

# PRIMJENA EKONOMIJE ZAJEDNIŠTVA U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA

---

**Kraljević, Ana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2019**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:066429>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski studij poslovne ekonomije – smjer Menadžment**

**PRIMJENA EKONOMIJE ZAJEDNIŠTVA U OBITELJSKIM  
PODUZEĆIMA**

**Diplomski rad**

**Ana Kraljević**

**Zagreb, rujan 2019.**  
**Sveučilište u Zagrebu**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski studij poslovne ekonomije – smjer Menadžment**

**PRIMJENA EKONOMIJE ZAJEDNIŠTVA U OBITELJSKIM  
PODUZEĆIMA**  
**APPLICATION OF THE ECONOMY OF COMMUNION IN  
FAMILY BUSINESSES**

**Diplomski rad**

**Ana Kraljević, 0067525619.**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ivana Marić**

**Zagreb, rujan 2019.**

## SAŽETAK

Temeljni cilj ovog diplomskog rada je predstaviti obilježja Ekonomije zajedništva, socijalnog poduzetništva i vrednote poslovanja u obiteljskim poduzećima. Principi poslovanja Ekonomije zajedništva predstavljaju način življenja čovjeka kao poduzetnika i zaposlenika unutar poduzeća kako bi se postiglo društveno blagostanje. U današnjem svijetu koji se isključivo orijentirao materijalizmu i uspjehu, Ekonomija zajedništva je veliko osvježenje i pokušava vratiti ključne ljudske vrijednosti u svakodnevni i poslovni život.

Proučavanjem studije slučaja poduzeća Deichmann dobiven je uvid kako je ono počelo kao obiteljsko poduzeće koje zapravo djeluje po principima Ekonomije zajedništva. U poduzeću je izrazito naglašena humanitarna strana, uspostavljanje pravednih odnosa, suradnja prema kupcima i konkurenciji, uključivanje i prihvaćanje ravnopravnosti zaposlenika u upravljačkim aktivnostima, poslovanje u skladu sa zakonima te očuvanje prirode.

Ključne riječi: Ekonomija zajedništva, socijalno poduzetništvo, obiteljska poduzeća, Deichmann, blagostanje, kultura davanja

## ABSTRACT

The basic aim of this graduate thesis is to present the characteristics of the Economy of Communion, social entrepreneurship and values of business in family businesses. Business principles of the Economy of Communion represent the way of living a man as entrepreneur and employees within the enterprise for achieving social well-being. In today's world that solely focused on materialism and success, the Economy of Communion is a great refreshment and is trying to restore key human values to everyday and business life.

By the deciphering the Deichmann case study it became apparent that it started as a family business that actually operates on the principles of the Economy of Communion. There is a strong emphasis on the humanitarian side of the company, the establishment of fair relations, cooperation with customers and competition, inclusion and acceptance of employee equality in management activities, law enforcement and nature conservation.

Key words: Economy of Communion, social entrepreneurship, family businesses, Deichmann, welfare, culture of giving


ANA KRALJEVIĆ

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, 09.09.2019.

  
\_\_\_\_\_

(potpis)

## Sadržaj

Sažetak i ključne riječi na hrvatskom jeziku

Sažetak i ključne riječi na engleskom jeziku

1. UVOD.....	1
1.1. Područje i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. ZNAČAJKE I OBILJEŽJA EKONOMIJE ZAJEDNIŠTVA.....	3
2.1. Odnos socijalnog poduzetništva u odnosu na tradicionalno poduzetništvo.....	3
2.2. Definiranje Ekonomije zajedništva.....	8
2.3. Etički aspekt Ekonomije zajedništva u poduzetništvu.....	12
2.4. Obilježja Ekonomije zajedništva u poduzetničkom aspektu.....	16
3. PRIMJENA PRINCIPA EKONOMIJE ZAJEDNIŠTVA U OBITELJSKOM PODUZETNIŠTVU.....	21
3.1. Značajke i obilježja obiteljskog poduzetništva Ekonomije zajedništva.....	21
3.2. Socijalni kontekst obiteljskog poduzetništva Ekonomije zajedništva.....	25
3.3. Ekonomija zajedništva kao strateški model obiteljskog poduzeća.....	29
4. ANALIZA OBITELJSKOG PODUZEĆA PO MODELU EKONOMIJE ZAJEDNIŠTVA NA PRIMJERU PODUZEĆA DEICHMANN.....	34
4.1. Povijest poduzeća Deichmann.....	34
4.2. Obilježja obiteljskog poduzetništva u poduzeću Deichmann.....	35
4.3. Etika poslovanja u poduzeću Deichmann.....	37
4.4. Analiza poslovanja poduzeća Deichmann po načelima Ekonomije zajedništva.....	39
4.5. Istraživanje - ispitivanje načina na koji Ekonomija zajedništva utječe na održivi razvoj obiteljskih poduzeća i lokalne zajednice.....	41
4.6. Obiteljsko poduzeće Optika Kraljević po principima poslovanja Ekonomije zajedništva.....	42
5. ZAKLJUČAK.....	44
Popis izvora.....	45
Popis slika.....	48
Popis tablica.....	49
Životopis kandidatkinje.....	50

# 1. UVOD

## 1.1. Područje i cilj rada

Područje ovog diplomskog rada je primjena Ekonomije zajedništva u obiteljskim poduzećima. Javlja se kao neophodno rješenje u svijetu gdje vlada profit i zarada, a zanemaruje se čovjek. Ekonomija zajedništva temelji se na kulturi davanja, čime se jačaju unutarnje vrijednosti svakog pojedinca. Brojna poduzeća diljem svijeta prihvatila su ovaj model poslovanja prilagođavajući svoj stil upravljanja principima Ekonomije zajedništva. Strateški koncept poduzeća koje posluje po modelu Ekonomije zajedništva nastoji na svim razinama svojih procesa i aktivnosti poslovanja u središte pozornosti postaviti potrebe i težnje osobe i općeg dobra. Temeljna obilježja poduzeća koja posluju po modelu Ekonomije zajedništva su: uspostavljanje pravednih odnosa, suradnju prema kupcima i konkurenciji, uključivanje i prihvaćanje ravnopravnosti zaposlenika u upravljačkim aktivnostima, poslovanje u skladu sa zakonima, očuvanje prirode te solidarno djelovanje u zajednici. Razmatrajući temeljna načela Ekonomije zajedništva može se reći da već sam model takovog poslovanja zadovoljava temeljna etička načela poslovanja. U diplomskom radu Ekonomija zajedništva kao etički princip i vrednote socijalnog poduzeća razmotrit će se iz perspektive obiteljskog poduzeća.

Cilj rada je predstaviti obilježja Ekonomije zajedništva, socijalnog poduzetništva i vrednote poslovanja u obiteljskim poduzećima. Obiteljska poduzeća već su sama po sebi otvorena za model poslovanja u skladu Ekonomije zajedništva jer se obično radi o mikro, malim i srednjim poduzećima, koja imaju vrlo veliku povezanost sa zaposlenicima te kulturu poslovanja po načelu uzajamne pomoći i davanja. Kružić i Bulog (2012) ističu da mala obiteljska poduzeća zbog svoje homogene naravi, obiteljske kulture i povezanosti pokazuju veliku spremnost odricanja za dobrobit poslovanja. U sklopu radnog mjesta unutar obiteljskog poduzeća iskazuje se velika briga za pojedinca, u svakog zaposlenika se ulaže te se pokušava očuvati humanost odnosa unutar poduzeća.



## 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

U svrhu dokazivanja prisutnosti Ekonomije zajedništva i socijalnog oblika poduzetništva u ovom radu će se po modelu studije slučaja opisati poslovanje obiteljskog poduzeća Deichmann koje je u svoju poslovnu strategiju uvelo elemente Ekonomije zajedništva. Prilikom izrade rada koristi će se metoda analize, sinteze, komparacije i kompilacije. Istraživanje će se provesti “za stolom“ izučavanjem stručne literature te dosadašnjih izvješća o poslovnoj strategiji poduzeća Deichmann.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

U ovom radu će se obraditi karakteristike Ekonomije zajedništva. Stavit će se u odnos socijalno i tradicionalno poduzetništvo. Proučavati će se kako se principi Ekonomije zajedništva mogu primjeniti u obiteljskim poduzećima koja već sama po sebi zbog svoje obiteljske kulture i povezanosti pokazuju spremnost žrtvovanja za društveno blagostanje. Pomoću modela 7s prikazat će se Ekonomija zajedništva kao strateški model obiteljskog poduzeća. Na primjeru poduzeća Deichmann prikazat će se obilježja obiteljskog poduzetništva te analizirati poslovanje poduzeća Deichmann po načelima Ekonomije zajedništva.

## 2. ZNAČAJKE I OBILJEŽJA EKONOMIJE ZAJEDNIŠTVA

Ekonomija Zajedništva javlja se u modernom svijetu kao ključni pokret u kojem trenutno vlada otuđenje čovjeka. Ljudi su počeli raditi po cijele dane, ostajati u poduzeću i po dvanaest sati, poduzeća su počela nuditi usluge frizera, čuvanja djece, sobe za odmor sve kako bi se zaposlenici izjednačili sa poduzećem. Ekonomija zajedništva hoće prikazati kako je moguće spojiti zajedništvo i brigu za okolinu i istovremeno ostvarivati profit.

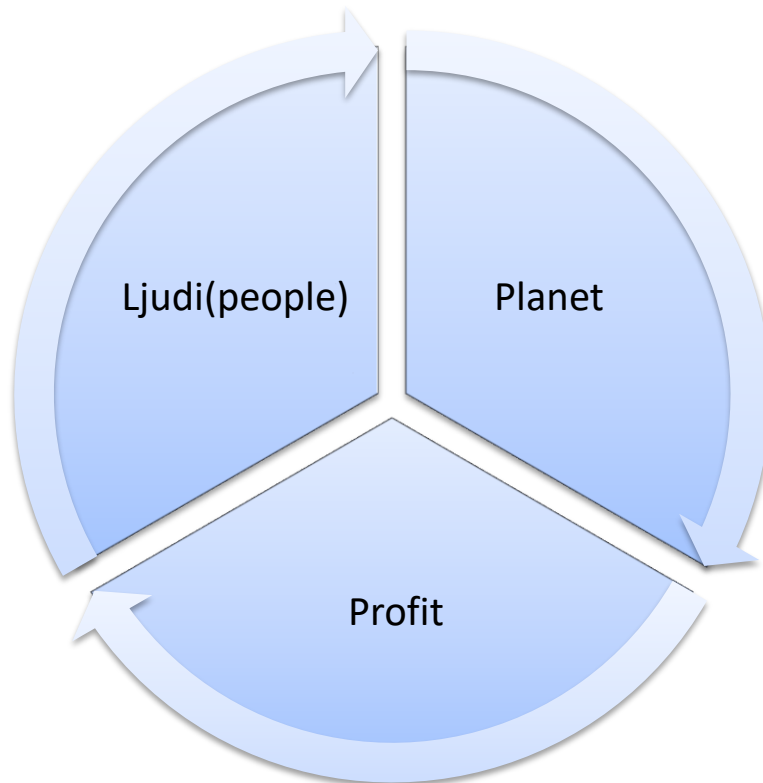
### 2.1. Odnos socijalnog poduzetništva u odnosu na tradicionalno poduzetništvo

Zrilić i Širola (2014) tvrde: „Socijalno poduzetništvo je oblik poduzetništva s naglaskom na socijalni učinak. Ono predstavlja specifičan oblik poduzetništva koji se temelji na načelima socijalne, ekološke i ekonomske održivosti, a dio ili cijelu stvorenu dobit izdvaja za dobrobit zajednice, no u praksi često nailazi na nerazumijevanje u pogledu svrhe i potencijala“.

U svome radu Horvatin (2013) tvrdi kako socijalno poduzetništvo poznato još i kao društveno poduzetništvo, se razvilo u vrijeme rastuće svijesti o tome da se količina problema s kojima se današnje društvo susreće teško može riješiti tradicionalnim neprofitnim i filantropskim pristupom. Prema definiciji, socijalno poduzetništvo je djelovanje poduzetnika koji prepoznaje društveni problem te na profesionalan, inovativan i održiv pristup sustavnim promjenama koje nadilaze nedostatke tržišta i iskorištavaju pružene mogućnosti. Poslovni poduzetnici obično mjere učinkovitost pothvata kroz profit i povrat ulaganja, socijalni poduzetnici procjenjuju svoj uspjeh i kroz utjecaj na društvene promjene te kroz profit i povrat ulaganja. Socijalni poduzetnici često rade u organizacijama civilnog društva, no isto tako mogu raditi u privatnom i javnom sektoru, čineći važnim svoj utjecaj na društvo. Pokret socijalnog poduzetništva obuhvaća i neprofitne organizacije koje koriste poslovne modele u ostvarivanju svoje misije, i profitne organizacije kojima je primaran cilj društvena promjena. Mnoga komercijalna poslovanja imaju u svojem poslovanju integrirane i društvene ciljeve, no samo oni kojima je utjecaj na društvo i/ili okoliš primaran cilj poslovanja, mogu se nazivati socijalni poduzetnici. Vrijednosti socijalnih poduzeća su demokratičnost, ravnopravnost, pravičnost i solidarnost. Načela se temelje na društveno odgovornom poslovanju, ekonomskoj demokraciji, sudioničkoj demokraciji, održivom razvoju.

