

# Specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća na primjeru poduzeća vinarija Vrtovi Sunca

---

**Palac, Ivan**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:093939>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-25**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**



**ZAVRŠNI RAD**

**Specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća na  
primjeru poduzeća**

**Vinarija Vrtovi Sunca**

**Mentor:**

**Dr. sc. Ivana Bulog**

**Student:**

**Ivan Palac, 4147170**

**Split, rujan 2017.**

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet istraživanja .....	1
1.2. Ciljevi rada .....	1
1.3. Metode istraživanja .....	2
1.4. Struktura rada .....	2
2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO .....	3
2.1. Obiteljska poduzeća .....	3
2.2. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzeća.....	5
2.2.1. Prednosti obiteljskog poduzeća.....	5
2.2.2. Slabosti obiteljskog poduzeća .....	7
2.3. Interesi obitelji i interesi poduzeća.....	9
2.4. Životni ciklus obiteljskog poduzeća.....	12
2.5. Nasljeđivanje.....	13
3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU VINARIJA VRTOVI SUNCA.....	15
3.1. Podaci o poslovnom subjektu.....	15
3.2. Informacije o poduzetniku.....	16
3.3. Postojeća imovina investitora.....	17
4. SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU PODUZEĆA VINARIJA VRTOVI SUNCA .....	18
4.1. Predmet poslovanja investitora .....	18
4.2. Asortiman proizvoda poduzeća Vinarija Vrtovi Sunca.....	19
4.3. Faze razvoja obiteljskog poduzeća Vinarija Vrtovi Sunca .....	20
4.4. Životni ciklus obiteljskih generacija na primjeru poduzeća Vinarije Vrtovi Sunca ..	20
4.4.1. Prva faza: Poduzetnik osnivač.....	20
4.4.2. Druga faza: Prva generacija nasljednika .....	21
4.5. Analiza dosadašnjeg financijskog poslovanja.....	21
4.6. Analiza tržišta.....	22
4.6.1. Tržište nabave .....	22
4.6.2. Tržište prodaje.....	23
4.6.3. Sažetak analize tržišta i procjena ostvarenja prihoda.....	24
4.7. Ocjena razvojnih mogućnosti ulagatelja .....	24
5. ZAKLJUČAK .....	26

LITERATURA.....	27
PRILOZI.....	28

# **1. UVOD**

Pojmovi obitelj i poduzetništvo postali su vrlo česta pojava u našem svakodnevnom životu. Obitelj je zajednica koja nam pomaže da odrastemo, da se školujemo, te postanemo neovisni i savjesni ljudi koji imaju vlastite interese i samostalno donose ključne odluke u svome životu. Poduzeće je, s druge strane, zajednica koja udružuje ljude povezane zajedničkim interesima koji žele ostvariti povrat uloženog kapitala i dobit kako bi osigurali sebi i svojoj obitelji egzistenciju. Obiteljsko poduzeće nastaje realizacijom zajedničkih interesa i ideja koje imaju članovi određene obitelji. Istraživanje provedeno među 8 razvijenih europskih zemalja pokazalo je da je udio obiteljskih poduzeća u ovim zemljama veći od 60%, zbog čega se u razvijenim zemljama mnogo pažnje i istraživanja posvećuje upravo obiteljskim poduzećima.

## **1.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja su specifičnosti poslovanja obiteljskog poduzeća na primjeru poduzeća Vinarije Vrtovi Sunca. Zbog doprinosa ukupnom rastu i zaposlenosti nacionalne ekonomije važno je razumjeti specifičnosti obiteljskih poduzetnika. Obiteljsko poduzetništvo karakterizira obiteljski poslovni sustav unutar kojeg djeluju svi članovi obitelji, bez obzira na generacijske razlike. Na jednom mjestu koncentrirano je znanje, tradicija, fleksibilnost i predanost svih članova obitelji.

## **1.2. Ciljevi rada**

Cilj rada je proučiti teoretski aspekt obiteljskog biznisa iz dostupne literature, te identificirati, opisati i kritički analizirati specifičnosti poslovanja poduzeća Vinarije Vrtovi Sunca; gospodarskog subjekta koji je u vlasništvu obitelji.

### 1.3. Metode istraživanja

Metode koje će se u radu koristiti su: metoda deskripcije, metoda analize i sinteze, metoda komparacije, metoda dedukcije i indukcije.

**Metoda deskripcije** - postupak opisivanja predmeta ili pojava, odnosno postupak opisivanja izgleda i osobina predmeta ili tijeka razvoja pojava. Metoda deskripcije se primjenjuje u početnoj fazi istraživanja, a svrha metode je objasniti važna obilježja, zakonitosti i uzročno-posljedične odnose među predmetima odnosno pojavama koje se opisuju.

**Metoda analize i sinteze** - ove dvije metode su međusobno komplementarne. Dok metoda analize nastoji raščlaniti neke pojmove, stvari ili pojave na manje dijelove te ih izučavati svakoga za sebe, metoda sinteze rasčlanjene misaone tvorevine spaja u jednu jedinstvenu cjelinu.

**Metoda komparacije** - postupak uspoređivanja istih ili srodnih stvari, predmeta ili pojava, odnosno postupak utvrđivanja sličnosti i razlika među njima.

**Metoda dedukcije i indukcije** - dok dedukcija predstavlja zaključivanje od općeg ka posebnom, indukcija predstavlja zaključivanje od posebnog ka općem.

### 1.4. Struktura rada

Ovaj rad se sastoji od pet međusobno povezanih cjelina. U uvodnom dijelu naveden je predmet istraživanja, ciljevi rada, metode istraživanja te struktura rada. U drugom dijelu rada su proučavane teorijske odrednice obiteljskog poduzetništva. Zatim, u trećem dijelu navedeni su opći podaci o Vinariji Vrtovi Sunca gdje ćemo se upoznati s poduzećem. Četvrti dio je zapravo razrada tematike ovog rada kroz praktični primjer poslovanja vinarije u vlasništvu obitelji Palac. Peti dio rada odnosi se na zaključak, gdje ćemo na sažeti način napisati dojmove i stečena znanja prilikom pisanja i istraživanja ovog završnog rada.

## 2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Obitelj i poduzeće riječi su koje u svakidašnjim razgovorima redovito i često koristimo. Pojmovi su većini ljudi laički jasni: obitelj je zajednica, tj. ona skupina ljudi u kojoj se rađamo, odrastamo, koja se za nas brine i štiti nas sve dok ne stvorimo vlastitu obitelj u kojoj se cijeli ciklus ponavlja. Obitelj je zajednica koju povezuju emocije, odanost, pripadnost i briga za svoje članove. Poduzeće je zajednica u kojoj ljudi imaju iste poslovne interese. Za razvoj poduzetništva važna je potpora obitelji, a ukoliko su najmanje dva člana obitelji većinski vlasnici poduzeća onda to poduzeće možemo nazvati obiteljsko poduzeće.

