

# ORGANIZACIJSKA KULTURA OBITELJSKIH PODUZEĆA

---

Jurić, Anja

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:425535>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-12**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij *Poduzetništvo*

Anja Jurić

## **ORGANIZACIJSKA KULTURA OBITELJSKIH PODUZEĆA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij *Poduzetništvo*

Anja Jurić

## **ORGANIZACIJSKA KULTURA OBITELJSKIH PODUZEĆA**

Završni rad

**Kolegij: Obiteljsko poduzetništvo**

JMBAG: 0010235214

e-mail: [ajuric2@efos.hr](mailto:ajuric2@efos.hr)

Mentor: prof.dr.sc. Mirela Alpeza

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study *Entrepreneurship*

Anja Jurić

**ORGANISATION CULTURE IN FAMILY-OWNED ENTERPRISES**

Final paper

Osijek, 2023

**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  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobno-  
ga 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 teritorijal-  
no 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 institucij-  
skom 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/studentice: Anja Jurić

JMBAG: 0010235214

OIB: 93020476981

e-mail za kontakt: anja.juric97@gmail.com

Naziv studija: Sveučilišni prijediplomski studij Poduzetništvo

Naslov rada: Organizacijska kultura obiteljskih poduzeća

Mentor/mentorica rada: Mirela Alpeza

U Osijeku, 12.9. 2023. godine

Potpis A. Jurić

## **Organizacijska kultura obiteljskih poduzeća**

### **SAŽETAK**

Obiteljska poduzeća su poduzeća čiji najveći udio vlasništva ima upravo obitelj i stoga ima i najveći utjecaj na razvoj poduzeća. Iako je poprilično lako opisati što obiteljsko poduzetništvo znači, budući da su obitelj i poduzetništvo ključni čimbenici, prilično je teško dati preciznu definiciju. Većina hrvatskih poduzeća su mikro i mala poduzeća, a procjenjuje se da više od 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima. Obiteljska poduzeća kao i sva ostala poduzeća imaju svoju organizacijsku kulturu koja ima značajan utjecaj na poslovanje. Organizacijska kultura predstavlja očekivanje da se zaposlenici organizacije ponašaju prema prepoznatljivom obrascu jedni prema drugima i što je još važnije, prema kupcima u svakodnevnim situacijama. Specifična organizacijska kultura opisuje se korištenim simbolima, predvidljivim uvjerenjima, vrijednostima i ponašanjem zaposlenika. Svaka tvrtka ima svoju organizacijsku kulturu po kojoj je prepoznatljiva. Organizacijska kultura dobro vođenih obiteljskih poduzeća okuplja njihove zaposlenike i stvara stabilnu organizaciju što se u konačnici reflektira na uspjeh poduzeća. Obiteljsko poduzeće s dobrim vodstvom i organizacijskom kulturom koja potiče i motivira zaposlenike na postizanje najboljih rezultata, rast i napredak može biti važan izvor konkurentske prednosti na tržištu.

Ključne riječi: obiteljsko poduzeće, organizacijska kultura, poduzetništvo

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

### **ABSTRACT**

Family businesses are businesses whose majority share is owned by the family, and therefore it has the greatest impact on the development of the company. Although it is quite easy to describe what family entrepreneurship means, since family and entrepreneurship are key factors, it is quite difficult to give precise definition. Most Croatian companies are micro-enterprises and small businesses, and it is estimated that more than 50% of employees in Croatia work in family businesses. Family businesses, like all other businesses, have their own organizational culture, which has a significant impact on business operations. Organizational culture represents the expectation that the employees of the organization behave according to a recognizable pattern towards each other and, more importantly, towards buyers in everyday situations. A specific organizational culture is described by the symbols, predictable beliefs, values, and behaviors of employees. Organizational cultures are different in every company. The organizational culture of well-managed family businesses gathers their employees together and creates a stable organization, which ultimately reflects on the company's success. A family business with good leadership and an organizational culture that encourages and motivates employees to achieve the best results, growth, and progress can be an important source of competitive advantage in the market.

Key words: family business, organizational culture, entrepreneurship

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. CILJ I METODOLOGIJA RADA .....	2
3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO .....	3
4. ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	6
4.2. Vrste organizacijske kulture .....	8
4.3. Uloga organizacijske kulture.....	9
4.4. Tipovi organizacijske kulture .....	11
4.4.1. Scholzova tipologija organizacijske kulture .....	11
4.4.2. Handyjeva tipologija organizacijske kulture.....	12
5. ORGANIZACIJSKA KULTURA U OBITELJSKOM PODUZEĆU .....	16
6. ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE U OBITELJSKOM PODUZEĆU TRGOVAČKOG OBRTA „AURELA” .....	20
7. ZAKLJUČAK .....	23



## 1. UVOD

Najčešći i najrašireniji oblik organizacije vlasništva i upravljanja poslom u cijelom svijetu je obiteljsko poduzetništvo. Obiteljsko poduzeće je svako poduzeće koje je u vlasništvu obitelji ili na koje obitelj ima značaj utjecaj svojim ponašanjem i odlukama (Buble i Kružić, 2006).

Obiteljska poduzeća njeguju određene vrijednosti koje se smatraju nužnim za uspješnost poduzeća, ali ujedno i utječu na napredak samog poduzeća. Upravo takve vrijednosti dio su organizacijske kulture.

Organizacijska kultura jedan je od najvažnijih čimbenika funkcioniranja i razvoja poslovne organizacije. U literaturi se naziva i korporacijska kultura ili kultura poduzeća. Smatra se jednim od najsloženijih koncepata u organizacijskoj teoriji. Pojam organizacijske kulture odnosi se na sustav značenja koji je zajednički članovima organizacije i koji razlikuje tu organizaciju od drugih organizacija (Žugaj, 2004).

Organizacijska kultura dobro vođenih obiteljskih poduzeća okuplja ljude i stvara stabilnu organizaciju koja ima veliki utjecaj na uspjeh poslovanja. Obiteljsko poduzeće s dobrim vodstvom i organizacijskom kulturom koja potiče i motivira zaposlenike na postizanje najboljih rezultata, rast i napredak može biti veliki izvor konkurentske prednosti na tržištu.

Završni rad sastoji se od sedam cjelina. Prve dvije cjeline su uvod u temu te cilj i metodologija rada u kojoj je opisan način pisanja i prikupljanja podataka. Treća cjelina opisuje obiteljsko poduzetništvo, definiciju i značaj obiteljskog poduzetništva i specifičnosti obiteljskog poduzetništva. Četvrta cjelina govori o organizacijskoj kulturi, vrstama organizacijske kulture, ulozi organizacijske kulture i tipovima organizacijske kulture prema Scholzovoj i Handyjevoj tipologiji. Peta cjelina povezuje treću i četvrtu cjelinu i govori o organizacijskoj kulturi u obiteljskom poduzeću. U predzadnjoj, šestoj, cjelini analizira se organizacijska kultura u trgovačkom obrtu „Aurela”, koji je primjer obiteljskog biznisa. Zadnja cjelina završnog rada je zaključak.

## 2. CILJ I METODOLOGIJA RADA

Predmet rada je organizacijska kultura u obiteljskom poduzeću. Cilj je istražiti utjecaj vrijednosti koje dijele članovi obitelji na organizacijsku kulturu u obiteljskom poduzeću, te navesti karakteristike te kulture.

Za pisanje ovog završnog rada korišteni su znanstveni i stručni članci, knjige, izvješća, časopisi te nastavni materijali iz kolegija Obiteljsko poduzetništvo s Ekonomskog fakulteta u Osijeku. Uz literaturu, za pisanje ovog završnog rada proveden je intervju s vlasnicom jednog obiteljskog obrta čiji su odgovori pomogli pri definiranju zaključaka rada. Također, korištene su deduktivna metoda, metoda sinteze, metoda analize i metoda kompilacije.

Zelenika (2000) navodi kako je deduktivna metoda zapravo primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih sudova dolazi do pojedinačnih, ali konkretnih zaključaka, odnosno dolazi se do novih tvrdnji koje su proizašle iz prethodne tvrdnje ili više njih. Deduktivan način zaključivanja ima prednost korištenja u znanosti zato što dopušta i omogućava otkrivanje i donošenje novih tvrdnji, činjenica ili zakonitosti iz općih sudova. „Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjenja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina (pojмова, sudova i zaključaka) na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente i izučavanje svakog dijela (i elementa) za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline.” (Zelenika, 2000)

Metoda sinteze odnosi se na stvaranje jednostavnih sudova iz onih složenih, ali povezujući izdvojene elemente, pojave, procese (Zelenika, 2000).

