

# Obiteljsko poduzetništvo

---

**Krastić, Vanesa**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:774069>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**VANESA KRASTIĆ**

**OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO**

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrila u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
„Dr. Mijo Mirković“

**VANESA KRASTIĆ**

## **OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO**

Završni rad

**JMBAG:** 03030732847, redovita studentica

**Studijski smjer:** Ekonomija

**Predmet:** Uvod u poduzetništvo

**Znanstvena grana:** Ekonomija

**Znanstveno područje:** Društvena znanost

**Mentorica:** izv. prof. dr. sc. Violeta Šugar

Pula, 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana VANESA KRASTIĆ, kandidat za prvostupnika ekonomije, smjera EKONOMIJA ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojeg vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, 16.12.2020. godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, VANESA KRASTIĆ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 16.12.2020.

Potpis

---

## Sadržaj

UVOD .....	1
1. <b>PODUZETNIŠTVO I PODUZETNIK</b> .....	3
1.1. Poduzetnički proces .....	5
1.2. Vrste poduzetničkih poduhvata .....	7
2. <b>OBITELJSKA PODUZEĆA</b> .....	9
2.1. Obiteljsko poduzetništvo.....	9
2.2. Vrste obiteljskih poduzeća.....	11
2.3. Razlozi pokretanja i životni ciklus obiteljskog poduzeća .....	11
2.4. Faze nasljeđivanja i problematika nasljeđivanja obiteljskog poduzeća .....	14
3. <b>PREDNOSTI I NEDOSTACI OBITELJSKIH PODUZEĆA</b> .....	16
4. <b>OBITELJSKA VINARIJA FRANCA ARMANA</b> .....	19
4.1. Općenito o poduzeću .....	19
4.2. Povijest i nastanak obiteljskog poduzeća .....	19
4.3. Vinarija Franc Arman danas .....	20
4.4. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzeća Franc Arman .....	21
4.5. Budućnost i nasljeđivanje obiteljskog poduzeća .....	22
5. <b>ZAKLJUČAK</b> .....	23
LITERATURA .....	25
POPIS SLIKA.....	26
SAŽETAK .....	27
SUMMARY .....	28

## UVOD

Tema ovog završnog rada je obiteljsko poduzetništvo. Pojmovi obitelj i poduzetništvo postali su vrlo česta pojava u svakodnevnom životu. Obitelj pomaže pri školovanju, uči da se bude neovisan, da se ima vlastite interese i samostalno donose odluke u vlastitom životu, to je zajednica odnosno skupina ljudi s kojom se živi i odraste, te na kraju i posluje. Pojam obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj nije službeno definiran. Trenutna statistička praćenja ekonomske djelatnosti u Hrvatskoj ne omogućuju razlikovanje obiteljskih poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskog djelovanja. Obiteljsko poduzeće nastaje realizacijom interesa i ideja koje imaju članovi obitelji. Obitelj se temelji na osjećajima i jednakosti te je to članstvo za zacijeli život, dok se poslovni svijet temelji na zajedničkim interesima, rješavanju zadataka i članstvo traje dok se postižu rezultati.

Prosječan životni vijek obiteljskog poduzeća je 24 godine. Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima, da su većina mikro i malih poduzeća u Hrvatskoj obiteljska, te da su u vlasništvu prve generacije poduzetnika koja u isto vrijeme i upravlja poduzećem.<sup>1</sup>

Cilj rada je prikazati na koji način djeluju obiteljska poduzeća i prikazati poslovanje obiteljskog poduzeća na primjeru vinarije Franca Armana.

U prvom poglavlju su definirani pojmovi poduzetništvo, poduzetnik i temeljne karakteristike koje bi poduzetnik trebao imati. Opisan je poduzetnički proces, te su navedene vrste poduzetničkih poduhvata.

U drugom djelu prelazi se na samu temu završnog rada. Obradena je tema Obiteljsko poduzetništvo, nabrojane su vrste obiteljskih poduzeća, razlozi pokretanja te su navedene faze nasljeđivanja i problematika nasljeđivanja.

Treće poglavlje je vezano za prednosti i nedostatke prilikom poslovanja obiteljskog poduzeća.

---

<sup>1</sup> CEPOR - Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva, [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) (pristupljeno 5.6.2020.)

U četvrtom poglavlju je prikazano poslovanje obiteljskog poduzeća na primjeru vinarije Franca Armana. Navedeni su podaci o poduzeću, povijesti i nastanku obiteljskog poduzeća, zatim kako vinarija djeluje danas i šta sve nude kupcima. Navedeni su prednosti i nedostaci obiteljskog poduzeća Franca Armana, te se na kraju raspravlja o njihovoj budućnosti i nasljedstvu poduzeća.

U petom poglavlju ovog završnog rada se nalazi zaključak u kojem se kronološki prema strukturi rada prikazuju ključne informacije analizirane u sklopu završnog rada.



# 1. PODUZETNIŠTVO I PODUZETNIK

Definicije i opisi poduzetništva postoje još od srednjeg vijeka pa sve do danas. Pod pojmom poduzetništva podrazumijevaju se djelatnosti kao što su ulaganja, kombinacija različitih resursa, širenje na nova tržišta, kreiranje novih proizvoda, novih potrošača, tehnologija i tehnoloških rješenja. Sposobnost da se na osnovi kreativne čovjekove ekonomske djelatnosti i ograničenih proizvodnih čimbenika formira određena efikasna gospodarska djelatnost. To je proces potican inicijativom koja u sebi nudi inovativnost i nikad se ne miri s postojećim stanjem. Iz toga se stvaraju nove ideje i rađaju promjene, pritom se u obzir uzimaju i inovacije rizik, rad, znanje, maštovitost, obrazovanje, planiranje, procjena, motiv, predviđanje i sl. Sve te karakteristike određuju društvenu dimenziju poduzetništva koja rezultira društvenim napretkom.

Poduzetništvo je vezano uz pet osnovnih pojmova: <sup>2</sup>

1. pokretanje novog posla,
2. razumno preuzimanje rizika,
3. inovativnost,
4. želja za stvaranjem,
5. upornost.

Najvažnije je pokretanje novog posla. Poduzetništvo je većinom vezano uz gospodarstvo i uz pokretanje vlastitog posla. Poduzetništvo mora stvoriti novi posao, mora imati iza sebe obrt, trgovačko društvo, slobodno zanimanje ili zadrugu koju je stvorio i osnovao pojedinac odnosno poduzetnik.

Kada se pokreće nešto novo to uvijek u sebi nosi rizik jer uspjeh nikada ne može biti zajamčen. Ali poduzetnik razumno preuzima rizik u želji da dostigne postavljen cilj, smanjujući ga na najmanju mjeru da nepotrebno ne ugrožava egzistenciju svog poduzeća i svoje obitelji.

