odjelima



Izvor: Statista (2024.) Broj Walmart trgovina diljem svijeta od fiskalne godine 2006. do 2023., po odjelima <https://www.statista.com/statistics/269405/number-of-stores-of-walmart-worldwide-since-2006-by-division/> (12. kolovoz, 2024.)

Na grafikonu 4 prema istraživanju Statiste prikazan je broj Walmart trgovina prema odjelima od 2006. do 2023. godine, pri čemu se vidi stabilan rast Walmart US i Walmart International odjela do 2015. godine. Nakon tog razdoblja, dolazi do stagnacije i blagog pada u broju trgovina, posebno u segmentu Walmart International. Ovaj pad može se pripisati prethodno

<sup>61</sup> Statista (2024.) Broj Walmart trgovina diljem svijeta od fiskalne godine 2006. do 2023., po odjelima <https://www.statista.com/statistics/269405/number-of-stores-of-walmart-worldwide-since-2006-by-division/> (12. kolovoz, 2024.)

spomenutom Walmartovom povlačenju s manje profitabilnih tržišta, kao što su Ujedinjeno Kraljevstvo i Japan. Odjel Sam's Club ostaje relativno stabilan, s konstantnim brojem trgovina kroz godine, što naglašava njegovu stabilnu poziciju na tržištu kao važan dio Walmartove ponude.<sup>62</sup>

Walmart, kao multinacionalna maloprodajna korporacija, ostvaruje dubok utjecaj na globalna tržišta zahvaljujući svom specifičnom poslovnom modelu koji se temelji na niskim cijenama i visokoj učinkovitosti. Ovaj model je široko repliciran diljem svijeta, ali izaziva različita mišljenja o svom utjecaju na svjetsko gospodarstvo. Dok neki smatraju da je Walmart pozitivna snaga koja poboljšava učinkovitost i smanjuje cijene za potrošače, drugi ga kritiziraju zbog negativnog utjecaja na mala poduzeća i radnike. U nastavku su razmotrene točke koje treba uzeti u obzir u analizi Walmartova poslovnog modela:<sup>63</sup>

1. Učinkovitost: Walmart je poznat po svojoj visokoj učinkovitosti, koju postiže kroz "just-in-time" sustav upravljanja inventarom. Ovaj sustav minimizira troškove skladištenja i smanjuje količine otpada. Također, poduzeće koristi naprednu tehnologiju za optimizaciju lanca opskrbe i pojednostavljenje operacija, što joj omogućuje da nudi niže cijene u odnosu na mnoge konkurente.
2. Niske cijene: primarna komponenta Walmartovog poslovnog modela je strategija niskih cijena. Poduzeće koristi svoju veličinu i pregovaračku moć kako bi osigurala niže cijene od dobavljača, koje zatim prenosi na potrošače. Ova strategija učinila je Walmart popularnim među kupcima koji traže povoljne ponude.
3. Utjecaj na mala poduzeća: Walmartov model često je kritiziran zbog svog utjecaja na mala poduzeća. Kritičari tvrde da velike trgovine i niske cijene Walmarta dovode do zatvaranja lokalnih poduzeća, gubitka radnih mjesta i smanjenja lokalne gospodarske aktivnosti. S druge strane, neki smatraju da Walmart doprinosi lokalnim zajednicama stvaranjem novih radnih mjesta i povećanjem prometa.
4. Radna praksa: Walmart je suočen s kritikama zbog svojih radnih praksi, koje uključuju optužbe za niske plaće i ograničene beneficije za radnike. Ipak, poduzeće je u

---

<sup>62</sup> Izvor: Statista (2024.) Broj Walmart trgovina diljem svijeta od fiskalne godine 2006. do 2023., po odjelima. <https://www.statista.com/statistics/269405/number-of-stores-of-walmart-worldwide-since-2006-by-division/> (12. kolovoz, 2024.)

<sup>63</sup> FASTER Capital (2024.) Globalizacija: Kako Walmart efekt oblikuje svjetsku ekonomiju. <https://fastercapital.com/content/Globalization--How-the-Walmart-Effect-is-Shaping-the-World-Economy.html> (13. kolovoz, 2024.)

posljednjim godinama poduzela mjere za poboljšanje radnih uvjeta, među kojima se ističe povećanje minimalne plaće, izdavanje bonusa i proširenje pogodnosti za zaposlenike.