Preuzimanje tuđih znanstvenoistraživačkih radova, rezultata, stavova, opažanja, spoznaja i zaključaka i korištenje istih u svrhu pisanja svog rada naziva se metoda kompilacije. Ovom metodom se dobiva nesamostalno djelo koje je sastavljeno iz nekoliko tuđih radova (Zelenika, 2000).

### 3. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

U obiteljskom poduzetništvu, kao što i sama riječ kaže, najveći udio u vlasništvu poduzeća ima obitelj i sukladno tome najveći utjecaj na razvoj poslovanja. Takva poduzeća su najčešći oblik poduzeća i imaju veliki utjecaj na svjetsku ekonomiju. Iako je djelomično lako odrediti značenje obiteljskog poduzetništva, s obzirom da su ključne odrednice i obitelj i poduzetništvo, poprilično je teško napraviti precizno pojamno određenje.

Obiteljsko poduzeće obuhvaća isprepletenost triju elemenata (Buble i Kružić, 2006):

1. roda, krvnog srodstva odnosno rodbine (koji proizlaze iz odrednice obitelji)
2. vlasništva dijela kapitala poduzeća
3. kontrole, kao mogućnosti utjecanja na donošenja odluka (koji proizlaze iz odrednice biznisa, odnosno poduzeća kao skupa upravljačkih i vlasničkih prava i obveza).

Obiteljska poduzeća moguće je razlikovati s obzirom na razinu radne angažiranosti članova obitelji.

S obzirom na navedeni kriterij, moguće je razlikovati tri vrste obiteljskih poduzeća (Kuvačić, 1999):

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

Pojam obiteljskog poduzeća nema svoju službenu definiciju u Republici Hrvatskoj što otežava prepoznavanje broja i utjecaja ove vrste gospodarskih subjekata na nacionalno gospodarstvo. U javnim raspravama obiteljsko poduzeće predstavlja poduzeće u vlasništvu obitelji koje omogućava zapošljavanje i generiranja prihoda za članove obitelji. Procjenjuje se da više od 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima i da su većina hrvatskih mikro i malih poduzeća upravo obiteljska poduzeća (Alpeza i Peura, 2012). Veliki udio obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj još uvijek pripada prvoj generaciji poduzetnika, ali se generacijske promjene sve više događaju.

„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).

Postoji nekoliko definicija obiteljskog poduzetništva. Udovičić (2011) definira obiteljsko poduzeće (eng. *family business*) kao pojam kojim se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti radi ostvarenja profita. Obiteljsko poduzeće je svako poduzeće utemeljeno kao komercijalno ili industrijsko poduzeće koje je u vlasništvu obitelji ili na koje obitelji ima značajan utjecaj svojim ponašanjem i odlukama. Na temelju određenih kriterija moguće je preciznije definirati obiteljska poduzeća, kao što su postotak vlasništva u poduzeću, glasački utjecaj u važnim poslovnim pitanjima, razina upravljanja, stupanj utjecaja na strateške odluke, uključenost više generacija u tvrtku, aktivno upravljanje članova obitelji, itd. (Buble i Kružić, 2006).

Kako postoji nekoliko definicija obiteljskog poduzetništva, tako postoji i nekoliko kategorizacija kojima se pokušava prikazati razlika između pojedinih vrsta obiteljskih poduzeća. Kružić i Bulog (2012) navode da postoje ključne dimenzije obiteljskog poduzetništva, a one predstavljaju glavne elemente koji su neophodni kako bi se neko poduzeće smatralo obiteljskim poduzećem. Prva dimenzija je obitelj i ona u obiteljskom poduzetništvu podrazumijeva da su je poduzeće u većinskom vlasništvu osoba koje dolaze iz iste obitelji, odnosno povezane su s vlasnikom rođenjem ili brakom. Vlasništvo obiteljskog poduzeća bila bi druga dimenzija, a treća dimenzija se odnosi na poslovni aspekt poduzeća.

Prema Bubleu i Kružiću (2006) svako obiteljsko poduzeće vremenom se razvija i raste stoga postoje tri osnovne vrste poduzeća prikazane u tablici 1.

Tablica 1. Osnovne vrste obiteljskih poduzeća

Aktivna obiteljska poduzeća	Zaposlenici ne moraju nužno biti članovi obitelji, ali članovi obitelji nadziru poslovanje. Vlasnici poduzeća su članovi obitelji, ali nisu nužno uključeni u poslovanje.
Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom	Vlasnici poduzeća su članovi obitelji, ali ti članovi nisu uključeni u poslovanje ili zaposleni u poduzeću. Poduzećem upravljaju osobe koje nisu članovi obitelji u njihovo ime i za njihov račun.
Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća	Samo je jedan član obitelji vlasnik ili zakonski nasljednik uključen u proces poslovanja ili

	vođenja poduzeća. Ostali članovi obitelji nisu uključeni u poslovanje, ali u budućnosti će se možda uključiti.
--	--

Izvor: Buble, M. i Kružić, D. Poduzetništvo. Realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. Zagreb, RriF plus., 2019.

Glavne karakteristike obiteljskih poduzeća su orijentiranost na dugoročno poslovanje i opstanak poduzeća unatoč društvenim i tržišnim promjenama (*long-term orientation*) (Bakotić, D. i dr., 2016). S tim karakteristikama povezana je i spremnost članova na odricanje od dividende u cijelosti ili djelomično kako bi bilo omogućeno reinvestiranje u poslovanje obiteljskog poduzeća (tzv. *patient capital*). Obiteljska poduzeća najčešće su okrenuta financiranju iz vlastitog kapitala i teže postići što veću neovisnost o tuđem kapitalu, tj. zaduživanju. Najznačajniji izvor financija za obitelj je poduzeće. Zapošljavanje članova obitelji u poduzeću često dovodi do nepotizma. Takvo zapošljavanje zna dovesti do konflikta između članova obitelji, a nakon konflikta može doći i do prestanka ili podjele poduzeća. Obiteljska poduzeća imaju dodatnu dimenziju koja u ostalim poduzećima ne postoji, a to je emocionalna povezanost. Kada se posao prenosi na sljedeću generaciju, ono se ne prenosi samo financijsko i pravno, nego se prenose i ostale obiteljske vrijednosti kao što su povjerenje, lojalnost, altruizam, pravednost, itd. Očuvanje obiteljskih vrijednosti smatra se ključnim za poistovjećivanje novih članova poduzeća s vizijom osnivača, što će doprinijeti uspješnosti poduzeća kroz više generacija. Obiteljska poduzeća ulažu dugoročno. Osnivači i nasljednici sljedeće generacije ne razmišljaju o sljedećem mjesecu, već o sljedeća tri desetljeća kako bi osigurali kontinuitet poslovanja i kako bi njihove organizacije mogle uzdržavati i njihovu djecu i unuke. Dugoročni način razmišljanja i usmjerenost na upravljanje obiteljskim tvrtkama daju značajnu prednost. To je zato što se često pretvara u kapital koji se raspoređuje na racionalniji, održiviji i discipliniraniji način. Čak i ako su očuvanje kapitala i dugoročno stvaranje vrijednosti sveobuhvatna strategija, uspješna obiteljska poduzeća ne ovise isključivo o vlastitim resursima. Oni aktivno traže i iskorištavaju prilike te strateški planiraju promjene kako bi stvorili veću vrijednost za obitelj i investitore (Forbes, 2019). Svako obiteljsko poduzeće je jedinstveno, baš kao i svaka obitelj, stoga nema jedinstvene formule za uspjeh obiteljskog poduzeća (Braut Filipović, 2017).

## **4. ORGANIZACIJSKA KULTURA**

Kako pojedinci i nacije imaju svoje kulture, tako i organizacije imaju određenu kulturu i karakter. Takva kultura uvjetuje da se zaposlenici organizacije u svakodnevnim radnim situacijama ponašaju prema prepoznatljivom obrascu jedni prema drugima, i što je najvažnije prema klijentima. Pojedina organizacijska kultura opisuje se korištenim simbolima, predvidljivim vjerovanjima, vrijednostima i ponašanjem zaposlenika. Pojam „kultura” se u okviru teorije organizacije upotrebljava kako bi se opisale takve prakse, zajedničke vrijednosti i vjerovanja ili samo način života koji je karakterističan za određenu organizaciju (Galetić, 2016).