U takvim poduzećima vrlo je važno unaprijed definirati pravila i obrasce ponašanja kako se ne bi previše preklapala poslovna i obiteljska sfera. Obitelj se temelji na osjećajima, jednakosti, i to članstvo imate za cijeli život, dok se poslovni svijet temelji na zajedničkim interesima, rješavanju zadataka i članstvo traje dok se postižu rezultati.<sup>1</sup>

### 2.1. Obiteljska poduzeća

Za obiteljska poduzeća karakteristično je dugoročno planiranje ili barem vizija osnivača da će njegov rad preživjeti dugi niz godina. Uspješna obiteljska poduzeća tako pružaju posebnu mogućnost za kombinaciju karijere i osobnog života obiteljskim članovima, ženama i neobiteljskim namještenicima, a snažna obiteljska poduzeća u mnogome doprinose i lokalnoj zajednici u kojoj žive i djeluju.<sup>2</sup>

Obiteljski biznis predstavlja najpopularniju i najčešće zastupljenu formu vlasničkog organiziranja i upravljanja poslovanjem u svijetu, a globalno promatrano, dominantan oblik poslovanja i čini okosnicu ekonomskog razvoja svjetske privrede.

Istraživanje o obiteljskom poslovanju koje je proveo PwC 2012. godine uključivalo je oko 2000 poduzeća iz cijeloga svijeta, različitih sektora, od proizvodnje, preko maloprodaje do građevinarstva.

---

<sup>1</sup> <http://she.hr/obiteljsko-poduzetnistvo/>

<sup>2</sup> [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/poduzetnistvo/poduzetnistvo\\_01.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/poduzetnistvo/poduzetnistvo_01.pdf)

Nekoliko karakterističnih slučajeva izvornoga obiteljskog biznisa<sup>3</sup>:

- u biznis su uključeni članovi uže obitelji, odnosno supružnici i njihova djeca koja nisu zasnovala vlastite obitelji
- u biznis su uključeni članovi šire obitelji, odnosno supružnici te jedna ili više užih obitelji njihove djece
- u biznis su uključeni članovi uže ili šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci

Budući da se svaki uspješan obiteljski posao vremenom razvija i veoma često, prerasta mogućnosti jedne obitelji, to se nailazi na tri osnovna tipa obiteljskog biznisa koja uključuju:

Aktivna obiteljska poduzeća (active family firms), karakterizira ih osobni menadžment i nadzor poslovanja od strane članova obitelji. Vlasništvo poduzeća je u rukama članova obitelji, koji su dio poslovnog procesa i koji su zaposlenici poduzeća. Takva poduzeća nerijetko zapošljavaju i brojne radnike koji nisu članovi obitelji.

Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom (absentee owner family firms), koja su u vlasništvu i pod kontrolom od strane članova obitelji koji nisu zaposleni u poduzeću i ne upravljaju poslovanjem. Poduzeće vode nečlanovi obitelji u ime i za račun obitelji.

Latentna obiteljska poduzeća (latent family firms), u kojima je samo jedan član obitelji, najčešće vlasnik ili zakonski nasljednik uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, u pravilu kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji eventualno će se u budućnosti uključiti u obiteljski biznis.

---

<sup>3</sup> D. Kružić: Obiteljski biznis, Split, 2004, str. 4



## 2.2. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzeća

Prednosti obiteljskih tvrtke	Slabosti obiteljskih tvrtke
predanost poslu i obitelji	rigidnost (krutost)
veliko znanje	poslovni izazovi
fleksibilnost u vremenu, radu i novcu	modernizacija zastarjelih metoda upravljanja
razmišljanje na dugi rok	
stabilna kultura	upravljanje tranzicije
brzo mijenjanje odluka	pridobivanje kapitala
pouzdanost i ponos	nasljedstvo
	utjecaji osjećaja na poslovanje
	vodstvo (leadership) i legitimnost

### Slika 1: Prednosti i slabosti obiteljskog biznisa

Izvor: [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/poduzetnistvo/poduzetnistvo\\_01.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/poduzetnistvo/poduzetnistvo_01.pdf), str. 34.,  
Leach P., *The Stoy Hayward Guide to The Family Bussiness*, 1991., str. 10

### 2.2.1. Prednosti obiteljskog poduzeća

#### Predanost poslu i obitelji

Poduzetnici koji sami osnivaju neko poduzeće, obično postaju osjećajno vezani za posao. To je njihovo ostvarenje koje su njegovali i gradili dugi niz godina, te je tako postalo njihov život. Taj snažni utjecaj ima logičnu posljedicu i u poduzetnikovoj obitelji, pojedini članovi obitelji imaju automatski svoje udjele zasluga za uspjeh tvrtke. Članovi obitelji stoga osjećaju obiteljsku odgovornost za uspjeh tvrtke, sprječavanje konflikata i stvaranje dobrih radnih uvjeta, te su spremni u rad uložiti daleko više energije nego što bi je uložili u nekom drugom poduzeću.

#### Veliko znanje

Obiteljska poduzeća često posjeduju posebna znanja (tehnička ili komercijalna) po kojima se razlikuju od svojih konkurenata, primjerice, stari recepti u prehrambenoj industriji. Takvo se znanje, koje bi u suprotnome postalo javno, prenosi s koljena na koljeno, te obiteljskom poduzeću jamči konkurencijsku prednost. Djeca poduzetnika odrastaju u poduzeću, te kad se jednoga dana uključe u posao, obično već vrlo dobro poznaju poslove i počinju učiti na višoj razini nego drugi zaposlenici.

### Fleksibilnost u vremenu, radu i novcu

Fleksibilnost u vremenu, radu i novcu velika je konkurencijska prednost obiteljskih poduzeća. Brzo se mogu prilagoditi novim okolnostima i izazovima tržišta. Kad je potrebno donijeti važnu financijsku odluku, obično nisu potrebne duge rasprave s kojima se suočavaju druga poduzeća jer je vlasništvo raspršeno. Odluka da poduzeće do daljnjega neće isplaćivati dividende, je ona koja se u drugim poduzećima često nikako ne može donijeti, dok je u obiteljskim poduzećima to samo po sebi razumljivo ako to zahtijeva financijski položaj tvrtke.

### Razmišljanje na dugi rok

Većina obiteljskih poduzeća ima izoštrenije predodžbe o tome što žele postići u idućih 10 ili 15 godina nego što je to slučaj s drugim tvrtkama. Strateško planiranje minimizira rizik, te omogućuje lakše prevladavanje nepredvidivih poteškoća. Ako dugoročno razmišljanje u obiteljskim poduzećima okarakteriziramo kao njihovu prednost, istodobno se kao slabost pokazuje velika nediscipliniranost toga razmišljanja. Formalizacija planova i traženje uzroka odstupanja članovima obiteljskih poduzeća često ne idu od ruke. Razlog je najvjerojatnije u činjenici da se i na tom području počinju miješati obiteljski i poslovni strateški plan.

### Stabilna kultura

Zbog različitih su razloga obiteljska poduzeća vrlo stabilna. U najčešćem je obliku u središtu osnivač kojeg odani radnici okružuju niz godina. Odnosi unutar poduzeća su jasni, kao i poslovna etika i poslovni sustav. Ukratko, svakome u poduzeću je jasno kako se stvari odvijaju. Stabilna kultura ima i drugu stranu medalje. Stabilni sustav može postati zatvoren u samoga sebe, utvrda konzervativizma koji se ponajbolje očituje u razmišljanjima poput ovih: „Ovo činimo zato što smo tako oduvijek činili“, „Nitko ne razmišlja o mogućim promjenama, nitko nije svjestan da bi promjene mogle doprinijeti djelotvornosti poslovanja“. Stabilnost je dakle, važna prednost obiteljskih poduzeća koja trebaju biti svjesna u kojem trenutku upravo ona može postati zaprekom za daljnji razvoj.