Inovativnost se izražava u stalnom unapređivanju svog posla, usluge i proizvoda. Da bismo uspjeli na tržištu, moramo biti bolji od konkurencije, moramo poboljšavati svoj

---

<sup>2</sup> Ožanić, M, (2014.) *Mali brod na olujnom moru*-priručnik za nove poduzetnike, Zagreb: Profil, str. 51.

rad, moramo se mijenjati te moramo biti spremni na promjene i moramo bit inovativni. „Ako vi ne unaprjeđujete svoj rad, ne unosite novine u posao, vaša konkurencija to sigurno radi.“<sup>3</sup>

Poduzetnik bi trebao imati izraženu jaku želju za stvaranjem. On stvara svoje poduzeće, poslovne prilike, svoje kupce i nove ugovore, svoje tržište, stvara svoj proizvod ili uslugu, zarađuje novac, stvara svoju šansu i bogatstvo.

Izuzetno je važno da poduzetnik bude uporan, odnosno da ima vjeru u sebe i ne smije odustajati. Poduzetnici u svom razvoju imaju i promašaje i padove. Moto većine poduzetnika: „Neuspjeh te ne smije pokolebati i obeshrabriti. Kada te netko baci na pod, odmah se uspravi i tjeraj dalje.“<sup>4</sup>

Poduzetnik je osoba koja ulaže svoj novac u određen poslovni poduhvat, snosi sav rizik, nadajući se zaradi, odnosno dobiti. Poduzetnik je onaj koji je osnovao svoje poduzeće ili obrt. Dobar poduzetnik mora biti inovativan, kreativan, dinamičan, marljiv, sposoban analizirati prilike i moguće probleme, mora biti dobar organizator te ima liderske vještine. Ne zadovoljava se već postignutim, već je željan razvijati svoje ideje, mora razviti nove vještine i sposobnost vlastitog intelektualnog kapitala. Mora biti predan radu i sa velikom željom i strašću obavljati taj posao. Poduzetnik može biti svatko, ali uspješan poduzetnik samo određen broj ljudi koji upornošću i marljivošću uspijevaju staviti sebe, ime poduzeća i ime svoje obitelji na vrh.

Svaki poduzetnik se razlikuje od drugoga kao i što se ljudi razlikuju jedni od drugih. Niti jedan poduzetnik ili poduzeće nemaju istu priču kako su započeli poslovanje i kroz što su sve prošli. Svaki poduzetnik mora imat viziju onoga što želi postići i kako do toga doći, odnosno čime se želi baviti. Otvaranjem vlastita posla mnoge osobe ispunjavaju svoj san gdje su sami svoj šef i vode poduzeće u kojem se osjećaju zadovoljno i sretno, odnosno rade posao koji vole.

---

<sup>3</sup> Ožanić, M, (2014.) *Mali brod na olujnom moru*-priručnik za nove poduzetnike, Zagreb: Profil, str. 51.

<sup>4</sup> Ožanić, M, (2014.) *Mali brod na olujnom moru*-priručnik za nove poduzetnike, Zagreb: Profil, str. 52.

## 1.1. Poduzetnički proces

Poduzetnički proces je put od ideje do pokretanja i razvoja poduzetničkog pothvata, te transformira poslovne ideje u dopuštenu realnost pothvata putem poduzeća. Poduzetnik bi tijekom poduzetničkog procesa trebao uočiti, procijeniti, izgraditi i razviti povoljnu prigodu nadvladavajući snage koje se opiru ostvarenju nečeg novog na tržištu. Poduzetnik koji pokreće poduzetnički pothvat samostalno bira dobavljače sirovina, materijala, zaliha, tehnologije, opreme i alata, te dogovara s njima uvjete poslovanja, naplate i isporuke.

Faze poduzetničkog procesa su<sup>5</sup>:

1. faza – generiranje ideja i prepoznavanje prilika,
2. faza – određivanje i grupiranje resursa,
3. faza – pokretanje novog pothvata,
4. faza – izgradnja i realizacija tržišnog uspjeha,
5. faza – dobivanje nagrada ili trpljenje posljedica.

Svaka od navedenih faza ima svoje posebnosti i važno je upoznati se s njima kako bi cjelokupan proces bio uspješan.

U obiteljsko poslovanje mogu biti uključeni članovi uže i šire obitelji te njihovi srodnici, ali i članovi koji nisu dio obitelji. Zajednička osobina svih obiteljskih članova uključenih u realizaciju poduzetničkog pothvata i poslovanje obiteljskog poduzeća je ta da imaju korist od obiteljskog posla, njegova održavanja i razvoja.

Konačnu sudbinu poduzetničkog procesa teško je predvidjeti, nekada očekivani pobjednici u ovom procesu ponekad ne uspijevaju, dok izgledni gubitnici katkad i neočekivani postaju pobjednici.

Tri ključne komponente da bi neka osoba mogla postati uspješan poduzetnik su prilika, resursi i tim, kao što je prikazano na slici 1. Pokretačke sile koje podupiru stvaranje novog poduzetničkog pothvata prikazuje Timmonsov model poduzetničkog procesa.

---

<sup>5</sup> Kružić. D., (2016.): *Obiteljsko poduzetništvo*, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar; Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, str. 94.

Osnivači se fokusiraju na ove sile tijekom procesa procjene rizika i određivanja promjena.

Slika 1. Timmonsov model poduzetničkog procesa



Izvor: <https://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/%C5%BDelim%20postati%20poduzetnik.pdf> (pristupljeno 17.8.2020.)

Najznačajniju pokretačku snagu bilo kojeg poslovnog pothvata predstavlja poduzetnik odnosno osnivač koji mora prepoznati, ocijeniti i iskoristiti povoljnost prigode, korištenjem ograničenih resursa i stvaranjem organizacije koja će povoljnost prigode pretvoriti u poduzetničku prednost. Poduzetnička prilika mora biti privlačna, održiva (trajna) i pravovremena. Kako bi poduzetnik uspio u tom procesu, potreban mu je tim koji mora smisliti kreativan način pribavljanja svih potrebnih resursa. Poduzetnički tim podrazumijeva vodećeg poduzetnika, znanje, motivaciju iskustvo i vrijednosti, predstavlja skupinu osnivača-poduzetnika, zaposlenika, menadžera. Poduzetnički resursi podrazumijevaju lokaciju, prostor, novac, opremu, poslovni plan i dr.

Neke od početničkih grešaka su slijepa povezanost sa idejom odnosno zaljubljenost u ideju vrlo često dovodi do toga da poduzetnici ne testiraju svoju ideju na tržištu. Nedostatak fokusa, bitno je na početku fokusirati se na jedan tržišni segment, dobro ga upoznati i zadovoljiti potrebe kupaca koji se nalaze na tom tržištu. Zatim preusko definiranje ideje, to onemogućuje rast poduzeća. Nerealno sagledavanje troškova, važno je potrošiti vrijeme na sagledavanje svih troškova budućeg poduhvata kao što su troškovi najma poslovnog prostora, usluge računovođe, javnog bilježnika, struja, grijanje i ostalo.

