

# ORGANIZACIJSKA KULTURA OBITELJSKOG PODUZEĆAzeća

---

Weinpert, Lukas

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:341131>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-04**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Lukas Weinpert

ORGANIZACIJSKA KULTURA OBITELJSKOG PODUZEĆA

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij Poduzetništvo

Lukas Weinpert

## **ORGANIZACIJSKA KULTURA OBITELJSKOG PODUZEĆA**

Završni rad

**Kolegij: Obiteljsko poduzetništvo**

JMBAG: 0067584598

e-mail: weinpertl@gmail.com

Mentor: prof.dr.sc. Mirela Alpeza

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study Entrepreneurship

Lukas Weinpert


**ORGANISATION CULTURE IN FAMILY-OWNED  
ENTERPRISES**

Final paper

Osijek, 2022

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta:** Lukas Weinpert

**JMBAG:** 0067584598

**OIB:** 75952707391

**e-mail za kontakt:** weinpertl@gmail.com

**Naziv studija:** Preddiplomski studij

**Naslov rada:** Organizacijska kultura obiteljskog poduzeća

**Mentor/mentorica završnog rada:** prof.dr.sc. Mirela Alpeza

U Osijeku, 2022. godine

Potpis Weinpert Lukas

## **Organizacijska kultura u obiteljskim poduzećima**

### **SAŽETAK**

Organizacijska kultura je važan čimbenik uspjeha svakog poduzeća, posebice u obiteljskim poduzećima, koja često svoje vrijednosti i stavove dijele sa svim članovima poduzeća i putem tih vrijednosti teže ostvarenju uspjeha poduzeća. Obiteljska poduzeća su važan oblik poduzetništva koji u pojedinim zemljama čini ogroman dio gospodarstva, često su dobro razvijena i s dugom tradicijom koja se njeguje kroz povijest i teži inovacijama i uspjehu. Organizacijska kultura u takvim poduzećima je posebno važna za razvoj i uspjeh poduzeća. Za svako poduzeće je važno djelovanje na organizacijsku kulturu kako bi se omogućio maksimalan potencijal poduzeća za ostvarenje željene strategije i ciljeva. Strategija poduzeća usko je povezana s organizacijskom kulturom i važno je kreirati kulturu u skladu s vrijednostima i stavovima obitelji kako bi se ispunila očekivanja obitelji. U radu je opisano i analizirano poduzeće Pointers u kojem vlada organizacijska kultura orijentirana na zaposlenike i efektivnu komunikaciju kako bi zaposlenici bili zadovoljni i motivirani za rad.

**Ključne riječi:** organizacijska kultura, obiteljsko poduzeće, poduzetništvo

## **Organisation culture in family-owned enterprises**

### **ABSTRACT**

Organizational culture is an important factor in the success of any business, especially in the family Businesses, whose owners often share their values and opinions with all members of the company and through these values they strive to achieve business success. Family businesses are an important form of entrepreneurship that in some countries make up a huge part of the economy. Often family businesses are well developed and have very long tradition that is nurtured throughout history and strives for innovations and success. Organization culture in that kind of companies is especially important for the development and success of the company. For every company it is important to act on the organizational culture in order to enable the maximum potential of the company to achieve the desired strategy and goals. The company's strategy is closely related to the organizational culture and it is very important to tailor the culture in accordance with the values and attitudes of the family in order to meet the expectations of the family members. In this paper a case study of the company Pointers is presented, a family owned company which has an organizational culture oriented towards employees and effective communication.

**Key words:** organizational culture, family business, entrepreneurship

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. CILJ I METODOLOGIJA RADA .....</b>	<b>2</b>
<b>3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO .....</b>	<b>3</b>
<b>3.1. Definicija, važnost i utjecaj poduzetništva na ekonomiju .....</b>	<b>3</b>
3.1.1. Utjecaj obiteljskog poduzetništva na globalnu ekonomiju.....	6
3.1.2. Najveća svjetska obiteljska poduzeća .....	12
<b>3.2. Specifičnosti obiteljskih poduzeća .....</b>	<b>7</b>
<b>3.3. Model obiteljskog poduzetništva.....</b>	<b>11</b>
<b>3.4. Primjeri obiteljskih poduzeća u praksi .....</b>	<b>12</b>
<b>4. ORGANIZACIJSKA KULTURA.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1. Definicija i važnost organizacijske kulture .....</b>	<b>16</b>
<b>4.2. Vrste organizacijske kulture i njihov utjecaj na uspješnost poslovanja .....</b>	<b>17</b>
<b>4.3. Organizacijska kultura u obiteljskim poduzećima .....</b>	<b>19</b>
4.3.1 Promjene organizacijske kulture u obiteljskim poduzećima .....	22
4.3.2.Utjecaj vodstva na organizacijsku kulturu obiteljskih poduzeća.....	24
<b>5. ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE U OBITELJSKOM PODUZEĆU NA PRIMJERU PODUZEĆA POINTERS .....</b>	<b>28</b>
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>34</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>39</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>39</b>



## 1. UVOD

Organizacijska kultura dio je identiteta poduzeća, ona omogućava identificirati vrijednosti i stavove poduzeća. Obiteljska poduzeća imaju organizacijsku kulturu u koju su ugrađene vrijednosti obitelji koja je zaslužena za osnivanje poduzeća i koja vodi poduzeće. Organizacijske kulture se razlikuju između obiteljskih i neobiteljskih poduzeća, te znatno utječu na uspjeh.

Jednako kao i s bilo kojim drugim oblikom poduzetništva, utjecaj vodstva, a u slučaju obiteljskih poduzeća utjecaj obitelji, važan je za oblikovanje organizacijske kulture. Često obiteljska poduzeća imaju jasnu strategiju i dugoročnu viziju kako će njihovo poslovanje izgledati, no ponekad dolazi do promjena na tržištu koje predstavljaju izazov za postojeću organizacijsku kulturu. Ponekad su potrebne promjene kako bi se omogućilo da kultura stalno prati strategiju i ciljeve poduzeća i na taj način osigura bolje uvjete poslovanja poduzeća.

Svako obiteljsko poduzeće ima određene vrijednosti koje su bitne za obitelj i koje čine pokretač samog poslovanja i želje za uspjeh. Te vrijednosti su ključne za formiranje organizacijske kulture. Svaki novi član organizacije trebao bi težiti istim vrijednostima kao i poduzeće kako bi se uklopio u organizacijsku kulturu i tako stvorio kohezivnu cjelinu čiji je cilj zajednički uspjeh.

U ovom radu objasniti će se pojmovi obiteljskog poduzetništva te organizacijske kulture u obiteljskom poduzetništvu, cilj ovoga rada je obrazložiti te pojmove te ih pokušati primijeniti pri analizi obiteljskog poduzeća Pointers.

Završni rad sačinjen je od šest cjelina. Prvo i drugo poglavlje rada opisuju uvod u temu, ciljeve te metodologiju rada. Treća cjelina opisuje obiteljsko poduzetništvo, specifičnosti obiteljskog poduzetništva i statički model obiteljskog poduzetništva. Četvrti dio rada vezan je uz organizacijsku kulturu, vrste organizacijske kulture te organizacijsku kulturu u obiteljskim poduzećima. Peto poglavlje opisuje primjer obiteljskog poduzeća Pointers i način na koji se upravlja organizacijskom kulturom u tom poduzeću. Posljednja cjelina je zaključak rada.

## 2. CILJ I METODOLOGIJA RADA

Predmet rada je organizacijska kultura u obiteljskom poduzeću. Cilj je prikazati kako obitelj utječe na stvaranje organizacijske kulture u obiteljskom poduzeću te prikazati karakteristike takve kulture.

Za potrebe pisanja završnog rada korišteni su znanstveni i stručni članci, izvješća, knjige, te nastavni materijali iz kolegija Obiteljsko poduzetništvo na Ekonomskom fakultetu u Osijeku.

Za potrebe pisanja završnog rada korištene su deduktivna, metoda sinteze i analize te metoda kompilacije.

Deduktivna metoda je primjena deduktivnog načina zaključivanja putem koje se iz općih sudova dolazi do određenih pojedinačnih zaključaka. Važni elementi koji spadaju u deduktivnu metodu su analiza, sinteza, apstrakcija, generalizacija i specijalizacija. Razlog korištenja deduktivne metode je objašnjavanje određenih zakona ili činjenica, predviđanje nekih događaja koji se mogu temeljiti na tim zakonima ili otkrivanje novih zakona i činjenica (Zelenika, 1998).

Zelenika (1998) navodi kako metoda sinteze obuhvaća postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnijih sudova u one složenije. Metoda analize predstavlja postupak znanstvenog istraživanja na način da se raščlanjuju složeni pojmovi, zaključci i sudovi na jednostavnije dijelove, koji se tada koriste u znanstvenom radu.

Metoda kompilacije predstavlja metodu putem koje se preuzimaju rezultati istraživanja koje je netko prethodno dobio, te se uzimaju prethodna opažanja, stavovi, zaključci kako bi se opisala pojedina tema, u ovom slučaju obiteljsko poduzetništvo i organizacijska kultura u takvim poduzećima (Zelenika, 1998).

### 3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

#### 3.1. Definicija, važnost i utjecaj poduzetništva na ekonomiju

Jedinstvena definicija obiteljskih poduzeća nije donesena i postoje diskusije što točno predstavlja obiteljsko poduzeće i kako se ono može usporediti s ostalim oblicima poduzetništva. Europska komisija (2016) definira obiteljsko poduzeće kao poduzeće u kojem velik dio prava odlučivanja imaju osnivači odnosno osobe koje su osnovale ili kupile poduzeće ili su najbliži srodnici; u upravljanje je uključena barem jedna osoba koja je član obitelji, ako se radi o dioničkim društvima onda je osnivač ili vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.

„Različiti su razlozi pokretanja obiteljskih poduzeća, ali im je svima zajedničko prirodno stvoren sustav vrijednosti, spremnost na potpunu angažiranost i odricanje te osjećaj odgovornosti prema onima koji su ih stvorili i onima koji će ih preuzeti“ (Europska unija, 2016).

Prema Buble-u, (2003), obiteljsko poduzetništvo predstavlja poduzeće koje se nalazi u vlasništvu obitelji, a u aktivnosti poduzeća su uključeni jedan ili više članova obitelji.

U hrvatskom gospodarstvu ne postoji službeno usvojena definicija obiteljskog poduzetništva te je iz tog razloga teško pratiti razvoj ili projekciju utjecaja obiteljskog poduzetništva na gospodarstvo Hrvatske. U Hrvatskoj se obiteljskim poduzećima najčešće predstavljaju ona poduzeća koja su u vlasništvu obitelji te osiguravaju radna mjesta i prihode članova te obitelji. Procjena je da gotovo polovicu zaposlenih u privatnom sektoru u Hrvatskoj čine osobe koje rade u obiteljskim poduzećima (Alpeza i Peura, 2012).

Velik dio obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj su mikro i mala poduzeća, a vlasnici su većinom predstavnici prve generacije koji također još uvijek i upravljaju poduzećima. Osim mikro i malih poduzeća postoje i velika poduzeća koja se nalaze u vlasništvu i pod vodstvom obitelji. Ključne dimenzije obiteljskog poduzetništva su: obitelj, vlasništvo i kontrola nad poduzećem (Slika 1).

Slika 1: Ključne dimenzije obiteljskog poduzetništva



Izvor: Kružić i Bulog, (2012). Obiteljska poduzeća : životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Split: Ekonomski fakultet.