### Brzo mijenjanje odluka

U obiteljskim poduzećima obično je jasno tko je odgovoran za donošenje odluka. To je uglavnom samo jedan čovjek, najviše dvojica, te je za uvođenje promjena dovoljno dobiti suglasnost glavnog nositelja i započeti s radom. Kao suprotnost takvoj brzini možemo zamisliti način na koji se važne odluke donose u poduzeću s vrlo raspršenim vlasništvom. Upravni odbori, financijska situacija, porezni i pravni savjetnici, tržišna istraživanja, interesi dioničara i druge pojedinosti uvijek usporavaju donošenje odluka. Upravo je brzina u današnjem brzom poslovnom svijetu jedna od osnovnih prednosti.

### Pouzdanost i ponos

Obiteljska su poduzeća, kako je već spomenuto, stabilni sustavi i kao takve ih obično poznaje i tržište, kupci, dobavljači, kooperanti. Mnogi poslovni partneri radije surađuju s poduzećima s dugogodišnjom tradicijom. Poznanstva, koja stvaraju s ljudima iz tvrtke, su dugotrajna, ljudi na vodećim položajima često se ne mijenjaju, te ta činjenica poslovnim partnerima pruža osjećaj boljeg i profesionalnijeg pristupa. S pouzdanošću je tijesno povezan ponos koji vlada u obiteljskom poduzeću. Ljudi koji vode obiteljsko poduzeće na njega su vrlo ponosni, spremni su mnogo doprinosti i žrtvovati za posao. Ostali zaposlenici također se osjećaju kao dio cjeline. Taj ponos poduzeća često umiju iskoristiti u marketinške svrhe.<sup>4</sup>

## **2.2.2. Slabosti obiteljskog poduzeća**

### Rigidnost (krutost)

Kada posjetimo obiteljsko poduzeće, može nam se učiniti da je vrijeme stalo. Sentimentalnosti koje se u očituju u izjavama poput „Otac je uvijek tako radio“, jasno kazuju kakvi obrasci ponašanja su se ukorijenili u takvom poduzeću. Mlade generacije posluju na način kojim će udovoljiti svojim obiteljskim prethodnicima, a ne na način koji će biti povoljan za poslovanje. Promjena se u nekim obiteljskim poduzećima ljudi jednostavno boje jer bi one mogle uznemiriti izvjesne srodnike, pri čemu je poslovno vladanje od posve zanemarivog značaja.

---

<sup>4</sup> [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/poduzetnistvo/poduzetnistvo\\_01.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/poduzetnistvo/poduzetnistvo_01.pdf), str. 34-35.

## Poslovni izazovi

Od elemenata poslovanja s kojima se obiteljska poduzeća ne snalaze najbolje najčešći su:

- modernizacija zastarjelih metoda upravljanja,
- upravljanje tranzicije i pridobivanje kapitala.

Ako govorimo o zastarjelim metodama upravljanja, treba istaknuti da je u inozemstvu poznat priličan broj primjera kad su obiteljska poduzeća propala jer su ustrajavala na svojim proizvodima iako ih je tržište već počelo odbacivati (primjer: pisaći strojevi u doba računala). Nije nužno da uvijek bude riječ o tako znatnim strateškim odlukama, već se započinje od manjih, svakodnevnih aktivnosti kakvi su način trženja, izvori financiranja, delegiranje odgovornosti i slično. Obiteljska poduzeća često su vrlo konzervativna u pogledu pridobivanja kapitala. S jedne strane, riječ je o ponosu i pokušaju pokazivanja i dokazivanja da se svo poslovanje tvrtke može financirati iz obiteljskih sredstava. Tako se rast i razvoj tvrtke često zaustavlja. Drugi razlog je strah da će obitelj izgubiti većinu u upravljanju (nadzoru) u poduzeću.

## Nasljedstvo

Promjene na vrhu svakoga poduzeća za sve radnike znače promjene u njihovoj radnoj okolini, drugačiji način upravljanja poslom, a time i velike potrese u emocionalnom životu s kojima se trebaju suočiti. Ondje gdje je hijerarhija upravljanja određena, treba donijeti odluku tko će od dosadašnjih menadžera biti sposoban za preuzimanje vodstva, a tko će napredovati u nižem dijelu piramide. Nabrojano ne mogu izbjeći ni obiteljska poduzeća. Mogućnosti konflikta čak su i veće jer je u međusobnim rivalstvima riječ i o kombinaciji s obiteljskim temama i s njima povezanim osjećajima.

## Utjecaji osjećaja na poslovanje

Kako smo već spomenuli, u obiteljskom je poduzeću riječ o interakciji dvaju snažnih sustava, obiteljskoga i poslovnoga koji se zasnivaju na vrlo različitim vrijednostima. Upravo u tom čimbeniku možemo tražiti uzroke mnogih konflikata do kojih dolazi u svakodnevnom upravljanju.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/poduzetnistvo/poduzetnistvo\\_01.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/poduzetnistvo/poduzetnistvo_01.pdf), str. 36-37

## Vodstvo (leadership) i legitimnost

Pomanjkanje pravoga vođe pojava je koja se često događa u drugoj generaciji obiteljskog poduzeća. Kao primjer možemo uzeti dva brata koja su naslijedila jednake udjele u poduzeću, a time imaju i jednaku mjeru formalne moći. Poslovanje mogu pogoršati stalni konflikti među njima. Nema dakle, onoga tko bi se pojavio kao sudac i rekao zadnju riječ. Krivnja je s jedne strane na ocu, jer nije bio sposoban odrediti nasljednika s gledišta upravljanja poduzećima, a s druge bi strane obojica morala razumjeti da tako ne ide, te podijeliti odgovornosti.<sup>6</sup>

### **2.3. Interesi obitelji i interesi poduzeća**

Interesi obitelji su prvenstveno usmjereni na brigu i skrb te odgoj svih članova, emocionalne odnose, zadovoljavanje obiteljskih potreba i održavanje stabilnosti obitelji, dok su interesi poduzeća usmjereni na postizanje poslovnih performansi, zahtjeva posla, profitabilnosti, razvoja biznisa i upravljanja promjenama. Cilj obiteljskog poduzeća je profitabilnost na duži rok. Da bi neko obiteljsko poduzeće postiglo uspjeh, nužno je ostvarenje ravnoteže između spomenute dvije komponente. To se može postići planiranjem i upravljanjem s pet ključnih varijabli<sup>7</sup>:

1. **Kontrola:** Izgradnja načina donošenja odluka u obitelji, u procesu vođenja i upravljanja poduzećem i, osobito, u procesu donošenja strateških odluka,
2. **Karijera:** Omogućavanje članovima obitelji postizanje plaćenih karijera ili ostalih poslovnih uloga u poduzeću, s promicanjem njihovog položaja sukladno ostvarenim performansima,
3. **Kapital:** Osmišljavanje takvog mehanizma i sustava sporazuma koji će omogućiti članovima obitelji reinvestiranje svojih dobitaka, ali, ako to žele, i samostalno ubiranje

---

<sup>6</sup> [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/poduzetnistvo/poduzetnistvo\\_01.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/poduzetnistvo/poduzetnistvo_01.pdf) , str. 37