## **1.2. Vrste poduzetničkih poduhvata**

Poduzetništvo se može podijeliti na različite grane, najbitnije su definirane kao tradicionalno poduzetništvo te tu pripadaju srednja, mala i mikropoduzeća, a temeljni cilj im je ostvarivanje profita koji pripada vlasnicima. Korporacijsko poduzetništvo je vezano za velika poduzeća koja žele primjenjivati suvremene principe menadžmenta, dok društveno poduzetništvo ima svrhu stvoriti nove društvene vrijednosti, a ako se počne ostvarivati profit, tada se on iskorištava za ostvarenje misije organizacije. U nastavku teksta su detaljnije objašnjene različite vrste poduzetničkih poduhvata.

### **Tradicionalno poduzetništvo**

U tradicionalno poduzetništvo se ubrajaju mala i srednja poduzeća koja imaju tradiciju različitosti i civilizacijski utjecaj na rad i život ljudi u različitim društvima i gotovo svim strukturama gospodarskog razvoja. Mala i srednja poduzeća su samostalne gospodarske jedinice koje otvaraju radna mjesta, potiču samoodgovorno djelovanje i razvoj ljudskih potencijala. Onemogućuju stvaranje monopola, potiču konkurenciju, diferenciraju ponudu i potiču slobodu izbora potrošača. Prihvatljiva su za okoliš jer koriste manje energije i njihova je tehnologija ekološki prihvatljivija. Lokalnom tržištu pretežno služe mala poduzeća, ali se primjećuje njihov utjecaj i na međunarodno tržište.

Znatan udio tradicionalnog poduzetništva čine obiteljska poduzeća. Obiteljsko poduzetništvo je najpopularniji oblik vlasničkog organiziranja i upravljanja u svijetu. Obiteljsko poduzeće čini svaki posao registriran kao trgovačko društvo ili obrt u vlasništvu obitelji, a strateško odlučivanje kontrolira jedna ili nekoliko obitelji. Prednost takvog poduzeća je fleksibilnost koja je danas važna za uspješno poslovanje.

### **Korporativno poduzetništvo ili intrapoduzetništvo**

Korporativno poduzetništvo ili intrapoduzetništvo predstavlja poduzetništvo velikih i postojećih poduzeća te obuhvaća stvaranje novog posla, odnosno aktivnosti unutar postojećeg poduzeća, transformaciju poduzeća promjenom ključnih poslovnih područja, te stvaranje i inoviranje. Intrapoduzetnici su pojedinci koji stvaraju

poduzetničke ideje i pri tome razmišljaju kako te ideje preobraziti u poduzetničke mogućnosti.<sup>6</sup>

### **Društveno poduzetništvo**

Društveno poduzetništvo podrazumijeva djelovanje poduzetnika koji prepoznaje društvene probleme. Društvenim poduzetnicima je na prvom mjestu pomoć najsiromašnijima i najpotlačenijima u društvu, a manje je bitno ostvarivanje profita.

---

<sup>6</sup> Izvor:

<http://www.ef.untz.ba/images/pdf/BAHRIJA/Bahrija201516/13ObliciPoduzetnistvaTradicionalnoKorporativnoiSocijalnoEF20152016.pdf> (pristupljeno 16.7.2020.)

## 2. OBITELJSKA PODUZEĆA

Obiteljska poduzeća predstavljaju važan dio svakog gospodarstva, osobito u razvijenim zemljama koje imaju tradiciju poduzetništva i privatnog vlasništva. Obiteljska poduzeća su najpopularnija i najčešće zastupljena forma vlasničkog organiziranja i upravljanja poslovanjem u svijetu. Opisuje uključenost obitelji u obavljanje određenih gospodarskih djelatnosti zbog ostvarenja profita. Obiteljsko poduzeće čini svaki posao registriran kao trgovačko društvo ili obrt u vlasništvo obitelji ili onaj u kojem obitelj svojim odlukama i ponašanjem ima presudan utjecaj. Obuhvaća tri elementa a to su:

- rod, krvno srodstvo, odnosno obitelj,
- vlasništvo dijela kapitala poduzeća,
- kontrolu, mogućnost utjecaja na donošenje odluka.

Za obiteljska poduzeća karakteristično je dugoročno planiranje ili vizija osnivača da će njegov rad preživjeti i uspijevati dugi niz godina. Uspješna obiteljska poduzeća tako pružaju posebnu mogućnost za kombinaciju karijere i osobnog života obiteljskim članovima i neobiteljskim namještenicima, a snažna obiteljska poduzeća mnogo doprinose i lokalnoj zajednici u kojoj žive i djeluju. Obiteljsko poslovanje je jedinstven oblik obavljanja gospodarske aktivnosti koja se temelji na vlasničkoj kontroli članova obitelji, brizi za obiteljske odnose i želji da se poslovanje prenese na mladu generaciju obitelji.

### 2.1. Obiteljsko poduzetništvo

Obiteljsko je poduzetništvo ono u kojemu obitelj ima većinski udio u vlasništvu i u skladu s tim stalan utjecaj na razvoj poslovanja, onaj u kojemu je pravo glasa podijeljeno tako da obitelj može imati i kontrolnu funkciju, te u kojemu komparativna prednost proizlazi i razvija se iz međusobne interakcije obitelji, biznisa, vlasništva, osobito onda kada je obiteljska zajednica jaka. Glavne karakteristike obiteljskog poduzetništva su neizvjesnost, istraživanje, eksperimentiranje, preuzimanje rizika, zajednica ljudi s različitim interesima, definirani su zadaci i ciljevi, traže se očekivani

rezultati, članstvo traje onoliko dugo koliko se postižu zadani ciljevi, emocionalni odnosi su manje važni, i dr.

Kako uspješno voditi obiteljski posao? <sup>7</sup>

1. Objasniti članovima svoje obitelji da se djelatnikom tvrtke ne postaje temeljem iste osnove kao i članom obitelji, nego zadovoljavajućom kvalifikacijom i shodno potrebama posla.
2. Bez obzira na to što se radi o članovima obitelji, treba im dati točan opis radnog mjesta, tj. pojasniti im što se od njih očekuje, koja su im prava i obveze kao i svim drugim zaposlenima u tvrtki.
3. Objasniti im proces donošenja odluka i kome je što u tvrtki dopušteno. Objasniti im također da potrebe članova obitelji ne mogu nadići potrebe poslovnog sustava, tj. tvrtke. Kratkoročni i dugoročni ciljevi moraju biti u relaciji samo s poslom te im je zadaća podržati napredovanje toga sustava. Ti ciljevi ne mogu biti usmjereni na osobne potrebe članova obitelji.
4. Plaća nije izraz ljubavi, ona je proporcionalna količini uloženog rada i truda, kao i kvaliteta tog rada.
5. Budući da je obitelj sustav koji postoji već dugo, i dugo će postojati, i članovi obitelji temeljem istih kriterija često pretpostavljaju da će se posao automatski obnavljati sam od sebe te da nije potrebno ništa mijenjati.