Ključne dimenzije obiteljskog poduzetništva predstavljaju glavne elemente koji su potrebni kako bi se neko poduzeće smatralo obiteljskim poduzećem. Dimenzija obitelji odnosno krvnog srodstva podrazumijeva da članovi poduzeća budu obitelj, odnosno da budu u krvnom srodstvu. Obitelj označava sve one osobe u poduzeću koje su povezane s vlasnikom rođenjem ili putem braka. Druga dimenzija odnosi se na vlasništvo obiteljskog poduzeća, dok se treća dimenzija odnosi na poduzeće kao skup vlasničkih i upravljačkih obveza i prava.

Postoji veliki broj kategorizacija kojima se pokušava uočiti razlika između pojedinih vrsta obiteljskih poduzeća, a u nastavku završnog rada prikazano je nekoliko kategorizacija.

Prema Dyer-u (1988) postoje tri osnovne vrste obiteljskog poduzeća: aktivna obiteljska poduzeća, obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom i latentna ili pritajena obiteljska poduzeća. Tipovi poduzeća prema ovoj podjeli razlikuju se prema aktivnosti članova poduzeća u funkcioniranju, vodstvu i kontroli poslovanja .

Na Slici 2 su jasnije pojašnjene karakteristike svakog od navedenih tipova obiteljskih poduzeća.

Slika 2: Tipovi obiteljskog poduzeća

Tip obiteljskog poduzeća	Značajke
Aktivna obiteljska poduzeća	Članovi obitelji nadziru poslovanje poduzeća Mogu zapošljavati i radnike koji nisu dio obitelji
Obiteljska poduzeća s odsutnošću vlasništva	Poduzeća su u vlasništvu i pod kontrolom obitelji, ali oni nisu zaposleni u poduzeću i nisu zaduženi za upravljanje poslovanjem Za poslovanje su zadužene osobe koje nisu članovi obitelji, ali rade u ime obitelji
Latentna ili pritajena obiteljska poduzeća	Samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili predsjednik poduzeća, koji je uključen u poslovanje ili upravljanje poduzećem Ostali članovi obitelji trenutno nisu dio organizacije i nisu uključeni u poslovanje, ali postoji mogućnost uključivanja u budućnosti

Izvor: Škrtić, M., Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o

Prema Kuvačić (1999) vrste obiteljskog poduzeća s obzirom na radnu angažiranost članova obitelji dijele se na:

- obiteljsko poduzeće u koje su uključeni članovi uže obitelji (supružnici i njihova djeca bez obitelji)
- obiteljsko poduzeće u koje su uključeni članovi šire obitelji (supružnici i uže obitelji njihove djece)
- obiteljsko poduzeće u koje su uključeni članovi uže i šire obitelji i njihovi prvi srodnici po roditeljima

Obiteljska poduzeće moguće je kategorizirati i prema veličini, broju zaposlenosti, djelatnosti koje obiteljsko poduzeće obavlja i slično.

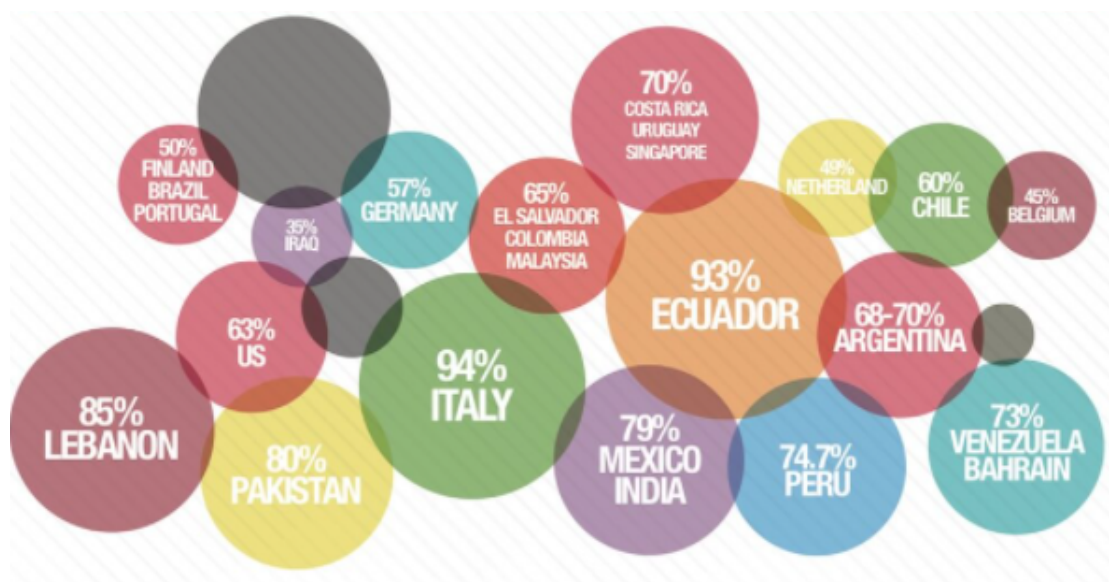
### 3.1.1. Utjecaj obiteljskog poduzetništva na globalnu ekonomiju

Obiteljska poduzetništva predstavljaju najčešći oblik poduzeća na svijetu i imaju ogroman utjecaj na ekonomiju. Obiteljska poduzeća s većinskim vlasništvom jednog od članova obitelji na razini svijeta čine čak 70 % ukupnog globalnog BDP-a (Sinha, 2020).

Iako obiteljska poduzeća imaju brojne predispozicije za uspjeh i razvoj, samo tridesetak posto poduzeća uspije ostati u poslu do druge generacija naraštaja, a oko trećine dožive treću generaciju obitelji koja bi vodila poduzeće. Razlog tome su brojne svađe i neriješeni problemi unutar obitelji koji mogu imati veliki utjecaj na poslovanje i uspjeh poduzeća (Tharawat magazine, 2014.).

Obiteljska poduzeća imaju velik utjecaj, no često se zanemaruju mjerenja i rijetko se prikazuje pravi utjecaj na svjetsku ekonomiju. Slika 3 prikazuje utjecaj obiteljskog poduzetništva na ekonomiju pojedinih zemalja kroz udio radne snage neke zemlje zaposlene u obiteljskim poduzećima.

Slika 3: Postotak ukupne radne snage zaposlene u obiteljskim poduzećima u odabranim zemljama



Izvor: Tharawat magazine: What is the Economic Impact of Family Businesses?

<https://www.tharawat-magazine.com/economic-impact-family-businesses/>

Na slici 3 prikazano je kako velike svjetske sile kao što su Njemačka i SAD imaju oko 60% ukupne radne snage zaposlene u obiteljskim poduzećima dok nešto slabije razvijene zemlje Južne Amerike imaju od 60 do 93%. Između navedenih zemalja najveći postotak ima Italija koja predstavlja jednu od najjačih europskih, ali i svjetskih ekonomija.

Visoki udjeli zaposlenih u obiteljskim poduzećima prikazuju važnost takvog oblika poduzetništva na svjetsku ekonomiju i pokazuju zašto je važno mjeriti i vrednovati kakav utjecaj obiteljska poduzeća imaju u gospodarstvu, te zašto je važno definirati što se sve može smatrati obiteljskim poduzećem.

### **3.2. Specifičnosti obiteljskih poduzeća**

Osnovne karakteristike vezane za poslovanje obiteljskih poduzeća su sljedeće:

- Obiteljska poduzeća imaju veću profitabilnost u dugom roku.
- Obiteljska poduzeća imaju manju vjerojatnost otpuštati zaposlenike i veću vjerojatnost zapošljavanja novih zaposlenika bez obzira na stanje u ekonomiji.
- Obiteljska poduzeća češće doniraju u humanitarne svrhe pogotovo ako su vezane za njihovu zajednicu.
- Obiteljska poduzeća imaju dugotrajnije strategije, a razlog tome je motivacija stvaranja baštine koja će ostati za buduće naraštaje.
- Manja je vjerojatnost kako će obiteljska poduzeća ulaziti u velike dugove te se smatraju iznimno financijski razboritim poduzetnicima (Sinha, 2020).

Obiteljska poduzeća investiraju na duge staze i tako postižu veći uspjeh u dugom roku. Osnivači poduzeća i njihovi nasljednici nemaju na umu kako biti uspješniji sljedeći mjesec, njima je važno kako biti uspješan sljedećih deset ili čak trideset godina. Razlog tome je briga o budućim naraštajima obitelji koji će naslijediti postojeće i nastaviti s tradicijom (Forbes, 2019).

Obiteljska poduzeća ne čuvaju svoju imovinu, često ne misle na sigurnost nego aktivno love prilike i smišljaju planove kako stvoriti veliku vrijednost za svoju obitelj, ali i sve investitore u poduzeće. Iz tih razloga obiteljska poduzeća često imaju puno bolje financijske rezultate, stvaraju značajniji rast i profitabilniji su nego ostala poduzeća. Organizacijske kulture u

obiteljskim poduzećima ima tendenciju dugoročnije razmišljati, a članovi organizacije često razmišljaju koji su najbolji načini dugoročnog ulaganja. U slučajevima kada su gotovo svi članovi poduzeća povezani obiteljskim vezama tada je organizacijska kultura takva da se ciljevi pojedinaca ne razlikuju značajno u usporedbi s ciljevima poduzeća i često takva poduzeća imaju veći uspjeh i lakše djeluju na motivaciju zaposlenika (Forbes, 2019).

### 3.2.1. Prednosti obiteljskih poduzeća

Obiteljska poduzeća imaju brojne prednosti koje ih razlikuju od drugačijih oblika poduzetništva. Brojna su istraživanja pokazala kako obiteljska poduzeća bolje djeluju u situaciji kada je tržište nestabilno i krhko. Različiti autori prednosti definiraju na različite načine.

Prema Miller i Le Breton-Miller (2015) postoje četiri ključne prednosti obiteljskih poduzeća, a to su:

- kontinuitet,
- zajednica,
- veze,
- upravljanje.

Europska unija (2016) kao glavne prednosti obiteljskih poduzeća navodi:

- usmjerenost na dugoročno djelovanje,
- specifične vrijednosti koje čine jedinstvenu poduzetničku kulturu,
- angažiranost u korist lokalne zajednice.

Jedinstvena poduzetnička kultura odnosi se na vrijednostima obiteljskog poduzeća kao što je: visoka kvaliteta proizvoda ili usluga, te visoka razina povjerenja prema poduzeću. Usmjerenost na dugoročno djelovanje odnosi se na stvaranje dugoročnih odnosa obiteljskog poduzeća s dionicima poduzeća, odnosno sa zaposlenicima, lokalnim zajednicama, klijentima i lokalnim zajednicama (Europska unija, 2016).

Primjer važnosti stvaranja dugoročnih odnosa obiteljskih poduzeća i njihovih dobavljača i potrošača je Ikea. U fazi kada je Ikea postala jako popularna, a broj prodaja je rastao, dobavljači nisu mogli ispuniti sve narudžbe te nisu bili spremni na tako veliki rast potražnje. Umjesto da je Ikea otpustila dobavljače i našla nove, poduzeće je uložilo u postojeće dobavljače kako bi



oni mogli ojačati vlastiti biznis. I danas je veza s dobavljačima važan dio poslovanja Ikee. Imati dobar i dobro razrađen odnos s dobavljačima i kupcima važan je dio organizacijske kulture poduzeća. Lojalnost je ključan faktor u obiteljskim poduzećima i čini dobar dio uspješnosti i potencijala za rast manjih poduzeća koja imaju velike ambicije za budućnost (Forbes, 2019).

Predanost ciljevima i uspjehu poduzeća te ujedinjeno vodstvo cijele obitelji, nešto je što može imati veliki utjecaj na uspješnost poslovanja i organizacijsku kulturu nekog poduzeća.