Walmart ostavlja značajan trag na globalnom gospodarstvu kroz svoj "Walmart efekt", koji uključuje i pozitivne i negativne aspekte. S jedne strane, Walmart značajno smanjuje cijene, omogućujući potrošačima s ograničenim budžetom pristup robama koje bi inače bile izvan njihovog dosega, zahvaljujući svojoj globalnoj prisutnosti i pregovaračkoj moći s dobavljačima. S druge strane, Walmart se suočava s kritikama zbog niskih plaća i ograničenih beneficija za radnike, što može sugerirati iskorištavanje zaposlenika. Također, agresivna strategija niskih cijena često dovodi do zatvaranja malih trgovina koje se ne mogu natjecati s cijenama velikog lanca, negativno utječući na lokalne zajednice i ekonomiju. U kontekstu globalizacije, Walmartov učinak donosi i koristi i izazove; dok niske cijene proširuju dostupnost robe, negativni utjecaj na mala poduzeća i homogenizacija kultura predstavljaju značajne probleme. Primjeri ovog efekta uključuju zatvaranje lokalnih trgovina u ruralnim područjima nakon dolaska Walmarta te utjecaj na globalni lanac opskrbe, gdje Walmartova pregovaračka moć oblikuje cijene proizvoda širom svijeta. Ukratko, Walmart efekt oslikava složenost utjecaja velikih maloprodajnih korporacija na globalno gospodarstvo, s mješavinom pozitivnih i negativnih posljedica koje se manifestiraju u različitim aspektima tržišta i lokalnih zajednica.<sup>64</sup>

Walmartova predanost inovacijama, niskim cijenama i širokom izboru proizvoda učvrstila je njegovu poziciju kao globalnog lidera u maloprodaji. Kroz stalno širenje i prilagodbu globalnim trendovima, Walmart i dalje ostaje simbol pristupačne kupnje i dosljedne poslovne uspješnosti, koji uspješno zadovoljava potrebe milijuna potrošača diljem svijeta.

---

<sup>64</sup> Faster Capital (2024.) Globalizacija: Kako Walmart efekt oblikuje svjetsku ekonomiju <https://fastercapital.com/content/Globalization--How-the-Walmart-Effect-is-Shaping-the-World-Economy.html> (13. kolovoz, 2024.)

## 7. ZAKLJUČAK

Obiteljska poduzeća predstavljaju jednu od najvažnijih struktura unutar globalnog gospodarstva, donoseći specifične vrijednosti i jedinstven pristup poslovanju. Njihova prisutnost u gospodarstvu nije samo rezultat ekonomske nužnosti, već i duboko ukorijenjenih društvenih i kulturnih tradicija koje se prenose s generacije na generaciju. Ova poduzeća često imaju snažan osjećaj odgovornosti prema zajednici u kojoj djeluju, što se manifestira kroz dugoročno planiranje i održive poslovne prakse. Jedna od glavnih karakteristika obiteljskih poduzeća je međugeneracijska povezanost. Ona omogućuje ne samo kontinuitet poslovanja, već i stabilnost koja je često nedostižna za poduzeća s drugačijom vlasničkom strukturom. Prenosjenje poslovanja s jedne generacije na drugu donosi dodatnu motivaciju za dugoročno uspješno poslovanje, pri čemu se pažljivo razmatraju svi aspekti poslovanja kako bi se očuvala tradicija i osigurala budućnost. Ova povezanost također omogućuje fleksibilnost i bržu prilagodbu tržišnim promjenama, jer članovi obitelji dijele zajedničke ciljeve i vrijednosti. Obiteljske vrijednosti, kao što su poštenje, povjerenje i predanost, često se odražavaju u načinu poslovanja. Te vrijednosti utječu na donošenje odluka, upravljanje zaposlenicima i odnos prema kupcima. U obiteljskim poduzećima, poslovni odnosi se često temelje na osobnim vezama i povjerenju, što može stvoriti snažniju lojalnost među kupcima i zaposlenicima. Ovo, zauzvrat, povećava konkurentnost poduzeća na tržištu. Obiteljska poduzeća također imaju utjecaj i na regionalan razvoj. Ona često djeluju u manjim zajednicama gdje predstavljaju glavni izvor zaposlenja i ekonomskog razvoja. Njihov utjecaj seže daleko izvan ekonomske sfere, jer kroz lokalna ulaganja, filantropiju i druge oblike društvene odgovornosti pridonose kvaliteti života u zajednicama u kojima djeluju. Ova poduzeća su često pokretači inovacija, jer njihova bliskost s tržištem i kupcima omogućuje bolje razumijevanje potreba i želja potrošača. Međutim, obiteljska poduzeća suočavaju se i s izazovima. Upravljanje obiteljskom dinamikom, osiguranje uspješne tranzicije između generacija, te očuvanje obiteljskih vrijednosti u kontekstu globalizacije i brzih tržišnih promjena zahtijeva pažljivo planiranje i prilagodljivost. Unatoč tim izazovima, mnoge obiteljska poduzeća uspijevaju održati svoju konkurentnost i ostati uspješne na duge staze. Jedan od najpoznatijih primjera uspješnog obiteljskog poduzeća je Walmart. Ovo poduzeće, osnovano od strane obitelji Walton, pokazuje kako obiteljska poduzeća mogu izrasti u globalne korporacije dok zadržavaju svoje temeljne obiteljske vrijednosti. Walmart je započeo kao mala trgovina, ali je s vremenom postao globalni lider u maloprodaji, te je ostao vjeran načelima koja su postavili njegovi osnivači. Usmjerenost na kupca, odgovornost prema zajednici i inovativnost u poslovanju omogućili su Walmartu da se