Kod analize pojma organizacijske kulture, kultura kao takva predstavlja temelj jer je ona zapravo sastavni element opće kulture i vrijednosnog sustava u cjelini. Kultura se može opisati kao veliko postignuće ljudskog roda od najdalje povijesti do današnjice te obuhvaća sva materijalna i duhovna dobra (Žugaj, 2004). Ako se kultura ne promatra tako široko, tada se pod pojmom kulture podrazumijeva cijeli niz različitih pojmova i kategorija, a neke od njih su: lijepo i pristojno ponašanje pojedinca; društvene skupine (studentska kultura, hipi pokret, nogometni navijači, mladi konzervativci); vremensko razdoblje ili epoha ujednačenih stilskih karakteristika (antička kultura, kultura renesanse, romantizam); način života i ponašanje pojedinih naroda ili skupina naroda (kultura Inka, zapadnoeuropska kultura, anglosaksonska kultura); stvaralaštvo vjerske zajednice (kršćanska kultura, islamska kultura, židovska kultura) (Žugaj, 2004).

### **4.1. Definicija organizacijske kulture**

Organizacijska kultura svrstava se među važnije činitelje poslovanja i razvoja neke poslovne organizacije. U raznim literaturama ima razna imena poput korporacijske kulture ili kulture poduzeća. Iako se pojam organizacijske kulture već desetljećima nalazi u stručnoj literaturi, tek joj se u posljednje vrijeme posvećuje veća pozornost. Smatra se da je ona jedna od najsloženijih koncepata organizacijske teorije.

Postoji veliki broj definicija organizacijske kulture. Žugaj (2004) navodi neke od njih (Tablica 2):

Tablica 2.: Definicije organizacijske kulture prema različitim autorima

DEFINICIJA	AUTOR
Organizacijska kultura je niz vrijednosti, normi i uvjerenja	Handy, 1986.
Organizacijska kultura je implicitna, nevidljiva, intrinzična i informalna svijest organizacija koja usmjerava ponašanja pojedinaca i koja se oblikuje iz njihovog ponašanja	Scholz, 1987.
Kulturu organizacije predstavljaju pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji	Petz i Šulak, 1991.
Organizacijska kultura je sklad zajedničkog znanja, ali i zajedničkih spoznaja članova organizacije koji ostaju na razini praktičnih spoznaja i koje kontroliraju ponašanje članova organizacije	Kavčić, 1992.
Organizacijska kultura je sistem vrijednosti, uvjerenja i običaja unutar neke organizacije, koji su u interakciji s formalnom strukturom proizvedeći norme ponašanja. Organizacijska kultura predstavlja osobnost odnosno karakter ili <i>personality</i> poduzeća	Sikavica i Novak, 1993.

Izvor: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, FOI, Varaždin, 2004.

Za dobro razumijevanje organizacijske kulture, važno je dobro poznavati njezine elemente. Kao što postoje brojne definicije organizacijske kulture tako postoje i brojne podjele elemenata organizacijske kulture.

Prema Armstrongu postoje tri važna elementa kulture organizacije (Armstrong u Žugaj i dr., 2004), a to su:

1. Organizacijske vrijednosti – predstavljaju sve ono što je korisno za organizaciju i što bi se moralo ili trebalo dogoditi. Organizacijske vrijednosti se ističu kao svrha, misija ili strategijski ciljevi nekog poduzeća;
2. Organizacijska klima – može se opisati kao radna atmosfera kojom su izražena iskustva i razumijevanja zaposlenih, odnosi između zaposlenika, odnos prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti. Organizacijska klima izuzetno utječe na motivaciju, proizvodnost, kreativnost i inovacije;
3. Menadžerski stil – predstavlja ponašanje rukovodećih i nadređenih osoba prilikom obavljanja njihovih poslova. Menadžerski stil se u većini literatura dijeli na autokratski i demokratski.

Prema Robinsonu (1996), pojam organizacijske kulture odnosi se na sustav značenja koji je zajednički članovima neke organizacije, i koji tu organizaciju razlikuje od drugih organizacija.

## 4.2. Vrste organizacijske kulture

Organizacijske kulture razlikuju se među poduzećima. To ne znači da ne postoje opće ili univerzalne vrste organizacijske kulture. Organizacijska kultura usko je povezana uz osnivače pojedine organizacije. Svako poduzeće ima svoju organizacijsku kulturu po kojoj je prepoznatljivo i koje ga obilježava. Postoji nekoliko vrsta organizacijske kulture koje su opće poznate, a to su (Žugaj i dr., 2004):

- dominantna kultura;
- jaka i slaba kultura;
- jasna i nejasna kultura;
- izvrsna i užasna kultura;
- postojana i prilagodljiva kultura;
- parcipativna i neparcipativna kultura.

Kako bi ove vrste organizacijskih kultura postojale i mogle biti imenovane, morala su se promatrati različita poduzeća koja su razvijala kroz različite organizacijske kulture. Svaka vrsta organizacijske kulture ima svoje specifičnosti koje se vežu uz njezin naziv.

Dominantne kulture su one koje prihvaća većina članova organizacije. Uz dominantnu kulturu, poduzeće može imati svoje subkulture koje usvaja manji broj zaposlenika i koje su karakteristične za pojedinca. Subkulture većinom nastaju iz zajedničkih problema ili situacija, ali one izražavaju specifičnosti pojedinih članova poduzeća. Subkulture nastaju zbog različitih pojedinaca, spola, obrazovanja, pozicija u organizaciji, kultura, položaja u procesu rada i slično. Dominantna kultura bi trebala biti lako prepoznatljiva u svakom poduzeću, ali bez obzira na njezino postojanje moguće je prisustvo većeg broja subkultura (Sikavica i Novak, 1996).

Ako je dominantna kultura sveobuhvatna i svi članovi organizacije je podržavaju, tada se kaže da organizacija posjeduje jaku kulturu. Svaka jaka kultura ima svoje specifične karakteristike i to ju i čini jakom. Jake kulture se teže mijenjaju i nisu sklone promjenama.

Suprotna jakoj kulturi je slaba kultura. Članovi takvu kulturu ne podržavaju i zajedništvo oko specifičnih vrijednosti skoro ni ne postoji. Slaba kultura nema nikakve poveznice sa subkulturama.

Gledajući jasnoću i prepoznatljivost kulture ona može biti jasna i nejasna. Jasna kultura je ona koju razumiju ljudi unutar poduzeća, ali i oni izvan njega. Takva kultura ima prepoznatljive simbole. Ako zaposlenici ne mogu odgovoriti na pitanje kakva je i što je njihova organizacijska kultura, tada se za kulturu kaže da je nejasna (Sikavica i Novak 1996).



Ukoliko se obrati pozornost na karakteristike organizacijske kulture, ona može biti izvrsna i užasna. Izvrsna organizacijska kultura je prepoznatljiva po određenim značajkama kao što su: planiranje života tvrtke, komunikacija između zaposlenih i menadžmenta, standardne metode, okruženju u kojem se zaposlenik osjeća članom velike obitelji (Sikavica, 2011). Suprotnost izvrsnoj kulturi je užasna kultura. Krizni menadžment, konfuzija, frustrirajuća i neugodna klima samo su neke karakteristike užasne kulture. Prema Sikavici (2011), u izvrsnoj, ili kako on imenuje odličnoj kulturi, postoji određeni red koji pridonosi toj izvrsnosti. Izvrsna kultura upravo je takva zbog uvjerenja da su za uspjeh važni ljudi kao pojedinci, postoji podrška ukoliko dođe do pogreške, njeguje se neverbalna komunikacija i najvažnije od svega zaposlenici su uvjereni da su izvrsni.

S obzirom na postojanosti kultura, ona može biti postojana i prilagodljiva.

Poduzeća koja posluju u stabilnoj okolini imaju postojanu ili konstantnu kulturu, dok ona poduzeća koja posluju u promjenjivoj okolini imaju prilagodljivu, odnosno promjenjivu/adaptivnu kulturu.

Participativna i neparticipativna kultura su one kulture kod kojih se promatra participacija između članova organizacije. Participativnu kulturu imaju ona poduzeća u kojima su zaposlenici u velikoj mjeri uključeni u proces odlučivanja. Neparticipativna kultura je upravo suprotno, u poduzeću koje ima takvu kulturu jedini koji donosi odluke je menadžment bez konzultacija s ostalim zaposlenicima (Sikavica, 2011).

### **4.3. Uloga organizacijske kulture**

Uspjeh organizacije ovisi o organizacijskoj kulturi. Većina uspješnih organizacija ima upravo jaku organizacijsku kulturu koja je ključna za taj uspjeh. Kultura organizacije mora se održavati i sustavno unaprjeđivati kako uspješnost poduzeća ne bi opadala.

Prema Sikavici (2011), uloga je organizacijske kulture velika zato što ona stvara imidž poduzeća uz pomoć prepoznatljivih simbola. Upravo zahvaljujući imidžu s pomoću simbola organizacijske kulture mnoga poduzeća, bilo u užem ili širem okruženju, neke tvrtke postale su prepoznatljive čak i na svjetskoj razini. Kultura organizacije uvijek ima nekakvu ulogu, odnosno zadaću. Svaka organizacija ima svoju organizacijsku kulturu koja je dobila svoju ulogu na početku postojanja ili ju je izgradila postepeno.