Specifičnosti obiteljskog poduzetništva ogleda se u tome što se uz posao isprepliće i aspekt odnosa u obitelji. Prirodno je to da je obitelj vođena emocijom i zaštitničkim stavom nastrojena prema svojim članovima, te ako se želi uspjeti na tržištu, mora zauzeti suprotan stav. Da bi se obiteljsko poduzeće uspješno razvijalo potrebno je uravnotežiti poslovanje i interes obitelji.

---

<sup>7</sup> Kolaković. M., (2011.): *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Zagreb: Sinergija, str. 94.



## **2.2. Vrste obiteljskih poduzeća**

Kako bi se što točnije odredilo vrstu obiteljskih poduzeća, uzimaju se u obzir sljedeći kriteriji: mogućnost kontrole, postotak vlasništva nad poduzećem, uključenost više generacija u posao, uključenost velikog broja krvnih srodnika u poslovanje poduzeća i slično. Svako se obiteljsko poslovanje s vremenom razvija i raste stoga postoje tri osnovne vrste poduzeća.

Tri osnovne vrste poduzeća<sup>8</sup>:

1. Aktivna obiteljska poduzeća – ova vrsta je karakterizirana nadzorom poslovanja i ona mogu zapošljavati i zaposlenike koji nisu članovi obitelji. A vlasnici poduzeća su članovi obitelji bez obzira da li su uključeni u poslovanje i bez obzira da li su zaposleni u poduzeću.
2. 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 za njihovo ime i za njihov račun.
3. Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća – samo je jedan član obitelji vlasnik ili zakonski nasljednik uključen u proces poslovanja ili vođenja poduzeća, kao predsjednik uprave. Ostali članovi obitelji nisu uključeni u poslovanje, ali u budućnosti imaju mogućnost uključiti se u poslovanje.

Obiteljska poduzeća se mogu razlikovati i prema djelatnosti koju obavljaju (npr. pružanje raznih usluga, trgovina na veliko, trgovina na malo, proizvodnja hrane), te po broju zaposlenih radnika u poduzeću (neka poduzeća ne žele zaposliti radnike, jer u njim rade članovi obitelji bez naknade, postoje poduzeća koja zapošljavaju samo jednog radnika, a neka poduzeća zapošljavaju više radnika, od kojih su samo neki članovi obitelji).

## **2.3. Razlozi pokretanja i životni ciklus obiteljskog poduzeća**

Pri svakom obiteljskom poslovanju ističu se njegovi osnivači, koji će najvjerojatnije u budućnosti to poduzeće prenijeti na svoje nasljednike.

---

<sup>8</sup> Kružić, D., (2004.): *Obiteljski biznis*, Zagreb, str. 5.

Želja da se postane vlasnik vlastite tvrtke i prestane biti zaposlenik drugoga te želja za samostalnost je motivacija većine obitelji ili pojedinca. Neke situacije koje mogu potaknuti obitelj na donošenje odluke o pokretanju vlastitog poduzeća su npr. kad neki od članova obitelji ostanu bez posla i stalnog izvora prihoda, kada steknu znanja koja im omogućavaju početak nekog biznisa, kada se obitelj jednoglasno dogovori o ulasku u poduzetnički poduhvat i prepozna poželjnost poduzetničkog izazova ili kada netko iz obitelji naslijedi već postojeći posao ili stekne veću količinu novca.

Faze kroz koje prolazi životni ciklus obiteljskog poduzeća razvrstava se u četiri, odnosno pet faza, ovisno o tome tretiramo li osnivanje poduzeća kao razvojnu fazu ili neophodan događaj u životu poduzeća. Tretirajući proces osnivanja poduzeća kao što je prethodno navedeno, moguće je govoriti o četiri faze ciklusa obiteljskih poduzeća.<sup>9</sup>

### **Pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća**

Temeljni cilj prve faze je započeti s poslovanjem, usredotočena je na aktivnosti izgradnje poduzeća, te se pokušava biti bolji od konkurencije. Uspjeh ovisi o poslovnoj ideji i raspoloživim resursima. Karakteristike ove faze su nizak stupanj organiziranosti, visok financijski rizik, nedostatak resursa, želja za što bržim postizanjem rezultata i slaba konkurentna pozicija. Aktivnosti su fokusirane na opstanak na i stvaranje pretpostavki za stabilno poslovanje na tržištu.

### **Stabilizacija i rast poslovanja**

U ovoj fazi moguće je ocijeniti da je poduzeće uspjelo. Ovu fazu karakterizira kontinuirani rast poslovanja, a odnosi s kupcima, dobavljačima i okruženjem su sve bolji, te se povećava potreba za planiranjem. Vlasnici i zaposlenici poduzeća svjesni su da je njihovo poduzeće postojano i da su sigurna radna mjesta.

### **Dozrelost poslovanja**

Poduzeće uvodi pravila i procedure u organizaciju te dolazi do smanjenja profitabilnosti, odnosno proizvod ili usluga koji nude polako gubi prepoznatljivost, povećava se konkurencija i smanjuje se prodaja. U ovoj fazi je sve teže ostvariti

---

<sup>9</sup> Kružić, D., (2016.): *Obiteljsko poduzetništvo*, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar; Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, str. 101.

napredak. Pretpostavka za opstanak poduzeća postaje uključenje profesionalnih menadžera koji imaju potrebna znanja koja nedostaju obiteljskom menadžmentu.

### **Ponovni početak ili nestajanje biznisa**

Karakteristike zadnje faze jesu pad poslovnog performansa, smanjene mogućnosti za preokret poslovanja i slaba konkurentska pozicija poduzeća. Potrebno je naći odgovor na pitanje da li će poduzeće preživjeti ili propasti. Dva su moguća rješenja: nestajanje, odnosno likvidacija poduzeća sa slabim performansima ili ponovni početak, odnosno jačanje pozicije kroz pokretanje novih projekata i inicijativa u okviru postojećeg poduzeća.

Slika 2. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća



Izvor: Kružić, D., (2016.): Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet, Mostar; Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, str. 119.

Mnogi autori definiraju različite verzije faza poduzeća, ali se u osnovi sve svode na četiri osnovne, a to su rođenje, rast, dozrelost i smrt. Ove faze možemo poistovjetiti i sa ciklusom živih bića. Poduzeće se rada, poslovanje raste širenjem, a kada dođe do nemogućnosti rješavanja problema ono se gasi. Svaka faza ima određene

karakteristike, uspone i padove. Hoće li poduzeće dobro i uspješno poslovati ovisi o iskustvu poduzetnika i njegovim odlukama za vrijeme kriznih i problematičnih situacija.