prilagodi promjenama i postane jedan od najuspješnijih poslovnih subjekata u svijetu. U konačnici, obiteljska poduzeća su neizostavan dio gospodarstva i društva. Njihova sposobnost da kombiniraju poslovni uspjeh s društvenom odgovornošću čini ih posebnim i iznimno važnim subjektima u stvaranju održivog razvoja. Njihov dugoročni pristup, utemeljen na obiteljskim vrijednostima, omogućuje im ostvarenje velikog utjecaja ne samo u ekonomskom rastu, već i u očuvanju društvene kohezije i kulturne baštine. Kroz svoj rad, obiteljska poduzeća ne samo da stvaraju vrijednost za svoje vlasnike, već i za širu zajednicu, što ih čini nezamjenjivim nositeljima društveno-ekonomskog napretka.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Alpeza, M., Juric, M. P. (2016.) *Upravljanje obiteljskim poduzećem*. Ekonomski fakultet u Osijeku. Osijek
2. Bakotić, D.(2016.) *Obiteljsko poduzetništvo*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru. Mostar.
3. Dolinger, J. M. (1995.) *Entrepreneurship, Strategies and Resources, Richard D. Irwin & Austen Press*.
4. Kružić, D. (2004.) *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRiF-plus. Zagreb
5. Kružić, D., Buble, M. (2006.) *Poduzetništvo realnost sadašnjosti i izazov budućnosti: obiteljsko poduzetništvo*. Zagreb: RRiF plus.
6. Kružić, D., Bulog, I. (2012.) *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Ekonomski fakultet u Splitu. Split
7. Kuvačić, N. (1999.) *Počela poduzetništva*. Split.
8. Weihrich, H., Koontz, H. (1998.) *Menadžment*. Zagreb.

### Internetski izvori:

1. Birdthistle, N., Hales, R. (2023.) *Obiteljsko poduzeće – značenje i doprinos globalnim gospodarstvima*. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80455-20\\_9-420231002/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80455-20_9-420231002/full/html) (02. lipanj, 2024.)
2. Chron (2018.) *Razlika između korporativne filantropije i korporativne društvene odgovornosti*. <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-corporate-philanthropy-corporate-social-responsibility-65129.html> (12. kolovoz, 2024.)
3. Classy Blog (2023.) *12 društveno odgovornih tvrtki kojima treba pljeskati*. <https://www.classy.org/blog/6-socially-responsible-companies-applaud/> (12. kolovoz, 2024.)
4. CNBC (2021.) *Walmart donira 14 milijuna dolara kao dio šireg obećanja za promicanje rasne jednakosti*. <https://www.cnbc.com/2021/02/01/walmart-donates-14-million-dollars-as-part-of-pledge-to-advance-racial-equity.html> (18. kolovoz, 2024.)