Prema Robbinsu (1996) organizacijska kultura izvršava velik broj funkcija unutar:

- određuje granice, odnosno stvara razlike između organizacija,
- prenosi misao svoga identiteta članovima organizacije,
- olakšava stvaranje opredjeljenja za nešto veće od interesa pojedinca,
- organizacijska kultura povećava postojanost društvenog sustava.

Organizacijska kultura društveno je ljepilo koje držanjem organizacije zajedno osigurava odgovarajuće standarde ovisno o onome što bi zaposleni trebali reći ili učiniti. Na kraju, kultura služi kao pokazivač smjera i kontrole kojim se vode i oblikuju stavovi i ponašanje zaposlenih (Robbins, 1996).

Kao jedan od boljih primjera njegovanja organizacijske kulture i značenja njezine uloge za uspješnost i efektivnost pojedine organizacije može poslužiti američka organizacija UPS (Sikavica, 2011). UPS je američka korporacija i jedna od najvećih u djelatnosti prijenosa pismonosnih i paketnih pošiljaka. Organizacijsku kulturu UPS-a obilježavaju četiri osnovne funkcije, a to su:

1. Davanje članovima organizacije osjećaj identiteta odnosno pripadnosti organizaciji
2. Postizanje odanosti zaposlenih organizaciji
3. Stvaranje stabilnosti u organizaciji kao socijalnom sustavu
4. Organiziranje zaposlenih dajući im tako na znanje u kakvoj su okolini (Smircich, 1983).

Glavna odrednica kultura UPS-a je davanje prilika zaposlenicima i samim time dobivanje najkvalitetnijih zaposlenika i otkrivanje talenata. Odanost zaposlenika prema organizaciji dobiva se i time što su menadžeri vlasnici gotovo svih dionica, dobivaju prilike za napredak u karijeri i dobro su plaćeni za svoj posao. Stabilnost organizacije također je posljedica postavljanja određenih pravila, procedure i standarda za sve što se u njoj obavlja. Posebna uloga kulture UPS vidljiva je i u načinu zapošljavanja novih ljudi. Nekoliko desetaka tisuća studenata dobije priliku za privremeni rad u organizaciji. Onima koji se pokažu najbolji nudi se prilika za stalni posao, ali svaki novi zaposlenik kreće od najnižih poslova kako bi naučio sve bitno o poslu. (Sikavica, 2011).

Današnju najveću tehnološku tvrtku, koja se bavi dizajnom, proizvodnjom i prodajom mobilnih uređaja, prenosivih uređaja za glazbu, osobnih računala i slično osnovali su Steve Jobs i Steve Wozniak. Najveća vrijednost tvrtke Apple je dostupnost tehnologije i njihovih proizvoda svima. U početnim fazama Apple je imao laganu i fleksibilnu radnu atmosferu te karizmatiskog vođu. Nakon određenog perioda Apple se odlučuje na promjenu organizacijske kulture zbog eksponencijalnog rasta tvrtke i velike prijetnje konkurenata. Ostvarivanje rezultat postao je prioritet, dok se briga za zaposlenike smanjila što je dovelo do nezadovoljstva zaposlenika. Stroga organizacijska kultura osigurala je uvjete za stavljanje fokusa tvrtke na potrošče, stvaranje konkurentske prednosti i lanac opskrbe. Najveći problem organizacijske kulture Applea je nepostojanje balansa između privatnog i poslovnog života. Unatoč svemu, postoje i neke dobre strane; zaposlenicima se omogućuje zdravstveno osiguranje, osiguranje vida, životno osiguranje, tečajevi stručnog usavršavanja i druge pogodnosti kojima pokazuju brigu o svojim zaposlenicima. (Apple Inc.'s Organizational Culture &

Its Characteristics, 2020).

#### 4.4. Tipovi organizacijske kulture

Postoji nekoliko tipologija organizacijskih kultura, ali najčešće se ističu dvije: Scholzova tipologija organizacijska kultura i Handyjeva tipologija organizacijske kulture.

##### 4.4.1. Scholzova tipologija organizacijske kulture

Scholzova tipologija organizacijske kulture razlikuje tri dimenzije prema kojima je moguće definirati cijeli niz različitih tipova kulture (Scholz, 1987).

Prva dimenzija ili originalno nazvana, evolucijski inducirana kultura, povezana je s evolucijom, odnosno stupnjem razvoja organizacije.

Druga dimenzija ili originalno nazvana interno inducirana kultura, odnosi se na unutarnje stanje organizacije, način odlučivanja i rješavanja problema.

Treća dimenzija ili originalno nazvana eksterno inducirana kultura, podrazumijeva odnose organizacije s okolinom i posljedice određenog načina rješavanja tih odnosa na probleme i ljude koji dominiraju u organizaciji (Bahtijarević-Šiber i dr., 1991).

Prema prvoj dimenziji (sklonost organizacije ka kontinuitetu ili promjeni) moguće je razlikovati pet tipova kulture, a to su (Žugaj i dr., 2004):

- a) Stabilna kultura- orijentirana je prema unutra, okrenuta prošlosti. Ova kultura se ne odlučuje za promjene i pokazuje antipatiju prema svim nepovezanostima i isprekidanostima.
- b) Reaktivna kultura- također okrenuta prema unutra, ali se bavi sadašnjošću. Promjene su moguće uz minimum rizika, ali su teško prihvaćene. Ova kultura malim popuštanjem prema promjenama onemogućava velike promjene.
- c) Anticipirajuća kultura- polovično je okrenuta prema unutra i prema van. Ova kultura prihvaća klasičan rizik i postupne promjene.
- d) Istraživačka kultura- strogo okrenuta prema okolini. Teorija ove kulture je da bez rizika nema dobiti, ali zbog toga i velikim dijelom prihvaća promjene.
- e) Kretivna kultura- izuzetno okrenuta prema okolini, daje prednost neizvjesnom i neuobičajenom riziku. Ova kultura je bez prestanka u potrazi za inovacijama i promjenama, tj. pokušava predviđati budućnost.

Druga dimenzija odnosi se na unutarnje stanje organizacije koje utječe na način rješavanja problema i odlučivanje. Tri tipa organizacijske kulture moguće je razlikovati prema unutarnjem stanju

organizacije dijele se na:

- a) Proizvodna kultura koja se stvara u organizaciji koja ima stalne proizvodne procese i visoko normizirane radne postupke te niske stručne zahtjeve. U toj kulturi pojedinci imaju mala prava.
- b) Birokratska kultura koju karakterizira veliki broj raznolikosti i nerutiniranosti zbog brojnih prava i obveza koje zaposlenici trebaju slijediti izvršitelja. Moć i pozicija pojedinca se temelji na rangu posla i specifikaciji prava i obveza.
- c) Profesionalna kultura koja je izražena u raznolikim zadacima i zahtijeva specijaliste koji su visokostručni i dovoljno kompetentni.

Treća dimenzija ima naziv i inducirana kultura. Ona se temelji na odnosu organizacije s okolinom i posljedice određenog načina rješavanja tih odnosa na probleme i tip ljudi koji su dominantni u organizaciji. Treća dimenzija omogućuje podjelu na četiri vrste organizacijskih kultura, a to su:

- Kultura čvrstih i hrabrih momaka
- Kultura „puno rada – puno zabave”
- Kultura „kladiti se na svoju organizaciju”
- Procesna kultura (Žugaj i dr., 2004).

Kultura čvrstih i hrabrih momaka ili macho kultura, tip je kulture koja nastaje s visokim rizikom i samim time podrazumijeva zaposlenike koji su spremni prihvatiti rizik.

Kultura „puno rada - puno zabave” tip je kulture koja, za razliku od kulture čvrstih i hrabrih momaka, stvara okolinu karakterističnu po niskom riziku. Osnova joj je timski rad, visoka aktivnost i akcija što uključuje zabavu i zajedničko rješavanje problema.

Kultura „kladiti se na svoju organizaciju” predstavlja tip kulture koja nastaje kada se pojavi potreba za donošenjem odluka koje imaju veliki ulog i dugoročni efekt. Zaposleni često nakon nekoliko godina dolaze do spoznaje je li ulaganje bilo isplativo ili ne.

Procesna kultura tip je organizacijske kulture koji se razvija u okolini koja ne nameće nikakav rizik. Okrenuta je prema hijerarhiji, zanima ju način na koji se nešto radi, a ne uspjeh i rezultati. (Žugaj, 2004).