<sup>7</sup> D. Kružić: Obiteljski Biznis, Split, 2004, str. 34

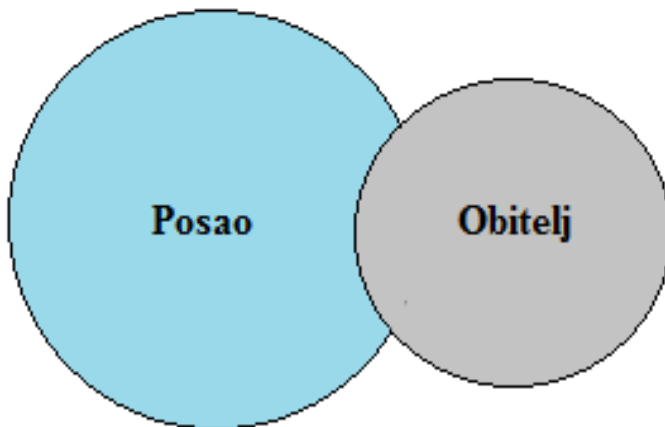
plodova svoga rada i/ili vlasništva, uključujući i prodaju svojih uloga- sve bez štete za interese ostalih članova obitelji,

4. **Konflikt:** Priprema na razrješavanje konflikta koji proizlaze iz preklapanja interesa obitelji i poslovanja, a s kojima se poslovne obitelji veoma često suočavaju u radu u poduzeću i osobnim životnim ulogama.

5. **Kultura:** Uključivanje obiteljskih vrijednosti u planove akcija i razvoja poduzeća- kultura obiteljskog poduzeća prezentira obiteljske vrijednosti kojih se obitelj drži.

Različitost ciljeva obitelji i ciljeva poduzeća implicira nužan oprez u ponašanju i koncepciranju razvoja obiteljskog biznisa, iz razloga jer poslovne odluke zadiru u interese obitelji ali, isto tako, i obiteljske odluke zadiru u interese poslovanja. Upravo u uravnoteženju interesa i ciljeva poduzeća i obitelji leži ključ uspjeha obiteljskog biznisa, a ukoliko se ova ravnoteža ne postigne, opasnost prijete i poduzeću i obitelji.

„ **Posao prije svega**“ – za ishod obično ima eroziju obiteljskih odnosa – kako emocija tako i komunikacija u obitelji. Dolazi se do značajne redukcije unutar familijarnih odnosa i prevladavajuće orijentiranosti samo na posao.

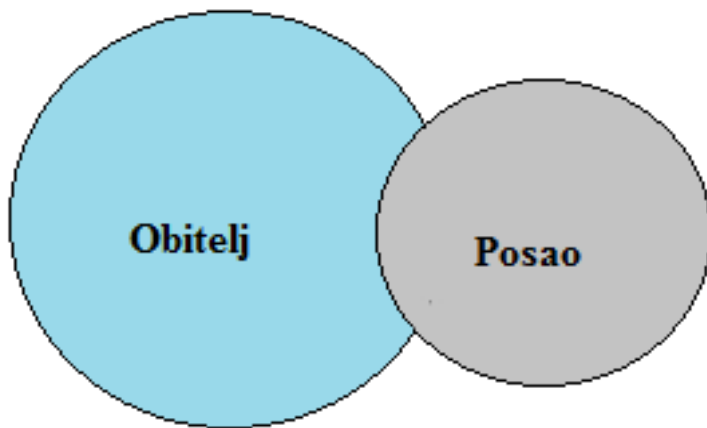


**Slika 2: Neravnoteža – posao prije svega**

Izvor: Izrada autora

„ **Obitelj prije svega**“ – zanemarivanje poslovnih odnosa, što dovodi do erozije u poslovanju i poslovnom odlučivanju, i nedovoljne posvećenosti odabiru strateških pravaca razvoja. Često

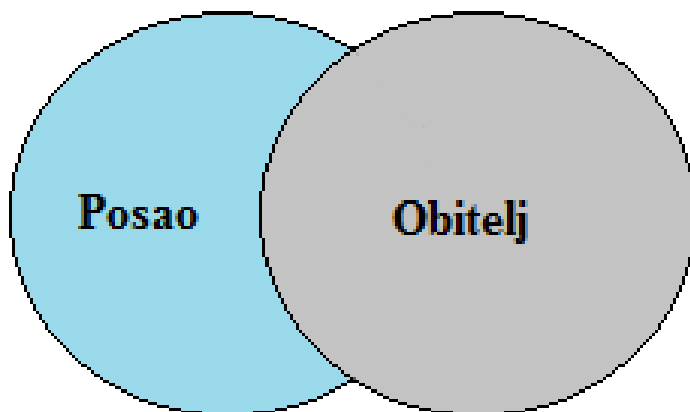
dolazi do zanemarivanja poslovnog planiranja, zapošljavanja nedovoljno obučениh obiteljskih članova, što dovodi do smanjenja performansi obiteljskog biznisa.



**Slika 2a: Neravnoteža - Obitelj prije svega**

Izvor: Izrada autora

Da bi se obiteljski biznis uspješno razvijao potrebno je uravnoteženje interesa obitelji i poduzeća, jer svaka od prikazanih neravnoteža može implicirati brojne opasnosti, kako za obitelj tako i za poduzeće. Izbalansiran pristup različitosti ciljeva obiteljskog i poslovnog podsistema u okviru sistema obiteljskog biznisa, dovodi do stvaranja povjerenja u obitelji i poslovnom okruženju, poslovne efektivnosti i obiteljske harmonije, što često ima za rezultat kako napredak obitelji tako i napredak u realizaciji poslovnih poduhvata.



**Slika 2b: Uspješna uravnoteženost obiteljskog i poslovnog sustava**

Izvor: Izrada autora

## 2.4. Životni ciklus obiteljskog poduzeća

Obiteljski biznis prolazi kroz određeni broj razvojnih faza – od rođenja i djetinjstva, preko odrastanja i zrelosti, pa do starosti i smrti. Etape kroz koje prolazi životni ciklus obiteljskog poduzeća su<sup>8</sup>:

**Pokretanje i preživljavanje obiteljskog biznisa** – prva faza u kojoj je temeljni cilj započeti s poslovanjem. Uspješnost ovisi o poslovnoj ideji, raspoloživim resursima, a posebno kapitalu. U ovoj fazi visok je financijski rizik, nizak stupanj organiziranosti, pa su zadaće obiteljskog biznisa usmjerene na preživljavanje i eventualno stvaranje pretpostavki za stabilizaciju poslovanja i etabliranje na tržištu.

**Stabilizacija i rast poslovanja** – moguće je ocijeniti da je obiteljsko poduzeće uspjele. Ostvaruje se kontinuirani rast poslovanja i ostvarenje profita neophodnih za stvaranje konkurentskih prednosti. Postignuta je organizacijska stabilnost i uvedena je primjerena administrativna infrastruktura.