#### **2.4. Faze nasljeđivanja i problematika nasljeđivanja obiteljskog poduzeća**

U početku osnivanja obiteljskog poduzeća osnivač često ne razmišlja o tome tko će naslijediti poduzeće i što će biti s njim kada dođe vrijeme povlačenja iz poduzeća, nego razmišlja o tome hoće li posao uspjeti, kako će se razvijati i hoće li posao rasti. Postoje dvije vrste nasljeđivanja:<sup>10</sup>

- nasljeđivanje vodstva i menadžmenta (poslovna dimenzija) i
- nasljeđivanje vlasništva (vlasnička dimenzija)

Kako bi se izbjegli problemi oko nasljeđivanja kao što su nedovoljna spremnost i premalo radnog iskustva nadolazeće generacije ili nezainteresiranost, zdravstveni problemi te iznenadna smrt osnivača, potrebno je to ranije planirati, najmanje 10 godina ranije. Zbog toga bi vlasnici obiteljskih poduzeća trebali ranije započeti planirati proces prijenosa menadžmenta i vodstva, pažljivo odabrati pravi trenutak procesa prijenosa menadžmenta i vodstva na nasljednike i svoje nasljednike pokušati što više odgajati u poslovnom duhu obiteljskog posla. Bitno je da iduća generacija upravljanje poduzećem preuzme dobrovoljno. Ukoliko ne postoji nasljednik iz kruga članova obitelji onda se poduzeće povjerava neobiteljskom članu ili se prodaje.

Sedam faza nasljeđivanja:

1. FAZA PREDBIZNISA se odvija tijekom djetinjstva. Potencijalni nasljednik upoznaje poduzeće i dobiva svoje prve spoznaje o poslu te čime se njegovi roditelji bave.
2. FAZA UVOĐENJA karakteriziraju prva iskustva i prvi pokušaj rada potencijalnog nasljednika obiteljskog poduzeća. Roditelji upoznaju nasljednika s ostalim djelatnicima i uče ga o raznim bitnim poslovima u poduzeću.
3. FAZA FUNKCIONALNOG UVOĐENJA je razdoblje u kojem nasljednik počinje djelovati kao zaposlenik poduzeća. U početku je najčešće s nepotpunim radnim

---

<sup>10</sup> Kružić, D., (2004.): *Obiteljski biznis*, Zagreb, str. 26.

vremenom i s jednostavnijim poslovima a kasnije i sve složeniji poslovi te na taj način stječe radno iskustvo.

4. FUNKCIONALNA FAZA započinje kada se nasljednik zapošljava u poduzeće s punim radnim vremenom i stečenim iskustvom.
5. NAPREDNA FUNKCIONALNA FAZA je faza kada nasljednik preuzima funkcije menadžera, po razinama od najjednostavnijih, usmjerava rad drugih zaposlenika i koordinira.
6. RANA FAZA NASLJEDIVANJA je faza gdje nasljednik preuzima funkciju predsjednika uprave ili generalnog menadžera poduzeća. Iako još postoji osnivač poduzeća, on usmjerava cjelokupno poslovanje.
7. ZRELA FAZA NASLJEDIVANJA je završni proces nasljeđivanja. Nasljednik postaje vođa poduzeća. Osnivač nasljedniku prepušta poduzeće kada vidi da je budućnost poduzeća u dobrim rukama.

Tijekom nasljeđivanja dolazi do nedostatka povjerenja i komunikacije. Neki od problema koji se mogu pojaviti su manjak članova obitelji odnosno manja raspoloživost talenata, nesposobnost za biznis i rad u poduzeću, nezainteresiranost članova obitelji, neposjedovanje menadžerskih znanja, nedovoljno istraženo tržište poslovanja i slično. Neki članovi obitelji ne žele trošiti vrijeme i novac na svoju edukacijsku pripremu za buduću menadžersku funkciju. Desi se da se poduzeće proda iz razloga jer obitelj nije na vrijeme riješila prijenos menadžmenta i vlasništva. Obiteljska poduzeća su tijekom prve generacije premalo usmjerena na buduću upravljanje i preuzimanje vlasništva nad poduzećem. Kako bi prijelaz nasljedstva bio uspješan suradnja između osnivača i nasljednika se mora zasnivati na poštovanju, povjerenju, odanosti, pomaganju i razumijevanju.

Obiteljsko poduzeće predstavlja jednu cjelinu koja ima zajedničke interese, ciljeve i potrebe. Članovi moraju biti usmjereni na ciljeve, spremni na naporan rad i trud, moraju razvijati poslovanje, upravljati promjenama, zadržati emocionalne stabilnosti u odnosima i uzajamno si pomagati.

### 3. PREDNOSTI I NEDOSTACI OBITELJSKIH PODUZEĆA

Obiteljsko poduzetništvo ima prednosti i nedostatke. Ulazak u obiteljsko poduzetništvo je velika odgovornost i rizik jer je teško spojiti obitelj i posao u jedno. Kako bi se uspjelo, vlasnik a i članovi obitelji moraju biti uporni. Ima mnogih prednosti, no najveći temelj uspjeha poduzeća predstavlja održavanje međusobnog poštovanja i dobri međuljudski odnosi u poduzeću. U suprotnom, nedostatak poštovanja može izazvati negativne posljedice.

Neke od prednosti obiteljskih poduzeća jesu:

Spremnost obitelji na odricanja – kako bi omogućili realizaciju novih pothvata članovi obitelji mogu ujediniti svoje snage i financijske resurse.

Obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno – članovi obitelji su povezani, dijele zajedničke vrijednosti i ideje za postizanje željenog cilja. Obitelj će biti zajedno u dobru i zlu, stoga obiteljski posao nije samo posao.

Usmjeravanje zaposlenika na dugi rok s obzirom da se u obitelji ostaje dugoročno – dugoročno uzimaju u obzir interese svih koji su uključeni u poslovanje poduzeća.

Naglašavanje kvalitete kako bi se sačuvala tradicija vođenja brige o pruženim vrijednostima kupcu – obiteljska poduzeća razmišljaju o tome kako postati brand, a naglasak je na tradiciji poduzeća.

Iskazivanje visoke razine brige za pojedince.

Obitelj omogućava educiranje djece postojeće generacije članova.

Očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince – međusobno povjerenje članova obitelji, zajednička vizija i ciljevi prenose se na poduzeće i tako povećavaju uspješnost poslovanja.

Sklonost zapošljavanju - manje otpuštaju.

Poticanje na odgovornost i razvoj radnih navika svakog člana obitelji.

Poticanje zajedništva u obitelji – povećava druženja i sklad obitelji.

Omogućava izravan kontakt s dobavljačima i kupcima - tako stvara individualne prijateljske veze.

Etična i društvena odgovornost – predstavlja svjesno i ispravno ponašanje. Pravila etičnog ponašanja odnose se na sve zaposlenike u poduzeću, te se moraju poštovati.

Osim ovih prednosti, često dolazi i do nerazriješenih obiteljskih tenzija i nesporazuma koji mogu spriječiti uspješno poslovanje.