Uobičajeno je da članovi obitelji dijele zajednički identitet i viziju, iz tog razloga nastaje zajednička predanost uspjehu i razvoju poduzeća. Visoka razina predanosti među zaposlenicima vrlo je rijetka u poduzećima i teško ju je prekopirati na temelju nekog drugog uspješnog poduzeća. Takav način razmišljanja i organizacijske kulture u poduzeću omogućuje brojne prilike za razvoj poslovanja i stvaranje uspjeha. Često se u obiteljskim poduzećima stvara ujedinjeno vodstvo koje se dijeli između nekoliko članova obitelji, na taj način se potiče solidarnost u poduzeću te veći broj osoba ima utjecaj i mogućnost donošenja odluka. Obiteljska poduzeća mogu jednostavnije ostvariti i održavati stabilnost u poslovanju koja je vezana za upravljanje organizacijom, ali i sveukupno poslovanje i organizacijsku kulturu.

Povjerenje, povezanost i zajedništvo unutar poduzeća čini važan čimbenik vezan za uspjeh i razvoj nekog poduzeća. Povjerenje među članovima čini važan dio svih velikih obiteljskih poduzeća i dio je njihovog uspjeha, bez povjerenja u lidera ili druge članove organizacije dolazilo bi do češćih neslaganja, svađa i sebičnih odluka. Kada voditelj nekog poduzeća može vjerovati svojim zaposlenicima i ostalim čimbenicima u organizaciji postoje veće šanse za stvaranje novih ideja i napretka poduzeća (Leybeg, 2018).

Obitelji u obiteljskim poduzećima same upravljaju poduzećima, iz tog razloga su agilniji i mogu donositi brže odluke i jednostavnije provoditi promjene vezane uz nova tržišta, nove proizvode itd. Takav način vođenja poduzeća stvara veliku prednost u usporedbi s ostalim vrstama poduzetništva. Imati mogućnost brze reakcije na aktivnosti u okolini i mogućnost donošenja brze odluke može imati veliki utjecaj na konkurentnost poduzeća. Komunikacija unutar obiteljskih poduzeća često je iskrena i neometana, što predstavlja važan dio organizacijske kulture brojnih obiteljskih poduzeća. Kada je komunikacija iskrena moguće je raditi bez manipulacije i prikrivanja, a u isto vrijeme problemi se rješavaju putem razgovora. Takav oblik organizacijske klime dobro utječe na razvoj zaposlenika i način na koji se poslovanje odvija u poduzeću. Dobra komunikacija dobar je potencijal za brojne ideje koje mogu nastajati tijekom sastanaka ili tijekom ležernih druženja, obitelji duže provode vrijeme

zajedno tijekom posla i nakon te kroz dobru komunikaciju i zajedničko provođenje vremena često dolazi do ideja koje mogu imat velik utjecaj na poduzeće. Čak i ako ideje nisu dobre, razvijena komunikacija unutar organizacijske kulture utječe na pronalazak i otklanjanje mogućih nedostataka kod ideja ili planova (Forbes, 2019).

#### 4.2.2. Izazovi obiteljskog poduzeća

Obiteljska poduzeća imaju brojne prednosti i pozitivne strane koje ih čine konkurentnijima na tržištu, no postoje i nedostaci koji se mogu pojaviti u takvim oblicima poduzeća.

U nekim obiteljskim poduzećima, članovi obitelji vrše više funkcija, tako su članovi obitelji izvršitelji posla, djeluju kao menadžeri u poduzeću i upravljaju poduzećem. Ukoliko organizacijska kultura nije dobro prilagođena u takvim obiteljskim poduzećima može doći do neprofesionalizma i improvizacije, što može rezultirati lošijim rezultatima i smanjenom konkurentnošću (Bakotić i dr., 2016).

Članovi obitelji su iznimno povezani, te obitelj u nekim poduzećima želi osigurati posao u poduzeću svim članovima obitelji. Zapošljavanje zaposlenika koje se temelji na krvnom srodstvu, a ne na znanjima i vještinama može rezultirati nedostatkom stručnosti, specijalizacije i upravljačkih vještina među zaposlenicima. U obiteljskim poduzećima dolazi do miješanja poslovnih i privatnih odnosa, veliki problem nastaje zbog poteškoća u upravljanju, razgraničavanju dužnosti i odgovornosti među zaposlenicima odnosno članovima obitelji (Bakotić i dr., 2016).

U obiteljskim poduzećima često dolazi do nepotizma. Nepotizam predstavlja težnje moćnika, u slučaju obiteljskih poduzeća je to vlasnik ili voditelj poduzeća, da povlašćuje članove obitelji i miljenike te im priskrbuje časti ili službe<sup>1</sup>.

U obiteljskim poduzećima se mogu javiti nesuglasice između članova obitelji koje nastaju zbog različitih očekivanja i želja, te mogu dovesti do gušenja talenta pojedinaca. Određeni članovi zbog neslaganja mogu napustiti obiteljsko poduzeće i krenuti u vlastito poslovanje i postati dio neke druge organizacije. Osnivanje poduzeća može biti veliki rizik. Svi članovi obitelji izloženi su financijskom riziku koji može rezultirati bankrotom ili ostajanje članove obitelji bez

---

<sup>1</sup> [://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=43427](http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=43427). [Pristupljeno: 26. Srpnja 2021].

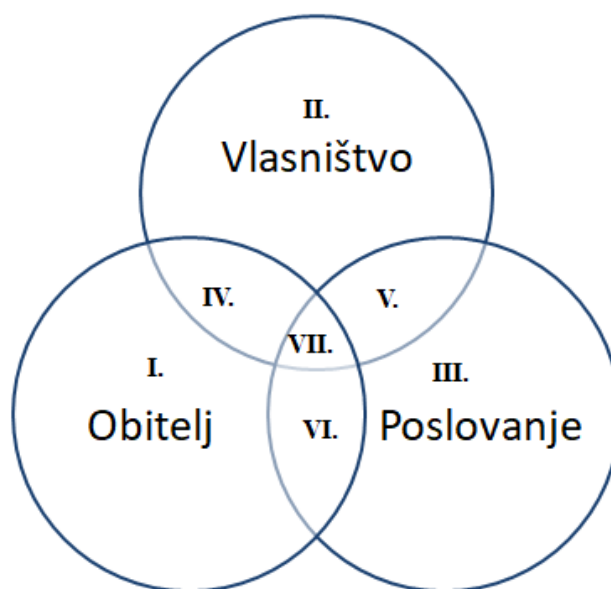
sredstava i mogućnosti zaposlenja. Takav oblik rizika i nesigurnosti može izazvati veliki stres i nemir među članovima obitelji (Bakotić i dr., 2016).

Europska unija (2016) navodi kako je veliki izazov s kojim se susreću obiteljska poduzeća sustav nasljeđivanja, te da svake godine oko 450 tisuća poduzeća koja zapošljavaju oko 2 milijuna radnika stoji pred takvim izazovom. Zbog neuspjelog prijenosa poslovanja svake se godine zatvori oko 150 tisuća poduzeća, što dovodi do gubitka 600 tisuća radnih mjesta.

### 3.3. Model obiteljskog poduzetništva

Na temelju ranije predstavljenog modela koji povezuje ključne dimenzije poduzetništva, razvijen je statički model obiteljskog poduzetništva. Statički model obiteljskog poduzetništva prikazuje obiteljsko poduzeće kao sustav u kojem su uključena tri elementa koji čine dimenzije: obitelji, vlasništva i poslovanja. Svaki član poduzeća odnosno akter može se pronaći u jednoj od sedam pozicija, kako je prikazano na Slici 4, a pozicije su objašnjene u nastavku.

Slika 3: Statički model obiteljskog poduzeća



Izvor: Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.

Tri pozicije nalaze se u vanjskim sektorima, dok se preostale četiri pozicije nalaze u unutarnjim sektorima, a te pozicije nastaju preklapanjem krugova obiteljskog poduzeća. Prema Zrno

(2016) vanjski sektori „proizlaze iz prisutnosti pojedinih aktera u dimenzijama - krugovima obitelji, vlasništva, poslovanja, i imaju samo jednu vezu s obiteljskim poduzećem“, dok unutarnji sektori imaju više od jedne veze s obiteljskim poduzećem.

Pozicije u statičkom modelu obiteljskog poduzeća su:

- I. Obitelj - Predstavlja sve članove obitelji koji nisu vlasnici niti jedne dionice poduzeća niti nemaju aktivnosti vezane za obiteljsko poduzeće.
- II. Vlasništvo – Predstavlja investitore koji dolaze iz okruženja, a vlasnici su određenog dijela poduzeća s tim da nisu zaposlenici poduzeća.
- III. Poslovanje – Predstavlja zaposlenike koji su dio poduzeća, ali nisu dio obitelji. Oni nemaju nikakav udio u vlasništvu poduzeća.
- IV. Obiteljski vlasnici – Osobe koje su članovi obitelji i imaju dio vlasništva poduzeća, ali nisu dio poslovanja poduzeća.
- V. Vlasnici poduzeća koji nisu obitelj – Osobe koje su zaposlene u poduzeću i imaju određeni postotak u vlasništvu poduzeća, ali nisu dio obitelji.
- VI. Obiteljski radnici – Grupa koja obuhvaća osobe koje su dio obitelji i rade u poduzeću, ali nemaju udio u vlasništvu poduzeća.
- VII. Obiteljski vlasnici i zaposlenici – Grupa ljudi u poduzeću, koji su članovi obitelji, zaposleni su u poduzeću najčešće na visokim pozicijama kao što je top menadžment i uz to imaju udio u vlasništvu poduzeća (Kružić & Bulog, 2012).

Uloga modela je pojasniti „motivaciju i perspektive različitih aktera na različitim položajima unutar sistema obiteljskog biznisa“ (Zrno, 2016). Prema Kružiću (2004) članove obitelji motivira očuvanje obiteljskog identiteta, baštine i kulture, dok su prioriteti aktera većinom usredotočeni na ekonomsku korist i karijeru.

### **3.4. Najveća svjetska obiteljska poduzeća**

Family Capital je u suradnji s PWC-om izrađuje listu 750 najvećih obiteljskih poduzeća svijeta. Razlog prikupljanja podataka i izrade popisa najvećih obiteljskih poduzeća svijeta je prikazivanje ekonomskog i socijalnog utjecaja koje obiteljska poduzeća imaju na globalnu ekonomiju. Najviše novih poduzeća na listi dolazi iz Azije, dok je sve manje europskih poduzeća posebno onih iz Njemačke kao najveće ekonomske sile na europskom kontinentu. Kako bi se obiteljska poduzeća našla na listi 750 najvećih moraju imati godišnji prihod od

najmanje 2,6 milijardi USD dok je lista iz prijašnjih godina zahtijevala 2,2 milijarde USD. Kako bi se poduzeća kvalificirala za rangiranje, obitelj mora u vlasništvu imati minimalno 50% kontrole u privatnim poduzećima, te 30% kontrole u dioničkim društvima. U listu mogu ući samo poduzeća koja su starija od 21 godinu.

Sva poduzeća koja se nalaze na listi kombinirano su u 2019. godini imala prihod od 10,39 milijardi USD te su zapošljavali oko 33,6 milijuna zaposlenika. Navedeno ukazuje kako su obiteljska poduzeća jedan od najvažnijih faktora ekonomskog rasta u svijetu.

Slika 5 prikazuje deset najvećih svjetskih obiteljskih poduzeća od kojih se neka nalaze i na hrvatskom tržištu. Primjer toga su Volkswagen koji djeluje putem ovlaštenih prodajnih partnera, te Schwarz grupa s poduzećima Lidl i Kaufland koja su među top 3 najvažnija maloprodajna poduzeća na domaćem tržištu.