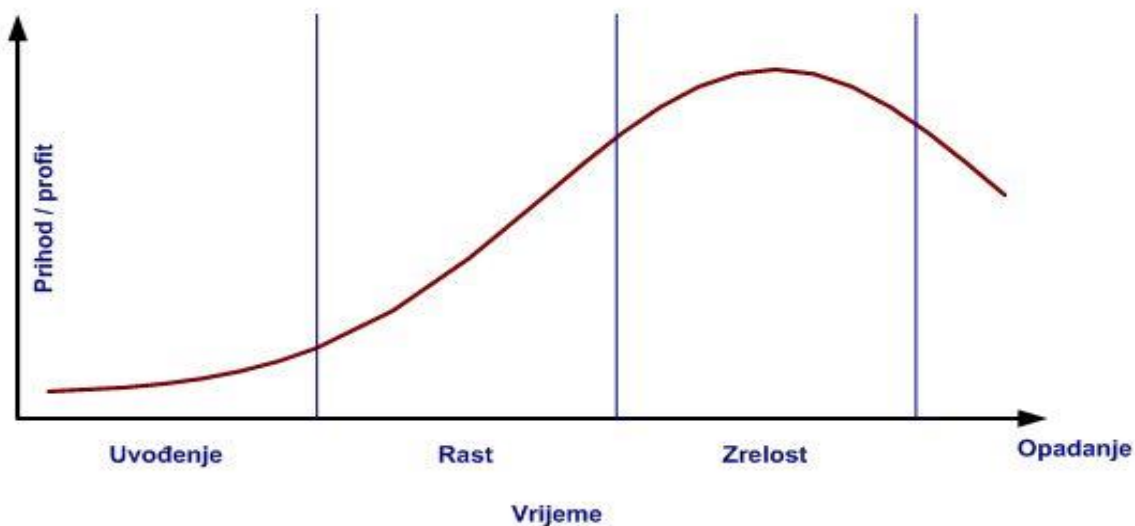
**Dozrelost poslovanja** – dolazi do smanjenja profitabilnosti; proizvod ili usluga koju pruža obiteljski biznis pomalo gubi svoju prepoznatljivost, konkurencija se povećava, prodaja se počinje smanjivati. Obitelj se nalazi pred izazovom – treba li prepustiti upravljanje profesionalnim menadžerima, koji su obučeni za nošenje s poteškoćama?

**Ponovni početak ili nestajanje biznisa** – izrazito slabljenje konkurentске pozicije poduzeća, kontinuirani pad poslovnih performansi i smanjenje mogućnosti za postizanje preokreta u poslovanju. Od profesionalnih menadžera traži se sposobnost ozdravljenja poduzeća.

---

<sup>8</sup> D. Kružić: Obiteljski biznis, Split, 2004, str. 38





**Slika 3: Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća**

Izvor: Kognosko kontroling

## 2.5. Nasljeđivanje

Jedan od glavnih problema obiteljskih poduzeća jest pitanje nasljeđivanja zbog povezanosti funkcija vlasništva i upravljanja u ulozi osnivača obiteljskog poduzeća. Istraživanja pokazuju da samo u 30% obiteljskih poduzeća vlasništvo i upravljanje preuzima iduća generacija unutar obitelji i da mnoga od tih poduzeća ubrzo nakon toga propadaju<sup>9</sup>.

Nasljeđivanje je najčešće povezano s pitanjem odlaska u mirovinu osnivača, ali mogu postojati i drugi razlozi. Primjerice, oni osobne prirode: ranije povlačenje iz biznisa, promjena profesije, interesa i dr. Osim toga, razlog mogu biti i incidentne situacije: razvodi, bolesti u obitelji, smrtni slučajevi i dr.

Ipak, nasljeđivanje unutar obitelji kojem se nada većina osnivača, samo je jedna od mogućnosti. U razvijenim zemljama sve je prisutniji trend prenošenja upravljačke funkcije na profesionalne menadžere koji nisu članovi obitelji zbog sve manje želje članova obitelji za

<sup>9</sup> Poslovni dnevnik (2012): Transfer generacija u hrvatskim obiteljskim poduzećima, [Internet], raspoloživo na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/transfer-generacija-u-hrvatskim-obiceljskim-poduzecima-222888>

uključivanje u posao. Druge mogućnosti su: transfer vlasništva nad poduzećem drugoj osobi (prodaja neobiteljskom menadžmentu ili zaposleniku), prodaja osobama izvan poduzeća, preuzimanje ili spajanje.

Konkretnije, u trenutku kada osnivač obiteljskog poduzeća započne razmatratiti opciju vlastitog povlačenja i transferu poduzeća na neku drugu osobu, suočava se sa sljedećim mogućnostima<sup>10</sup>:

- izabrati člana obitelji kao nasljednika
- izabrati profesionalnog menadžera
- likvidacija poduzeća
- prodaja cijelog ili dijela poduzeća
- osnivač ništa ne poduzima (čeka)

Kao što je već rečeno, osnivači najviše priželjkuju prvu opciju. Također, rijetko prisežu izboru vanjskog menadžera. To se može pripisati činjenici da se u tom slučaju vlasnik mora odreći neposrednog nadzora poduzeća. Likvidacija posla odnosi se na prodaju cjelokupne imovine koju poduzeće posjeduje, plaćanje eventualnih dugovanja i otpuštanje radne snage. Ovo može rezultirati i nastankom različitih drugih troškova (pristojbe, poreze, otpremnine, itd.) te je malo vjerojatno da ovakva opcija donosi optimalno financijsko rješenje. Više se novaca može steći djelomičnom ili cjelokupnom prodajom poduzeća, što se najčešće događa u slučaju nepostojanja pravog nasljednika. Mogući su oblici prodaje menadžmentu (*buy-out*) koji može biti obiteljski ili neobiteljski. Posljednja mogućnost, koja je najlošija i najskuplja, jest da osnivač jednostavno poduzme ništa.

Najuspješniji transferi poduzeća jesu oni koji su rezultat suradnje osnivača i generacije koja ga nasljeđuje. Ta se suradnja zasniva na uzajamnoj odgovornosti, poštovanju i predanosti obiteljskom poduzeću. Takva suradnja rezultira spontanom izborom nasljednika, umjesto da ga osnivač bira sam ili je riječ o pobjedniku u bitci koja se nameće nakon iznenadnog osnivačevog odlaska.

U procesu nasljeđivanja najvažniji je prijenos vrijednosti putem jasno utvrđene strukture nasljeđivanja. Primjerice, prije nego što se uključe u obiteljski biznis trebali bi imati iskustva rada u drugim poduzećima. Najčešći problemi u procesu transfera vlasništva jesu:

---

<sup>10</sup> Leach P. (1991): *The Stoy Hayward Guide to The Family Business*, Kogan Page Ltd, str. 120

- nedostatak komunikacije i povjerenja
- nedostatno pripremljeni nasljednici
- nedostatak jasne vizije i misije
- neuspjeh savjetnika

### **3. OPĆI PODACI O PODUZEĆU VINARIJA VRTOVI SUNCA**

#### **3.1. Podaci o poslovnom subjektu**

Nadležni sud – Općinski Sud Široki Brijeg

MBS – 64-01-0062-13

JIB - 4272357780009

Tvrtka - VINARIJA VRTOVI SUNCA d.o.o. za proizvodnju, trgovinu i usluge

Sjedište/adresa – Višnjica 81, Grude 88340, BiH

Temeljni kapital – 10,000,00 kuna (2,500,00KM)

Pravni oblik - društvo s ograničenom odgovornošću

Predmet poslovanja:

- Vinogradarstvo
- Proizvodnja destiliranih alkoholnih pića
- Proizvodnja vina

**Osnivači/članovi društva**

Juraj Palac, JMBG: 0311968151632

Višnjica b.b., Grude

- osnivač poduzeća
- vlasnik poduzeća

**Osobe ovlaštene za zastupanje**

Jasminka Palac, JMBG: 210697056631

Višnjica b.b., Grude

- direktor, zastupa Društvo pojedinačno i samostalno
- član uprave
- prokurist

**3.2. Informacije o poduzetniku**

Trgovačko društvo u privatnom vlasništvu, *VINARIJA VRTOVI SUNCA d.o.o. za proizvodnju, trgovinu i usluge*, sa sjedištem u Grudama, posluje u djelatnosti vinogradarstva, proizvodnje i plasmana vina.