Neki najvažniji nedostaci obiteljskih poduzeća jesu:

Nedostatak stručnosti – članovi obitelji koji su zaposleni u poduzeću vrlo često nemaju potrebna znanja i osobine za neki posao, to može dovesti do povećanja tolerancije za loše obavljene poslove.

Miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa – zaposlenici koji nisu članovi obitelji često su ugroženi što se tiče napredovanja. To može utjecati na okruženje u poduzeću i na uspjeh poduzeća.

Sukob između želja djece i želja roditelja – Sukobi roditelja i djece mogu dovesti do problema jer mogu imati potpuno drukčije sklonosti i želje. U slučaju nasljeđivanja obiteljskog poduzeća to je velik problem.

Nedostatak vremena za druženje članova obitelji koji su uključeni u posao, nedostatak za normalan obiteljski život i odmor.

Uzimanje posla u poduzeću „zdravo za gotovo“ – dovodi do nekvalitetnog rada.

Visoka rizičnost posla – kojoj su izloženi svi članovi obitelji. Mogućnost da članovi obitelji bankrotiraju, ostanu bez sredstva i bez posla.

Prijenos poslovanja na nasljednike se većinom događa prekasno – npr. kada osnivač iznenada umre. Tko će preuzeti vlasnikovo mjesto treba biti unaprijed dogovoreno.

Nesposobnost odvajanja privatnog od poslovnog – često dolazi do miješanja obiteljskih i poslovnih odnosa.

Nejasna podjela rada – dovodi do sukoba jer se ne zna tko treba obaviti koji posao.

Otpor prema promjenama – članovi obitelji zajedno lakše prebole sve promjene jer su si bliski.

Nedostatak povjerenja prema članovima obitelji.

Moguća je pojava nezadovoljstva zaposlenika u slučaju kada se obiteljski posao nalazi u poteškoćama, može doći i do raspada posla.

Ako osnivač poduzeća ne definira svog nasljednika, nego ih ima više s podijeljenom odgovornošću javljaju se problemi oko nasljedstva obiteljskog poduzeća.

Poduzetnici bi često trebali razmišljati o nedostacima koji se kriju u osnivanju poduzeća poput konkurencije, rizika od propasti, financijskih problema, povećane odgovornosti. Smatra se da budućnost obiteljskog poduzetništva može postići odlične rezultate u svijetu jer mala i srednja poduzetništva čine okosnicu gospodarskog razvoja zbog svoje fleksibilnosti, individualnosti i inovativnosti.



## **4. OBITELJSKA VINARIJA FRANCA ARMANA**

Vinarija Franc Arman je obiteljsko poduzeće koje je na području Istre iznimno uspješno i prepoznatljivo dugi niz godina, a u svojem asortimanu nude razne vrste domaćeg vina. Ulažu mnogo vremena i truda u svoje proizvode koji su nastali znanjem, iskustvom, visoko razvijenom tehnologijom i suvremenim dizajnom.

### **4.1. Općenito o poduzeću**

Poduzeće Obitelji Arman se nalazi u Istri, pokraj Vižinade u Nardučima. Obiteljsko poduzeće čine otac Franc, koji je vlasnik vinarije, mama Adriana i sin Oliver, koji je završio Stručni studij vinarstva pri Institutu za poljoprivredu i turizam u Poreču te je voditelj u obiteljskom poduzeću. Član obitelji je i kćer Ketlin, ali ona je zaplovila u turističke vode.

Misija obiteljskog poduzeća je proizvoditi što kvalitetnije vino uz prihvatljivu cijenu i uvijek visok standard kvalitete, brenda i dizajna.

Vizija im je da njihova vina postaju još poznatija kako na domaćem tako i na inozemnom tržištu, te biti među top 10 najboljih vinara Hrvatske.

Poduzeće posluje u djelatnosti vinogradarstva, proizvodnje i plasmana vina. Obitelj Arman ima stečeno iskustvo u uzgoju vinove loze i proizvodnji grožđa i vina dugi niz godina. Sa svojim vinima sudjeluju na brojnim smotrama vina i natjecanjima npr. na vinistri 2010. godine dobili su brončanu diplomu za Cabernet Franc, na smotri u Londonu 2015. godine osvojili su broncu za Malvaziju Classic. Oznaku kvalitete Istrian Quality dobili su 2010. godine za svoje malvazije iz berbe 2009. godine te mnoge druge nagrade. Njihova je malvazija bila proglašena i najboljim uvoznim vinom u Italiji. Osim u Italiji svoje proizvode izvoze i u Ameriku, Crnu Goru, Rusiju i Kanadu.

### **4.2. Povijest i nastanak obiteljskog poduzeća**

Prvi zapisi o postojanju nekog od Armana u Istri seže 1850. i nalazi se na ugovoru o ženidbi kojim se maloljetnoj Catarini Pastorchic dopušta sklapanje braka s Giacomom Ermannom, jednim od trojice braće Ermann koji su, u potrazi za poslom, napustili Južni

Tirol, gdje su rođeni. Najprije su se uputili u Goricu i Trst, a zatim u središnju Istru. Tako je Giacomo Ermann dospio u selo tada nazvano Pastorčići, a današnje ime tog sela je Narduči. Promjene su se dogodile i s prezimenom Ermann, koje je za vrijeme Italije postalo Armani te nakraju završio kao slovenski oblik Arman. Prvi Arman (Ermann) se bavio stočarstvom, drugi poljoprivredom, a s ozbiljnijom sadnjom vinograda započeo je Francov djed Josip i otac Edoardo Arman koji je rođen 1923.

Vinogradarstvom se bave profesionalno već tri generacije, u početku 50-60ih godina do 90ih djed Edoardo je proizvodio manje količine i većinom samo stolno vino. 1995. Franc je krenuo u proizvodnju flaširanih vina, te je prva komercijalna boca bila na tržištu 1996. godine, tada je na tržištu Istre bilo oko 8 do 10 vinara s bocama, dok ih sad ima više od 100.

Pri samom nastajanju poduzeća u početcima im je bilo teško zbog niskih cijena i velikih ulaganja. Obitelj Arman svoje vrijednosti na temeljima ove tradicije uvijek iznova uzdiže na neke nove visine, u nove sfere izvrsnosti.

### **4.3. Vinarija Franc Arman danas**

Voditelj poduzeća je sin Oliver Arman, on je treća generacija koja se bavi tim poslom. Sveukupno imaju 6 zaposlenih, od kojih 3 osobe nisu članovi obitelji. Administrativne poslove vodi sin Oliver, poslovima u podrumu bave se isključivo sin Oliver i Franc, a ostalim poslovima kao što je rad u vinogradu, punjenje i slično bave se svi zaposleni.

Obiteljsko poduzeće trenutačno ima 18 hektara vlastitih vinograda te se fokusira na autohtone sorte malvaziju i teran. U ponudi imaju i internacionalnih sorta kao što su chardonnay, pinot sivi, merlot, cabernet franc i sauvignon bijeli. 70% vina prodaju na domaćem tržištu, a 30% u izvozu. Najprodavanija vina su vina proizvedena od istarske malvazije (najstarija autohtona istarska sorta). Sveukupno proizvode oko 10 300 boca te od prilike 400 HL rinfuzo vina.