Socijalnim poduzetnicima na prvom mjestu je društvo kao cjelina te njihovo blagostanje dok kod klasičnih poduzetnika to je profit. Socijalni poduzetnici funkcioniraju po modelu trostruke bilance početnim slovom P (Recupero, 2016):

Slika 1.: Model trostruke bilance početnim slovom P



Izvor :izradila autorica prema Recupero (2016.), *Socijalno poduzetništvo-primjena i karakteristike*, web stranice recupero, <http://recupero.com.hr/blog-objava/socijalno-poduzetnistvo/>, pristupljeno: 20.05.2019.

- people - ljudi (ravnopravnost i jednake mogućnosti za sve ljude)
- planet (zaštita okoliša)
- profit (financijska održivost i ponovno investiranje profita)

Slika 1 ističe ravnopravnost i jednaku mogućnost za sve ljude, zaštita okoliša zato što se okoliš treba čuvati za buduće generacije te financijska održivost i ponovno investiranje profita kako bi samo poduzeće bilo održivo i imalo mogućnost poslovanja, a time i stabilnost zaposlenja za zaposlenike gdje se ponovo vraća na prvo P odnosno ljude i njihova dobrobit. Neki od temelja

socijalnog poduzetništva su pravednost, očuvanje okoliša, demokracija, neovisnost, društvene vrijednosti.

S druge strane tradicionalno poduzetništvo je proces stvaranja vrijednosti jedinstvenom kombinacijom resursa u svrhu iskorištavanja prigode. Naglašeno je vezano za prijelomna vremena, uvjete neizvjesnosti, krize i promjene u okruženju. Bit poduzetničkog ponašanja jeste prepoznavanje prilika i ostvarivanje ideja. Zadatke, kojima se bave poduzetnici, mogu ostvariti zasebno ili kao grupa ljudi. Ostvarenje zadataka zahtijeva kreativnost, motivaciju i volju za preuzimanjem rizika. Poduzetništvo teži razumijevanju kako nastaju prigode da se stvori nešto novo (novi proizvodi ili usluge, nova tržišta, novi proizvodni procesi) te kako daroviti pojedinci pronalaze ili stvaraju te prigode, a zatim ih istražuju i koriste za postizanje različitih učinaka. Poduzetnik je pojedinac ili pravna osoba koja unosi inovacije ili unapređuje radni proces i preuzimanjem rizika nastoji ostvariti uspjeh na tržištu, obavlja poslove prema programu i ugovoru ili je pak vlasnik poduzeća. On je poduzetan, što znači da je snalažljiv i vješt u praktičnoj provedbi ideja. Svojim radom stvara nove vrijednosti (Dračić, 2012).

Svaki poduzetnik bi trebao biti inovativan, odnosno biti sposoban stvarati nove proizvode ili strategije te poboljšanje istih u cilju zadovoljenja tržišta, također bi trebao biti proaktivan u smislu konkurentnosti, napada i aktivnog zauzimanje na tržištu te treba biti spreman za preuzimanje rizika. Također poduzetnik bi trebao biti spreman preuzeti rizik za uspjeh ili neuspjeh poduzeća to je ono što ga razlikuje od ostalih. Nisu svi spremni preuzimati rizik zato i ne može svaki čovjek biti poduzetnik jer je to za neke prestresan i naporan posao, više vole doći na posao, odraditi svoju smjenu i primati plaću. Oni koji se odluče biti poduzetnici pred njima je velika odgovornost i prema ljudima i općenito očuvanju okoliša.

Tablica 1 : Usporedba obilježja socijalnog i tradicionalnog poduzetništva

Obilježja socijalnog poduzetništva	Obilježja tradicionalnog poduzetništva
Ravnopravnost	Pojedinac u središtu
Zaštita okoliša	Profit za pojedinačni uspjeh
Povećanje profita u svrhu reinvestiranja	Povećanje profita u svrhu reinvestiranja
Briga za buduće generacije	Ostvarivanje ideja
Pravednost	Prepoznavanje prilika
Preuzimanje rizika	Preuzimanje rizika

Izvor: Izrada autorice prema Zrilić, N., Širola, D. (2014.), *Socijalno poduzetništvo – nova mogućnost zapošljavanja mladih u Hrvatskoj*, Zbornik veleučilišta u Rijeci, 2(1):59-76.

Prema prikazanoj tablici 1 vidljivo je da socijalno poduzetništvo obilježava ravnopravnost i pravednost kojom se postiže jednaka prilika za sve, da svi mogu uspjeti i biti uključeni. Zatim slijedi zaštita okoliša kojom se brine za buduće generacije i da će netko živjeti na planeti nakon trenutne generacije. Cilj povećanja profita je reinvestiranje, ali svrha je socijalne prirode kojom se bolje poslovanje očituje kroz društveno blagostanje dok kod tradicionalnog poduzetništva na prvom mjestu je povećanje profita radi samoostvarenja. Zajedničko socijalnom i tradicionalnom poduzetništvu je preuzimanje rizika. Svaki poduzetnik koji ulazi u poslovanje svjestan je mogućeg uspjeha i neuspjeha te sa pozitivnim stavom kreće u poduzetništvo.

U tradicionalnom poduzetništvu pojedinac je u središtu i pokušava sebi ostvariti što veće bogatstvo, svoje inovativnosti i ideje pokušava pretvoriti u što bolji proizvod kojim će ostvariti profit. Prepoznaje prilike u svakoj situaciji i uvijek je spreman za nove pothvate. Svaki poduzetnik prepoznaje priliku gdje je drugi ne vide. Odmah preuzima rizik i kreće u poduzetnički pothvat, stalno razmišlja i osluškuje tržište te razmišlja kako ostati sveprisutan na tržištu. Stalno razvija nove proizvode kojima se pokušava što bolje pozicionirati na tržištu. Dok je tradicionalni poduzetnik uz sve navedeno solidaran i pun suosjećanja za okolinu. Pokušava opstati na tržištu i ostvariti profit, ali uz to mora brinuti za ljude i okoliš.

## 2.2. Definiranje Ekonomije zajedništva

Idejna začetnica Ekonomije zajedništva je Chiara Lubich koja je rođena 1920. godine u Italiji. Zajedno sa svojim prijateljicama u vrijeme rata, u teškim situacijama za Europu započinje Pokret fokolara. Svoje ideje želi pretočiti u djela kako bi svaki čovjek trebao biti zbrinut i imati mogućnost rada i zbrinjavanja svoje obitelji.

Fokolar (2017) navodi: „Chiara Lubich je lik koji prelazi granice vjerskih okvira, kako ih obično zamišljamo. Chiara je bila na čelu jednog Pokreta svjetskih dimenzija u kome su angažirani ne samo katolici, nego i članovi drugih kršćanskih crkava, drugih religija, kao i osobe dobre volje koje ne nastupaju s vjerskih polazišta. Njezini jasni evanđeoski korijeni ne samo da ne stvaraju prepreke, nego baš naprotiv, hrane duhovnost jedinstva gdje se ističu vrijednosti i istine svih, u uzajamnom obogaćivanju, konkretno gradeći sveopće bratstvo.“

Chiara je žena koja je posjedovala nevjerovatnu karizmu i vidjela je ono što možda drugi nisu i što je najbitnije odlučila je djelovati i osnovati zajednicu kojoj je ideja da nitko ne gladuje i oskudijeva već da svi imaju svoju priliku iako su možda pogriješili. Chiara je zagovarala da se nova prilika mora pružiti svima. Također je htjela da svi imaju pravo na rad i da sami zarađuju i prehranjuju svoju obitelj jer je to potrebno za dostojanstvo svakog čovjeka. Nije htjela da su ljudi ovisni o socijalnoj pomoći već da sami mogu stvoriti svoj „kruh“.

Projekt odnosno iskustvo Ekonomije zajedništva nadovezuje se na klasičnu, humanističku i kršćansku tradiciju civilne ekonomije te prihvaća izazov povezivanja tržišta i građanske solidarnosti, efikasnosti i suosjećanja, ekonomije i zajedništva u želji da se postigne harmonija u poslovnom i privatnom životu (Fokolar, 2018).

Ekonomija zajedništva nije još jedan u nizu od neuspješnih pokreta već je to pokret koji je uspio povezati ekonomiju, tržište, građanske vrline koje građani pokazuju kroz pomaganje onima kojima je u tom trenutku potrebno. Povezuje efikasnost i solidarnost, ljudi koji sudjeluju u Ekonomiji zajedništva imaju u sebi jako razvijenu empatiju, osjećaju za druge i djeluju kako bi pomogli onima kojima je najpotrebnije, a s druge strane isti ti ljudi su vrlo sposobni kako u pomaganju tako i u svome poslovnom ostvarenju. Cilj Ekonomije zajedništva je povezati one ljude koji su u potrebi sa ljudima koji mogu i žele pomoći te osposobiti te iste ljude da kada jednog dana izađu iz svojih problema budu sposobni pomoći onima kojima je potrebno.

Tako bi se zapravo uspio stvoriti neprekidni lanac u kojem bi svi brinuli jedni za druge bez sebičnosti, a opet bi imali dovoljno za sebe i svoju obitelj. Ekonomija zajedništva zapravo ne umanjuje već obogaćuje trenutni život i poslovanje.

Marić (2017) navodi: „Najvažnija je jedna potpuno nova ekonomija, jedna potpuno nova filozofija života koja uključuje duboku predanost drugima, upoznavanje sebe i socijalna dimenzija u aktivnoj borbi protiv siromaštva. Ustvari, Ekonomija zajedništva je jedna duboka ekonomska filozofija koja uključuje siromašne i vraća im dostojanstvo. To je način da se siromašni ljudi uvedu u zajednicu i prime kao obitelj, a ne način kojim se siromaštvo rješava tako da se siromašnima samo daje novac. To je jedna aktivna priča življenja evanđelja na radnom mjestu, u poduzeću, u odnosima prema dobavljačima, prema kolegama. Dakle, nešto što mijenja tebe i druge. To je puno više od jedne ideje, to je način života.“

Ekonomija zajedništva svoje temelje pronalazi u kulturi darivanja. Prema Živkoviću (2012): „Ukratko rečeno, u ekonomskoj kulturi darivanja stvaralaštvo je temelj djelovanja, a ne profit (koji u uvjetima fer utakmice naravno neće izostati) i to je temeljna razlika između potrošačke (egocentrične) kulture i kulture darivanja (egzocentrične). Entiteti kojima je jedini cilj novac vrlo teško ulaze u bit ekonomskih procesa jer ne ulaze u stvaralački odnos već u podređeni položaj prema novcu. Kultura davanja zapaža entitete u sustavu koji nisu zanimljivi onima koji žele brzi profit npr. u potrošačkoj kulturi te ulaže (kroz darivanje) u društveni sklad. Ona ulaže u zajednicu i zajedništvo jer je zajedništvo temelj njenog postojanja.“

Iz samog pojma kultura darivanja može se zaključiti da se radi o dijeljenju, ravnopravnosti. Želi se svima omogućiti dostojanstven život i kulturom darivanja se pokušava umanjiti razlika između društvenih slojeva. Kulturi darivanja na prvom mjestu je stvaralaštvo, a ne profit koji također neće izostati ako su uvjeti na tržištu pravedni. Stvaralaštvo je u kulturi darivanja najbitnije jer time generiramo profit, ovdje novac ne igra glavnu ulogu kao što je primjerice u potrošačkoj kulturi.

Prema Mikić (2011): „Petrošačko društvo je društvo koje je zahvatila opća težnja za potrošnjom životnih sredstava na temelju mogućnosti što ih osigurava masovna proizvodnja. Ta se pojava u ekonomskoj teoriji različito ocjenjuje. Za jedne ona je izraz društvene krize, dehumanizacije ljudskih odnosa i postupaka, daljnjeg otuđenja čovjeka i društva kojemu pripada. Drugi je ocjenjuju kao pozitivnu tekovinu suvremenih postignuća, funkciju razvoja moderne tehnologije, izraz čovjekova oslobađanja od siromaštva, prvi korak u izjednačavanju ljudi.“



U potrošačkom društvu glavni cilj je novac odnosno profit i samo se gleda kako što više uživati u plodovima tog novca. Ljudi u potrošačkom društvu samo idu za profitom i razmišljaju kako što više zaraditi i povećati svoju zaradu. Rade sve više, kao da je rad svrha njihova postojanja. Na kraju veliki novac i zarade, ali nemaju vremena uživati u njemu kada cijelo vrijeme rade. U današnje vrijeme postaje normalno da se ostaje na poslu i do dvanaest sati jer posao mora biti odrađen i ljudi smatraju da zaista trebaju ostajati tako dugo. Poduzeća to iskorištavaju u svoju svrhu, omogućuju im na poslu zajedničke prostorije za odmor, frizerske usluge, usluge čuvanja djece, rekreaciju itd. Nude apsolutno sve kako bi čovjek što dulje ostao na poslu i jedina potreba za domom je da prespava pogotovo ako nema obitelj. U potrošačkom društvu svrha čovjeka je stvarati novac. Ovdje se pojavljuju oprečna mišljenja dok jedni smatraju da ovo sve vodi ka propasti čovjeka drugi je pozdravljaju i smatraju da će zahvaljujući potrošačkoj kulturi doći do izjednačenja ljudi.