Obitelj Palac ima stečeno iskustvo u uzgoju vinove loze i proizvodnji grožđa i vina duže od 100 godina koje se prenosi s naraštaja na naraštaj. Obitelj je poznata kao prvi privatni proizvođač vina na području Gruda.

Trenutna godišnja proizvodnja vina kreće se oko 40 tisuća boca od čega 15% otpada na žestoko piće – konjak. Društvo iz godine u godinu ulaže ogromna sredstva u unapređenje proizvodnje i plasmana vina. U razdoblju od 2010. a posebno posljednjih 5 godina, Društvo je uložilo značajna sredstva u unapređenje i razvoj tehničko-tehnoloških uvjeta poslovanja i to postupnim ulaganjima u:

- uređenje vinskog podruma
- nabavku specijalizirane opreme za proizvodnju i čuvanje vina
- jačanje tržišne pozicije širenjem asortimana ponude
- povećanje površine pod nasadima
- sadnju autohtonih sorti
- školovanje mladog stručnog kadra.

### **3.3. Postojeća imovina investitora**

Društvo danas na području Višnjica-Grude pod vlastitim nasadima te u zakupu ima oko 2 ha vinograda, koji se nalaze na padinama brda u Višnjici.

Vinarija Vrtovi Sunca od dugotrajne imovine, osim vinograda, posjeduje i moderno opremljen podrum ukupnog kapaciteta 460m<sup>2</sup> s pripadajućom opremom (preša, runjača-muljača, pumpe, čepilice...). Jedan dio podruma opremljen je inox cisternama koje imaju mogućnost kontrole temperature, što omogućava proizvodnju vina prema najmodernijoj tehnologiji. Drugi dio podruma je opremljen drvenim (barrique) bačvama koje se u pravilu koriste za odležavanje vina (od jedne do tri godine). Na zgradu vinarije se jednim dijelom naslanja i prostor za kušanje i prodaju vina, (kušaonica).

## 4. SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA OBITELJSKOG PODUZEĆA NA PRIMJERU PODUZEĆA VINARIJA VRTOVI SUNCA

### 4.1. Predmet poslovanja investitora

Vino se plasira turističko-ugostiteljskom sektoru u zemlji, trgovačkoj mreži, te se prodaje u vlastitom podrumu. Od 2007. godine poduzeće i izvozi svoja vina, najvećim dijelom u Njemačku, Hrvatsku, Srbiju i Bosnu i Hercegovinu, povezujući se kako s ugostiteljskim sektorom u ovim zemljama, tako i sa krajnjim kupcima koji svoje godišnje odmore provode u Bosni i Hercegovini i Hrvatskoj.

Strategija razvoja Društva obuhvaća:

- **povećanje površina pod nasadima, prije svega vlastitih nasada**, na poljoprivrednom zemljištu u vlasništvu i dugogodišnjoj koncesiji radi dugoročnog osiguranja sirovinske osnove visoke kvalitete, biranih vinskih sorti, a u skladu s programima izrađenima od strane stručnjaka.
- **povećanje opsega proizvodnje**, u skladu s iskustvima, i to prvenstveno proširenjem postojećeg asortimana i uvođenjem novih proizvoda sukladno tržišnim trendovima.
- **poboljšanje turističko-ugostiteljske ponude na gospodarstvu (vinariji i podrumu)** s obzirom da sve veći broj gostiju pokazuje interes za lokalnim vinima i lokalnom gastronomijom, što sve skupa stvara pretpostavke za širi razvoj vinskog turizma na području Gruda.
- **korištenje dostupnih povoljnih izvora financiranja ulaganja** imajući u vidu postojeću tržišnu poziciju Društva, odnosno postojeće obveze po osnovi financiranja.

## **4.2. Asortiman proizvoda poduzeća Vinarija Vrtovi Sunca**

### **BLATINA SYMPHONY**

Blatina nastala od crne sorte grožđa Blatine, iz vlastitih vinograda. Ekološkom proizvodnjom grožđa, suvremenom preradom i modernim načinom vinifikacije, dobilo se jako vino koje preporučamo poslužiti na temperaturi od 18C. Ovo vino prikazuje lijepu rubin tamno crvenu boju sa zreloom strukturom tanina.

### **ŽILAVKA CLASSIC**

Žilavka Classic je nastala od hercegovačke autohtone bijele sorte grožđa žilavka, iz vlastitih vinograda, na području Gruda. Ekološkom proizvodnjom grožđa, suvremenom preradom i modernim načinom vinifikacije, pokušali smo iz ove sorte izvući ono najbolje i pretočiti u zlatne kapljice vina, vino žilavka visoke je kakvoće sa karakterističnim svojstvenim mirisom. Harmonično je, pitko i lepršavo žuto-zelene boje, poslužen na idealnoj temperaturi od 10-12 C, ova Žilavka je poslastica za sve vinoljupce bijelih vina.

### **BLATINA BARRIQUE**

Birano grožđe iznimne kakvoće uvinjuje se u Vinariji Vrtovi Sunca. Vino odležava dvije godine u paljenim hrastovim bačvama, zadržavanjem svog prepoznatog karaktera blatine odležavanje u barrique bačvama još je više oplemenjuje. Jakog je okusa, suh na usnama koji dužim odležavanjem u butelji daje jedan neopisiv bouquet. Izvrsno ide uz pikantna jela, jela od crvenog mesa, divljači itd. Najbolji okus možete dobiti dekantiranjem na 18C.

### **GRAPPA COGNAC**

Dobijemo destilacijom biranog grožđa visoke kakvoće i kvalitete. Nakon destilacije odležava u paljenim hrastovim bačvama do 6 godina (može i više), gdje se nakon odležavanja sprema u butelje koje nastavljaju "spavanje" u mračnim i tamnim prostorijama sve do njihove

konzumacije. Vrlo je jakog okusa (45% alc), sa tamno zlatnom bojom koja pokazuje koliko je dugo odležavala u bačvama.

### **4.3. Faze razvoja obiteljskog poduzeća Vinarija Vrtovi Sunca**

Što se tiče razvojnih faza u poduzeću odnosno etapa ovo poduzeće je trenutno u fazi rasta na tržištu, izazivanja konkurencije i nadmetanja. Vinarija je prošla fazu početka poslovanja koja je ovisila prvotno o dobroj poslovnoj ideji te kapitalu. Poduzeće je bilo izloženo brojnim rizicima. Najvažnije je bilo preživjeti na tržištu te se trebalo uhodati i upoznati tržište na kojem se posluje i konkurente. Zatim, poduzeće nakon određenog vremena ulazi u fazu stabilizacije i rasta poslovanja. Poduzeće ostvaruje profit koji je neophodan za stvaranje konkurentnih prednosti te kontinuirani rast poslovanja. Vidljivo je jačanje poslovnog planiranja te stavljanje financijskog rizika pod kontrolu.