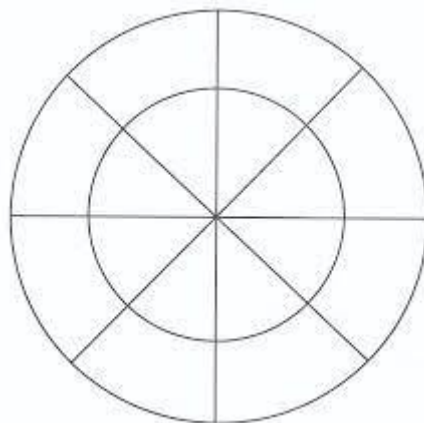
#### 4.4.2. Handyjeva tipologija organizacijske kulture

U usporedbi sa Scholzom, Handyjeva klasifikacija tipova kulture puno je jednostavnija i sveobuhvatnija. Postoje četiri različita tipa kulture: poduzetnička kultura ili kultura moći, kultura uloga ili birokratska kultura, kultura zadatka ili timska kultura i kultura pojedinca (Žugaj i dr., 2004):

1. Poduzetnička kultura ili kultura moći – u toj kulturi prisutan je utjecaj središnje figure i velik broj stručnjaka koji su oko nje. Središnja figura je osobnost koja određuje pravila i procedure te je vrlo aktivna. Ona također intenzivno komunicira s cijelom ekipom stručnjaka koju je

organizirala u svojoj okolini. Organizacije s takvom kulturom su uspješne i orijentirane na uspjeh. Zaposlenici imaju međusobno povjerenje, visoko razumijevanje i jako dobru komunikaciju, što utječe na uspješnost poslovanja. Shematski prikaz ove organizacijske kulture podsjeća na paukovu mrežu kao što prikazuje slika 1.

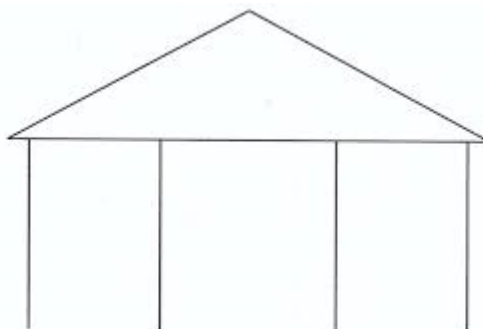
Slika 1. Shematski prikaz kulture moći



Izvor: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, FOI, Varaždin, 2004.

2. Kultura uloga ili birokratska kultura – u ovoj kulturi ljudi se promatraju kao nositelji uloga, a ne kao pojedinci. Posebno su naglašena određena pravila i procedure. Ova organizacijska kultura posebno ističe logiku, racionalnost i formalnost. Od zaposlenika se očekuje rješavanje zadatka na točno propisan način i po određenim pravilnicima. Birokratska kultura ima shematski prikaz koji slični grčkom hramu. Svaki stup predstavlja određenu funkciju, a krov hrama predstavlja najviši položaj u organizaciji. Shematski prikaz ove kulture vidljiv je slici 2.

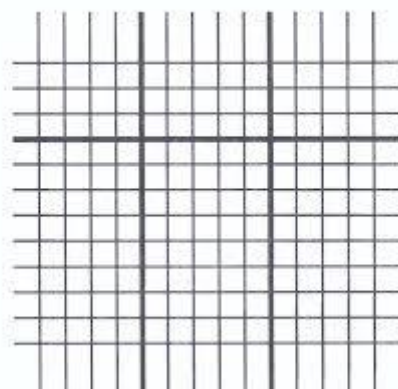
Slika 2. Shematski prikaz kulture uloga ili birokatske kulture



Izvor: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, FOI, Varaždin, 2004.

3. Kultura zadataka ili timska kultura – ova kultura specifična je po velikom broju kompetentnih ljudi koji djeluju u grupama ili projektnim timovima. Oni svoje vještine i odgovornosti međusobno dijele. Organizacijska klima u takvom poduzeću je prijateljska, topla i suradnička te se svi poslovi obavljaju upravo na taj način. Pažnja se pridodaje sposobnostima pojedinca, a ne njegovom položaju i godinama života ili radnog staža. Današnja poduzeća često primjenjuju i naglašavaju ovakvu kulturu upravo zbog sve mlađih visokoobrazovanih zaposlenika koji završavaju visokopozicionirani. Shematski prikaz ove kulture podsjeća na mornarsku mrežu, slika 3.

Slika 3. Shematski prikaz kulture zadataka



Izvor: Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, FOI, Varaždin, 2004.

4. Kultura pojedinca – prethodno navedena tri tipa kulture u prvi plan stavljaju svrhu organizacije, dok ovaj tip kulture stavlja individualce. Posebna pozornost se daje pojedinačnom talentu. Ovakva kultura postoji samo u nekim dijelovima organizacije i ne pojavljuje se kao dominantna kultura. Struktura i ostatak organizacije u ovom slučaju služe samo kako bi se pojedinac istaknuo i ostvario

svoj cilj. Pojedinci koji su uključeni u ovu kulturu ne koriste se njome kako bi došli na višu poziciju ili utjecali na autoritet poduzeća nego rade to za sveopće dobro. Najjasniji primjeri u kulturi pojedinca bi bili liječnici u bolnicama ili arhitekti u nekom projektu.

## 5. ORGANIZACIJSKA KULTURA U OBITELJSKOM PODUZEĆU

Organizacijska kultura u obiteljskom poduzeću tema je koja sjedinjuje do sad napisano o obiteljskom poduzetništvu i organizacijskoj kulturi. U trećoj cjelini ovog završnog rada navedene su specifičnosti i sam značaj obiteljskog poduzeća. Opisane su tri osnovne vrste obiteljskog poduzeća: aktivno, latentno (pritajeno) i obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom. Četvrta cjelina govori o organizacijskoj kulturi. Navedene su vrste, uloge i tipovi organizacijske kulture. Postoji nekoliko tipologija organizacijske kulture, ali izdvojena su dva najčešća, a to su Scholzova i Handyjeva tipologija. Ova cjelina o organizacijskoj kulturi u obiteljskom poduzeću prvo će kroz teoriju povezati prethodne cjeline, zatim na primjeru iz prakse istražiti specifičnost organizacijske kulture u obiteljskim poduzećima.

U obiteljskim poduzećima, najveća snaga leži u povezanosti s prošlošću u kombinaciji s prilagodbom, prema viziji osnivača. Dosadašnja istraživanja kulture u obiteljskim poduzećima sugeriraju da osnivač, obitelj i njezine vrijednosti utječu na organizacijsku kulturu, a neki čak tvrde da je jaka kultura, kakva često karakterizira obiteljska poduzeća, pozitivna za uspješnost poduzeća (Bjursell, 2011).

Jedna od važnijih značajki u organizaciji obiteljskog poduzeća je ravnoteža, odnosno ukoliko se posao ili obitelj stave na prvo mjesto, dolazi do neravnoteže (Kružić i Bulog, 2012). Posao na prvom mjestu, ispred obitelji, može donijeti neslaganje, narušavanje povjerenja, lošu obiteljsku komunikaciju i gomilu drugih loših emocija. Obitelj u takvim situacijama trpi veliki pritisak i dolazi do nesuglasica. Ukoliko je pak obitelj na prvom mjestu, to negativno utječe na poslovnu komunikaciju, donošenje važnih poslovnih odluka, strateške mogućnosti i performansi mogu biti zanemareni. Ravnoteža između obitelji i poduzeća mora postojati, a u održavanju ravnoteže glavnu ulogu ima vlasnik poduzeća i njegova sposobnost stvaranje određene organizacijske kulture (Kružić i Bulog, 2012).

Kako postoje vrste organizacijske kulture, tako postoje i vrste, tj. oblici organizacijske kulture u obiteljskim poduzećima. Ti oblici dijele se na (Dyer, 1988):

1. Paternalizam
2. Laissez-faire
3. Participativni
4. Profesionalni menadžment



Prvu fazu razvoja obiteljskog poduzeća karakterizira paternalistička organizacijska kultura. U tom obliku organizacijske kulture, obitelj (osnivač) vodi glavnu riječ i donosi odluke. Svi ostali zaposlenici koji nisu članovi obitelji posluju kao pomoćni radnici i nemaju prostora za razvoj i napredak. Takav oblik kulture smanjuje mogućnost prilagodbe poduzeća okruženju i ta poduzeća često ne dožive prelazak na sljedeću generaciju (Dyer, 1988).

Drugi oblik organizacijske kulture u obiteljskim poduzećima je Laissez-faire što bi u prijevodu značilo „pustiti da se radi“. Upravo na sličan način ovaj oblik kulture djeluje u obiteljskim poduzećima, obitelj donosi strateške odluke kako bi došle do željenog cilja. U ovom obliku zaposlenici koji nisu članovi obitelji imaju prostora za napredak, ali do određene poslovne razine (Dyer, 1988).