Slika 4: 10 najvećih svjetskih obiteljskih poduzeća u 2020. godini

wdt_ID	Rank	Company	Owner	Shareholding	Founded	Country	Public/Private	Revenues \$ m	Employees
1	1	Walmart Inc.	Walton	47.1	1962	United States	Public	559,151.0	2,300,000
2	2	Volkswagen AG	Porsche and Piech	53.3	1937	Germany	Public	284,544.5	672,789
3	3	Berkshire Hathaway Inc.	Buffet	37.3	1955	United States	Public	276,094.0	372,000
4	4	Schwarz Group (Lidl, Kaufland, SDL, SZD)	Schwarz	100.0	1930	Germany	Private	142,499.7	550,000
5	5	Ford Motor Co.	Ford	40.0	1903	United States	Public	136,341.0	183,000
6	6	Gunvor Group Ltd.	Törnqvist	88.4	2000	Switzerland	Private	135,000.0	1,500
7	7	Cargill, Inc.	Cargill and MacMillan	90.0	1865	United States	Private	134,426.0	155,000
8	8	ALDI Group	Albrecht	100.0	1948	Germany	Private	133,113.1	234,560
9	9	Tata Sons Private Ltd.	Tata	66.0	1868	India	Private	128,000.0	935,000
10	10	Bayerische Motoren Werke AG (BMW)	Quandt and Klatten	46.7	1916	Germany	Public	126,508.6	118,909

Izvor: Family Capital: The World's Top 750 Family Businesses Ranking

<https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>, [Pristupljeno: 12. Srpnja 2021].

Među petnaest najvećih svjetskih obiteljskih poduzeća nalazi se Walmart, obiteljsko poduzeće koje se bavi maloprodajom, a ima prihode veće nego što velik broj zemalja ima BDP. Velika automobilska poduzeća poput Volkswagena i Forda također su na listi i poznata su po svojoj

organizacijskoj kulturi koja njeguje tradiciju i usmjerena je na inovacije. Henry Ford je jedan od najvećih inovatora u povijesti sa značajnim doprinosom industrijalizaciji, ali je poznati i po osnivanju jednog od najvećih obiteljskih poduzeća.

Walmart je poduzeće koje zapošljava 2,3 milijuna zaposlenika diljem svijeta, a većina tih zaposlenika (75%) radi u SAD-u. U 2020. godini Walmart je imao prihode od 559 milijardi dolara. Poduzeće je osnovao Sam Walton.

Prema Lombardo (2019) organizacijska kultura Walmarta ima četiri ključne karakteristike koje su najvažnije za promatranje, održavanje i unapređivanje organizacijske kulture. Te komponente određuju kako se zaposlenici poduzeća ponašaju i koji obrasci ponašanja su prihvatljivi u poduzeću, a koji nisu. Glavne komponente organizacijske kulture najvećeg svjetskog obiteljskog poduzeća su:

- Posluživanje kupaca
- Poštovanje svakog pojedinca
- Težnja ka izvrsnosti
- Djelovanje s integritetom.

Poduzeće poštuje i cijeni svoje kupce, kupci su najvažniji, a tek onda slijedi poslovanje poduzeća. Walmart ima organizacijsku kulturu koja ima posebno velik utjecaj na zadovoljstvo i motiviranost svojih zaposlenika. Poduzeće teži ka organizacijskoj kulturi koja će se poticati i nagrađivati performanse pojedinaca i dodatan trud kako bi se ostvariti bolji rezultati. Osim rezultata pojedinaca potiče se i timski rad i djelovanje na ispunjavanje ciljeva cjelokupne organizacije. Iskrenost, poštenje i nepristranost važni su aspekti vezani uz odlučivanje i poslovanje u poduzeću te je bitno da svaki zaposlenik poštuje vrijednosti koje nameće organizacijska kultura poduzeća (Lombardo, 2019).

Prema Listeš (2018) Ford je jedno od najvećih svjetskih obiteljskih poduzeća, čiji se uspjeh i popularnost dobrim dijelom temelji na razvijenoj organizacijskoj kulturi u poduzeću. Dok je Henry Ford bio živ pojam organizacijske kulture nije postojao, te je najvažnije za poslovanje bilo imati dobre rezultate i proizvode koji će se prodavati. Cilj poduzeća je bio brzo i jednostavno proizvesti automobile koji će biti cjenovno prihvatljivi većem broju ljudi. Radnici su bili ponosni na proces proizvode poduzeća, čiji je lider izumio pokretnu traku, te na proizvod

Model t koji je bio iznimno važan dio globalnog razvoja. Radnici su nagrađivani za svoj trud i dobar rad na način da su imali kraće radno vrijeme i veće plaće nego što je to bilo normalno u drugim američkim poduzećima.

Danas Ford slovi kao poduzeće koje brine o svojim radnicima, ali i potrošačima. Ford ima snažnu organizacijsku kulturu koja se temelji na obiteljskim vrijednosti i načinu na koji obiteljska poduzeća posluju. Kultura obuhvaća zajednička vjerovanja i ideale, a ključno je djelovanje i poslovanje koje ima za cilj ostvarenje ostvariti zajedničke ciljeve za dobrobit svih članova organizacije. Zaposlenike se potiče na inovativnost i stalno usavršavanje kako bi se nove ideje implementirale na nove i postojeće proizvode. Važan dio organizacijske kulture poduzeća je usmjerenost na budućnost. Kako automobili čine velik problem vezan za zagađivanje okoliša, strategija poduzeća u budućnosti je proizvoditi električne automobile kako bi se smanjili staklenički plinovi i osigurala sigurna budućnost za nove naraštaje. Važan dio organizacijske kulture poduzeća je briga obitelji za svoje zaposlenike i potrošače koji su ključni za razvoj i uspjeh poduzeća. Iako je na domaćem tržištu Ford popularan prvenstveno zbog sportskih automobila i kamiona, njihova budućnost usmjerena je na održivu energiju i proizvodnju električnih vozila (Listeš, 2018).

## 4. ORGANIZACIJSKA KULTURA

### 4.1. Definicija i važnost organizacijske kulture

Kako bi se ostvario rast i omogućila prilagodba velikim promjenama na tržištu i globalnoj ekonomiji važna je brza prilagodba poslovanja i strategije poduzeća. Važan faktor takvog načina postupanja i razmišljanja je utjecaj organizacijske kulture koja ima velik faktor u rastu i razvoju obiteljskih poduzeća. Snažne vrijednosti, strpljivost, dugoročni ciljevi i mogućnost brzog donošenja odluka dio su organizacijske kulture brojnih obiteljskih poduzeća koji su zaslužni za prilagodljivost i snažan utjecaj na ekonomiju bez obzira na promjene i nestabilnosti koje se događaju na tržištu (Schein, 2004).

Organizacijska kultura u poduzećima iznimno je zahtjevan koncept kojem se može pristupiti na brojne načine i postoje različiti načini kako se kultura može promatrati. Kako bi se mogla razumjeti organizacijska kultura važno je shvaćanje pojma kulture. Kultura bi se mogla definirati kao sveukupno postignuće ljudskog roda od prapovijesti pa sve do sadašnjosti, ona obuhvaća sve materijalna i duhovna dobra (Žugaj & Cingula, 1992).

Sama kultura čini širok pojam, kulturu se može promatrati u užem smislu, primjer toga može biti kultura kao pristojno ponašanje pojedinca ili način ponašanja neke skupine, kao što su studenti, kultura obuhvaća i vremensko razdoblje i umjetnički stil koji je pripadao tom vremenskom razdoblju, kao što je romantika. Kultura je temelj za shvaćanje organizacijske kulture, razlog tome je što je organizacijska kultura sastavni element vrijednosti cjelokupnog sustava društva (Žugaj & Cingula, 1992).

Organizacijska kultura dio je svih aktivnosti koje se odvijaju u nekom poduzeću, ima utjecaj na cjelokupno ponašanje i sva zbivanja. Kultura se u poduzeću javlja kao uzrok i posljedica ponašanja.

Vila (1992) navodi kako organizacijska kultura predstavlja "... model osnovnih pretpostavki koje je određena grupa ljudi izmislila, pronašla i razvila u procesu učenja kako bi rješavala svoje probleme adaptacije na okolinu i unutrašnje integracije."

Prema Scheinu (2004), „...organizacijska kultura predstavlja obrazac zajedničkih temeljnih pretpostavki koje je određena grupa usvojila tijekom rješavanja problema eksterne adaptacije ili interne integracije i koje se mogu smatrati valjanim što se dokazalo tijekom njihova



funkcioniranja, a nove članove organizacije može se podučiti tim obrascima kao ispravnom načinu shvaćanja, razmišljanja i osjećanja vezanih za te probleme.“

Osnovne funkcije organizacijske kulture su:

- davanje članovima organizacije osjećaj identiteta odnosno pripadnosti poduzeću
- postizanje odanosti poduzeću od strane zaposlenih
- stvaranje stabilnosti u kompaniji kao socijalnom sustavu
- strukturiranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj se okolini nalaze (Smiricich, 1983).

Organizacijska kultura ima velik utjecaj na strategiju poduzeća. Za poduzeća je važno da odrede o kakvoj organizacijskoj kulturi se radi u njihovom poduzeću, koja je njihova strategija i kako bi trebala izgledati kultura koju žele u organizaciji. Na taj način poduzeće može odrediti kakvo vodstvo žele kako bi se prema tome krojila organizacijska kultura poduzeća.

#### **4.2. Vrste organizacijske kulture i njihov utjecaj na uspješnost poslovanja**

Svako poduzeće ima specifičnu organizacijsku kulturu koja je prilagođena toj organizaciji, a svaka od tih organizacijskih kultura može se razvrstati u jednu od sljedećih kategorija:

- Dominantna kultura i subkultura
- Jaka i slaba kultura
- Jasna i nejasna kultura
- Izvrsna i užasna kultura
- Postojana i prilagodljiva kultura
- Participativna i neparticipativna kultura (Žugaj & Brčić, 2003).

Foxall i drugi (2007) navode kako dominantna kultura predstavlja skup moralnih, duhovnih i pravnih vrijednosti koje prihvaća većina članova nekog društva. Dominantna kultura prevladava u organizaciji, dok svaka organizacija može imati nekoliko supkultura. Dominantna kultura i subkultura imaju jednake elemente, a to su artefakti, vrijednosti, vjerovanja i temeljne pretpostavke, razlika je u tome što supkultura ima određene elemente koji su značajni samo njoj i nisu vezani za dominantnu kulturu poduzeća. Supkulturu je moguće definirati kao manje

društvo unutar neke organizacije, to može biti grupa koja ima određena drugačija ponašanja koja ih razlikuju od drugih članova. Supkulture nastaju unutar odijela ili geografskih područja (Foxall i dr., 2007).

Jaka kultura je opsežna kultura koju podržavaju svi članovi nekog poduzeća ili organizacije. Specifičnost jake kulture je stalna upotreba simbola. Do promjena u jakoj kulturi teško dolazi i one nisu česte. Slaba kultura za razliku od jake nije značajno podržana i postoji nizak stupanj zajedništva koji se za nju veže. Slaba kultura veže se za visok stupanj formalizacije u nekom poduzeću (Žugaj & Brčić, 2003).

Jasna kultura je „ona koja je po nekim svojim simbolima prepoznatljiva ne samo članovima organizacije, već i onima izvan nje. Suprotno jasnoj kulturi postoji nejasna kultura za koju govorimo da postoji kada zaposlenici u organizaciji ne mogu odgovoriti što je i kakva je njihova kultura unutar organizacije“ (Kontrec, 2019:5).

Odlična kultura čini način planiranog života poduzeća kod koje je posebna pažnja usmjerena na razvoj komunikacije između zaposlenika i menadžmenta. Užasna kultura prepoznaje se po kriznom menadžmentu i stalnoj konfuziji u poduzeću. Zaposlenici su u takvoj kulturi frustrirani i osjećaju nelagodu (Žugaj, 1999).

Postojana kultura postoji u poduzećima koja posluju u stabilnoj okolini, s malim rizikom, dok je prilagodljiva kultura karakteristična za poduzeća koja posluju u turbulentnoj okolini (Kontrec, 2019).