Tablica 2: Usporedba kulture darivanja i potrošačkog društva

	<b>Kultura darivanja</b>	<b>Potrošačko društvo</b>
<b>Motiv</b>	Stvaralaštvo	Profit
<b>Vrednote</b>	Briga za okolinu	Hedonizam
<b>Način rada</b>	Zajedništvo	Individualizam
<b>Cilj</b>	Blagostanje	Novac

Izvor: Izrada autorice prema Živković, N. (2012.), Utjecaj Ekonomije zajedništva na održivost razvoja, <http://uez.hr/wp-content/uploads/2017/01/Nikola-%C5%BDivkovi%C4%87-UTJECAJ-EKONOMIJE-ZAJEDNI%C5%A0TVA-NA-ODR%C5%BDIVOST-RAZVOJA.pdf>, pristupljeno: 02.06.2019.

Iz tablice 2 je vidljivo da potrošačko društvo teži samo novcu i skoncentrirani su samo na vlastiti uspjeh i ugađanje samome sebi. Dok s druge strane kultura darivanja je potpuno nešto suprotno. Ona se javlja kao potreba da unese blagostanje u društvo što joj je i primarni cilj. Kod kulture darivanja najbitnije je zajedništvo i briga za okolinu. Čovjek je društveno biće koje posjeduje osjećaje i kao takvo biće trebao bi se pobrinuti za ostale koji nisu u mogućnosti da brinu sami o sebi. Temeljni motiv je stvaralaštvo, a ne profit kao što je slučaj kod potrošačkog društva. No, na kraju ako su pravedne situacije na tržištu i taj profit ne izostaje kako bi se sve moglo reinvestirati u svrhu blagostanja u društvu.

### 2.3. Etički aspekt Ekonomije zajedništva u poduzetništvu

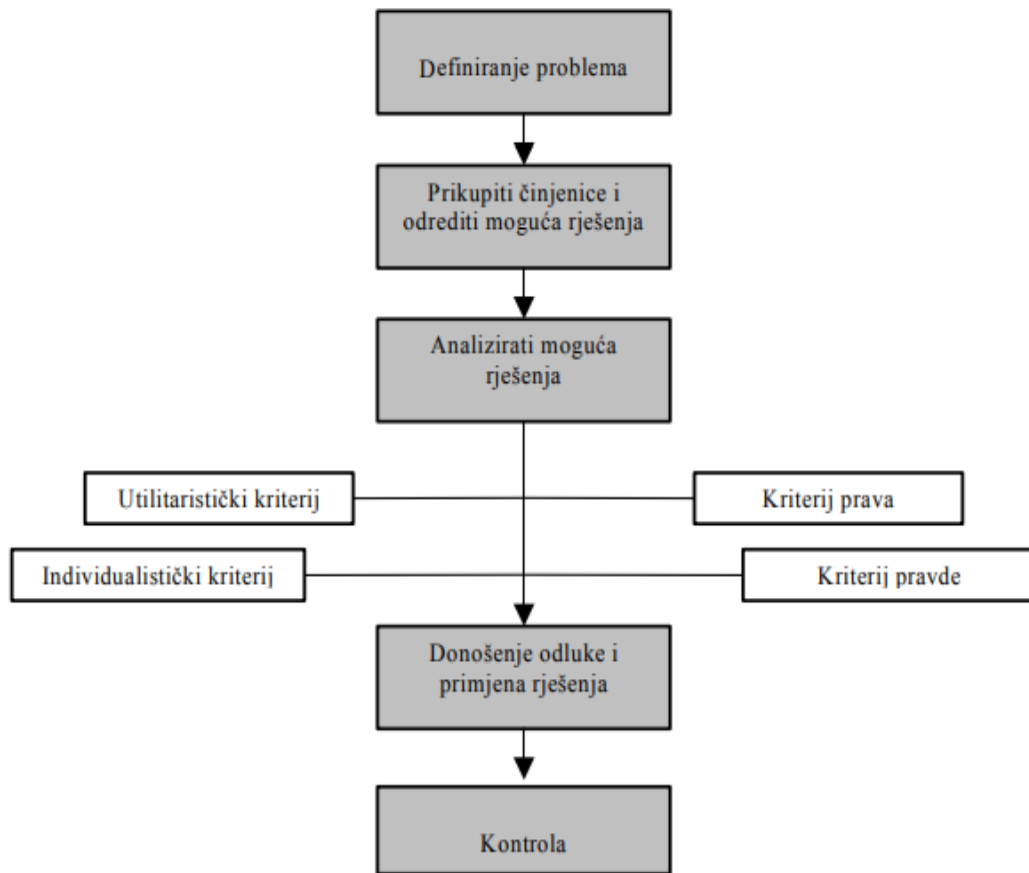
Hrvatska enciklopedija (2012): „Etika (prema grčkom *ἠθικός*: moralan, ćudoredan), skup načela moralnoga (ćudorednog) ponašanja nekoga društva ili društvene skupine koja se zasnivaju na temeljnim društvenim vrijednostima kao što su: dobrotu, poštenje, dužnost, istina ljudskost itd.

Znanost o moralu kao društvenom fenomenu koji se izražava u konkretnim ljudskim postupcima u okviru pravila, maksima i civilizacijskih zasada jednoga društva.“

Često se miješaju pojmovi moral i etika i smatra se da je to istoznačnica, no etika je nauka o moralu, pripada u osjećajnu kategoriju dok je moral ponašajna kategorija. Na pitanja je li nešto moralno, etično odgovori se sami nameću, no problem je sa stvarima u kojima su mišljenja podijeljena. Određena skupina zastupa jednu stranu dok druga skupina zastupa drugu stranu, jer ono što je etično ne mora biti moralno i ono što je moralno ne mora biti etično. Na primjer učenici pišu test i jedan prepisuje, a prijatelj ga ne želi odati zbog dobrog prijateljstva dok istovremeno krši etički kodeks škole. Neke situacije su vrlo teške za donijeti odluku i gdje čovjek ne zna koja odluka je ispravnija.

Etika prožima svaki aspekt ljudskog života, ona ne predstavlja osjećaje, ne prati uvijek zakon. To su ponašanja i djelovanje određenog naroda, skupine koji pojedinci slijede najčešće bez preispitivanja. Uz pojam etika vežu se pozitivna ponašanja kao što su primjerice dobrotu, poštenje, istina, suosjećanje itd. U današnje vrijeme teško je obuhvatiti sve te vrline i živjeti ih. Postavlja se pitanje kako uopće etično živjeti. U životu, ali i u svakoj organizaciji u kojoj postoje međuljudski odnosi vrlo je bitna etičnost te ispravno postupanje prema kolegama, zajednici, planeti te na kraju prema samome sebi. Postoji proces donošenja etičnih odluka koji navodi što sve trebamo preispitati kako bi odluka bila ispravna.

Slika 2: Proces donošenja etične odluke



Izvor: Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D.(1999.), *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb

Iz gore prikazane slike proces donošenja etičke odluke započinje definiranjem problema, prvo se treba ustanoviti problem kako bi se mogle prikupljati činjenice i odrediti moguća rješenja problema. Nakon što se izlistaju moguća rješenja problema započinje proces analize mogućih rješenja te se temeljno ispituje svaki korak prema različitim etičkim kriterijima. Ispituje se utilitaristički kriterij po kojem se samo gleda ima li pozitivne posljedice, te koliku korist donosi za najveći broj ljudi. Slijedi individualistički kriterij koji najviše donosi korist prema pojedincu, ali uzima se u obzir da pojedinac neće prema sebi namjerno postupati loše. Prema kriteriju prava smatra se da svaki pojedinac ima pravo na slobodu i osnovna prava koja se bez iznimke moraju poštovati.

Pri donošenju odluke nadređeni trebaju poštovati temeljna ljudska prava koja uključuju sljedeća prava:

- pravo na samoodređenje
- pravo na slobodu
- pravo na vlasništvo
- pravo na život

Kriterij pravde ističe da se ispravne odluke moraju temeljiti prema sljedećim principima: nepristranosti, jednakosti i pravednosti. Pravila se uspostavljaju pomoću regulativa koje osiguravaju pravednu korist za sve (Bebek i Kolumbić, 2000).

Ekonomija zajedništva u svome djelovanju smatra da je osnovno čovjekovo pravo da skrbi o samome sebi i svojoj obitelji, da ima pravo na minimalne životne uvjete što pokriva smještaj i hranu za život, pravo na rad i zarađivanje. Smatra da svaki čovjek bez obzira na njegovu prošlost ima pravo na ispravljanje svojih pogrešaka i na pružanje nove prilike. Svaki bi čovjek trebao biti ono što on jest, biti slobodan i imati priliku zapošljavanja, također treba imati pravo na vlasništvo i ono što je najbitnije i bez čega nema ostalih prava je pravo na život. Ljudsko pravo je živjeti i biti svrsishodan i integrirati se u zajednicu te razvijati tu istu zajednicu u pozitivnome smjeru brinući se za buduću generaciju.

„Prema Fombrunu (1996) koncept socijalne odgovornosti gospodarstva, u njegovu radu o corporate citizenship, može biti promatran iz različitih perspektiva. Fombrun analizira tri važna načela kojima se inzistira na statusu gospodarskog subjekta kao građana. To su:

- 1) moralni i etički aspekt: treba biti solidaran i socijalno odgovoran u rješavanju problema koji postoje u zajednici u kojoj se djeluje;
- 2) integracija pojedinaca u zajednicama u kojima žive povećava socijalnu koheziju te čini okolinu stimulativnijom za poduzetništvo;
- 3) vlastitom interesu za povećanjem ugleda kompanije kod svih dionika što dugoročno povećava vrijednost kompanije (Bežovan, 2002).“

Etički aspekt Ekonomije zajedništva u poduzetništvu je jako prisutan i neoizostavan element poslovanja. Svaki pojedinac bi trebao biti solidaran i socijalno odgovoran prema svojoj okolini i brinuti za dobrobit cijele okoline. Ljudi bi trebali polaziti od sebe i činiti onako kako bi i činili sebi jer bi onda svima bilo bolje. Svaki pojedinac trebao bi se prilagoditi zajednici i povezati se sa njom i stvoriti čvrstu vezu. U poslovanju je vrlo bitno surađivanje i pomaganje jedni drugima kako bi se cilj organizacije ostvario. Ekonomija zajedništva je vrlo osjetljiva na međuljudske odnose i pomaganje potrebitima. Pruža se prilika svima da rade i da zarađuju i napreduju i uči ih se da dijele sa drugima. Bitno je u poslovanju cijeli život učiti i dijeliti to znanje sa okolinom i na taj način naučiti druge, ali i naučiti samoga sebe.

## 2.4. Obilježja Ekonomije zajedništva u poduzetničkom aspektu

Ekonomija zajedništva u poduzetničkom aspektu stvara svojih sedam boja duge, odnosno koraka kako bi pojedinci mogli uspješno upravljati svojom organizacijom prema principima Ekonomije zajedništva. Smjernice su napisane u svjetlu života, radosti i patnje tisuću poduzetnika i radnika, a to su (Ekonomija Zajedništva, 2012):

Tablica 3. : smjernice za poslovanje po principima Ekonomije zajedništva

Crvena	Poduzenici, radnici i poslovni subjekti
Narančasta	odnosi sa klijentima, dobavljačima, investitorima, civilnim društvom i vanjskim subjektima
Žuta	Duhovnost i etika
Zelena	Kvaliteta života, sreće i odnosa
Plavo	Harmonija na radnom mjestu
Indigo	Formacija, uputa, mudrost
Ljubičasta	Komunikacija

Izvor: Izradila autorica prema *Economy of Communion – EDC*, <http://www.edc-online.org/en/impresse-alias/linee-per-condurre-un-impresa.html>, pristupljeno: 25.5.2019.

### 1. Crvena: poduzetnici, radnici i poslovni subjekti

Poduzeća koja se pridržavaju Ekonomije zajedništva definiraju svoju vlastitu „poslovnu misiju“ usvajanjem zajedništva kao temeljnu vrijednost svoje organizacije na svim razinama. Da bi to bilo moguće, funkcije i različite poslovne uloge jasno su definirane u duhu služenja i odgovornosti. Poslovni ciljevi su transparentni. Posebna pažnja posvećuje se kvaliteti odnosa između svih uključenih subjekata, posebice ostalih poduzetnika Ekonomije zajedništva, regionalne komisije nacionalnih i međunarodnih udruženja.