Oblik kulture koji se najčešće javlja u drugoj ili kasnijim generacijama obiteljskih poduzeća naziva se participativni oblik organizacijske kulture. Nakon dva oblika u kojemu ne-članovi obitelji nemaju, ili imaju jako malo prostora za napredak, u ovom obliku zaposlenici su potaknuti i uključeni u poslovanje zbog slabijeg utjecaja obitelji. Ime „participativni“ dolazi od pojma participacija što znači sudjelovanje, a u ovom obliku sudjelovanje svih zaposlenih je ključno (Dyer, 1988).

Posljednji oblik kulture obiteljskog poduzeća naziva se profesionalni menadžment. Obiteljska poduzeća koja imaju kulturu profesionalnog menadžmenta znači da profesionalni menadžment upravlja poduzećem, i da nikakvim rodbinskim vezama povezan s osnivačem tog obiteljskog poduzeća. Ovaj oblik razvija konkurentsku atmosferu među zaposlenicima zato što se status zaposlenika temelji na doprinosu usmjerenom na uspjeh poduzeća. Zaposlenici u obiteljskom poduzeću s takvom kulturom su visoko motivirani (Dyer, 1988).

Obiteljske tvrtke poznate su po svojim snažnim i osebujnim kulturama, kulturama koje su često pod jakim utjecajem vizije, stila i vrijednosti osnivača, pažljivo njegovane kroz generacije. Ove kulture vežu zaposlenike za zajednički cilj i podržavaju vjernu i stabilnu radnu snagu. Uz dobro vodstvo i jaka korporativna kultura može se pokazati ključnom konkurentskom prednošću za obiteljsko poduzeće jer nastoji privući i zadržati najbolje talente kako bi se postigli dugoročni, održivi ciljevi poduzeća. Jaka kultura također može biti prepreka. U poslovnom okruženju koje se stalno mijenja, gdje su digitalna transformacija i fleksibilnost poslovnog modela neizbježni, svako obiteljsko poduzeće treba procijeniti je li njegova kultura usklađena s njegovim ciljevima. Dobra je vijest da se kultura može aktivno mjeriti i upravljati njome kako bi lideri mogli iskoristiti nove prilike (Beckers i dr. 2020).

Prema Pointe (2018) kultura je osnova mnogih obiteljskih tvrtki, bez obzira na njihovu veličinu. Zapravo, postoji nekoliko zajedničkih karakteristika koje obiteljske tvrtke čine jedinstvenima, a to su brižnost, odanost, poniznost i duboka predanost zajednici. To su samo neke od karakteristika, ali može ih se izdvojiti kao najvrijednije. Te karakteristike često imaju izravan utjecaj na proces donošenja odluka tvrtke i poslovanje s kupcima i dobavljačima. Mnoge tvrtke s pravom vjeruju da kultura utemeljena na vrijednostima može pružiti konkurentsku prednost.

Što se tiče promjena kultura u obiteljskim poduzećima one mogu imati negativan utjecaj na zaposlenike i obiteljsko poduzeće općenito. Takve promjene mogu biti zastrašujuće, osobito kada je tvrtka uspješna i teško je pokazati zašto se uopće razmišlja o promjeni postojeće kulture koja očigledno dobro funkcionira. Obiteljske tvrtke često imaju strategiju koja gleda u budućnost i stvara dugoročnu viziju. To je jedan od segmenata koji organizacijsku kulturu obiteljskih poduzeća razlikuje od drugih organizacija. U nekim industrijama i tržištima brzina je važna. Ako je organizacijska kultura obiteljskog poduzeća osmišljena tako da osigurava da se sve odluke donose dugoročno i ako ne postoji mogućnost brzog djelovanja u svrhu zadovoljavanja potreba tržišta, organizacijska kultura predstavlja prepreku poslovnom uspjehu. Organizacijska kultura bi tada mogla imati negativan utjecaj na rezultate poduzeća. Iako je dugoročno razmišljanje važan dio kulture i vrijednosti, promjena se mora dogoditi s vremenom zbog dobrobiti poduzeća. Tvrtkama se može upravljati na isti način nekoliko desetljeća, kao što je to čest slučaj u obiteljskim tvrtkama, međutim to ne znači da promjena organizacijske kulture utječe na motivaciju, trud i zalaganje zaposlenika koji teže napretku i daljnjem razvoju poduzeća. Primjeri razloga za promjenu organizacijske kulture je digitalizacija procesa i poslovanja, što za mnoge ljude čini prevelikim izazovom, ali ne mora nužno mijenjati vrijednosti i uvjerenja koja su važan dio organizacijske kulture (Beckers i dr. 2020).

Englisch i Ambrosini (2021) tvrde da organizacijska kultura obiteljskih tvrtki često održava naviku zaposlenika da svoj posao obavljaju na isti način, s istim ritualima i točnim vremenom dolaska i odlaska na posao dugi niz godina. Ove karakteristike organizacijske kulture mogu imati ogroman utjecaj na promjenu kulture i razvoj u ključnim trenucima, kao što je to tijekom pandemije virusa. Brze i neočekivane promjene mogu dovesti do potpunog ili djelomičnog zatvaranja tvrtke, izostanka timskog rada i potrebe za radom od kuće. Ako je navika prilagođavati svoju organizacijsku kulturu te pokretati i poticati promjene, stavovi i dominacija postojeće organizacijske kulture mogu spriječiti rast tvrtke. U kriznim vremenima, kada je potrebna dobra prilagodba, osobito je važno promijeniti smjer obitelji. Mlađe generacija imaju veliki utjecaj na razvoj obiteljskog poslovanja tijekom pandemije. Mlade generacije nastoje uvesti digitalizaciju u poslovni svijet, utječući na korporativnu

kulturu i stvarajući konkurentnije i modernije tvrtke. Važno je premostiti jaz između starijih generacija obitelji koje vode posao i talentiranih mladih stručnjaka koji su spremni pokazati svoj talent i predanost obitelji (Englisch i Ambrosini, 2021).

Obiteljska poduzeća često imaju patrijarhalnu, hijerarhijsku kulturu i stil upravljanja utemeljen na autoritetu. Suvremene tvrtke često teže decentraliziranoj, korporativnoj i organizacijskoj kulturi koja svim članovima organizacije omogućuje barem neki oblik odlučivanja. Teško je utjecati na poduzeća koja su dobro uspostavljena i imaju neki oblik vodstva i kulture, ali možda će biti potrebne promjene kako bi se nastavio rast i omogućili bolji uvjeti za članove obitelji i sve ostale zaposlenike. Snažan utjecaj vodstva važan je za promjenu. Kad je obitelj odgovorna za vođenje tvrtke, važno je prilagoditi zaposlenike promjenama i stvoriti novu organizacijsku kulturu koja odgovara poduzeću, a istovremeno podržava korporativnu strategiju. Promjene je važno osmisliti na način da one postanu dio postojeće organizacijske kulture (Englisch i Ambrosini, 2021).

Organizacijska kultura u kompetentno prilagođenim i dobro vođenim obiteljskim poduzećima okuplja zaposlenike kako bi stvorili stabilnu organizaciju koja će imati veliki utjecaj za poslovni uspjeh. Obiteljsko poduzeće koje ima dobro vodstvo i organizacijsku kulturu koja potiče i motivira zaposlenike na postizanje najboljih rezultata, rast i napredak, može predstavljati izvrstan izvor konkurentne prednosti na tržištu. Za tvrtke je važno pronaći talente i vrijedne zaposlenike koji se mogu integrirati s vizijom i njegovati obiteljske vrijednosti kako bi stvorili zajednicu koja je sposobna postići sve ciljeve poduzeća (Bjursell, 2011).

## 6. ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE U OBITELJSKOM PODUZEĆU TRGOVAČKOG OBRTA „AURELA”

U ovom dijelu završnog rada analizirat će se organizacijska kultura u obiteljskom poduzeću „Aurela”. Analiza će se temeljiti na intervjuu koji je proveden s vlasnicom poduzeća Anitom. Tijekom intervjua postavljana su pitanja (Prilog 1) o djelatnosti poduzeća, ulozi obitelji u poduzeću i budućem razvoju poduzeća. U prvom dijelu razgovora, pričalo se o općenitim pitanjima o poduzeću, kao što su ponuda proizvoda, dugovječnost tvrtke, borba s konkurencijom. Bilo je riječi i o uključivanju članova obitelji u rad tvrtke. Također, bilo je riječ i o kupcima i konkurentima odnosno, koje su njihove snage /slabosti u odnosu na konkurente i zašto bi se kupci odlučili na kupovinu u njihovom poduzeću, a ne nekom drugom. Na kraju, u drugom dijelu intervjua razgovaralo se o perspektivi razvoja tvrtke u budućnosti te o tome hoće li tvrtku eventualno preuzeti netko od članova obitelji ili će je eventualno zatvoriti ili prodati.