Participativna kultura predstavlja kulturu u kojoj su zaposlenici poduzeća u dobroj mjeri uključeni u proces odlučivanja. Takva poduzeća imaju demokratski stil vođenja, u kojem svatko ima pravo na mišljenja i ideje. Menadžment u takvim poduzećima ima veliko povjerenje u svoje zaposlenike, komunikacija je otvorena, vodstvo je promišljeno, problemi se rješavaju u kolektivu, zaposlenici imaju više sloboda u radu i donošenju odluka, informacije su u poduzeću svima dostupne. Neparticipativnu kulturu definira autokratski stil upravljanja poduzećem. Poduzeća s neparticipativnom kulturom su kruta, zaposlenici nemaju previše sloboda, raspon kontrole je uzak, naglasak je na pojedinačni, a ne timski rad, svaki zaposlenik odgovara za svoj rad (Žugaj, 1999).

Uloga organizacijske kulture je velika, putem prepoznatljivih simbola organizacijska kultura stvara pozitivan dojam, odnosno predstavlja sliku o poduzeću. Organizacijska kultura često se veže za efektivnost i uspješnost poduzeća. Prema Kontrec (2019:4) „organizacijska kultura ima

važnu ulogu u upravljanju organizacijom, i to u svim segmentima menadžmenta – planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja.“

Organizacijska kultura ima utjecaj na uspješnost poslovanja poduzeća. Dinamične industrije kao što su IT potiču participativnu i prilagodljivu organizacijsku kulturu na način da zaposlenici imaju velik utjecaj u odlučivanju i razvoju poduzeća, a promjene su česte i brze, te reakcija poduzeća na promjene u okolini može biti ključna za opstanak i uspjeh. Pojedine industrije i dalje njeguju postojanu i neparticipativnu kulturu, takav oblik poslovanja smatra se konzervativnim, ali je teško zamjenjiv i duboko ukorijenjen u pojedinim dijelovima svijeta i gospodarstvima.

### **4.3. Organizacijska kultura u obiteljskim poduzećima**

Organizacijske kulture u obiteljskim poduzećima koje su vješto usklađene i dobro upravljane spajaju svoje zaposlenike na način da se stvara stabilna organizacija koja će imati velik utjecaj na uspjeh poduzeća. Ako obiteljsko poduzeće ima dobro vodstvo i uz to organizacijsku kulturu koja će poticati i motivirati zaposlenike na bolje rezultate, rast i napredak, to može predstavljati veliki izvor konkurentske prednosti na tržištu. Za poduzeća je važno pronaći talentirane i vrijedne zaposlenike koji će se uklopiti u njihovu viziju i koji će njegovati obiteljske vrijednosti te će na taj način stvoriti zajednicu koja će moći ispuniti sve postavljene ciljeve poduzeća (Bjursell, 2011).

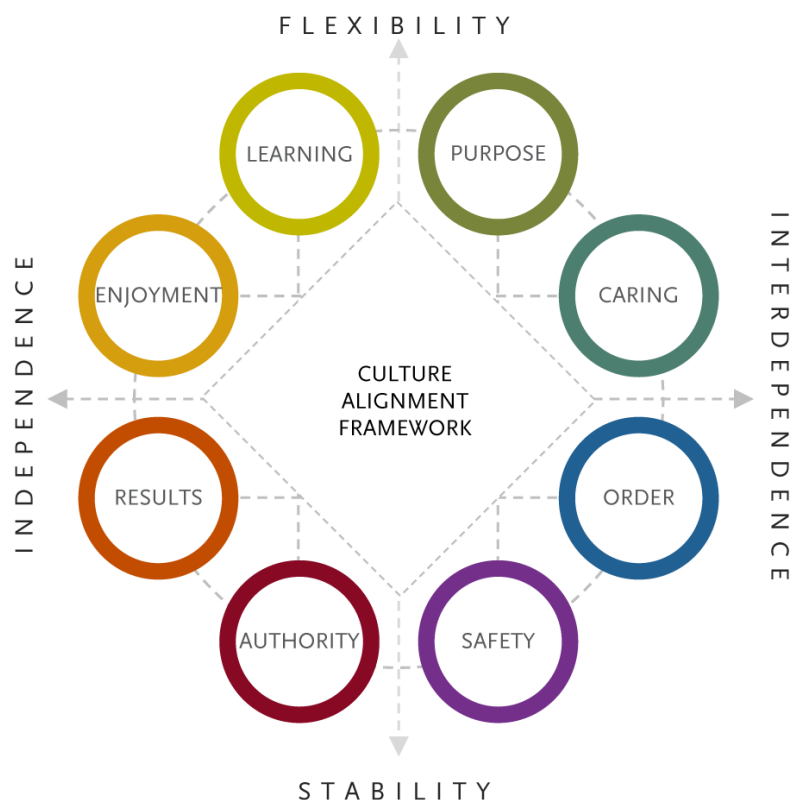
Kultura obiteljskog poduzeća odnosi se na skup različitih stavova i pretpostavki i stavova o obitelji, poduzeću i životnim pitanjima tijekom poslovanja obiteljskog poduzeća.

Groysberg i drugi (2018) navode kako je određivanje organizacijske kulture u obiteljskim poduzećima vezano uz:

- Stav prema ljudima, od neovisnosti do međuovisnosti
- Stav prema promjenama, od fleksibilnog do stabilnosti.

Slika 6 u nastavku prikazuje Spancer Stuart model definiranja organizacijske kulture u poduzeću. Model objašnjava u kojem smjeru se organizacijska kultura u obiteljskom poduzeću može kretati i koji oblik organizacijske kulture vlada u poduzeću.

Slika 5: Spencer Stuart model definiranja organizacijske kulture u poduzeću



Izvor: Spencer Stuart: Organizational Culture  
<https://www.spencerstuart.com/>

Model čine osam ključnih elemenata:

- Svrha – odnosi se na idealizam, radno okruženje u obiteljskom poduzeću je tolerantno, suosjećajno, zaposlenici su fokusirani na održivost;
- Briga – fokus obiteljskog poduzeća se stavlja na odnose i međusobno povjerenje, radno okruženje je toplo, suradničko. Zaposlenici se međusobno podržavaju i lojalni su, ističe se timski rad i pozitivni odnosi;
- Red – odnosi se na poštovanje, strukturu i zajedničke norme unutar obiteljskog poduzeća. Radno okruženje usmjereno je na poštivanje pravila i normi;
- Sigurnost – odnosi se na obiteljsko poduzeće koje karakterizira planiranje, oprez i pripravnost. U radno okruženje je svjesno rizika, zaposlenike ujedinjuje želja da se osjećaju zaštićeno;
- Autoritet – odnosi se na snagu, odlučnost i smjelost organizacijske kulture u obiteljskom poduzeću, radna okruženja su konkurentna mjesta, s velikom kontrolom;

- Rezultati – odnose se na postignuća i pobjede. Radno okruženje je karakterizirano usmjerenošću na rezultate;
- Užitek - izražava se kroz zabavu i uzbuđenje. Radno okruženje obiteljskog poduzeća je opušteno, a zaposlenici sretni;
- Učenje – odnosi se na istraživanje, ekspanzivnost i kreativnost. Zaposlenici pokreću nove ideje i istražuju alternative (Groysberg i dr., 2018).

Organizacijska kultura često predstavlja jedan od najvažnijih čimbenika poslovanja obiteljskih poduzeća bez obzira o veličini. Postoje određene zajedničke osobine obiteljskih poduzeća koje pridonose njihovoj jedinstvenosti u gospodarstvu. Prema Pointe (2018) zajedničke osobine su:

- vrijednosti koje svaka obitelj njeguje i čemu teže,
- briga za zajedničko poslovanje,
- lojalnost,
- poniznosti i velika posvećenost poslovanju.

U tržišnim uvjetima koji se konstantno mijenjaju i svakodnevno dolazi sve jača i brojnija konkurencija važno je odrediti je li organizacijska kultura koju obitelj održava dovoljno dobra za daljnji napredak i uspjeh poduzeća. Obiteljska poduzeća mogu mjeriti koliki utjecaj organizacijska kultura ima na uspjeh i rast poduzeća. Organizacijska kultura u bilo kojem obliku poduzetništva pa tako i u obiteljskom poduzetništvu ima veliki utjecaj na razlikovanje poduzeća, to je razlog zašto organizacijska kultura može imati ogroman utjecaj kada je riječ o izboru potrošača i načinu na koji će se pojedino obiteljsko poduzeće pozicionirati na tržištu. U trenutcima kada obiteljska poduzeća rastu potrebno je stvoriti novu strategiju koja će se nositi s brojnim poticajima za promjene koje dolaze iz okoline. Važna je investicija u razumijevanje i vođenje organizacijske kulture kako rast i napredak poduzeća ne bi ostavili kulturu u drugom planu te tako stvorili probleme za budućnost poduzeća (Beckers i dr. 2020).

Može se reći kako obiteljske vrijednosti čine glavnu poveznicu između članova obitelji, poslovanja i zaposlenika. Vrijednosti kojih se drži osnivač poduzeća i njegova obitelj velik su utjecaj na organizacijsku kulturu obiteljskog poduzeća i mogu stvoriti određene karakteristike kulture koje će biti unikatne samo za tu obitelj. Vrijednosti kojih se poduzeće drži reflektiraju se na kulturu, a sama kultura prenosi se na poslovanje i način na koji okolina gleda na neko obiteljsko poduzeće. Određene glavne vrijednosti koje su ključne obitelji dio su svakodnevnice komunikacije u poduzeću i dio su donošenja svake odluke te iz tog razloga predstavljaju

ključan dio organizacijske kulture. Pojedini vlasnici poduzeća za izbor radnika imaju posebne kriterije, važno im je da budući zaposlenici imaju iste vrijednosti i ciljeve koje ima vlasnik i njegova obitelj. Razlog tome je krojenje organizacijske kulture u poduzeću onako kako vlasnik i menadžer u poduzeću želi, na taj način biti će mu lakše poslovati i ostvariti viziju i ciljeve koje je zamislio.

Postoje određene vrijednosti koje su za poduzeće iznimno važne i bez poštovanja tih vrijednosti nije moguće biti član organizacije. Primjer poduzeća Al Faisaliah Group Holding i predsjednika poduzeća Mohammeda Al- Faisala, koji navodi kako postoji pet određenih vrijednosti koje se moraju poštivati u njegovom poduzeću kako bi organizacijska kultura bila onakva kakvu je on zamislio. Važne vrijednosti u njegovom poduzeću su: nema laganja i krađe, važno je poštovati sve članove organizacije, potrebno je tretirati druge onako kako bi htjeli da drugi tretiraju nas, nikad se ne govori ružno drugima iza leđa i posljednje važno je priznati pogreške i nakon toga ih ispraviti.