### **4.4. Životni ciklus obiteljskih generacija na primjeru poduzeća Vinarije Vrtovi Sunca**

Prelaskom na tržišno gospodarstvo obitelj Palac se 2007. počinje i profesionalno baviti vinarstvom i vinogradarstvom. Vinarija se nalazi u drugoj fazi odnosno 'prvoj generaciji nasljednika'.

#### **4.4.1. Prva faza: Poduzetnik osnivač**

Osnivač poduzeća Vinarija Vrtovi Sunca d.o.o. je Juraj Palac, ujedno i vlasnik poduzeća. U ovoj fazi osnivač je bio odlučan u vezi sa ovim poslovnim pothvatom zbog znanja i



višegodišnjeg iskustva uzgoja vinove loze kao obiteljskog blaga te ljubavi prema tom poslu. Osnivanje poduzeća nije bilo lagano jer su bili prisutni različiti rizici ali uz potporu obitelji i prijatelja ujedno i financijsku potporu, uspješno je realizirano osnivanje poduzeća.

#### **4.4.2. Druga faza: Prva generacija nasljednika**

Za drugu fazu osnivač mora napraviti važne korake pri uvođenju nasljednika u poduzeće koje je u ovom slučaju osnivač uspješno obavio. Vinarija Vrtovi Sunca se nalazi u ovoj fazi već neko vrijeme gdje se postepeno uvode članovi obitelji u poslovanje poduzeća. Prvo je u poduzeće ušla supruga vlasnika Jasminka Palac. Trenutno se nalazi na poziciji direktora , te ujedno vodi financije. Zatim Ivan Palac također u rodbinskom odnosu sa vlasnikom poduzeća te je on odgovoran za marketing te vizualni izgled proizvoda. Još u fazi postepenog ulaska u poduzeće je drugi sin vlasnika Petar Palac njegova dužnost u poduzeću je kao pomoćnik Ivana Palca, te upoznavanje sa poduzećem i načinom njegova poslovanja.

#### **4.5. Analiza dosadašnjeg financijskog poslovanja**

U dosadašnjem poslovanju Društvo je ostvarilo:

- povećanje godišnjeg opsega proizvodnje i plasmana visoko kvalitetnih vina
- povećanje vinograda na površinu od 2 ha
- poboljšanje strukture zaposlenih
- povećanje broja zaposlenih
- školovanje novih stručnih kadrova.

Najveći dio ukupnih prihoda Društvo ostvaruje kao poslovne prihode. Društvo je u analiziranom razdoblju kontroliralo rashode poslovanja te ekonomično poslovalo. U svim godinama poslovanja ukupni prihodi su bili veći od ostvarenih rashoda poslovanja osim 2015. godine kada je došlo do pada prihoda zbog toga što je u 2014.godini urod smanjen do 80% zbog velikog pada sladera (šećera) u grožđu, pa je sukladno tome berba i proizvodnja te

godine bila obustavljena, a posljedično i prihod u idućoj godini bio nešto smanjen u odnosu na prethodnu godinu.

Najznačajniji rast prihoda Društvo ostvaruje 2016.godine kada se postepeno počinje okretati prodaji vina većim poduzećima kao na primjer Grafotisak, Franck, Logos Centar, te manjim dijelom kroz ponudu degustacija u vinariji u Grudama. U 2016.godini je zadržan stabilan rast prihoda, a za 2017.g. se planira dodatno ulaganje u vlastitu prodajnu mrežu kroz otvaranje wine bara u Međugorju, Zagrebu te u Düsseldorfu i uređenje prostora za kušanje i prodaju vina u sklopu vinarije u Grudama.

## **4.6. Analiza tržišta**

### **4.6.1. Tržište nabave**

Glavni inputi potrebni za realizaciju proizvodnog i poslovnog procesa Društva u proizvodnji i plasmanu visokokvalitetnih vina odnose se na:

- sirovinsku osnovu i materijal (sredstva za zaštitu, mineralna gnojiva, boce i drugi repromaterijal)
- energiju
- ljudski rad
- usluge vezane uz redovno poslovanje Društva

Društvo sirovinsku bazu dobiva iz vlastitih nasada vinove loze, te manjim dijelom od kooperanata, dok se materijali potrebni za punjenje i pakiranje vina, te ostali materijalni inputi i usluge nabavljaju na domaćem tržištu.

#### 4.6.2. Tržište prodaje

Bosna i Hercegovina je zemlja s ne toliko razvijenom vinskom kulturom, no s vremenom se može osjetiti zainteresiranost za vino i vinske proizvode putem organiziranja velikih sajama vina u Sarajevu ( Sarajevo Film Festival). O značenju vinogradarstva i vinarstva u gospodarstvu BiH govori i podatak o velikom broju zaposlenih osoba u neposrednoj proizvodnji, i još više onih koji posredno ostvaruju egzistenciju iz ove djelatnosti baveći se vinarstvom i drugim poslovima povezanim s hranom, trgovinom grožđa i vina, proizvodnjom ambalaže, zaštitnih sredstava, alata itd.

Vodeći proizvođači industrijskih vina u Bosni i Hercegovini su Vina Zadro, Podrumi Andrija, Vinarija Čitluk, Vinarija Nuić, Keža, Oni su većinski dio tržišnog udjela, a sa godinama udjel im je porastao na nekih 55% ukupne industrijske proizvodnje vina, te su sva navedena društva orijentirana prema plasmanu svojih vina kroz trgovačke lance.

Domaća vinogradarska proizvodnja se odvija na malim zemljišnim površinama. Više od 90% proizvođača grožđa obrađuje manje od 1 ha vinograda. Međutim, oni obrađuju svega 18% od ukupnih vinogradarskih površina. Daljnjih 10% proizvođača obrađuje 1 do 5 ha vinograda. Svega nekoliko proizvođača grožđa (5%) obrađuje više od 10 ha vinograda. Međutim, oni u ukupnim vinogradarskim površinama sudjeluju s čak 27%.

Potrošnja vina u BiH je u posljednjih petnaestak godina povećana. Bilježimo blago opadanje potrošnje konkurentskih pića.

Prema rezultatima jednog anketnog istraživanja strani turisti (posjećivači) zadovoljni su s ponudom vina u BiH, pri čemu su najmanje zadovoljni savjetovanjem kupaca i općenito informacijama o vinu te cijenom vina, a nešto više su zadovoljni s kvalitetom vina, te drže da Bosna i Hercegovina ima potencijala za razvoj vinskog turizma i vinskih cesta.

Većina globalnih trendova u potrošnji vina vrijedi i za Bosnu i Hercegovinu. Glede okusa domaći potrošači podjednako preferiraju vino crvene i bijele boje, uravnotežen okus, vina mediteranskog područja, slabije izražene arome i srednje jakosti (11 – 13,5% vol. alkohola).

Većina ispitanih drži da uvozna vina nisu bolja od domaćih, uvjereni su u njegovu zdravstvenu i užilnu vrijednost, ne pridaju puno na izgled boce, te drže da cijena ne mora uvijek odgovarati kvaliteti vina.