Svi vinogradi su smješteni na blagim padinama zapadnoistarskog vinogorja, u blizini rijeke Mirne, na nadmorskim visinama oko 250 metara. Veliku pozornost posvećuju sadnji novih vinograda, kada treba paziti da se one najosjetljivije sorte, kao što su chardonnay, sade na najvišim mjestima kako bi ih se što više udaljilo od magle ili vlage koja dolazi iz rijeke Mirne.

Podrum se nalazi na samom rubu vinograda, 6 metara pod zemljom. Pruža dobre uvjete za prirodni proces proizvodnje vina, za njegovo čuvanje i dozrijevanje. Kapacitet podruma koji je moderno i tehnološki dotjeran iznosi 90.000 boca. Mlada i svježna vina bogate arome nastaju u bačvama od inoksa, a zrelija vina se njeguju u velikim drvenim vinskih bačvama zapremnine 2000 litara i u barrique-bačvicama od 225 litara. Svježna vina imaju bijelu etiketu, a odležana crnu i stoga ih je lako prepoznati. Na berbi 2004. godine Fran Arman je primijenio prvu seriju malvazije, odnjegovane tradicionalnom metodom zrenja tijekom devet mjeseci u drvenim bačvama i na vlastitim kvascima.

Imaju i osobnu prodaju vina, kupcima i posjetiteljima nude svoje proizvode tako da im prezentiraju vina i nude degustaciju. Posjetitelji uživaju uz kvalitetno vino s pogledom na vinograde i ambijentu urađenog prema tradiciji.

Razni ugostiteljski objekti, suvenirnice, vinoteke i trgovine u svojoj ponudi imaju vina obitelji Arman. Promoviraju se na raznim sajmovima i smotrama vina.

#### **4.4. Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzeća Franc Arman**

Prednost je to što posjeduju posebna znanja po kojima se razlikuju na tržištu i konkurencije, npr. neki stari recepti za koje samo oni znaju. Spremni su žrtvovati se za posao. Obiteljsko poduzeće je dobro zbog kontrole kvalitete. Fleksibilnost u vremenu, radu i novcu je velika konkurencijska prednost obiteljskog poduzeća. Brzo se mogu prilagoditi novim okolnostima i izazovima tržišta. Odnosi unutar poduzeća su jasni, odnosno svakoj osobi u poduzeću je poznato i jasno kako se stvari odvijaju i točno se zna tko je zadužen za koji posao.

Nedostatak je manjak vremena za druženje s ostalim članovima obitelji i prijateljima. Zatim imaju velik broj konkurencije u samoj Istri te se i zbog toga moraju truditi kako bi bili uspješni. Kada im je s vremenom promet počeo biti veći problem im je pratiti sve dijelove poslovanja, tj. puno vremena gube na birokraciji.

#### **4.5. Budućnost i nasljeđivanje obiteljskog poduzeća**

Jedan od glavnih problema obiteljskih poduzeća kao što je i ranije navedeno je pitanje transfera vlasništva i upravljanja nad poduzećem koje zbog povezanosti funkcija vlasništva i upravljanja u ulozi osnivača obiteljskih poduzeća predstavlja njihovu specifičnost. Obiteljska poduzeća su osobito osjetljiva na planiranje nasljeđivanja.

Što se tiče nasljeđivanja obiteljskog poduzeća Fran Arman, vlasnik Franc ima u planu prepustiti vlasništvo sinu Oliveru. Oliver kaže da je to sve stvar odgoja i prihvaćanja života na selu i poljoprivredi, te da ga osobno nikad nisu silili niti nagovarali da se time bavi niti da preuzme posao, voli to šta radi i ne može se zamisliti u nekom drugom poslu.

Za sada ne planiraju nikakvo proširenje, kupnju niti zakup novih vinograda. Ova količina koju sada imaju im je dovoljna, razmišljaju eventualno o još jednoj novoj mješavini crnih sorti. I dalje se trude i rade na kvaliteti proizvoda, kvalitetnom radu u vinogradu i podrumu. Uvijek naglašavaju da će radije ostati mali proizvođači kvalitete nego postati veliki proizvođači mase. Kažu da cijela obitelj to voli raditi i da dobro žive te žele da su ljudi i dalje zadovoljni s njihovim vinom. Cilj im je što više proširiti svoje poslovanje i proizvode na globalno i svjetsko tržište.

## 5. ZAKLJUČAK

Obiteljsko poduzetništvo predstavlja bitnu značajku gospodarstva svake države. Poduzetništvo je vezano uz pet osnovnih pojmova a to su pokretanje novog posla, razumno preuzimanje rizika, inovativnost, želja za stvaranjem i upornost. Svaki poduzetnik mora imati viziju onoga što želi postići i kako do toga doći, odnosno čime se želi baviti. Put od ideje do pokretanja i razvoja poduzetničkog pothvata nazivamo poduzetnički proces. Bitne faze poduzetničkog procesa su generiranje ideja i prepoznavanje prilika, određivanje i grupiranje resursa, pokretanje novog pothvata, izgradnja i realizacija tržišnog uspjeha i dobivanje nagrada ili trpljenje posljedica. Ključne komponente da bi neka osoba mogla postati poduzetnik su prilika, resursi i tim. Najbitnije grane poduzetništva su definirane kao tradicionalno poduzetništvo, tu pripadaju srednja, mala i mikropoduzeća. Korporacijsko poduzetništvo je vezano za velika poduzeća, dok socijalno poduzetništvo ima svrhu stvoriti nove društvene vrijednosti.

Cilj obiteljskog poduzetništva je da se poveća zaposlenost i poveća konkurencija na pojedinim tržištima. Da bi se obiteljsko poduzeće uspješno razvijalo potrebno je uravnotežiti poslovanje i interes obitelji. Jako je bitno konstantno održavati balans između obiteljskog i poslovnog života kako bi se očuvali međuljudski odnosi. Ako se previše oslanjamo samo na posao to može dovesti do loših odnosa među članovima obitelji, dok s druge strane previše emocija može imati posljedice na razvoj i opstanak poslovanja. Obiteljska poduzeća su u prednosti nad ostalima jer su članovi obitelji više predani poslu jer je to njihovo, žele zadržati obiteljsku tradiciju, motivirani su, spremni su poduzeti sve mjere kako bi posao uspio i dugo trajao te si žele pružiti sigurnu budućnost. Jedan od najrizičnijih i najtežih poslovnih procesa za većinu poduzeća je proces nasljeđivanja. Kako bi se izbjegli problemi oko nasljeđivanja kao što su nedovoljna spremnost i premalo radnog iskustva nadolazeće generacije ili iznenadna smrt osnivača i slično potrebno je to ranije planirati.