Uprava poduzeća ima ogroman utjecaj na organizacijsku kulturu i način na koji organizacijska kultura funkcionira u poduzeću. Za upravu je kultura važna zato što ima velik utjecaj na performanse poduzeća i način na koji se zaposlenici odnose prema radu i poduzeću. Ukoliko kultura ima neke negativne aspekte koji nisu u skladu s vrijednostima obitelji ili željama uprave potrebno je mijenjati organizacijsku kulturu iz razloga što postojeća može donijeti negativne rezultate poslovanja. Prema Beckers i dr. (2020) postoje određena pitanja koja si uprava mora postaviti i znati odgovor na njih u svakom trenutku kako bi bili sigurni da se organizacijska kultura u poduzeću razvija onako kako to želi uprava i obitelj:

- Kako izgleda trenutna organizacijska kultura u obiteljskom poduzeću?
- Koliko je dobro organizacijska kultura usklađena sa strategijom poduzeća?
- Koje su razlike između sadašnje i idealne organizacijske kulture kojemu se teži?
- Kako se promatra kultura u planu razvoja i uspjeha poduzeća?
- Kako izvršni odbor može imati pozitivan utjecaj na razvoj kulture? (Beckers i dr., 2020)

#### 4.3.1 Promjene organizacijske kulture u obiteljskim poduzećima

Bez obzira koliko kultura dobro služi razvoju obiteljskih poduzeća, ona se mora tijekom vremena mijenjati u skladu s napretkom i rastom organizacije. Organizacijska kultura mora biti

u stanju prilagoditi se svim promjenama s kojima se poduzeće susreće. U onim trenucima kada poduzeće unapređuje ili mijenja svoju strategiju važno je djelovati i na organizacijsku kulturu (Kontrec, 2019). Strategija poduzeća može biti savršeno organizirana i provedena, no ukoliko nije usklađena s organizacijskom kulturom moguć je velik problem. Kultura će dominirati i potpuno zanemariti promjene i unapređenja strategije te će sveukupno planiranje i razvoj biti uzaludno. Obiteljska poduzeća posebno su osjetljiva na organizacijsku kulturu i razvoj iste. Poštivanje vrijednosti i zajedništva važan je aspekt no bitno je imati prilagodbu sa strategijom kako bi se omogućila provedba promjena koje će pozitivno utjecati na konkurentnost poduzeća.

Promjene u kulturi mogu imati negativne utjecaje za zaposlenike i obiteljsko poduzeće, one mogu biti obeshrabrujuće posebno kada je poduzeće uspješno i teško je prikazati zašto su potrebne promjene u organizacijskoj kulturi. Obiteljska poduzeća često imaju strategiju gledanja u budućnost i stvaranja dugoročne vizije (Beckers i dr. 2020). To je jedan od aspekata koji razlikuju organizacijsku kulturu u obiteljskim poduzećima i druge organizacije. U pojedinim industrijama i na tržištima važna je brzina djelovanja, ako je organizacijska kultura u obiteljskom poduzeću takva da se sve odluke donose za duge rokove i ako nisu u mogućnosti djelovati brzo kako bi zadovoljili tržište, tada organizacijska kultura sputava uspjeh poduzeća i može imati negativan utjecaj na performansu. Čak i ako je dugoročno gledanje važan dio kulture i vrijednosti poduzeća promjene se moraju dogoditi s vremenom. Poduzeća mogu raditi na isti način po nekoliko desetaka godina no to ne znači da bi promjena u organizacijskoj kulturi mogla narušiti motivaciju i spremnost članova na ulaganje napora kako bi se poduzeće razvijalo. Primjer uzroka promjene organizacijske kulture je digitalizacija procesa i načina poslovanja, koja mnogima čini preveliku i tešku promjenu, no ona ne mijenja vrijednosti i vjerovanja koje čine važan dio organizacijske kulture, nego samo prilagođavaju kulturu strategiji poduzeća i omogućuju bolje uvjete na tržištu (Beckers i dr. 2020).

Što poduzeće brže i više raste to je prilagodba obitelji i organizacijske kulture nužnija. Rast poduzeća može zahtijevati drugačiji vid poslovanja, iz toga razloga važna je priprema i pravovremeno provođenje promjena. Ovisno koliko je organizacijska kultura u poduzeću jaka, moguće je odrediti radi li se kompatibilnosti s poduzećem ili je kultura disfunkcionalna. Posebna potreba za planiranjem i promjenom se javlja kada vodstvo obiteljskog poduzeća preuzmu mlađi članovi obitelji. Ako poduzeće pravovremeno planira stvara se temelj za održivu organizaciju i organizacijsku kulturu koja će u dugom roku unaprijediti dinamiku u obitelji, poboljšati će zadovoljstvo zaposlenika i performanse poduzeća (Leggio, 2019.).

Organizacijska kultura u obiteljskim poduzećima često predstavlja naviku zaposlenika da na isti način dugi niz godina obavljaju posao, imaju iste rituale i točno određeno vrijeme dolaska i odlaska s posla. Te karakteristike organizacijske kulture mogu imati velik utjecaj na promjene i razvoj kulture u ključnim trenucima kao što pandemija virusa. Brze i neplanirane promjene mogu dovesti do zatvaranja dijelova ili cijelog poslovanja, nemogućnosti timskog rada i rad od kuće. Ukoliko poduzeće nije naviknuto na prilagodbe organizacijske kulture i načine usmjeravanja i poticanja zaposlenika na promjene, stavovi i dominantnost postojeće organizacijske kulture mogu kočiti napredak poduzeća. Promjena vodstava u obitelji posebno je važna u kriznim vremenima kada je potrebna dobra prilagodba. Mlađe generacije imaju veliki utjecaj na razvoj obiteljskih poduzeća za vrijeme pandemije. Mlađe generacije djeluju na uvođenju digitalizacije u poduzeću, djeluju na organizacijsku kulturu i stvaraju konkurentnija i modernija poduzeća. Važno je smanjivanje jaza između starijih generacija obitelji koje vode poduzeće i mladih talentiranih članova koji su spremni pokazati svoj talent i predanost obitelji (Englisch & Ambrosini, 2021.).

Obiteljska poduzeća često imaju točno zacrtane načine rada i uhodan oblik poslovanja, no važno je prilagoditi zaposlenike na moguće promijene i stvoriti što manju averziju od promjena. Obiteljska poduzeća često imaju patrijarhalne, hijerarhijske i autoritetno utemeljene kulture i načine vodstva. Moderna poduzeća često teže poslovanju i organizacijskoj kulturi koja je decentralizirana i omogućuje barem neki oblik donošenja odluka svim članovima organizacije. Teško je utjecati na dobrostojeća i uhodana poduzeća s nekim oblikom vodstva i kulture, no promjene mogu biti nužne kako bi se nastavio rast i omogućili bolji uvjeti za članove obitelji i sve druge zaposlenike. Kako bi se promjene provele važan je velik utjecaj vodstva, ako je obitelj zadužena za vodstvo poduzeća, važno je prilagoditi zaposlenike promjenama i stvoriti novu organizacijsku kulturu koja će biti ugodna za poslovanje, ali će i dalje poticati strategiju poduzeća. Važno je promjene procesuirati tako da postanu dio postojeće organizacijske kulture (Englisch & Ambrosini, 2021). Komunikacija i širenje svjesnosti o dobrobitima promjena u organizaciji mogu imati velik utjecaj na prihvaćanje promjena.

#### 4.3.2. Utjecaj vodstva na organizacijsku kulturu obiteljskih poduzeća

Prema Dyer-u (1988.) postoje četiri glavne kategorije kada je riječ o načinu vodstva u obiteljskim poduzećima i načinu na koji vodstvo utječe na organizacijsku kulturu, a to su:



paternalistička, *Laissez-Faire* kultura, participativna i profesionalna kultura, u nastavku će svaka kategorija biti posebno objašnjena.

- **Paternalistička kultura:** Lideri su u takvim kulturama osobe koje dolaze iz obitelji, oni imaju svu moć i autoritet i donose najvažnije odluke u poduzeću. Takav oblik vodstva i utjecaja na organizacijsku kulturu dobar je za poduzeća koja imaju odlučnu strategiju, imaju brz rast udjela na tržištu, ali su u nekim trenucima previše posebni i ciljaju određenu tržišnu nišu. Iz tog razloga se smanjuju mogućnosti uvođenja promjena u poduzeću.
- **Laissez-Faire kultura:** Poduzeće vode i donose ključne odluke osobe koje nisu članovi obitelji. Odnosi u poduzeću temelje se na hijerarhiji, članovi obitelji imaju povlastice, a od zaposlenika se očekuje da će ostvariti željene ciljeve obitelji.
- **Participativna kultura:** Najrjeđi je oblik organizacijske kulture, koji bi većina poduzeća htjela imati. Poduzeća s takvom kulturom imaju velik potencijal za rast, uvođenje promjena i privlačenje talenata koji ne dolaze iz obitelji. Status i moć obitelji nije u prvom planu, vjeruje se ostalim zaposlenicima. U takvim organizacijskim kulturama je važno sudjelovanje svih članova u donošenju odluka i stvaranju novih ideja. Participativna kultura orijentirana je na budućnost.
- **Profesionalna kultura:** Ovakav oblik kulture funkcionira tako da je obitelj vlasnik poduzeća, no vodstvo i sve odluke donose osobe koje nisu dio obitelji nego su profesionalni menadžeri. Na taj način obiteljsko poduzeće postaje prava korporacija kojoj je profit glavni cilj. Organizacijska kultura u takvim poduzećima je nešto drugačija i više nalikuje na uobičajena poduzeća (Dyer, 1988).

Ako poduzeća žele napredovati s paternalističke ili *Laissez-Faire* kulture na participativnu moraju se provoditi promjene kako bi se kultura mogla unaprijediti. Važno je utjecati na organizacijsku kulturu na način da se mijenjaju ključne vrijednosti, svrha i misija poduzeća. Samo na taj način je moguće prilagoditi organizacijsku kulturu obiteljskog poduzeća novim promjenama i ciljevima (Dyer, 1988).

Organizacijska kultura ima velik utjecaj na poslovanje poduzeća, no upravljanje kulturom nije jednostavno i može stvoriti velike probleme obitelji i vodstvu poduzeća. Vodstvo poduzeća ima velik utjecaj na razvoj i promjene u kulturi. Ako je obitelji važna promjena strategija ili organizacijske kulture moguće je zaposliti ili zatražiti pomoć lidera koji mogu imati veliki utjecaj na promjeru radi velikog iskustva u tom području i razvijenih tehnika i vještina. Lider

bi trebao stvoriti strategiju kako će se oblikovati nova kultura, ali je važno i dobro ponašanje i stavovi zaposlenika u fazi promjene i razvijanja. Obiteljska poduzeća mogu imati probleme kada se odluče za vanjske suradnike kao strategiju utjecanja na organizacijsku kulturu. Važno je da lider može podržati odluke i stavove obitelji i na taj način krojiti nove vrijednosti organizacijske kulture. Najvještiji lideri mogu održavati postojeću organizacijsku kulturu, ali imaju sposobnosti poticati zaposlenike za mijenjanje u željenim smjerovima. Dovođenje ljudi u obiteljski posao uvijek ima svoje rizike posebno ako se radi zaposlenicima koji su zaduženi za vodstvo odnosno upravljanje u poduzeću. Velike su šanse da takvo osoblje ne uspije djelovati na zaposlenike i ne stvori promjene u organizacijskoj kulturi. Važno je da lider bude osoba koja će razumjeti postojeću kulturu i shvatiti što je potrebno unaprijediti i na koji način (Leggio, 2019).

Uspjeh ili neuspjeh na tržištu može imati velik utjecaj obitelj i poslovanja, ali i na organizacijsku kulturu. Kako se ne bi dogodio neuspjeh važno je da lider u poduzeću preventivno odrede strategiju i planove. Rastom poduzeća ono postaje sve teže za upravljanje, a osim toga teže je menadžmentu djelovati i oblikovati organizacijsku kulturu na način na koji su zamislili. Obiteljska poduzeća koja traju generacijama imaju velika emotivna ulaganja u poduzeće, to predstavlja brojna žrtvovanja i napore koje je obitelj uložila u poduzeće kako bi ono nastavilo funkcionirati i kako bi organizacijska kultura u poduzeću mogla podržati uspjeh i rast poduzeća. Takva poduzeća mogu doživjeti neslogu i nepovezanost, zbog promjene vodstava i novih članova obitelji koji dolaze svake generacije. Kako promjene u vodstvu ne bi utjecale na organizacijsku kulturu i poslovanje poduzeća važno je da se članovi obitelji usklade, kako bi razriješile nesuglasice vezane za ciljeve, sposobnosti i želje različitih članova obitelji (Leggio, 2019.).