5. Europski parlament (2015.) *Izvešće o obiteljskim poduzećima u Europi.* [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223\\_HR.html?redirect](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2015-0223_HR.html?redirect) (10. srpanj, 2024.)
6. EY Global (2023.) *Kako najveća obiteljska poduzeća nadmašuju globalni gospodarski rast.* [https://www.ey.com/en\\_gl/insights/family-enterprise/family-business-index](https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index) (12. lipanj, 2024.)
7. EY i Sveučilište St.Gallen Family Business Index (2023.) *Kako najveća svjetska obiteljska poduzeća nadmašuju globalni gospodarski rast.* <https://familybusinessindex.com/> (12. lipanj, 2024.)
8. Faster Capital (2024.) *Filantropija obiteljskih tvrtki Moć vraćanja: Kako obiteljske tvrtke potiču filantropiju.* <https://fastercapital.com/content/Family-business-philanthropy-The-Power-of-Giving-Back--How-Family-Businesses-Drive-Philanthropy.html#The-Importance-of-Family-Business-Philanthropy> (15. kolovoz, 2024.)
9. Faster Capital (2024.) *Globalizacija: Kako Walmart efekt oblikuje svjetsku ekonomiju.* <https://fastercapital.com/content/Globalization--How-the-Walmart-Effect-is-Shaping-the-World-Economy.html> (13. kolovoz, 2024.)
10. Faster Capital (2024.) *Studije slučaja obiteljskog poslovanja Priče o uspjehu: Kako obiteljska poduzeća napreduju u startup ekosustavu.* <https://fastercapital.com/content/Family-business-case-studies-Success-Stories--How-Family-Businesses-Thrive-in-the-Startup-Ecosystem.html#The-Role-of-Family-Businesses-in-the-Startup-Landscape.html> (22. srpanj, 2024.)
11. Faster Capital (2024.) *Uloga obiteljskih poduzeća u razvoju zajednice.* <https://fastercapital.com/topics/the-role-of-family-businesses-in-community-development.html> (10. srpanj, 2024.)
12. Feeding America (2024.) *Walmart, Sam's Club i Walmart Foundation.* <https://www.feedingamerica.org/partners/why-i-partner/walmart-sams-club> (18. kolovoz, 2024.)
13. Filantropija (2023.) *Što je filantropija?* <https://www.filantropija.hr/filantropija/sto-je-filantropija> (10. kolovoz, 2024.)
14. Filantropija (2024.) *Društveno odgovorno poslovanje (DOP).* <https://www.filantropija.hr/dop/sto-je-drustveno-odgovorno-poslovanje> (10. kolovoz, 2024.)



15. INSIGHTS (2021.) *Obitelji u poslovanju ulažu za utjecaj.*  
<https://www.ie.edu/insights/articles/family-business-and-impact-investing/> (15. kolovoz, 2024.)
16. James, H. (2024.) *Kongo Gumi: kratka povijest najstarije tvrtke na svijetu.*  
<https://www.linkedin.com/pulse/kongo-gumi-brief-history-worlds-oldest-company-james-jim-hoadley-wb7ie> (10. svibanj, 2024.)
17. Mihotić, L. (2023.) *Obiteljska poduzeća kao pokretači hrvatskog gospodarstva.*  
<https://www.glaspoduzetnika.hr/blog-ugp-a/obiteljska-poduzeca-kao-pokretaci-hrvatskog-gospodarstva> (10. srpanj, 2024.)
18. Neufeld, D. (2023.) *Utjecaj obiteljskih poduzeća prema udjelu u BDP-u.*  
<https://www.visualcapitalist.com/family-owned-businesses-by-share-of-gdp/> (01. srpanj, 2024.)
19. NPR (2005.) *Pomoć Wal-Marta nadmašila je neke federalne napore.*  
<https://www.npr.org/2005/09/09/4839696/wal-mart-aid-outpaced-some-federal-efforts> (18. kolovoz, 2024.)
20. NxtGen Nexus (2022.) *Društveno odgovorno poslovanje i obiteljsko poduzeće.*  
<https://nxtgennexus.com/corporatesocialresponsibility-and-the-family-business-3/> (12. kolovoz, 2024.)
21. Procurement (2024.) *Walmart Project Gigaton: Pomaganje dobavljačima da smanje emisije.*  
<https://procurementmag.com/articles/walmart-project-gigaton-helping-suppliers-to-cut-emissions> (19. kolovoz, 2024.)
22. Statista (2024.) *Broj Walmart trgovina diljem svijeta od fiskalne godine 2008. do 2023.*  
<https://www.statista.com/statistics/256172/total-number-of-walmart-stores-worldwide/> (12. kolovoz, 2024.)
23. Statista (2024.) *Broj Walmart trgovina diljem svijeta od fiskalne godine 2006. do 2023., po odjelima* <https://www.statista.com/statistics/269405/number-of-stores-of-walmart-worldwide-since-2006-by-division/> (12. kolovoz, 2024.)
24. Statista (2024.) *Vodeće tvrtke prema broju zaposlenih u 2023.*  
<https://www.statista.com/statistics/264671/top-50-companies-based-on-number-of-employees/> (13. kolovoz, 2024.)
25. Statista (2024.) *Walmart - Statistika i činjenice.*  
<https://www.statista.com/topics/1451/walmart/#editorsPicks> (10. kolovoz, 2024.)