U ovom radu za primjer obiteljskog poduzeća imamo vinariju Franca Armana. Poduzeće obitelji Arman ima dugu tradiciju uzgoja vinove loze i proizvodnju grožđa koje se prenosi iz generaciju na generaciju. Voditelj poduzeća je sin Oliver, on je treća generacija koja se bavi tim poslom. Trenutačno imaju 18 hektara vlastitih vinograda te su fokusirani na autohtone sorte malvaziju i teran.

Na ovom primjeru može se zaključiti kako je ovo poduzeće dobar primjer obiteljskog poslovanja jer je u njemu zaposleno nekoliko članova obitelji ali i kvalitetnih ne obiteljskih članova koji su dobro upoznati sa radom i poslovanjem poduzeća.

S optimističnim pogledom na budućnost obitelj Arman radi na tradiciji i dugotrajnosti svojeg poduzeća kako bi nastavili vlastiti razvoj. Cilj im je što više proširiti svoje poslovanje i proizvode na globalno i svjetsko tržište.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bakotić, D., et al., *Obiteljsko poduzetništvo*, Mostar, 2016.
2. Hisrich, R., Peters, M. i Shepherd, D., *Poduzetništvo*, sedmo izdanje, Zagreb, 2011.
3. Kolakovic, M, *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Zagreb, Sinergija, 2006.
4. Ožanić, M., *Mali brod na olujnom moru*, Zagreb, Profil, 2014.
5. Škrtić, M. i M. Mikić, *Poduzetništvo*, Zagreb, Sinergija, 2001.

### Internetski izvori:

1. Alpeza, M. (2016.) Nove generacije i nasljeđivanje obiteljskog biznisa. URL: <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-obiteljskim-poduzecem/wp-content/uploads/sites/152/2013/04/Nove-generacije-i-naslje%C4%91ivanje-14JAN2016.pdf> (pristupljeno 6.6.2020.)
2. CEPOR (2015.) [http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB\\_policy%20brief\\_CEPOR.pdf](http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf) (pristupljeno 5.6.2020.)
3. CEPOR (2015.) Obiteljska poduzeća i prijenos poslovanja. URL: <http://www.cepor.hr/publikacijepolicy-dokumentiprezentacije/obiteljska-poduzeca-i-prijenos-poslovanja/> (pristupljeno 6.6.2020.)
4. (2010.) Obiteljsko poduzetništvo. URL: <http://she.hr/obiteljsko-poduzetnistvo/> (pristupljeno 7.6.2020)
5. HUP (2012.) URL: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/transfer-generacija-u-hrvatskim-obiteljskim-poduzecima-222888> (pristupljeno 7.6.2020.)
6. CEPOR (2015.) URL: <http://www.cepor.hr/cepra/prijenos-poslovanja/prijenos-poslovanja-na-clanove-obitelji-nasljeđivanje/> (pristupljeno 7.6.2020.)
7. Zapatka, D. (2015.) URL: <http://adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2015/11/Limpresa-familiare-in-Europa-come-fattore-di-rilancio.pdf> (pristupljeno 7.6.2020.)

8. Lukež, F. (2011.) URL: <http://www.iceipice.hr/hr/clanak/franc-arman> (pristupljeno 8.6.2020.)
9. Vinarnice.hr (2016.) URL: <https://vinarnice.hr/hr/vinarije-u-hrvatskoj/istarska-zupanija/vinarija-franc-arman/> (pristupljeno 8.6.2020.)
10. COLOR Emajl d.o.o. (2018.) URL: <https://www.color.hr/o-nama/11> (pristupljeno 16.7.2020.)
11. Horvatin, T. (2013.) Ekonomski portal URL: <https://ekonomskiportal.com/socijalno-poduzetnistvo/> (pristupljeno 16.7.2020.)
12. Slap, URL: <https://slap.hr/sto-je-drustveno-poduzetnistvo/> (pristupljeno 16.7.2020.)
13. Alpeza. M. CEPOR URL: [file:///C:/Users/Owner/Desktop/Završni%20rad/812285.BTB prezentacija Lider konferencija\\_18FEB2016.pdf](file:///C:/Users/Owner/Desktop/Završni%20rad/812285.BTB_prezentacija_Lider_konferencija_18FEB2016.pdf) (pristupljeno 14.7.2020.)
14. Oberman, S. (2013.) Poduzetnički proces. URL: [http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2013/04/P14\\_Poduzetnicki-proces\\_2013\\_14.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2013/04/P14_Poduzetnicki-proces_2013_14.pdf) (pristupljeno 12.8.2020.)

## POPIS SLIKA

Slika 1. Timmonsov model poduzetničkog procesa

Slika 2. Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća



## **SAŽETAK**

Obiteljsko poduzeće nastaje idejama koje imaju članovi obitelji. Obitelj se temelji na osjećajima i jednakosti te to članstvo imamo za cijeli život, a poslovni svijet se temelji na zajedničkim interesima, rješavanju zadataka i članstvo traje dok se postižu rezultati. Poduzetništvo je vezano uz pet osnovnih pojmova, a to su pokretanje novog posla, razumno preuzimanje rizika, inovativnost, želja za stvaranjem i upornost. Najvažnije je pokretanje novog posla; kada se radi o obiteljskom poduzetništvu novi posao se najčešće pokreće iz njihovog hobija ili neke aktivnosti koji oni vole i koje ih zanimaju. Motivacija većine obitelji ili pojedinaca je da se postane vlasnik vlastite tvrtke i prestane biti zaposlenik drugoga. Za obiteljska poduzeća karakteristično je dugoročno planiranje ili vizija osnivača da će njegov rad preživjeti i uspijevati dugi niz godina. Kada se radi o nasljeđivanju, vlasnici obiteljskih poduzeća proces nasljeđivanja bi trebali dovoljno ranije planirati i pažljivo odabrati pravi trenutak te svoje nasljednike pokušati što više odgajati u poslovnom duhu obiteljskog posla kako bi nakon nasljedstva poslovanje bilo i dalje uspješno.

**Ključne riječi:** osnivač, obitelj, nasljeđivanje, posao.

## **SUMMARY**

A family business is created by ideas devised by family members. The family is based on feelings and equality and we have this membership for life, and the business world is based on common interests, solving tasks and membership lasts as long as results are achieved. Entrepreneurship is related to five basic concepts, namely starting a new business, reasonable risk-taking, innovation, desire to create and perseverance. The most important thing is to start a new business; when it comes to family entrepreneurship a new job is most often started from their hobby or some activity that they love and are interested in. The motivation of most families or individuals is to become the owner of their own business and stop being an employee of another. Family businesses are characterized by the long-term planning or vision of the founder that his work will survive and thrive for many years to come. When it comes to inheritance, owners of family businesses should plan the process of inheritance early enough and carefully choose the right moment and try to educate their heirs as much as possible in the business spirit of the family business so that the business will continue to be successful after inheritance.

**Key words:** founder, family, inheritance, business