Postoje određeni načini kako lidera naučiti obiteljskim vrijednostima i načinima na koji obitelj želi stvoriti organizacijsku kulturu u poduzeću:

- Važno je shvatiti što baština osnivača poduzeća znači za trenutne članove obitelji, te koje obiteljske vrijednosti vežu članove organizacije.
- Što brend poduzeća znači članovima obitelji i gleda li lider na taj brend jednako kao obitelj
- Koliko daleko od osnivačeva plana se članovi obitelji koji vode poduzeće mogu udaljiti
- Vjeruje li obitelj u budućnost poduzeća u kojem djeluju članovi koji dolaze iz okoline
- Je li averzija prema riziku dio kulture poduzeća i ako je - kako se može utjecati na to

- Što je potrebno mijenjati u organizaciji kako bi se ostvario rast? (Alshaikh & Robison, 2019.)

## **5. ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE U OBITELJSKOM PODUZEĆU NA PRIMJERU PODUZEĆA POINTERS**

U ovom dijelu završnog rada analizirat će se organizacijska kultura u obiteljskom poduzeću Pointers. Poduzeće Pointers specijalizirano je za destinacijski menadžment, a primarno se bavi promocijom hrvatskih turističkih destinacija na domaćem i stranim tržištima putem društvenih medija. Cilj poduzeća je kanalima komunikacije predstaviti destinacije na tržištu putem video zapisa, fotografija i tekstualnih recenzija. Poduzeće ima vlastite aplikacije za Android i IOS te vlastitu web stranicu koja prati sav sadržaj na aplikacijama. Osim toga s potrošačima komunicira i putem drugih kanala digitalnog marketinga kao što su društvene mreže.

Poduzeće posluje 7 godina. U početku poslovanja brojilo je 8 zaposlenika, a danas broji 6 zaposlenika. U nastavku rada (poglavlje 5.2.), primjenom statičkog modela obiteljskog poduzeća detaljno su analizirane pozicije pojedinih osoba uključenih u poslovanje poduzeća Pointers.

### **5.1. Karakteristike organizacijske kulture u obiteljskom poduzeću Pointers**

Poduzeće Pointers ima participativnu organizacijsku kulturu, u kojoj svi zaposlenici sudjeluju u donošenju odluka. Posebno važne sljedeće karakteristike koje čine temelj organizacijske kulture i međusobno se vežu i nadovezuju:

**Otvorena i iskrena komunikacija** – Komunikacija je važan dio svake organizacije, a posebno obiteljskog poduzeća. Zaposlenici poduzeća imaju otvorenu komunikaciju koja posebno potiče postavljanje pitanja ukoliko ima nejasnoća i rješavanje problema putem rasprava i dogovora. Imati dobru komunikaciju u poduzeću nije jednostavno, ona predstavlja značajan i važan dio organizacijske kulture, komunikaciju je potrebno stalno njegovati kako bi ostala pozitivna i kako bi se svi zaposlenici osjećali ugodno u komunikaciji s ostalim članovima i nadređenima.

**Okruženje bez teških emocija** – Za sve zaposlenike je važno da je organizacijska kultura u poduzeću ugodna i da se mogu dobro osjećati za vrijeme radnog vremena. Zaposlenici poduzeća su dobro raspoloženi i pozitivni, a takav stav se prenosi na ostale zaposlenike i tako se čini okruženje koje odbija negativne emocije i stvara ugodne uvjete za rad.

**Anti stres okruženje** – Stres je dio gotovo svakog modernog posla, teško je vidjeti posao bez ikakvog oblika stresa, ono što je važno je znati kako otkloniti stres i osigurati organizacijsku kulturu u kojoj će se stres tretirati i otklanjati kako bi se olakšalo zaposlenicima i motiviralo ih

za daljnje aktivnosti u poduzeću. Dobar način na koji kultura u poduzeću utječe na smanjivanje stresa je podrška kolega s posla, na taj način se uklanjaju posljedice stresa i stvara se prijateljska organizacijska kultura.

**Težnja ka istom cilju** – Strategija, ciljevi i dinamika u poduzeću se definiraju zajedničkim snagama. Važan dio organizacijske kulture je usmjerenost zaposlenika ka ostvarivanju ciljeva poduzeća. Strategija je usko vezana za organizacijsku kulturu, ako su zaposlenici dovoljno motivirani i voljni zajedničkim snagama ostvariti rezultate koji pridonose njima, ali i cijelom poduzeću onda takvo poduzeće ima velike predispozicije za uspjeh i rast.

**Poslovni i privatni napredak** – Važan dio organizacijske kulture je omogućivanje zaposlenicima i vodstvu poduzeća jednak uspjeh na privatnom i poslovnom planu. Važno je omogućiti svima dovoljno prostora za napredovanje u oba polja. Ako je prevelika naglašenost na poslovni život, neće se moći ostvariti privatni uspjesi koji mogu imati velik utjecaj na motiviranost i zadovoljstvo obitelji i njihovih radnika.

**Inovativnost** – Kao i velik dio drugih obiteljskih poduzeća inovativnost i usmjerenost na budućnost važan je dio organizacijske kulture. Ako je inovativnost jedan od glavnih vrijednosti obitelji i poduzeća onda će takav stav prijeći i na zaposlenike te će stvoriti ključan dio organizacijske kulture. Važno je prilagoditi se promjenama i stvoriti kulturu u kojoj neće biti averzije od promjena i novosti, samo na taj način je moguće ostvariti velike rezultate i odmaknuti se od konkurencije.

Osim temeljnih vrijednosti obitelji i poduzeća važni su i drugi aspekti kojima se održava organizacijska kultura u poduzeću i prati njen napredak. U poduzeću se svaki tjedan održavaju sastanci koji služe kako bi zaposlenici međusobno komunicirali i riješili moguće nedoumice. Vedar duh i raspoloženje vlada poduzećem, takav stav je ključan kako bi se smanjio stres i omogućili dobri uvjeti za sve zaposlenike. U komunikaciji uvijek može doći do problema to je dio kulture koji svako poduzeće pokušava unaprijediti. Važno je stalno praćenje komunikacije i smanjivanje nesporazuma i nedoumica kako bi se osigurala komunikacija koja će biti ugodna i koja će ostvariti željeni cilj. Komunikacija nije vezana samo za poslovanje, privatn i ležeran razgovor čini velik dio komunikacije. Važno je da zaposlenici mogu biti neformalni kada je to moguće. Takav oblik komunikacije važan je za povezivanje zaposlenika i stvaranje jake organizacijske kulture.

Važan dio organizacijske kulture poduzeća je međusobna podrška. Zaposlenici se osjećaju kao članovi kolektiva, uz takvu organizacijsku kulturu svaki zaposlenik može očekivati pomoć svojih kolega, moguć je timski rad, zaposlenici ne love isključivo vlastite uspjehe, važno je uspjeti zajedno i stvoriti sve kao tim. Ako su radnici prijatelji radit će se jednostavnije, lakše će se dogovarati i komunikacija će biti jednostavnija. U teškim trenucima kad nastaju problemi lakše će se riješiti i brže će nastati dogovori. Otvorena prijateljska komunikacija u poduzeću omogućava smanjenje budućih nesuglasica i stvara pozitivno okruženje koje je odlično za razvoj drugih aspekata organizacijske kulture. Prijateljsko okruženje utjecat će i na privatni život svakog zaposlenika, obiteljska poduzeća često su prijateljski nastrojena i članove organizacije koji nisu dio obitelji smatraju kao obitelj jer dijele zajedničke vrijednosti i ciljeve. Ako grupa potiče svoje zaposlenike na uspjeh to će se odraziti na privatni život tako što će poticati ljude na razvoj, učenje, stvaranje itd. Dobra klima u poduzeću može biti velik motivator svakoj osobi.

## 5.2. Interpretacija statičkog modela obiteljskog poduzeća Pointers travel

U ovom dijelu završnog rada interpretirat će se statički model obiteljskog poduzeća Pointers. U obiteljskom poduzeću Pointers ima 6 aktera od tih 6 aktera 4 su uža člana obitelji i peti je širi član obitelji te je jedna zaposlenica.

Tablica 1: Akteri i pozicije u statičkom modelu obiteljskog poduzeća:

Ime osobe uključene u poslovanje poduzeća Pointers	Pozicija u poduzeću Pointers	Pozicija u statičkom modelu poduzeća Pointers
Krunoslav	Vlasnik i direktor poduzeća	sektor VII., kao član obitelji, vlasnik udjela te zaposlenik poduzeća
Suzana	Žena vlasnika, član obitelji	sektor I. kao član obitelji, bez vlasničkih udjela te nije zaposlenik poduzeća
Lana	Kći, povremeni pomoćnik	Sektor VI. Kao član obitelji bez vlasničkih udjela te

		povremeni zaposlenik poduzeća
Lukas	Sin, stalni radnik u poduzeću	sektor VI. Kao član obitelji bez vlasničkih udjela te zaposlenik poduzeća
Jasna	Sestra od Krunoslava, zaposlenica poduzeća	sektor VI. Kao član obitelji bez vlasničkih udjela te zaposlenik poduzeća
Terezija	Nije član obitelji, bez vlasničkih udjela, zaposlenica poduzeća	sektor III. kao ne-član obitelji, bez vlasničkih udjela te zaposlenik poduzeća

Izvor: izrada autora

U nastavku je opisana poslovna situacija u kojoj dolazi do izražaja razlika u stavovima osoba uključenih u obiteljsko poduzeće Pointers. Razumijevanju razlike u stavovima značajno doprinosi sagledavanje različitih pozicija koje pojedine osobe uključene u Pointers zauzimaju u statičkom modelu obiteljskog poduzeća.

Za analizu međusobnih odnosa i organizacijske kulture u poduzeću, kao primjer je poslužila situacija koja se dogodila u trenutku kada je poduzeće bilo na granicama svojih proizvodnih kapaciteta (odjel video produkcije u firmi je imao veliki broj dogovorenih snimanja što je počelo utjecati na kontrolu kvalitete usluge te zadovoljstvo klijenata).

Stav vlasnika je bio sljedeći: „Snimit će se materijali za klijente koji su dogovoreni u 7,8 i 9. mjesecu, te će Terezija i Jasna nastaviti s prodajom produkcije u 10. i 11. mjesecu. Angažirat ćemo osobu koja će se baviti montiranjem tog materijala te ćemo Lukas i ja ići na teren i odraditi snimanja.“

Na to je sin Lukas reagirao negativno iz razloga što je njemu glavni cilj kontrola kvalitete proizvoda koji se isporučuju klijentima te je njegovo mišljenje kako povećanjem količine snimanja će se kvaliteta videa pogoršati te će se narušiti imidž firme.

Reakcija zaposlenica Jasne i Terezije su bile slične Lukasovoj. One su djelatnice u prodaji koje će raditi svoj posao i glavni cilj im je stvoriti više prihoda za poduzeće, no na njima se vidi kako im trenutna količina posla i odnos s klijentima počinje stvarati nelagodu i stres.

Mama Suzana te kći Lana nisu toliko uključene u poduzeće, Suzana se djelomično slaže sa Krunom jer misli da prihodi trebaju rasti kako bi se moglo investirati u nekretnine koje Kruno i Suzana zajedno grade, no svjesna je napora koji je potrebno uložiti u toliku količinu snimanja te odsutnosti od kuće.

Kao otac, Krunoslav želi osigurati sebe i svoju obitelj sa što većom količinom financija kako bi se osjećali sigurno i mogli živjeti ugodnim i lijepim životom, a kao vlasnik i direktor poduzeća cilj mu je također ostvariti što veći profit te širiti poduzeće u smjerovima putničke agencije te povećavati broj zaposlenika.