Obiteljsko poduzeće „Aurela” bavi se prodajom raznovrsnih proizvoda kao što su nakit, suveniri od bračkog kamena, raznorazni prehrambeni domaći proizvodi i dr. Obiteljsko poduzeće “Aurela” posluje kao trgovina na malo proteklih 17 godina odnosno od 2005. godine. Posjeduju uistinu raznovrsnu ponudu proizvoda. Neki od proizvoda koji se prodaju u poduzeću su suveniri od bračkog kamena kojega pribavljaju s otoka Brača, nakit od srebra, raznoliki prehrambeni proizvodi hrvatskih proizvođača kao što su rakije i likeri iz Istre, sirevi i proizvodi od tartufa također iz Istre, čokolade, med iz Slavonije, maslinovo ulje, jabučni ocat, sapuni... Vlasnici obiteljskog poduzeća Aurela nisu se bazirali samo na dvije ili tri vrste proizvoda. Njihov cilj bio je uklopiti više vrsta različitih proizvoda u jednu priču koja će se svidjeti kupcima i koja će ih razlikovati od mnogobrojne konkurencije.

Obiteljsko poduzeće Aurela osnovano je 2005. godine, a osnovala ga je današnja vlasnica Anita zajedno sa suprugom Vjekoslavom. U početku su zaposlenici bili samo njih dvoje, Anita i Vjekoslav zbog manjeg obujma posla. Kasnije kada se obujam posla povećao u poduzeću su zaposlili nekoliko članova šire obitelji (nećakinje i nećake), ali zadnjih 7-8 godina rade isključivo vlasnici Anita i Vjekoslav zajedno sa svoje troje djece. Zbog toga se „Aurela” svrstava u obiteljsko poduzeće. U tvrtci rade samo najuži članovi obitelji. Zadaci su im podijeljeni prema slobodnom vremenu. Suprug je zadužen za narudžbe, dostavu i fizički zahtjevnije poslove (slaganje kutija, donošenje robe, itd.). Kćerka ima zadatak pronalaziti nove proizvode kako bi asortiman bio što raznovrsniji, moderniji i zanimljiviji kupcima. Njezin zadatak je također kontaktiranje dobavljača i raspoređivanje robe po lokalima kako bi sve bilo pregledno i uredno. Sinovi pomažu prvi pakiranje i raspakiranje novih

artikala, popunjavaju police i po potrebi rade na blagajni. Suprug Vjekoslav je vrlo važan član ovog obiteljskog poduzeća zbog dobrih komunikacijskih vještina koje uvelike pridonose jednostavnijem poslovanju s dobavljačima i kupcima. Kupci u njihovom poduzeću uglavnom su turisti.

Njihovi kupci ne mogu se svrstati u određenu dobnu skupinu, ali prevladavaju stariji parovi te osobe iznad 50 godina. Smatraju kako bi njihovi kupci svakako mogli biti i mlade osobe, student, mladi bračni parovi, ali možda im na prvi dojam ne izgleda kao da će tamo pronaći nešto što će im se svidjeti ili nešto u okviru svog budžeta. Poduzeće se nalazi na izuzetno dobroj i prometnoj lokaciji. Neke od proizvoda moguće je pronaći isključivo u njihovoj trgovini pa je to također jedna od prednosti zbog koje će se kupac odlučiti kupiti baš njihov proizvod. Takvoj ponudi su težili i u samim počecima poslovanja, želja im je bila da njihova ponuda bude jedinstvena. Vlasnici poduzeća usuđuju se reći da njihovi proizvodi zaista jako kvalitetno odgovaraju na potrebe njihovih kupaca.

Konkurentni ovome poduzeću su naravno poduzeća u njihovoj blizini koji imaju sličnu ponudu kao i oni. Snage poduzeća Aurela u odnosu na konkurenciju su prije svega domaći proizvodi koji s godinama postaju sve poznatiji u svijetu pa ih tako i kupci bolje prepoznaju. Što se tiče slabosti poduzeća, naravno da kako i oni imaju jedinstvene proizvode tako i njihova konkurencija ima nekakve proizvode koji su slični njihovima, a možda povoljniji. Jedni drugima konkuriraju s cijenama.

Poslovnice se nalaze na moru, u Baškoj na otoku Krku. Odabrali su upravo tu lokaciju iz razloga što im je na tom mjestu ponuđen poslovni prostor. Poslovni prostor nalazi se na samoj šetnici koja je najveća u mjestu te kojom cirkulira najveći broj ljudi tijekom cijeloga dana.

Supružnici, vlasnici tvrtke, s djecom su razgovarali o njihovim planovima za budućnost, ali i o budućnosti koja uključuje preuzimanje obiteljskog poduzeća. Djeca su zainteresirana i svakako misle preuzeti tvrtku, ali ukoliko nađu posao u svojoj struci, planiraju zaposliti nekog i na taj način očuvati tvrtku. Dakle, oni će ju i dalje voditi, ali postoji mogućnost i da nekoga zaposle. U svakom slučaju, zatvaranje obiteljskog poduzeća, dok je god ono profitabilno, nije opcija.

Osoba koja bi naslijedila poduzeće te nastavila upravljati njime trebala bi biti jako dobro organizirana i komunikativna. Od iznimne je važnosti poznavanje barem engleskog jezika i osnova njemačkog i talijanskog jezika zbog lakše komunikacije s kupcima tj. turistima koji dolaze iz okolnih zemalja tijekom sezone. Također navode kako prodaja poduzeća nije opcija koja će se razmatrati u budućnosti.

Nakon odlaska u mirovinu, vlasnica poduzeća u početku planirati pomagati djeci ukoliko se netko od njih odluči u potpunosti preuzeti poslovanje, a nakon određenog vremena nakon što se oni

stabiliziraju pomagati im samo ukoliko to bude potrebno i ukoliko ih oni zatraže pomoć.

Što se tiče profita poduzeća, 2020. i 2021. godina bila je za otprilike 20% lošija u odnosu na 2019. godinu. Naravno, to je razlog pandemije koja je zahvatila cijeli svijet pa tako i turizam u velikoj mjeri. 2022. godine nakon što se malo smirila situacija s pandemijom profit poduzeća bio je nešto manje od 10% veći u odnosu na 2019. godinu.

Vlasnici ovog obiteljskog poduzeća objašnjene su sve vrste poduzeća (aktivno, latentno i obiteljsko poduzeće s odsustvom vlasnika) i prema tome ona je svoje obiteljsko poduzeće svrstala u aktivno obiteljsko poduzeće. Možemo reći da poduzeće Aurela pripada u aktivna obiteljska poduzeća jer je vodstvo kompletnog poduzeća u rukama članova obitelji koji su uključeni u poslovanje te rade u poduzeću. Također, važno je spomenuti i planirani razvoj u budućnosti. Djeca vlasnika u budućnosti planiraju preuzeti upravljanje poduzećem na sebe te tu možemo primijetiti prebacivanje poslovanja na novu generaciju.

U ovome poduzeću trenutno prepoznajemo isključivo karakteristike koje imaju pozitivan utjecaj na uspješnost poduzeća. Obitelj je u velikoj mjeri posvećena uspješnosti svog poduzeća, kroz poslovanje izgrađuju obiteljske odnose, uspješno odvajaju privatni život od poslovnog.

Svi članovi jako dobro surađuju, razumiju se i upotpunjavaju. Uz izvrsnu, u poduzeću prevladava jaka organizacijska kultura koja je zbog svojih karakteristika povezana s poduzećem. Ove dvije kulture su ključne za uspjeh ovog obiteljskog poduzeća i upravo te kulture su zaslužne za dugogodišnje uspješno poslovanje. Za ostale kulture, pogotovo slabu, nejasnu i užasnu, smatra se da nikada nisu bile prisutne u poduzeću. Prevladava oblik kulture pod nazivom Laissez-faire. U ovom obliku članovi obitelji donose strateške odluke kako bi došle do željenog cilja. Što se tiče utjecaja pandemije na organizacijsku kulturu, nije se dogodilo ništa značajno. U ovom obiteljskom poduzeću nema autoritativnog načina upravljanja nego je jednostavno kao i u svakoj obitelji. Roditelji su nadređeni djeci, a kod djece su svi podjednaki, ali mlađi mora poslušati starijeg.