Kada poduzeće ostvaruje dobit, poduzetnici i njihovi partneri obvezuju se da će ih dijeliti prema tri glavna cilja, poštujući procedure različitih vrsta poslovanja i društvenih situacija u kojima djeluju te se svi jednako vrednuju:

1. Pomaganje siromašnim pojedincima kroz različite inicijative koje promiču zajedničko i produktivno uključivanje
2. Unapređivanje poslovanja kroz osnaživanje njegove strukture i poboljšanje kvalitete proizvoda. U centru pozornosti su one inicijative koje djeluju tako da ostvaruju nove aktivnosti i time stvaraju nova radna mjesta, posebice za socijalne slučajeve i na kraju nagrađivanje partnera
3. Širenje kulture zajedništva. U slučaju da neki od partnera ne poštuju principe poslovanja Ekonomije zajedništva, dijeljenje dobiti ograničeno je na one koji su poštovali principe Ekonomije zajedništva

2. Narančasta: odnosi s klijentima, dobavljačima, investitorima, civilnim društvom i vanjskim subjektima

Poslovni članovi obvezuju se profesionalnim pristupom izgraditi i ojačati dobre i otvorene odnose s klijentima, dobavljačima i teritorijalnom zajednicom u kojoj djeluju. Posao se obavlja na lojalan način sa svim konkurentima, dobavljačima, klijentima, civilnim društvom i javnom upravom koji se smatraju ključnim partnerima za ostvarenje općeg dobra. Novi poduzetnici i radnici Ekonomije zajedništva promoviraju duh i poruku Ekonomije zajedništva. Prezentiraju svoje ideje i iskustva na raznim seminarima i sastancima jer smatraju da je širenje ove ekonomske vizije dio njihova zvanja. Ne zadovoljava ih samo življenje Ekonomije zajedništva već žele informirati ostale da saznaju što je to Ekonomija zajedništva. Posebnu pažnju posvećuju mladim ljudima.

3. Žuta: duhovnost i etika

Rad Ekonomije zajedništva doživljava se kao prilika za rast ne samo profesionalnog života već i duhovnog i etičkog. Poduzeće se obvezuje da će poštovati zakone i raditi za promjene i poboljšanje tih istih zakona. Pravilno se ponaša prema vlasti, kontrolnim tijelima, sindikatima i ostalim institucijama vlasti. Ekonomija zajedništva radi na kvaliteti radnog mjesta jer zna da



je odgovarajuće radno mjesto i pozitivna okolina vrlo bitna za ostvaranje osobe i za daljnji razvoj i usavršavanje radnikova zvanja i kao radnika, ali i ljudskog bića.

Oni koji rade u poduzećima koja posluju po principu Ekonomije zajedništva uče davati vrijednost teškim situacijama i općenito teškoćama na radnom mjestu što im je zapravo dragocjena prilika za njihov daljnji rast, usavršavanje i ostvarivanje samoga sebe. U definiranju kvalitete i prirode svojih proizvoda, poduzeće se ne obvezuje samo poštovati ugovorne obveze već se trude da njihovi proizvodi obogaćuju dobrobit ljudi i okoliš kojem su i namijenjeni.

#### 4. Zelena: kvaliteta života, sreće i odnosa

Jedan od temeljnih ciljeva Ekonomije zajedništva je postati prava zajednica. U tu svrhu organiziraju se periodični sastanci kako bi se provjerila kvaliteta međuljudskih odnosa i pomoglo pri rješavanju konfliktnih situacija koristeći se takozvanim „instrumentima“ zajedništva, među kojima su povremeni sastanci administratora i radnika koji se trebaju održati barem jednom godišnje, trenutke „bratske korekcije“ među svim članovima poslovanja, vrijeme za slušanje od strane menadžera do eventualnih prosvjeda, neslaganje i sugestija te razmjena iskustava. Ukoliko se ti instrumenti ne ostvare poslovni život će biti osiromašen.

Posebna pažnja posvećena je fizičkom zdravlju, sportu i brizi za okoliš jer zajedništvo obuhvaća i prirodu i tijelo. Kada je čovjek zadovoljan sam sa sobom sa svojim fizičkim i psihičkim stanjem može pozitivno djelovati na zajednicu. Kako bi život bio što kvalitetniji Ekonomija zajedništva brine i za odnose, daje se važnost vremenu slavlja čak i u radnoj odjeći tijekom koje se jačaju odnosi i osjećaji pripadnosti zajednici. Sretan čovjek je najveće bogatstvo svake organizacije pa tome Ekonomija zajedništva i teži da su radnici ispunjeni, sretni, u dobrim međuljudskim odnosima i da imaju kvalitetan život.

#### 5. Plavo: harmonija na radnom mjestu

Ljepota i sklad na radnom mjestu prvi su dojam poslovanja Ekonomije zajedništva jer zajedništvo lijepo svojom jednostavnošću bez potrebe za luksuzom. Okolina je odraz relacijskog sklada koji su dio poslovnih odnosa. Higijena, čistoća i urednost sve je to dio

Ekonomije zajedništva jer harmonija koju donose pridonosi olakšanom radu ljudi, vlasnicima, klijentima i dobavljačima.

Iz istog razloga osigurani su prikladni ergonomske uvjeti kao što su ventilacija, rasvjeta, dopuštena razina buke, odgovarajući namještaj i ostalo što osigurava kvalitetu harmonije na radnom mjestu. Dimenziji ljepote posvećuje se najveća pažnja čak i u poslu bilo to izravno ili neizravno, znajući da je prvi oblik lijeka za bilo kakvu slabost upravo odnos, a dimenzija ljepote to naglašava.

#### 6. Indigo: formacija, uputa, mudrost

Poslovanje će pogodovati stvaranju ozračja povjerenja među članovima u kojem je prirodno da svoje talente, ideje i kompetencije podijele radi napretka profesionalnog rasta kolega i za daljnji napredak samog poslovanja. Formacija je poslovna zajednica koja uključuje različite odnose unutar nje same. Uprava će se pobrinuti za svoje osoblje i osigurati programe za daljnje profesionalno usavršavanje svojih zaposlenika. Poslovanje pruža mogućnost kontinuiranog usavršavanja i napredovanja, preferirajući profesionalnu formaciju i stvaranje kulture zajedništva za zaposlenike i mlade koji su zainteresirani za projekt.

Poduzetnik i zaposlenici Ekonomije zajedništva njegovati će svoje kvalitete i interese u društvu i ostalim sredinama. Također će pratiti razvoj gospodarske kulture, sudjelovati u školama, fakultetima i različitim konferencijama gdje će bolje obrazlagati svoju poslovnu viziju.

#### 7. Ljubičasta: komunikacija

Poduzetnici koji posluju po principima Ekonomije zajedništva kontinuirano rade na razvoju komunikacije koja mora biti otvorena i iskrena i koja razvija razmjenu ideja, informacija između različitih pozicija unutar organizacije. Obveza im je periodično izvještavanje o poslovanju unutar organizacije, ali i vanjskim zainteresiranim skupinama kojima se na taj način približava djelovanje Ekonomije zajedništva. Komunikacija nije dobra bez iskrene i otvorene komunikacije. Poduzeća koja djeluju po principima Ekonomije zajedništva s namjerom razvoja gospodarskih odnosa koristi najmodernija sredstva komunikacije kako bi se povezala na lokalnoj, ali i međunarodnoj razini.

Povezivanjem ovih sedam elemenata dobiva se potpuni sklad u poduzeću kojem vlasnik brine ne za samo poslovanje već stavlja naglasak na zaposlenike, njihove odnose unutar poduzeća, ali izvan njega. Također se brine za odnos sa kupcima i dobavljačima s kojima žele izgraditi dobar i pošten partnerski odnos. U svome poduzetničkom planu ne izostavljaju okoliš i brigu za njega već u svakom području društveno odgovorno posluju.

### 3. PRIMJENA PRINCIPA EKONOMIJE ZAJEDNIŠTVA U OBITELJSKOM PODUZETNIŠTVU

Obiteljsko poduzetništvo po svojim principima ima sličnosti sa Ekonomijom zajedništva. Sama obitelj po sebi je zajednica koja brine za svoje članove, a kada se pridruži poduzetništvo rezultat je društveno odgovorno ponašanje. Ekonomija zajedništva i obiteljsko poduzetništvo međusobno se nadopunjuju jer je cilje Ekonomije zajedništva blagostanje i briga za zajednicu.

#### 3.1. Značajke i obilježja obiteljskog poduzetništva Ekonomije zajedništva

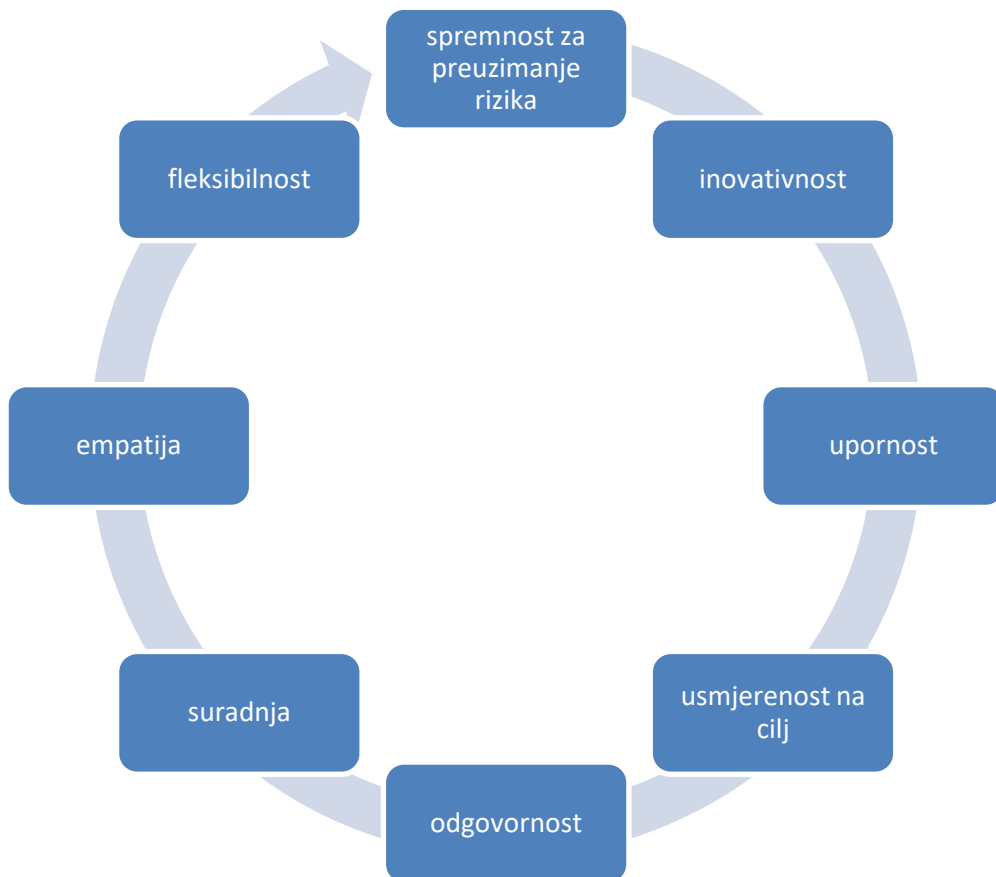
Cepa (2012) navodi: „Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran što onemogućuje identifikaciju, praćenje razvoja niti projekciju utjecaja obiteljskih poduzeća na gospodarstvo Hrvatske. Prema definiciji EU, obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u slučaju dioničkih društava osnivač/vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.“

Cepa (2012): „U javnim raspravama obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji, osigurava radno mjesto i prihode za članove obitelji. Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska, te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem.“

Iz samog pojma obiteljsko poduzetništvo već se vide dvije ključne riječi obitelj i poduzetništvo. Obitelj je zajednica koja se gradi ljubavlju, od prvog do posljednjeg dana zahtjeva odricanje, potpunu brigu i nesebičnost. U obitelji se sve dijeli, međusobno se poštuju i uvijek su tu jedni za druge. Ona daje smisao da se živi za nekoga te da se shvati bit života i življenja jer je život isprazan ako nema ljubavi. Dok je poduzetništvo gospodarska aktivnost gdje pojedinac ili skupina ljudi ulazi u rizičan pothvat gdje je konačan ishod neizvjestan. Ulaganjem resursa i uz preuzimanje rizika očekuju ostvarivanje profita.

Cilj poduzetništva je razvoj društva i cjelokupne zajednice no kako bi se to ostvarilo potrebna su znanja, vještine, vodstvo, istraživanje, razvoj, cjeloživotno učenje, generiranje novih ideja, umrežavanje, volja, želja i jasno postavljen cilj. Kada se ova dva definirana pojma spoje nastaje obiteljsko poduzetništvo koje spaja obitelj i poduzetništvo u jednu idealnu cjelinu u kojoj članovi obitelji međusobno surađuju i izmjenjuju svoje ideje iskustva, neprestano ulažu u poduzeće i zajednički preuzimaju rizik kako bi u konačnici ostvarili profit.