Otac Krunoslav svog sina proziva jer uvijek ima suprotna mišljenja od njega te misli da je suviše mlad i neiskusn kako bi njegovo mišljenje bilo cijenjeno i uvažavano, no sin Lukas je snimatelj u poduzeću te video produkcija od stvaranja materijala do isporuke proizvoda leži na njegovim leđima što njemu stvara veliku količinu stresa te utječe na obiteljske odnose.

U ovom primjeru demonstrirano je kako različiti akteri reagiraju različito na odluke u poduzeću - zaposlenicima Jasni i Tereziji bitan je uspjeh u kratkom roku te postizanje što veće plaće, ali također Jasna kao član obitelji vidi količinu posla koju Lukas mora odraditi pa ima suosjećanja. Suzana i kći Lana gledaju sa strane te im nije toliko bitno što će se dogoditi, ali razumiju i Krunoslava i Lukasa.

U ovoj situaciji je vidljivo koje vrijednosti su bitne vlasniku, a koje ostalim akterima. Vlasniku je bitno povećanje prihoda i obujma posla, kako bi na taj način financijski osigurao svoju obitelj dok je Lukasu, Jasni i Tereziji bitnija kvaliteta proizvoda. Kći Lana misli kako je kvaliteta jako bitna te da se treba koncentrirati na zadovoljstvo klijenata što će u dugom roku donijeti klijente s boljom platnom moći, te povećati prihode u dugom roku.

Kako bi se riješila nastala krizna situacija, otac je sazvaio sastanak. Na sastanku je svatko iznio svoje stajalište, te sudjelovao u donošenju odluke. Ovo je pravi primjer participativne organizacijske kulture. Kao što je rečeno u teoretskom dijelu rada, participativna kultura predstavlja kulturu u kojoj su zaposlenici poduzeća u dobroj mjeri uključeni u proces odlučivanja. Otac je usmjeren na budućnost i poticanje kreativnosti i vrijednosti zaposlenika.

Može se primijetiti otvorena i iskrena komunikacija, u kojoj se pokušava riješiti nastali problem i postići rješenje. Kako je karakteristika poduzeća težnja ka istom cilju, zaposlenici su se složili kako treba prihvatiti snimanje, a otac je pohvalio i motivirao Lukasa povećanjem plaće. Na taj način otac je pokazao da prepoznaje Lukasov potencijal. Prijateljski način rješavanja nastale



krizne situacije utječe na smanjenje stresa u poduzeću. Lukas i ostali sudionici sastanka shvaćaju što otac želi postići i prihvaćaju odluku, odnosno teže istom cilju.

Može se zaključiti kako bi se isti problem u nekom drugom obiteljskom poduzeću, riješio na drugačiji način. Svako poduzeće jedinstveno je i ne može se primijeniti isti način rješavanja problema, niti donošenja odluke na isti način.

Izazovna situacija s kojom su se suočili akteri u poduzeću Pointers i način na koji su pristupili rješavanju te situacije značajno je utjecao na daljnji razvoj organizacijske kulture u tom poduzeću, a ključnu ulogu u tome imao je vlasnik poduzeća kao ključni donositelj odluka.

## 6. ZAKLJUČAK

Organizacijska kultura u obiteljskim poduzećima predstavlja njihov identitet i često preslikava sve vrijednosti do kojih vlasnik i njegova obitelj drže. Identifikacija organizacijske kulture u poduzeću nije uvijek lagana i jednostavna. Svaki lider i njegova obitelj nastoji utemeljiti organizacijsku kulturu na vrijednostima i vjerovanjima do kojih oni drže.

Ukoliko postoje problemi komunikacije ili drugih aspekata organizacijske kulture važno je direktno djelovati na njih kako se problemi ne bi nastavljali ili nakupljali. Ukoliko se ne vodi briga o organizacijskoj kulturi i načinu na koji se kolektiv ponaša i kako posluju teško će biti ujednačiti kulturu i strategiju poduzeća. Poduzeća kao što je Pointers imaju određene vrijednosti prema kojima se njihova kultura gradi. Vrednovanje i održavanje tih vrijednosti omogućava dobre odnose u poduzeću, zadovoljne radnike i mogućnost napretka i uspjeha poduzeća. Borba sa stresom i nezadovoljstvom radnika je česta te je potrebno znati na koji način i kojim tehnikama motivirati radnika. U obiteljskim poduzećima često vlada prijateljska i pomalo neformalna komunikacija koja pomaže pri opuštanju radnika i daje im do znanja da nisu sami i da je sve moguće napraviti kada je poduzeće ponaša kao cjelina.

Organizacijske kulture u obiteljskim poduzećima su često definirane onako kako to vlasnik želi, no promjene su ponekad nužne. Održavanje konkurentnosti u poduzeću traži prilagođavanje strategije i organizacijske klime kako bi radnici uvijek davali svoj maksimum, a kako bi poduzeće moglo iskoristiti sve svoje potencijale.

Svako poduzeće jedinstveno je i ne može se primijeniti isti način rješavanja problema, niti donošenja odluke na isti način. Izazovna situacija u poduzeću Pointers, te način na koji su akteri poduzeća riješili nastali problem značajno je utjecao na daljnji razvoj organizacijske kulture u poduzeću. Ključnu ulogu imao je direktor poduzeća. Primjer potvrđuje prethodnu teoriju kako održavanje konkurentnosti u poduzeću traži prilagođavanje strategije i organizacijske klime kako bi radnici uvijek davali svoj maksimum, a kako bi poduzeće moglo iskoristiti sve svoje potencijale.

## Literatura

- Alpeza, M. & Mezulić Juric, P. (2019). *Obiteljska poduzeća – temelj svjetske ekonomije*. Nastavni materijali iz kolegija Obiteljsko poduzetništvo. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
- Alpeza, M., Perua, K. (2012). *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*. Zagreb: CEPOR.
- Alshaikh, A., Robison, J. (2019). *Company culture catalyst killer family business*. Dostupno na: <https://www.gallup.com/workplace/260576/company-culture-catalyst-killer-family-business.aspx>, [Pristupljeno: 11. srpanj 2021.].
- Bakotić, D. i dr. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Mostar: Ekonomski fakultet i Sveučilište u Splitu.
- Beckers, R. i dr. (2020). *Culture in family business*. Dostupno na: <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/culture-in-family-business>. [Pristupljeno: 10. srpnja 2021].
- Bjursell, C. (2011). *Cultural divergence in merging family businesses*. Journal of Family Business Strategy.
- Buble, M. (2003). *Management malog poduzeća. I. dio*. Split: Ekonomski fakultet Split.
- Businessjargons.com. (2021). *Family business*. Dostupno na: <https://businessjargons.com/family-business.html>. [Pristupljeno: 9. Srpnja 2021].
- Cepra, (2019). *Što je obiteljsko poduzetništvo*. Dostupno na: <https://biznis-transfer.com/sto-je-obiteljsko-poduzetništvo/>. [Pristupljeno: 9. Srpnja 2021].
- Dyer, J. G. (1988). *Culture and Continuity in Family Firms*, Boston: Family Firm Institute, Inc..
- enciklopedija.hr. (2021). Nepotizam. Dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=43427>. [Pristupljeno: 26. Srpnja 2021].

- Englisch, P., Ambrosini, F. (2021). *Family Businesses and COVID-19*. London: PWC.
- Europska unija. (2016). *Mišljenje Europskog gospodarskog i socijalnog odbora o obiteljskim poduzećima u Europi kao izvoru novog rasta i boljih radnih mjesta*. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2016:013:FULL&from=SK> [Pristupljeno: 13. kolovoza 2022].
- Family Capital. (2020). *The-worlds-750-biggest-family-businesses*. Dostupno na: <https://www.famcap.com/the-worlds-750-biggest-family-businesses/>. [Pristupljeno: 12. Srpnja 2021].
- Forbes. (2019). *The 5 of family business success*. Dostupno na: <https://www.forbes.com/sites/francoisbotha/2019/11/28/the-5-cs-of-family-business-success/?sh=49869b90d281>. [Pristupljeno: 12. Srpnja 2021].
- Ford, (2021). *Culture*. Dostupno na: <https://corporate.ford.com/about/culture.html>. [Pristupljeno: 12. Srpnja 2021].
- Foxall, G., Goldsmith, R. E. & Brown, S., 2007.. *Psihologija potrošnje u marketingu*. Zagreb : Naklada Slap.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kontrec, T. (2019). *Uloga organizacijske kulture u organizaciji "X"*. Završni rad. Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/foi%3A5575/datastream/PDF/view>
- Kružić, D., Bulog, I. (2012). *Obiteljska poduzeća : životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Split: Ekonomski fakultet .
- Kuvačić, N. (1999.) *Počela poduzetništva*. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Split.

- Leggio, F. (2019). *Family Governance and Leadership*. London: Deloitte & Touche LLP.
- Leybeg, J. (2018). *Benefits of a family-owned business*. Dostupno na: <https://www.mybusiness.com.au/management/4474-benefits-of-a-family-owned-business>. [Pristupljeno: 24. Srpnja 2021].
- Listeš, M. (2018). *Organizacija poslovanja obiteljskog poduzeća „Ford“*. Završni rad. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Dostupno na: <https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A2645/datastream/PDF/view>. [Pristupljeno: 10. kolovoza 2021.].
- Lombardo, J. (2019). *Walmart organizational structure*. Dostupno na: <https://panmore.com/walmart-organizational-structure-organizational-culture>. [Pristupljeno: 12. Srpnja 2021]
- Međimorec, M. (2020). *Obiteljsko poduzetništvo u Republici Hrvatskoj*. Koprivnica: Sveučilišni centar Koprivnica .
- Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2015). *What Every Small Business Can Learn From Great Family Firms: The 4C Advantage*. Pamplona: Universidad de Navarra.
- Pointe, M. (2018). *Recognizing the Importance of Culture in a Family-Owned Business*. Dostupno na: <https://www.mainepointe.com/practical-insights/recognizing-the-importance-of-culture-in-a-family-owned-business>. [Pristupljeno: 29. Srpnja 2021]
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco : John Wiley & Sons.
- Sinha, D. (2020). *Meaning of Family Business: Types and Characteristics*. Dostupno na: <https://www.yourarticlelibrary.com/business/meaning-of-family-business-types-and-characteristics/41130>. [Pristupljeno: 29. Srpnja 2021]
- Škrtić, M., Mikić, M. (2011). *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o..

- Tharawat magazine. (2015). *What is the Economic Impact of Family Businesses?*  
Dostupno na: <https://www.tharawat-magazine.com/economic-impact-family-businesses/>. [Pristupljeno: 13. Kolovoza 2021]
- Vila, A. (1992). *Japanski principi organizacije i rukovođenja*. Portorož: FOV Kranj.
- Zrno, V. (2016). **Poslovanje obiteljskog poduzeća „Slačica“ d.o.o iz Kupresa.**  
Završni rad. Dostupno na: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:849919> [Pristupljeno: 13. Kolovoza 2022]
- Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. (2004). *Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije*. Zagreb: Ekonomski vjesnik.
- Žugaj, M., Brčić, R. (2003). *Menadžment*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
- Žugaj, M., Cingula, M. (1992). *Temelji organizacije*. Varaždin: FOING.

## **POPIS SLIKA**

Slika 1 Ključne dimenzije obiteljskog poduzetništva .....	4
Slika 2: Tipovi obiteljskog poduzeća .....	5
Slika 3: Postotak ukupne radne snage zaposlene u obiteljskim poduzećima u odabranim zemljama.....	6
Slika 4: Statički model obiteljskog poduzeća.....	11
Slika 5: 10 najvećih svjetskih obiteljskih poduzeća u 2020. godini.....	13
Slika 6: Spencer Stuart model definiranja organizacijske kulture u poduzeću .....	20

## **POPIS TABLICA:**

Tablica 1: Akteri i pozicije u statičkom modelu obiteljskog poduzeća:.....	30
--	----