## 7. ZAKLJUČAK

Organizacijske kulture u obiteljskim poduzećima, ali i poduzećima općenito od velikog su značenja za uspješnost poslovanja i razvijanja pojedinog poduzeća. U obiteljskim poduzećima jedna od najvažnijih značajki je ravnoteža. Ravnoteža između obitelji i poduzeća mora postojati, a u održavanju ravnoteže glavnu ulogu ima vlasnik poduzeća i njegova sposobnost stvaranje određene organizacijske kulture. Oblici organizacijske kulture u obiteljskim poduzećima dijele se na: paternalizam, Laissez-faire, participativni i profesionalni menadžment. Glavna razlika u ovim oblicima je slobodna zaposlenika u donošenju odluka i način vođenja poduzeća. U pravilu uspješne organizacije imaju jaku kulturu koja dominira nad svim aspektima organizacijskog djelovanja. Često se ističe da je jaka kultura osnovna pretpostavka uspjeha i razvoja organizacije u suvremenim uvjetima. Obiteljske tvrtke poznate su po svojim snažnim i osebnim kulturama, kulturama koje su često pod jakim utjecajem vizije, stila i vrijednosti osnivača, pažljivo njegovane kroz generacije. Kada u nekom od poduzeća dođe do problema, svako ih rješava na njima jedinstven način i svaki od tih načina je drugačiji. Stresna i izazovna razdoblja zahtijevaju reakciju ključnih osoba, odnosno vlasnika/direktora. U takvim situacijama može doći do promjene organizacijske kulture kako bi se situacija popravila i kako bi poduzeće moglo normalno nastaviti s poslovanjem. Obiteljsko poduzeće koje potiče i motivira zaposlenike na postizanje najboljih rezultata, rast i napredak ima dobro vodstvo i organizacijsku kulturu koja te na taj način može predstavljati izvrstan izvor konkurentske prednosti na tržištu.

Obiteljsko poduzeće na kojem je provedeno istraživanje posluje već godinama i organizacijska kultura im je jasno definirana. Izvrsna i jaka organizacijska kultura ključne su uspješno dugogodišnje poslovanje ovog obiteljskog poduzeća. Nakon nekoliko godina poslovanja, djeca postaju dovoljno sposobna za početak rada u poduzeću i roditelji/vlasnici ih upoznaju s načinom poslovanja kako ne bi došlo do velike promjene u organizacijskoj kulturi. Mlađi članovi uspješno su se snašli i svojim modernijim načinom gledanja na poslovanje unijeli novitete koji su osvježili i doprinijeli uspješnosti. U intervju vlasnica govori kako u razgovorima o budućnosti poduzeća djeca ne razmišljaju o prodaji ili zatvaranju, nego o eventualnom zapošljavanju novih zaposlenika bili oni članovi obitelji ili ne. Ukoliko do toga dođe, promjena organizacijske kulture je vrlo lako moguća. Vlasnici tada trebaju pomoći u prilagodbi novim zaposlenicima i ako oni prihvate dotadašnju organizacijsku kulturu, poduzeće nije u problemu., odnosno daljnji uspjeh poslovanja je osiguran.

Svaka obitelj je jedinstvena, tako je i svako obiteljsko poduzeće jedinstveno pa će isto tako biti i njihovo poslovanje. Vrste, oblici, podjele organizacijskih kultura su definirane, ali obitelji su unikatne stoga ih se ne može sve ukalupiti u isto. Svaki vlasnik određuje način poslovanja, radnici se tome trebaju prilagoditi, a kada obiteljsko poduzeće započne svoje poslovanje, organizacijska kultura mu omogućava uspješnost i dugotrajnost.

## PRILOG

### Pitanja za intervju s poduzetnikom

U kojoj poslujete djelatnosti? Što su Vaši proizvodi / usluge?
Koliko dugo poslujete u toj djelatnosti?
U čemu se razlikujete od konkurencije?
Jeste li poduzeće osnovali, kupili ili naslijedili?
Biste li ga nazvali obiteljskim poduzećem? Zašto?
Tko su članovi obitelji koji su angažirani u Vašem poduzeću? Što su njihove dužnosti?
Tko su vaši ključni zaposlenici? Koje su njihove kvalitete? Jesu li s Vama obiteljski povezani ili ne?
S kojim rezultatima poslovanja ste posebno zadovoljni?
Tko su Vaši kupci? Tko bi još mogao biti Vaš kupac?
Zašto kupuju Vaš proizvod / uslugu? Koliko kvalitetno Vaši proizvodi odgovaraju na potrebe kupaca?
Tko su Vaši konkurenti? Koje su Vaše snage / slabosti u odnosu na njih?
Gdje se nalazi Vaš poslovni prostor? Zašto baš na toj lokaciji?
Koji su Vaši planovi za budući razvoj poduzeća? Kako planirate financirati budući razvoj?
Imate li djece? Jesu li Vaša djeca uključena u poslovanje?
Jeste li razgovarali s djecom o njihovim planovima za budućnost? Na koji način i u kojoj mjeri planiraju biti uključeni u obiteljsko poduzeće?
Što mislite da će se dogoditi s Vašim poduzećem nakon što se Vi povučete iz poslovanja (u mirovinu) – hoće li nastaviti poslovanje, biti prodano, zatvoriti se... Jeste li uopće razmišljali o tome?
Koje karakteristike smatrate da treba imati osoba koja bi Vas zamijenila u upravljanju poduzećem?
Kakav je Vaš stav prema prodaji poduzeća?
Što planirate raditi nakon što odete u mirovinu?



Kojoj vrsti poduzeća pripada Vaše poduzeće i je li oduvijek tako?
Mislite li da ćete kada prenesete poslovanje na sljedeću generaciju uspjeti očuvati obiteljske vrijednosti?
Koja vrsta organizacijske kulture prevladava u Vašem poduzeću?
Jel u Vašem poduzeću ikada vladala slaba/nejasna/užasna organizacijska kultura?
Smatrate li da imate dobro vodstvo nas poduzećem koje potiče zaposlenike na postizanje najboljih rezultata?
Je li Vaš način upravljanja patrijahalan (utemeljen na autoritetu) ili težite decentraliziranoj obiteljskoj kulturi?
Smatrate li da je Vaša kultura usklađena s vašim ciljevima?
Kako je pandemija virusa utjecala na promjene u Vašoj organizacijskoj kulturi?

## LITERATURA

Alpeza, M., Perua, K.: Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj. Zagreb: CEPOR, 2012.

Beckers, R. i dr.: Culture in family business, 2020. Dostupno na:

<https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/culture-in-family-business> Pristupljeno: 23.8.2023.

Bakotić, D. i dr.: Obiteljsko poduzetništvo. Mostar: Ekonomski fakultet i Sveučilište u Splitu, 2016.

Bjursell, C.: Cultural divergence in merging family businesses. Journal of Family Business Strategy., 2011.

Buble, M. i Kružić, D. Poduzetništvo. Realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. Zagreb, RriF plus., 2019.

Braut Filipović, M. Specifičnost upravljanja obiteljskim društvima. Zbornik PFZ. 67(6).935-962, 2017.

CEPRA: Što je obiteljsko poduzetništvo, 2019. Dostupno na: <https://biznistransfer.com/sto-je-obiteljsko-poduzetništvo/>. Pristupljeno: 12.5.2023.

Dyer, J. G.: Culture and Continuity in Family Firms, Boston: Family Firm Institute, Inc., 1988.

Englisch, P., Ambrosini, F.: Family Businesses and COVID-19. London: PWC , 2021.

Europska unija.: Mišljenje Europskog gospodarskog i socijalnog odbora o obiteljskim poduzećima u Europi kao izvoru novog rasta i boljih radnih mjesta., 2016. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/HR/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2016:013:FULL&from=SK>, pristupljeno: 25.08.2023.

Forbes: The 5 of family business success., 2019. Dostupno na:

<https://www.forbes.com/sites/francoisbotha/2019/11/28/the-5-cs-of-family-businesssuccess/?sh=49869b90d281>., pristupljeno: 25.8.2023.

Galetić, L.: Organizacija, Sinergija, Zagreb, 2016.

Kružić, D., Bulog, I.: Obiteljska poduzeća : životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost. Split: Ekonomski fakultet , 2012.

Kuvačić, N.: Počela poduzetništva. Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. Split., 1999.

Robbins, S.P.: Bitni elementi organizacijskog ponašanja, MATE, Zagreb, 1996.

Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011.

Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, MATE, Zagreb, 1996.

Smirchich, L.: „Concepts of culture and organizational analysis“, Administrative Science Quarterly, 1983.

Udovičić, A. Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo.

Učenje za poduzetništvo, 2011.

Zelenika, R. : Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000.

Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: Organizacija, FOI, Varaždin, 2004.