26. Statista. (2017.) *Koje su glavne brige za vaš obiteljski posao danas?* <https://www.statista.com/statistics/934117/main-concerns-for-family-business-owners-in-europe/#statisticContainer> (15. svibanj, 2024.)
27. Tabak, J., Nabradi, A. (2020.) *Model TONA: Nova metodologija za procjenu životnih ciklusa razvoja i zrelosti obiteljskih poduzeća.* <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X19300629> (10. srpanj, 2024.)
28. Tharawat Magazine (2016.) *Ekonomski učinak obiteljskih poduzeća – zbirka činjenica.* <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80455-209-420231002/full/html> (01. lipanj, 2024.)
29. Tharawat Magazine (2023.) *Ekonomski učinak obiteljskih poduzeća – zbirka činjenica.* <https://www.tharawat-magazine.com/facts/economic-impact-family-businesses/> (25. svibanj, 2024.)
30. Tharawat Magazine (2024.) *Društveni utjecaj obiteljskih poduzeća.* <https://www.tharawat-magazine.com/facts/the-social-impact-of-family-businesses/> (15. kolovoz, 2024.)
31. The New York Times (2013.) *Wal-Mart planira zaposliti svakog veterana koji želi posao.* <https://www.nytimes.com/2013/01/15/us/wal-mart-to-announce-extensive-plan-to-hire-veterans.html> (19. kolovoz, 2024.)
32. Walmart (2022.) *From humble beginnings. To redefining retail.* <https://corporate.walmart.com/about/history> (16. kolovoz, 2024.)
33. Walton Family Foundation (2024.) *Walton Family Foundation: Gdje prilika pušta korijenje.* <https://www.waltonfamilyfoundation.org/about-us> (17. kolovoz, 2024.)
34. World Economic Forum (2024.) *Kako obiteljsko poduzeće može dovesti do rješenja za današnje izazove održivosti.* <https://www.weforum.org/agenda/2024/03/family-business-sustainability-trust/> (10. kolovoz, 2024.)

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Prikaz 5 najstarijih svjetskih obiteljskih poduzeća.....	3
Tablica 2. 10 najvećih obiteljskih poduzeća u 2022. godini .....	20
Tablica 3 Doprinos obiteljskih poduzeća nacionalnom bruto domaćem proizvodu prema državama za 2023. godinu.....	23

## POPIS SLIKA

Slika 1. Obiteljska poduzeća kao pokretači promjena .....	12
Slika 2. Doprinos obiteljskih poduzeća svjetskom BDP-u i globalnoj zaposlenosti.....	22
Slika 3. Doprinos obiteljskih poduzeća nacionalnom bruto domaćem proizvodu prema državama za 2016. godinu.....	22
Slika 4. Doprinos obiteljskih poduzeća u zapošljavanju prema državama .....	25
Slika 5. Postotak obiteljskih poduzeća u privatnom sektoru iz globalnog presjeka zemalja ...	28
Slika 6. Rasprostranjenost 500 najvećih obiteljskih poduzeća prema sektoru djelatnosti .....	29
Slika 7. Preklapanje interesa obitelji i poduzeća .....	31
Slika 8. Model nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću .....	33
Slika 9. Prva trgovina Walmarta u Rogersu, Arkansas 1962. godina .....	37

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1. Rasprostranjenost 500 najvećih obiteljskih poduzeća prema regijama .....	26
Grafikon 2. Izazovi obiteljskih tvrtki u Europi .....	30
Grafikon 3. Broj Walmart trgovina diljem svijeta od 2008. do 2023. godine.....	42
Grafikon 4. Broj Walmart trgovina diljem svijeta od 2006. do 2023. godine, po odjelima.....	43