Slika 3: Osobine obiteljskog poduzetnika



Izvor: Izrađeno prema Kružić, D., Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., (2016.) Obiteljsko poduzetništvo, Ekonomski fakultet Mostar, Mostar

Ljudi koji posjeduju osobine prikazane na slici 3 imaju odličnu predispoziciju za postajanje vrlo uspješnog obiteljskog poduzetnika. Poduzetnici trebaju biti inovativni jer je tržište veliko i previše je konkurencije, a da bi mogli opstati na tržištu potrebno je stalno osmišljavati nove kvalitetne proizvode i usluge te spremno preuzeti rizik kako bi mogli ostvariti svoje postavljene ciljeve. Dobar poduzetnik treba biti uporan, marljiv, ambiciozan te biti usmjeren na postavljeni cilj kako ne bi krenuo krivim putem, ali uz sve to mora biti i društveno odgovoran. Treba biti spreman za suradnju i brinuti za svoje zaposlenike i njihovo zadovoljstvo unutar poduzeća jer sretni zaposlenici su najbolji zaposlenici koji dobro rade i funkcioniraju unutar zdravog poduzeća.

Ekonomija zajedništva usko je vezana uz obiteljsko poduzetništvo zato što se u obiteljskom poduzetništvu pronalaze vrijednosti koje su temelj djelovanja Ekonomije zajedništva. Ekonomija zajedništva sama definira svoju poslovnu misiju, svoje temelje pronalazi u zajedništvu, suradnji međusobnoj komunikaciji što je bit obiteljskog poduzetništva. Naglašava se važnost komunikacije jer uz iskrenu i otvorenu komunikaciju poduzeće može napredovati. Zaposlenici bi se trebali osjećati slobodni da upute svoje nezadovoljstvo, primjedbe, kritike, mogućnosti poboljšanja i ideje svojim nadređenima. Nadređeni bi trebali stvoriti zdravo okruženje unutar poduzeća da svi mogu slobodno izraziti svoje mišljenje jer uz više ideja može značajno poboljšati poslovanje.

Hruška (2013) za Laudato.hr navodi: „U odličnoj knjizi *"Ekonomija zajedništva"*, kod nas objavljenoj u siječnju ove godine, Luigi Bruni tumači osnovne postavke ovoga koncepta. Temeljni pojmovi su obitelj, besplatnost, rad, suradnja, sreća, uzajamnost, bratstvo i siromaštvo. Riječi koje u kontekstu Ekonomije zajedništva dobivaju novo značenje. Cilj ekonomije je afirmacija poduzeća kojima se upravlja u duhu nove kulture – kulture dijeljenja. To ne znači da poduzeće ne posluje po poslovnim principima stvaranja vrijednosti i odgovornosti, nego da se tijekom funkcioniranja stvara nova kultura koja formira nove ljude. Forma u dugom roku oblikuje sadržaj. Važan stup koncepta Ekonomije zajedništva je i stvaranje pravednijeg i humanijeg društva kroz pomoć obiteljima i pojedincima da izađu iz siromaštva. To je onaj treći put koji traže ekonomisti, špekulanti, bankari i prosvjednici; put između potpune kontrole i potpune slobode, socijalizma i kapitalizma. Korištenje tih pojmova doduše navodi na krivi put. Ovo je nešto drugo. Drugačija filozofija života, rada, uspješnosti.“

Naglašava se važnost Ekonomije zajedništva kao treće opcije u svijetu koji se izgubio u velikom materijalizmu, profitu, koji želi imati potpunu kontrolu, a ujedno biti apsolutno slobodan. Zato su obiteljska poduzeća izvrsna opcija zbog samih svojih temelja osnutka. To poduzeće je stvorila jedna obitelj uz svoj vlastiti rad, međusobno pomaganje, suradnju. Imaju veliku empatiju prema potrebitima i često sudjeluju u humanitarnim akcijama zato što znaju kako je teško osnovati nešto i da se bez zajedništva ne može napredovati.

Primjer dobre prakse gdje je jedna obitelj uspjela povezati Ekonomiju zajedništva i obiteljsko poduzetništvo je Spes-Plus d.o.o. osnovano 1997. godine. Počeli su kao trgovina odjećom i obućom na veliko, građevinskim materijalima i alatima za drvene konstrukcije, a krajem 2017. proširuju se i na prehrambenu industriju otvaranjem Kapljice Sunca. Navode kako je misija poduzeća pored proizvodnje i prodaje ulja, promoviranje vrijednosti Ekonomije zajedništva. Na prvom mjestu su im kupci i dobavljači s kojima žele izgraditi partnerske i prijateljske odnose. Također navode kako vrijednosti koje donosi ovakav pristup u ekonomiji su načela kao što su besplatnost, kultura davanja i neinstrumentalizirani odnosi na tržištu. Vizija ovog poduzeća je da se pozicionira na hrvatskom tržištu, a kroz dvije godine povećanje proizvodnih kapaciteta i izlazak na tržišta drugih zemalja u okružju. Jedino je specijalizirano poduzeće na lokalnoj razini koje se bavi proizvodnjom ovakvog tipa ulja, a na regionlanoj razini postoji konkurencija, no njima proizvodnja suncokretovog ulja nije na prvom mjestu (Udruga Ekonomije Zajedništva, 2018).

### 3.2. Socijalni kontekst obiteljskog poduzetništva Ekonomije zajedništva

Škrtić i Mikić (2007) navode: „Iako misao o socijalnom poduzetništvu egzistira već jedno stoljeće, tek je sada s ubrzanim razvojem globalizacije dobilo na značenju. Pojava globalnih problema kao što su siromaštvo, glad, neadekvatni zdravstveni uvjeti, upitnost održivosti postojećih mirovinskih fondova, nezaposlenost, globalno zatopljenje uzrokovano pretjeranim zagađenjem okoliša itd. te nemogućnosti javnih institucija i vlada da riješe nagomilane probleme, otvorilo je vrata privatnom sektoru i njihovim inovativnim rješenjima postojećih otvorenih pitanja. Upravo socijalno poduzetništvo, kao spona između privatnog i društvenog sektora, omogućuje primjenu poduzetničkih načela (preuzimanja rizika, odgovornosti, inovativnosti...) u društvenom sektoru s ciljem unaprjeđenja kvalitete življenja.“

U današnje vrijeme gdje socijalni problemi samo izlaze sve više na vidjelo javlja se Ekonomija zajedništva koja je kvalitetan princip i spoj socijalnog i obiteljskog poduzetništva. Ekonomija zajedništva iz svakog uzima ono najbolje i dužna je brinuti se za zajednicu.

Bill Drayton tvrdi: "Postoji mnogo kreativnih, altruističnih, etičnih ljudi sa inovativnim idejama, no samo jedan od tisuću posjeduje i poduzetničku kvalitetu potrebnu za pokretanje velikih društvenih promjena"

Nisu svi niti bi trebali biti stvoreni za poduzetnika, mali broj ljudi uistinu posjeduje sve kvalitete koje bi trebao imati poduzetnik. Najbolji primjer za to su veliki broj ljudi koji je krenuo u poduzetnički pothvat i vrlo brzo odustao ili propao jer je to izrazito stresan i odgovoran posao. Puno ljudi smatra da biti poduzetnik može biti svatko ni ne sluteći koliko je težak i odgovoran posao pun odricanja. Osim što ta osoba treba biti inovativna, fleksibilna, agilna, ambiciozna, marljiva, uporna, spremna na preuzimanje rizika ona mora biti i društveno odgovorna. Pod društvenom odgovornošću podrazumijeva se stvaranje novih radnih mjesta što poboljšava standard zajednice, briga za iste te zaposlenike i njihove međuljudske odnose unutar organizacije, ali izvan nje. Zaštita okoliša je također jedna od neizostavnih sastavnica jer svaki poduzetnik mora biti odgovoran za svoje postupke koji imaju utjecaj na okoliš te pokušati ne zagađivati okolinu i po mogućnosti brinuti se za planetu. Važnost brige za okoliš leži u tome što ni jedna generacija ne zna koliko će biti idućih stoga ne smije biti sebična za vrijeme svog života već se treba skrbiti za okoliš jer tu zemlju će naslijediti njihovi potomci.



Lešić (2015) tvrdi: „Socijalni poduzetnici vide priliku tamo gdje drugi vide beznade i apsolutni promašaj, oni vide potencijal gdje ostali vide negativan ishod, oni vide budućnost gdje je drugi ne mogu niti zamisliti. Kod socijalnih poduzetnika vrlo je naglašen njihov kolektivni identitet za razliku od individualnog identiteta. Definicija sadrži socijalni i poduzetnički element. Socijalni element definicije zahtijeva određivanje granice značenja onoga što se smatra socijalnim. Socijalno poduzetništvo često se objašnjava altruističkim motivima, iako to nije nužno. Socijalni poduzetnici ne moraju isključivo biti altruistički motivirani već se njihovi motivi mogu objasniti i željom sa samoaktualizacijom. Stvaranje društvene korisnosti sama je srž socijalnog poduzetništva iako za financijsku održivost, proces stvaranja ekonomske vrijednosti postaje nužan uvjet.“

Ekonomija zajedništva brine za kvalitetu života ne samo svojih članova već i šire zajednice. Skrbe se za fizičko i psihičko zdravlje svih zaposlenika jer kao što izreka kaže „U zdravom tijelu zdrav duh“. Bitna je vanjska i unutarnja ljepota jer ljepota dolazi iznutra i odražava se na van. Zaposlenici su sretni i grade svoje odnose žele proširiti ideju Ekonomije zajedništva na što više ljudi posebice na mlade, zato se često organiziraju seminari i konferencije na fakultetima. Mnogi smatraju da je Ekonomija zajedništva utopija, no oni svojim djelovanjem dokazuju da je to realnost i da je moguće biti sretan, brinuti se za druge i uz to ostvarivati profit.

Profesor Luigino Bruni svoje je izlaganje započeo nabrajajući negativne signale današnjeg svijeta, a to su: povratak na traženje individualne sreće, rast nejednakosti i život od rente. Ustvrdio je kako danas nema velikih sukoba između profita i zarade, kako je to bilo nekada, nego između rente i profita. Istaknuo je važnost poduzetnika u današnjem svijetu. Bez njih nema kreativnosti i nema radnih mjesta. Potvrdio je kako je značajka EZ dijeljenje profita te naglasio kako je profit dobar dok se dijeli. Profit ima društvenu narav jer za njega nije zaslužan samo poduzetnik nego i tržišne i društvene okolnosti. Zato je njegovo dijeljenje izraz društvene pravednosti, zaključio je (Fokolar, 2018) .

Mnogi poduzetnici često sponzoriraju ili doniraju novac raznim humanitarnim udrugama, akcijama. Time pokazuju svoju humanitarnu stranu za one nemoćne i kojima je pomoć potrebna.

Tablica 4.: Motivi za davanje sponzorstva i donacija

Motiv	Broj	Postotak
Pomoći općekorisnu stvar	34	60,7
Priskrbiti dodatan ugled za poduzeće	15	26,8
Prepoznatljivost kod potrošača	5	8,9
Bez odgovora	2	3,6
Ukupno	56	100,0

Izvor: Bežovan, G. (2002.), *Socijalna odgovornost gospodarstva i iskustva u Hrvatskoj*, *Revija za sociologiju*, 33(1-2): 17-32.

Iz tablice 4 vidi se da su motivi za davanje sredstava u svrhu sponzoriranja ili donacija različiti. 60,7% poduzeća pomaže iz iskrenih razloga kako bi se zaista prikupila sredstva za pomoć, 26,8% žele si priskrbiti dodatan ugled za poduzeće, 8,9% žele biti prepoznati kod potrošača dok se 3,6% nije izjasnilo. Većina poduzeća ipak daje priloge iz humanitarnih razloga što pokazuje da poduzeća imaju socijalnu komponentu i da su na tragu Ekonomije zajedništva. Mnogi poduzetnici se nisu ni susreli sa idejom Ekonomije zajedništva, ali prirodno djeluju po njihovim principima što ukazuje na to da Ekonomija zajedništva nije utopija već je način življenja. U tablici je vidljivo da dio njih daje donacije iz drugačijih razloga no opet sudjeluju u prikupljanju humanitarne pomoći.

Bežovan (2002) navodi: „Socijalna odgovornost gospodarstva postaje značajnim i važnim doprinosom izgradnji modernog društva. To je važna poluga mobilizacije dodatnih resursa i socijalne intergracije društva. Proces globalizacije idu na ruku širenja tih praksi i na manje razvijene zemlje.“

U današnje vrijeme podignuta je svijest o društvenim potrebama. Obiteljska poduzeća koja djeluju po principima Ekonomije zajedništva društveno odgovorno posluju. Pokušavaju te društvene vrijednosti proširiti u svojoj okolini, upoznati druge ljude sa radom Ekonomije zajedništva i uistinu živjeti te principe koje promiču jer kada bi svaki pojedinac krenuo od sebe u svijetu bi se vrlo brzo osjetilo društveno blagostanje.