#### **4.6.3. Sažetak analize tržišta i procjena ostvarenja prihoda**

Male i srednje vinarije su plasman svojih vina u prošlosti uglavnom ostvarivali prema trgovačkim kućama u Bosni i Hercegovini, te u današnje vrijeme pronašlo je nove i bolje strategije što se tiče plasmana vina, koja u prvom redu omogućava višu prosječnu cijenu prodanog vina. Ta strategija podrazumijeva:

- plasman vina prema krajnjem kupcu kroz novootvoreni wine bar i wine shop u Međugorju koja je veliko turističko središte
- direktnu prodaju vina gostima koji dolaze u obilazak vinograda i vinarije u sklopu posjete vinskim putima (vinskim cestama)
- izvoz manjih serija visokokvalitetnih vina pojedinačnim kupcima i specijaliziranim vinskim trgovcima.

Naravno, društvo planira i jedan dio vina plasirati kroz uobičajene prodajne kanale poput vinoteka, specijaliziranih prodavaonica i trgovačkih lanaca, no s obzirom na stanje na tržištu jasno je da su za značajniji iskorak u ovom segmentu potrebna poprilična ulaganja u marketing.

#### **4.7. Ocjena razvojnih mogućnosti ulagatelja**

S obzirom na uspješnost dosadašnjeg poslovanja Društva, stalno rastući opseg i vrijednost proizvodnje, prihoda i izvoza, obiteljsku i tradicijsku utemeljenost ovog poslovanja u okviru obiteljskog gospodarstva Palac, očito je da postoje pretpostavke značajnije proizvodnje i plasmana vina kontroliranog porijekla u zemlji i inozemstvu.

Strategija razvoja poduzeća usmjerena je na dovođenje u rod zasađenih vinograda, čime se stvaraju pretpostavke za povećanje ponude na tržištu od dosadašnjih 40 tisuća boca kvalitetnih vina godišnje na 60-65 tisuća boca godišnje.

Društvo već godinama ulaže u nove tehnologije i unapređenje kvalitete vlastitih vina, te u proširenje linije vlastitih proizvoda (trenutno se proizvodi 6 različitih vrsta vina). Ulaganje u stručno usavršavanje djelatnika je velika prednost društva, što se i vidi kroz implementaciju novih tehnologija i neprestano podizanje kvalitete vina iz godine u godinu.

Plasman vina je u prošlosti uglavnom bio namijenjen trgovačkim kućama u Bosni i Hercegovini, no unatrag zadnjih nekoliko godina je došlo do promjena na tome tržištu, te je društvo sukladno tome odredilo prioritete što se tiče plasmana vina:

- otvaranje vlastitog wine bar-a u Međugorju kao jednom od najvećih turističkih odredišta na području Hercegovine
- oživljavanje projekta „Vinski puti“ na način da se značajna količina vina prodaje na vlastitom gospodarstvu uz ponudu raznih autohtonih delicija (pršut, sir, ulje...)

Osim gore navedenih načina plasmana vina društvo iz godine u godinu i izvozi jedan dio svojih vina na tržišta zemalja kao što su Njemačka, Hrvatska i Srbija.

Sukladno planu razvoja i očekivanjima, društvo će u narednom razdoblju:

- povećati godišnju proizvodnju visokokvalitetnih vina za gotovo 50%
- raditi na proširenju asortimana proizvoda
- povećati godišnji opseg plasmana na domaćem tržištu te u izvozu
- povećati broj zaposlenih (dinamički, od dolaženja cjeline nasada na rod).
- podići prosječnu prodajnu cijenu vina zahvaljujući plasmanu vina kroz vlastite prodajne kanale (wine bar i degustacijska sala)

## 5. ZAKLJUČAK

Kao što smo vidjeli, danas se u suvremenom svijetu sve više i više razvija obiteljsko poduzetništvo u kojem općenito dominiraju mala i srednja poduzeća, te se sve više truda ulaže u istraživanje upravo ovoga pojma. Svijet je danas jako nepredvidiv stoga poduzetnici konstantno moraju voditi brigu o pitanjima vezanima za tržište, konkurenciju, održavanje dobrih odnosa s kupcima i dobavljačima, uvođenje novih tehnologija, razumijevanje potreba tržišta i kupaca.

Ono po čemu se obiteljska poduzeća razvijaju od onih poduzeća koja nisu u vlasništvu ili pod kontrolom obitelji predstava upravo različitost interesa obitelji i interesa poduzeća koja su ujednačena i tvore harmoniju u samom pojmu obiteljskog biznisa. Kako bi se očuvali međuljudski odnosi između članova obitelji i poslovanja bitno je konstantno održavati balans između obiteljskog i poslovnog života. Previše posla može donijeti do uništenja obitelji i odnosa među članovima, dok previše emocija može imati negativan utjecaj na razvoj i opstanak poslovanja.

Jedna od najvažnijih stavki od kojih su obiteljska poduzeća u prednosti nad ostalim je ta što su članovi obitelji više predani poslu. Trude se očuvati obiteljsku tradiciju koja za njih ima sentimentalnu vrijednost. Članovi obitelji spremni su poduzeti sve mjere kako bi poduzeće uspjelo. Neprestano su motivirani na rad i uvođenje novih inovacija iz razloga što ih za rad veže jedna čvrsta emotivna veza, a također jer žele sebi i svojim potomcima pružiti sigurnu budućnost.

Specifičnosti poslovanja obiteljskih poduzeća u ovom radu prikazane su kroz primjer poduzeća Vinarije Vrtovi Sunca d.o.o.. Kao što možemo iščitati iz ovog rada, poduzeće obitelji Palac ima dugu tradiciju uzgoja vinove loze, proizvodnje grožđa i vina duže od 100 godina koje se prenosi s naraštaja na naraštaj. Zahvaljujući uspješnoj poslovnoj politici koja vlada u poduzeću, doba recesije nije ostavilo velikog traga na Vinariju Vrtovi Sunca premda su uvijek prisutne razne eksterne opasnosti koje treba pomno pratiti i nastojati suzbiti u početku. Vinarija Vrtovi Sunca je pravi primjer uspješnog aktivnog obiteljskog poduzeća gdje vlada pravo obiteljsko okruženje, te uspješna uravnoteženost poslovnog i obiteljskog sustava.

## LITERATURA

1. <http://www.poslovni.hr/hrvatska/transfer-generacija-u-hrvatskim-obiteljskim-poduzecima-222888>
2. [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf)
3. Bilješke sa predavanja ( slajdovi )
4. [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/poduzetnistvo/poduzetnistvo\\_01.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/poduzetnistvo/poduzetnistvo_01.pdf)
5. <http://www.poslovni.hr/komentari/uzor-u-poslovanju-obiteljska-poduzeca-229008?nomobile>
6. Dr. Sc. Dejan Kružić (2004): Obiteljski business, stručni studij
7. Leach P. (1991): *The Stoy Hayward Guide to The Family Business*, Kogan Page Ltd, 3. izdanje
8. Zelenika, R.(2000): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka
9. <http://she.hr/obiteljsko-poduzetnistvo/>

## **PRILOZI**

### **Popis slika**

Slika 1. Prednosti i slabosti obiteljskog biznisa .....	5
Slika 2. Neravnoteža – posao prije svega .....	10
Slika 2a. Neravnoteža – obitelj prije svega .....	11
Slika 2b. Uspješna uravnoteženost poslovnog i obiteljskog sustava .....	11
Slika 3. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća .....	13