### 3.3. Ekonomija zajedništva kao strateški model obiteljskog poduzeća

Kako bi se što bolje prikazala Ekonomija zajedništva kao strateški model obiteljskog poduzeća koristiti će se model 7s koji se koristi kao strateški alat za organizacijsku analizu koji služi za procjenu i praćenje unutarnjih promjena u društvu. Autor se odlučio za model 7s zato što obiteljska poduzeća mogu biti mikro, mala, srednja, velika poduzeća i nisu sva poduzeća jednaka po pitanju kojom se djelatnošću bave. Neka poduzeća se bave tekstilom, neka su u prehrambenoj, kemijskoj industriji itd. i zbog svoje različitosti ne može se konkretno odgovoriti na pitanja stoga će se postaviti općeniti model sa popratnim pitanjima koji će usmjeravati poduzetnika u kojem smjeru se treba kretati kako bi imao kvalitetno poduzeće. Društva danas egzistiraju u dinamičnoj okolini te je vrlo bitno da se mogu prilagoditi i brzo reagirati na promjene na tržištu kako bi bili konkurentni. Model 7s sastoji se od sedam elemenata.

To su:

1. Strategija: plan osmišljen za održavanje i izgradnju konkurentske prednosti
2. Struktura: način na koji je društvo strukturirano te kakva je hijerarhija uloga
3. Sistemi (sustavi): dnevne aktivnosti i procesi koji se provode kako bi se posao uspješno obavio
4. Zajedničke vrijednosti: temeljne vrijednosti društva koje se očituju u organizacijskoj kulturi i općoj radnoj etici
5. Stil: usvojen stil vođenja društva
6. Zaposlenici: zaposlenici društva i njihove opće mogućnosti
7. Vještine: stvarne vještine i sposobnosti zaposlenika zajedničkih vrijednosti

Elementi se dijele u dvije skupine: tvrdi elementi i meki elementi. Tvrdi elementi su strategija, struktura i sistemi dok su meki elementi vještine, stil, zajedničke vrijednosti i zaposlenici.

Tvrde elemente je lakše definirati i identificirati, a menadžment na njih izravno utječe dok je meke elemente teže definirati i identificirati te su podložni utjecaju organizacijske kulture što ne umanjuje njihovu važnost za sveukupno poslovanje (Alpha capitalis, 2018).

Slika 4 : Model 7s



Izvor: Alphacapitalis, <https://alphacapitalis.com/2018/06/26/kontroling-kroz-primjenu-strateskih-alata-model-7s/>, pristupljeno: 02.06.2019.

#### 1. Strategija:

- Koja je strategija Ekonomije zajedništva u obiteljskim poduzećima?
- Kako se namjeravaju postići ciljevi?
- Kako se nositi s konkurentskim pritiskom?
- Kako se nositi s promjenama zahtjeva kupaca?

Obiteljsko poduzeće treba pronaći način kako uložiti kapital i koristiti resurse kako bi uspjeti iskoristiti situaciju na tržištu kako bi ostvarili željene učinke. Trebaju imati jasan plan kako postići ciljeve, kako se nositi sa konkurencijom i stalnim promjenama zahtjeva kupaca.

## 2. Struktura:

- Kako je tim podijeljen?
- Koja je hijerarhija?
- Kako se članovi tima organiziraju?
- Je li proces odlučivanja centraliziran ili decentraliziran?

Struktura u svakom poduzeću je vrlo bitna jer je ona temelj poduzeća. Treba jasno podijeliti tim ili timove ovisno o veličini poduzeća, odrediti hijerarhiju, kako se članovi tima usklađuju međusobno i kakava je komunikacija. Odrediti hoće li proces odlučivanja biti centraliziran ili decentraliziran.

## 3. Sustavi:

- Koji su glavni sustavi koji vode organizaciju?
- Kakve su kontrole i njihovo praćenje?
- Kojim instrumentima tim prati uspješnost poduzeća?

Uz financijske sustave u obiteljskim poduzećima koja djeluju po principima Ekonomije zajedništva veliku ulogu igraju ljudski potencijali koji trebaju brinuti za zaposlenike u smislu njihova zdravog rasta i razvoja. Koji su sustavi kontrola primjenjuju u poduzeću te na koji način se prati radna uspješnost poduzeća i koliko često.

#### 4. Zajedničke vrijednosti

- Koje su temeljne vrijednosti?
- Kakva je organizacijska kultura?
- Koliko su jake vrijednosti?

Ekonomija zajedništva se temelji na kulturi davanja, besplatnosti, solidarnosti u tome smjeru se moraju kretati obiteljska poduzeća koja djeluju po njihovim principima.

#### 5. Stil

- Koliko je stil upravljanja bitan?
- Koliko je učinkovito vodstvo?
- Imaju li zaposlenici tendenciju sukoba?

U obiteljskim poduzećima je vrlo bitan stil upravljanja i njegova učinkovitost. Treba jasno voditi ljude ka ostvarenju zajedničkog cilja i ne stvarati razlike među njima tako da im se pohvale i pokude trebaju govoriti u privatnosti.

#### 6. Zaposlenici:

- Koje su pozicije zastupljene unutar tima?
- Treba li neke položaje popuniti?
- Postoje li nedostaci u kompetencijama zaposlenika?

Treba temeljno provesti analiza svih trenutnih pozicija i zaposlenika te koje vještine i kompetencije oni posjeduju i jesu li na odgovarajućoj poziciji. Također ukoliko se ustvrde nedostaci treba provjeriti je li moguće poslati zaposlenike na edukacije da popune nedostatke ili ih preseliti na drugu poziciju.

## 7. Vještine:

- Koje su najsnažnije vještine zastupljene unutar tima?
- Koje se vještine prate i ocjenjuju?
- Postoje li nedostaci u potrebnim kompetencijama?

Treba ustvrditi koje vještine su najvažnije za poduzeće te kako ih pratiti i ocjenjivati, što treba popraviti. Također je potrebno ustvrditi u čemu je poduzeće dobro i specijalizirati se u tome području (Alpha capitalis, 2018).

Svih ovih sedam elemenat treba biti usklađeno i trebali bi se međusobno podudarati. Ovaj model je koristan i za popraviti nedostatke unutar poduzeća kako bi došlo do poboljšanja poslovanja. Bez obzira koristio se on kao novi poslovni proces, restrukturiranje ili u neku drugu svrhu model se može koristiti za razumijevanje kako se različiti organizacijski elementi društva međusobno povezuju i shvaćanje šireg konteksta poslovanja. Za obiteljska poduzeća koja djeluju po principu Ekonomije zajedništva ovaj model je izrazito koristan jer prožima sve segmente poslovanja koji su neophodni, ali i stavlja istu težinu na ljude i odnose te njihove kompetencije što je za Ekonomiju zajedništva bitan čimbenik. Za zdravo poslovanje poduzeća neophodni su zdravi odnosi unutar organizacije, harmonija i međusobna suradnja i pomaganje. Ovim modelom takav način poslovanja se može postići.



## 4. ANALIZA OBITELJSKOG PODUZEĆA PO MODELU EKONOMIJE ZAJEDNIŠTVA NA PRIMJERU PODUZEĆA DEICHMANN

Obiteljsko poduzeće Deichmann od samih početaka njeguje odnose unutar organizacije. U novije razdoblje dolazi do problema i preispitivanja obiteljskih vrijednosti unutar poduzeća i klasičnog oblika svake velike korporacije. Deichmann se vrlo dobro snašao jer ne žele izgubiti temeljne vrijednosti koje su postavili njihovi preci koji su ujedno i osnovali poduzeće. Naravno da to podrazumijeva da su s vremenom morali uključiti stručnjake koji nisu članovi obitelji no i dalje je vlasnik potomak Deichmanna.

### 4.1. Povijest poduzeća Deichmann

Poduzeće Deichmann nastala je na temeljima obiteljske ideje i poduzetništva, netom prije Prvog Svjetskog rata. U radničkoj četvrti Essen-Borbeck Ruhr Heinrich Deichmann, rođen 1888. godine, otvara svoju prvu postolarsku radionicu koju je vodio sa svojom suprugom Julie. Od 1913. godine do danas (2014.) godine poduzeće se razvilo u jedno od vodećih obučarskih kompanija u Europi. Sa 3.500 poslovnica Deichmann je zastupljen u 24 zemlje te zapošljava 35.000 ljudi. Iako je izraslo u veliko poduzeće, Deichmann je i dalje ostalo obiteljsko poduzeće koje danas vodi treća generacija obiteljskih menadžera. Razlog zadržavanja poduzeća u okviru obitelji leži ponajviše u težnji da se zadrže temeljne vrijednosti poduzeća, a to su razvoj inovacija i stvaranje općeg dobra koje proizlazi iz poslovanja. Činjenica da se obitelj dva puta tijekom poslovanja našla u ratnom vrtlogu Prvog, a potom i Drugog svjetskog rata utjecala je na razvoj društveno odgovornog poslovanja te potrebe menadžmenta da profit poduzeća ne ulaže samo u poslovni razvoj, nego i u razvoj dobrobiti zajednice. Vrijeme do 1945. godina bilo je obilježeno i ograničeno politički i gospodarskim vremenima koja su bila obilježena nacističkim djelovanjem. Osnivač kompanije Heinrich Deichmann nije priznavao vladajući režim, kritizirao je Hitlerovu ideologiju. Njegov sin je ubrzo nakon njegove smrti 1940. s majkom vodio obiteljsko poduzeće iako je završio medicinu i teologiju. Do 1956. Heinz-Horst Deichmann radio je kao liječnik, no iste godine napušta svoje zvanje i potpuno se posvećuje vođenju poduzeća (Deichmann, 2019).

## 4.2. Obilježja obiteljskog poduzetništva u poduzeću Deichmann

Deichmann je kao i svako obiteljsko poduzeće prošlo brojne tranzicije kako vezane za poslovanje poduzeća, pa tako i one vezane i za nasljeđivanje posla. U suvremenom društvu postoji sve veća želja mladih ljudi da se školuju čime se mijenjanju njihovi stavovi i uvjerenja, ali i životni prioriteti.

Specifičnosti poslovanja Deichmanna kao obiteljskog poduzeća karakteriziraju sljedeće faze:

1. Faza pokretanja i preživljavanja poslovanja – koja je bila praćenja fazom glede poslovne obitelji, iz dimenzije obitelji iz faze većinskog vlasništava nad poduzećem. U ovoj fazi je Heinrich Deichmann pokrenuo posao na temelju osobnog znanja i iskustva. U ovoj fazi strategija Deichmanna je bila tek u početnoj sa obilježjima malog poduzeća bez tendencije brzog rada.

2. Faza stabilizacije i rasta poslovanja – iz poslovne dimenzije najčešće je praćena uključivanjem djece u poslovanje obitelji, a iz dimenzije obitelji, podudarna je sa hibridnim vlasništvom, većinskim vlasništvom većinskog vlasnika i braća i sestara. Rastom poslovanja povećava se i kompleksnost, što dovodi do usavršavanja organizacijske strukture poduzeća. Osim faze strukture poduzeća u ovoj fazi se javlja i struktura obitelji, širenjem i ulaskom većeg broja članova obitelji stvara se hijerarhijska dimenzija unutar obitelji. U Deichmannu počinje rast poslovanja upravo kada Heinz-Horst Deichmann preuzima posao od oca i kao liječnik počinje u poslovanje poduzeća usađivati dodatne vrijednosti za kupca. Prva vrijednost koja je ujedno bila i osnova diferencijacije Deichmanna u odnosu na konkurenciju je ta da su kupci dobivali kvalitetnu obuču za prihvatljivu cijenu. Druga vrijednost je odnos prema zaposlenicima i njihovo uključivanje u kreiranje vrijednosne strukture poduzeća.

3. Faza dozrelosti poslovanja Deichmanna javlja se upravo sada, kada u upravne strukture poduzeća osim obitelji ulaze stručnjaci i kada se poduzeće otvara prema novim idejama. Deichmann i dalje ima obilježje i vrijednosti obiteljskog poduzeća, ali se u strateškom smislu u suvremenom poslovanja oslanja na savjete stručnjaka unutar i izvan poduzeća (Deichmann, 2019).

Iz navedenih obilježja obiteljskog poduzeća Deichmanna može se zaključiti da je ponekad teško razgraničiti kada je Deinchmann i u kojoj mjeri izašao iz dimenzije obiteljskog poduzeća i ušao u korporacijsku dimenziju. Promjene u obitelji i poslovanju poduzeća dovode i do promjena u konfiguraciji vlasništva nad obiteljskim poduzećem, što dodatno zahtijeva od članova obitelji i poslovnog procesa da stalno traže adekvatne odgovore na promjene koje nastaju u obiteljskom poduzeću. U Deichmannu su takve promjene isključivo bile vezane za pojedine članove uprave, no poduzeće je i dalje u vlasništvu obitelji čime je i zadržalo vrijednosti obitelji Deichmann.

### 4.3. Etika poslovanja u poduzeću Deichmann

Etika poslovanja ili poslovna etika vrsta je primijenjene etike koja istražuje promjenu općeprihvaćenih etičkih normi i načela u poslovanju pojedinaca i kompanija u zemlji i inozemstvu. Poslovanje se može odrediti kao specifično djelovanje pojedinca i poslovnih organizacija, čija je primarna svrha usmjerena prema ostvarivanju profita.

Već je Aristotel u svojem političko-etičkom spisu *Nikomahova etika* govorio o tome kakov valja urediti odnose među ljudima u društvu, ako ljudi žele biti sretni i živjeti u skladu. Stoga se već Aristotela može smatrati kao začetnika teorije poslovanja u smislu da poslovanje treba shvatiti kako umijeće zajedničkog djelovanja za opći cilj, ali i individualnu dobit. Aristotel je razlikovao dva tipa socijalnog ambijenta u kojem važnu ulogu imaju obitelj i politika. Prema Aristotelu ekonomija spada pod politiku ili umijeće upravljanja državom. Ekonomija ili umijeće raspolaganja imutkom počinje od raspolaganja resursima u kući ili domu. Strukturi obiteljskih odnosa u čijem temelju stoji naravna nejednakost Aristotel sučeljava strukturu političkih, tj. građanskih odnosa koji se ravnaju prema načelu jednakosti. Što znači da pravednost osigurava mogućnost svima za ostvarivanje sreće što znači i pridonnošenju kolektivne sreće (Simon, 2009.:289).

Primjerice uzme li se u obzir snaga zadnje ekonomske krize koja je zapravo bila posljedica neodgovornog bankarskog menadžmenta, može se zaključiti da neetično poslovanje danas ima globalni učinak. Nažalost praksa pokazuje da upravo te kompanije kojima bi trebao biti cilj djelovati u skladu s prirodnim pravom i poštovati ljudski život, nerijetko upravo rade suprotno. Kada je riječ o poduzeću Deichmann, može se reći da do prve etičke dileme u poduzeću dolazi rastom poslovanja.

Rast poduzeća postao je sve veći, Deichmann trgovine počele su se širiti gradovima diljem Njemačke. Deichmann se osjećao odgovornim za osnovnu opskrbu stanovništva dobrim cipelama po umjerenom cijeni. Njegovo poslovno načelo proizlazilo je iz liječničke svijesti koliko je kvalitetna obuća važna za ljudsko zdravlje. Stoga je temeljni cilj Deichmann trgovine osigurati kvalitetnu i sigurnu obuću (Simon, 2009.:290).

Ubrzo su i kupci počeli prepoznavati kvalitetu obuće Deichmann, pa je tako 1974. godine otvorena je stota poslovnica u Würzburgu. Skoro istovremeno je započeta i internacionalizacija: Deichmann je preuzeo tradicionalni lanac trgovina obućom Dosenbach u Švicarskoj. Uskoro nakon toga dr. Heinz-Horst Deichmann je postao aktivan na sasvim drugom području. U Indiji je pokrenuo kršćanski humanitarni projekt „Riječima i djelima“ „Wort und tat“ koji se prije svega brinuo o bolesnicima od lepre. Svoje liječnički poziv Heinz-Horst Deichmann nije uspio odmaknuti iz profesionalnog djelovanja ni nakon dugih godina provedenih u ekonomskoj djelatnosti (Deichmann, 2019).

Godine 1977. dr. Heinz-Horst Deichmann se odlučio dugoročno uložiti u pomoć za ljude u najsiromašnijim regijama svijeta. U proteklim je godinama ulaganjem vlastitih sredstava nastao je cijeli pokret koji se bavi razvojem obrazovne i medicinske infrastrukture u najsiromašnijim područjima svijeta (Deichmann, 2019). Zaklada „Wort und tat“ je 1996. godine u Tanzaniji počela provoditi razvojni koncept za regiju u kojoj živi preko 300.000 ljudi. Najnoviji „Wort und tat“ započeo je 2006. godine u Modaviji pri čemu se nastoji ojačati obrazovna struktura te zemlje. Koncept je zamišljen tako da se mlade iz Modavije ne šalje dalje na školovanje u europske zemlje, nego da im se pruže znanja i vještine u matičnoj državi koje će oni prenijeti na druge. Cilj ove inicijative je da se idejama i iskustvom obitelji Deichmann osigura održivost u onim područjima koja zbog političkih ili geografskih obilježja ulaze u najsiromašnija područja na svijetu. Heinz-Horst Deichmann smatrao je da se čovjeku ne pomaže milodarom, nego znanjem koje će isti moći razvijati i njime stvoriti dobro za sebe i druge. Samim time Heinz-Horst Deichmann je do kraja svog života bio posvećen društveno odgovornom poslovanju kao stvarnom činu jednog velikog poslovnog čovjeka koji je profit prepoznao kao sredstvo za stvaranje vrijednost, a ne vrijednost (Deichmann, 2019).

#### 4.4. Analiza poslovanja poduzeća Deichmann po načelima Ekonomije zajedništva

Na primjeru Deichmann-a može se vidjeti da velika kompanija koja dobro posluje ne mora ujedno biti isključivo vođena potrebom za profitom. Naime suvremeno društvo je zamijenilo vrijednosti za sredstva kojima se dolazi do vrijednosti tako novac postaje osnova postavljanja vrijednosnog načela, iako isti nema funkciju vrijednosti nego samo sredstva kojim se može djelovati u prema realizaciji vrijednosti, tj. općeg dobra. Deichmann je prepoznao novac kao instrument kojim može svijet učiniti boljim za sve ljude, pomažući siromašnima i uistinu živeći vrijednost solidarnosti. Samim time nije neobično da ovaj kompanija posluje već 100 godina što samo ukazuje da se dobro dobrim vraća i da poslovanje koje je temeljeno na stvarnim vrijednostima može opstati. Deichmann načelo Ekonomije zajedništva prvo provodi u svojem poduzeću. Od zaposlenika se očekuje da međusobno surađuju, da i sami budu osjetljivi za zajednicu. Posebno se cijene ideje zaposlenika u domeni društveno odgovornog poslovanja.

Od rukovoditelja u poduzeću se očekuje da poznaju svoje zaposlenike, da provode vrijeme u razgovorima sa zaposlenicima. Važno načelo odnosa sa zaposlenicima je da se na njih treba gledati kao osobe s različitim kapacitetima, potrebama i problemima. Rukovoditelji i zaposlenici se međusobno podržavaju i pomažu u ostvarivanju strateških ciljeva.

Iz iskustva i uspjeha poduzeća i iz kršćanskog uvjerenja proizlazi posebna obveza obitelji Deichmann prema ljudima u potrebi, te se također nalazi u osnovnoj misli poduzeća. Poduzetnički uspjeh trebao bi omogućiti pomoć ljudima u potrebi. Od mnogobrojnih socijalnih projekata koje je poduzeće Deichmann iniciralo i sprovelo u proteklim godinama kao primjer prikazat ćemo sljedeća tri projekta:

- Deichmann Förderpreis fond protiv nezaposlenosti mladeži u Njemačkoj,
- zaklada Wortundtat sa projektima u Indiji, Tanzaniji i Republici Moldaviji,
- spontana pomoć poduzeća u kriznim situacijama kao i započinjanje daljnjih projekata (Deichmann, 2019).

Održivost za poduzeće Deichmann također znači učiniti sve da bi kupci mogli dobiti kvalitetan proizvod po povoljnoj cijeni. Dechmannu je važno da kupac dobije obuću koja će biti estetski i ergonomski prikladna, te da si takvu obuću može priuštiti što veći broj ljudi. Takve vrijednosti u poslovanju pomogle su Deichmannu da se pozicionira na tržištu kao poduzeće kojem kupac ostaje lojalan.

#### 4.5. Istraživanje - ispitivanje načina na koji Ekonomija zajedništva utječe na održivi razvoj obiteljskih poduzeća i lokalne zajednice

Kopecki i Lulić (2019) smatraju da uvažavanje ljudskog kapitala znatno može pridonijeti pozitivnom poslovanju. Ljudski faktor unutar svakog poslovanja je neizostavan koliko god se tehnologija unapređivala. Čovjek uvijek daje dodanu vrijednost poslovanju jer ima osjećaje kojima bi se trebao voditi za dobrobit poslovanja i okoline. Ono što je zajedničko održivom razvoju i Ekonomiji zajedništva su briga za prirodu, briga za društvo, pomoć siromašnima te ekonomska komponentna financijske stabilnosti države. Spoj ovih komponenata zbrinjava ljude, okoliš u jednu harmoničnu sliku kojom se postiže blagostanje, a tom blagostanju teži Ekonomija zajedništva. Obitelj se međusobno podupire i osnažuje i to je ono što ih povezuje u poslovanju dok je kod poduzetništva bitan krajnji cilj i rezultati. Poduzeća koja posluju po principima Ekonomije zajedništva karakterizira kultura darivanja, prijateljstvo, zajedništvo, briga o onima koji su u potrebi, dobri međusobni odnosi unutar poduzeća, sigurnost. Po svemu navedenom može se zaključiti da ima poveznica između obiteljskog poduzeća i Ekonomije zajedništva kojima je zapravo najbitnije stvoriti blagostanje unutar i izvan poduzeća. Međutim, još uvijek postoje elementi Ekonomije zajedništva koji nisu zastupljeni u obiteljskim poduzećima kao što je kultura darivanja koju je neophodno uključiti kako bi se postiglo blagostanje kojem se teži.

Kopecki i Lulić (2019) u svome istraživanju postavljaju dva ključna pitanja: Kako novi pristup ljudskom kapitalu u obiteljskim poduzećima Ekonomije zajedništva utječe na održivi razvoj lokalne zajednice? Kako Ekonomija zajedništva utječe na održivi razvoj obiteljskih poduzeća? Na prvo pitanje nailaze na pozitivan odgovor jer u Hrvatskoj u gradu Križevci djeluje dječji vrtić Zraka sunca koji radi s djecom po principima Ekonomije zajedništva. Kada se djecu pravilno uči i usađuju temelji dobrog i kulture davanja može se opravdano puno očekivati u budućnosti jer osobnim duhovnim rastom i razvojem dolazi do održivog rasta i razvoja cijelog društva. Također se pronalaze primjeri dobre prakse u obiteljskim poduzećima koja djeluju po principima EZ-a tako što grade kvalitetne odnose sa zaposlenicima, kupcima, dobavljačima, konkurencijom s posebnom pažnjom i brigom za okoliš kroz svoje proizvode i usluge. Iz svega navedenog Republika Hrvatska ima dobar potencijal za nastavak razvijanja EZ kroz obiteljska poduzeća u budućnosti.



#### 4.6. Obiteljsko poduzeće Optika Kraljević po principima poslovanja Ekonomije zajedništva

Obiteljsko poduzeće Optika Kraljević osnovano je 1984. godine u Zagrebu. Započelo je svoje poslovanje kao mala kvartovska optika u susjedstvu koja je imala tek jednog zaposlenika. Tijekom godina posao je počeo napredovati, a samim time su se javile potrebe za proširenjem poslovanja, povećanje broja lokacija i broja zaposlenika. Velikim trudom, predanim radom, brigom za zaposlenike, dobavljače, klijente i okoliš prepoznaju se elementi djelovanja po principima Ekonomije zajedništva. Glavni cilj je pružiti klijentima kvalitetan proizvod i uslugu kako bi njihov osjećaj vrijednosti proizvoda bio jednak, a poželjno je i veći nego što su za njega izdvojili novac. Optika Kraljević brine za vid svojih klijenata preko 35 godina i smatraju da je to jedno od glavnih osjetila čovjeka koje mu je dano stoga žele pomoći ljudima koji su slabovidni da izvuku maksimum njihova vida. Pomoću raznih pomagala i velikih cjenovnih raspona mogu se pronaći naočale za svačiji ukus (Optika Kraljević, 2019).

Tablica 5: SWOT analiza Optike Kraljević

<b>SNAGE:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Visokokvalitetni proizvodi i usluge</li><li>• Tradicija</li><li>• Izgrađen brand i prepoznatljivost</li><li>• Kvalitetan menadžment</li><li>• Obiteljski tip poslovanja</li></ul>	<b>SLABOSTI</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ograničenost širenja zbog individualnog pristupa</li><li>• Velika koncentracija na području poslovanja</li></ul>
<b>PRILIKE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Povoljna ekonomska situacija</li><li>• Mogućnost povoljnog zaduživanja</li><li>• Mogućnost širenja izvan domicilnog grada</li></ul>	<b>PRIJETNJE</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Oligopol dobavljača</li><li>• Agresivna konkurencija</li><li>• Mogući dumping cijena optičarskih pomagala i usluga</li></ul>

Izvor: Izradila autorica

Iz SWOT analize Optike Kraljević može se primijetiti da su snage tog obiteljskog poduzeća visokokvalitetni proizvodi i usluge koje pružaju, tradicija koja daje poseban doprinos u izgradnji branda i prepoznatljivosti te povjerenju kod potrošača. Dugi niz godina posluju na području Zagreba te su zadobili veliko povjerenje svojih građana. Obiteljski tip poslovanja doprinosi kvalitetnom menadžmentu. Posebna se važnost daje na odnosima između zaposlenika i vlasnika, također su jako važni odnosi sa klijentima, dobavljačima, konkurencijom. Iz navedenog se mogu prepoznati principi poslovanja Ekonomije zajedništva, ali uvijek ima prostora za daljnji razvoj tih principa. Slabosti ovog poduzeća su ograičenost širenja zato što velikim širenjem gubi na posvećenosti svakome klijentu i zato i posluje na užem prostoru kako bi usluga bila vrhunska jer Optika Kraljević teži individualnom pristupu. Također je prisutna velika koncentracija na tržištu. Prilike ovoga poduzeća su povoljna ekonomska situacija i mogućnost povoljnog zaduživanja te povlačenje sredstava iz EU fondova. Prijetnje koje se javljaju su oligopol dobavljača, agresivna konkurencija te nepoštene tržišne utakmice od strane konkurenata (Optika Kraljević, 2019).

U obiteljskom poduzeću Optika Kraljević prisutni su principi rada Ekonomije zajedništva koji se temelje na blagostanju. Ovo obiteljsko poduzeće posebno brine za međuljudske odnose, duhovnost, etično poslovanje kojim poštuju zakone i ispunjava svoje građanske i poduzetničke obveze, kvaliteta života i sreća zaposlenika na visokom je mjestu jer kada su zaposlenici zadovoljni klijenti to najbolje prepoznaju i samim time poduzeće bolje posluje. Bitan faktor je harmonija na radnom mjestu, ali izvan njega te također komunikacija koja je stup ovog poduzeća jer se nastali problemi najbolje rješavaju komunikacijom. Optika Kraljević njeguje obiteljske i tradicionalne vrijednosti i uvijek želi još više napredovati u svome poslovanju. Neka ograničenja za širenje Ekonomije zajedništva unutar Hrvatske su u zakonskom okviru te nedovoljna informiranost poduzetnika. Zato su potrebni primjeri dobre prakse kako bi poduzetici vidjeli da je moguće brinuti za zaposlenike i okolinu i ostvarivati profit.

## 5. ZAKLJUČAK

Ekonomija zajedništva svoje temelje pronalazi u kulturi davanja čime se jačaju vrijednosti svakog pojedinca. Brojna poduzeća diljem svijeta prihvatila su ovaj model poslovanja prilagođavajući svoj stil upravljanja principima Ekonomije zajedništva. Strateški koncept poduzeća koje posluje po modelu Ekonomije zajedništva nastoji na svim razinama svojih procesa i aktivnosti poslovanja u središte pozornosti postaviti potrebe i težnje osobe i općeg dobra. Temeljna obilježja poduzeća koja posluju po modelu Ekonomije zajedništva su: uspostavljanje pravednih odnosa, suradnju prema kupcima i dobavljačima, uključivanje i prihvaćanje ravnopravnosti zaposlenika u upravljačkim aktivnostima, poslovanje u skladu sa zakonima, očuvanje prirode te solidarno djelovanje u zajednici. Razmatrajući temeljna načela Ekonomije zajedništva može se zaključiti da već sam model takovog poslovanja zadovoljava temeljna etička načela poslovanja. Obiteljska poduzeća u svome poslovanju pokazuju izrazitu povezanost između članova poduzeća i osjećaje prema drugima.

Na primjeru poduzeća Deichmann koje posluje od 1913. godine i već treća generacija uspješno vodi poslovanje i promiče prvotne vrijednosti koje je Deichmann zamislio prepoznala sam karakteristike Ekonomije zajedništva. Htio je napraviti obuču koja će biti kvalitetna, ali cjenovno prihvatljiva te dostupna širokoj masi. Smatram da je poduzeće Deichmann izrazito dobar primjer obiteljskog poduzeća jer na tržištu opstaju već preko sto godina iako se vlasništvo mijenjalo i nasljeđivale su mlađe generacije. Uspjeli su se odvojiti od karakteristike da su obična velika korporacija tako što su zadržali temeljna načela svog poslovanja koje je Deichmann postavio. To poštivanje unutar obitelji vrlo lako se pronalazi unutar obiteljskih poduzeća jer cijene svoje porijeklo i tradiciju i nastoje održati obiteljski posao. Društveno odgovorno posluju i pomažu siromašnima tako što ih uče i šire znanje, pokušavaju zaposliti mlade kako bi se i oni mogli osamostaliti i zasnovati obitelj. Plaće su im iznad prosjeka i jako se pazi na odnose unutar poduzeća. Zahvaljujući takvom zdravom i poticajnom okruženju mislim da ovo poduzeće opstaje na tržištu dugi niz godina jer poštuje svoje zaposlenike, kupce, dobavljače, konkurenciju i sa svima njima pokušava stvoriti kvalitetan i pošten odnos kako bi svi imali koristi.

## POPIS IZVORA

1. Aleksić, A. (2007.), Poslovna etika-element uspješnog poslovanja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1): 419-429.
2. Alpha capitalis, <https://alphacapitalis.com/2018/06/26/kontroling-kroz-primjenu-strateskih-alata-model-7s/> , pristupljeno: 02.06.2019.
3. Bebek, B., Kolumbić, A. (2000.), *Poslovna etika*, Sinergija, Zagreb
4. Bežovan, G. (2002.), Socijalna odgovornost gospodarstva i iskustva u Hrvatskoj, *Revija za sociologiju*, 33(1-2): 17-32.
5. Centar za obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja – CEPRA, <http://www.cepor.hr/cepra/obiteljska-poduzeca/> , pristupljeno: 28.5.2019.
6. Crane, A., Matten, D. (2016.), *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*, Oxford University Press, Oxford
7. Črnica, I., Miljković Krečar, I., Gregov, Z. (2015.), Radna motivacija obiteljskih i neobiteljskih zaposlenika malih i srednjih poduzeća, *Ekonomska misao i praksa*, 1(2): 533-554.
8. Ćorić, M., Jelavić, I. (2009.), Etika u poslovanju Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse, *Obnovljeni život: časopis za filozofiju i religijske znanosti*, 64(3): 393-404.
9. Deichmann, <http://www.deichmann.com/HR/hr/corp/home.jsp>, pristupljeno: 20.06.2019.
10. Dračić I., (2012.), Poslovanje poduzeća i poduzetničko okruženje, <http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Business%20enterprise%20and%20entrepreneural%20environment%20-%20final.pdf>, pristupljeno: 20.05.2019.
11. Dujanić, M. (2003.), Poslovna etika u funkciji managementa, *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 21(1): 53-63.
12. Economy of Communion – EDC, <http://www.edc-online.org/en/impres-alias/linee-per-condurre-un-impresa.html> , pristupljeno: 25.5.2019.
13. Fokolar, <http://fokolar.hr/>, pristupljeno: 04.05.2019.
14. Horvatin T., (2013.), Socijalno poduzetništvo, <https://ekonomskiportal.com/socijalno-poduzetnistvo/>, pristupljeno: 20.05.2019.
15. Hrvatska enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18496>, pristupljeno: 10.05.2019.
16. Kopecki D., Lulić L. (2019.), Economy of communion, human capital and sustainable development of family business, *Proceedings of FEB Zagreb 10th International Odyssey Conference on Economics and Business*, 1(1): 595-605.

17. Kružić, D., Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., (2016.), *Obiteljsko poduzetništvo*, Ekonomski fakultet Mostar, Mostar
18. Lacković Vincek, Z., Dvorski, S., Novak, E. (2017.), The comparison of corporate social responsibility in the manufacturing and service companies of the Republic of Croatia, *Ekonomski pregled*, 68(3): 267-296.
19. Laudato, <http://www.laudato.hr/Kolumna/Ekonomska-raskrizja/Crtica-o-Ekonomiji-zajednistva.aspx>, pristupljeno: 30.5.2019.
20. Lešić, D. (2015.), Neprofitne udruge kao nositelji razvoja socijalnog poduzetništva u Republici Hrvatskoj, *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 5(2): 83-95.
21. Lozančić, T. (2018.), Društvene mreže i ekonomija zahvalnosti, *FIP-Financije i pravo*, 6(1): 91-105.
22. Martin, R. L., Osberg, S. (2009.), *Socijalno poduzetništvo*, Autonomni centar–ACT, Čakovec, Čakovec
23. Mikić, M., Orsag, S., Pološki Vokić, N., Švaljek, S (2011.), *Ekonomski leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Krleža i Masmedia*, Zagreb
24. Miljević, M. I., Džamić, V. (2011.), Rekonceptualizacija poslovne etike i potrebe za novom poslovnom etikom, *Singidunum Scientific Review/Singidunum Revija*, 8(1): 1-23.
25. Optika Kraljević, <https://www.optikakraljevic.hr/naslovna/>, pristupljeno: 30.06.2019.
26. Podrug, N., Burazin, M. (2011.), Izazovi teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima, *Ekonomski misao i praksa*, 1(2): 507-526.
27. Recupero, <http://recupero.com.hr/blog-objava/socijalno-poduzetnistvo/>, pristupljeno: 20.05.2019.
28. Senegović, I., Ćorić, G., Bautović, M. (2011.), Podučavanje poduzetništva–kako učiti od drugih na primjerima dobrih praksi programa za razvoj obiteljskog poduzetništva, *Učenje za poduzetništvo*, 1(1): 391-403.
29. Simon, H. (2009.), *The Leaders, In Hidden Champions of the Twenty-First Century*, Springer, New York
30. Škrtić, M., Mikić, M. (2007.), O socijalnom poduzetništvu u svijetu i u Republici Hrvatskoj, *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5(1): 153-163.
31. Udovičić, A. (2011.), Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtnom na obiteljsko poduzetništvo, *Učenje za poduzetništvo*, 1(1): 405-416.

32. Udruga za Ekonomiju zajedništva – UEZ, <http://uez.hr/2018/05/spes-plus/>, pristupljeno: 30.5.2019.
33. Vaynerchuk, G. (2011.), *Ekonomija zahvalnosti*, Naklada Znanje, Zagreb
34. Velasquez, M. G., Velazquez, M. (2002.), *Business ethics: Concepts and cases*, Prentice Hall, New York
35. Vrđuka, N. (2016.), *Utjecaj osobne etike na poslovnu etiku u republici Hrvatskoj – Završni specijalistički*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb
36. Zrilić, N., Širola, D. (2014.), Socijalno poduzetništvo – nova mogućnost zapošljavanja mladih u Hrvatskoj, Zbornik veleučilišta u Rijeci, 2(1): 59-76.
37. Živković, N. (2012.), Utjecaj Ekonomije zajedništva na održivost razvoja, <http://uez.hr/wp-content/uploads/2017/01/Nikola-%C5%BDivkovi%C4%87-UTJECAJ-EKONOMIJE-ZAJEDNI%C5%A0TVA-NA-ODR%C5%BDIVOST-RAZVOJA.pdf>, pristupljeno: 02.06.2019.

## POPIS SLIKA:

Slika 1.: Model trostruke bilance početnim slovom P.....	4
Slika 2: Proces donošenja etične odluke.....	13
Slika 3: Osobine obiteljskog poduzetnika.....	22
Slika 4 : Model 7s.....	30

## POPIS TABLICA:

Tablica 1: Usporedba obilježja socijalnog i tradicionalnog poduzetništva.....	6
Tablica 2: Usporedba kulture darivanja i potrošačkog društva.....	10
Tablica 3: smjernice za poslovanje po principima Ekonomije zajedništva.....	16
Tablica 4: Motivi za davanje sponzorstva i donacija.....	27
Tablica 5: SWOT analiza Optike Kraljević.....	42



# ŽIVOTOPIS

## OSOBNI PODACI

Ime i prezime: Ana Kraljević

Datum rođenja: 11.05.1995.

Mjesto rođenja: Zagreb, Republika Hrvatska

Adresa: A. Šenoe 15, Zagreb

E-mail: ana.kraljevic6@gmail.com

## OBRAZOVANJE

2018. - 2019. Sveučilišni diplomski studij smjer Menadžment: Ekonomski fakultet Zagreb

2014. - 2018. Sveučilišni preddiplomski studij Poslovne ekonomije: Ekonomski fakultet Zagreb

## RADNO ISKUSTVO

2016. – Asistent ( Optika Kraljević, Zagreb)

- zaprimanje narudžbi
- unos narudžbi
- asistiranje u logistici
- asistiranje u marketingu

## VJEŠTINE

Rad na računalu: MS Office

Strani jezici: Engleski (B2), Njemački (B1)