

UPRAVLJANJE OBITELJSKIM PODUZEĆEM: DOŽIVLJAJ PRAVEDNOSTI, SUKOB I OBITELJSKI USTAV

Štefan Štefanek, mag. iur. spec. iur.

30.03.2025.



Percepcija pravednosti opisuje procjenu pojedinca o tome jesu li odluke ili radnje drugih poštene ili nepoštene. Te percepcije utječu na individualne stavove i ponašanja. U obiteljskom poduzeću doživljaj pravednosti utječe na stavove člana obitelji prema upravljanju poduzećem. Obiteljska poduzeća razvijaju neformalne strukture upravljanja kako bi umanjila probleme koji proizlaze iz preklapanja između poslovnih, obiteljskih i vlasničkih odnosa.

Obiteljski ustav je instrument neformalnog upravljanja obiteljskim poduzećem kojim obitelj samostalno regulira utjecaj svojih privatnih interesa na poslovanje poduzeća uspostavljajući načela za upravljanje mogućim sukobima. Obiteljski ustav (protokol, statut, dogovor) učinkovit je u izbjegavanju ili ublažavanju tzv. agencijskih konflikata između: menadžera i vlasnika, vlasnika samih te članova obitelji uključenih u poslovanje kao i članova izvan poslovanja. Obiteljski ustavi nastaju i primjenjuju se u uglavnom s potrebom generacijskoga prijenosa poslovanja.

Upravljanje obiteljskim poduzećem

Upravljanje poduzećem općenito odnosi se na strukturu, politike i postupke koje poduzeća koriste za upravljanje poslovanjem, usmjeravanje i kontrolu zaposlenika i svojih resursa.

Jedna od karakteristika koje obiteljska poduzeća čine različitim od svih ostalih poduzeća je interakcija između obiteljskih, poslovnih i vlasničkih podsustava.

Uloga percepcije pravednosti u upravljanju poduzećem

Odnosi članova obiteljskoga poduzeća mogu donijeti i pozitivne i negativne ishode za poduzeća. S pozitivne strane, obiteljska poduzeća povezuju se s boljim poslovnim učinkom, većim zadržavanjem zaposlenika i većom pažnjom prema široj društvenoj zajednici. S negativne strane, obiteljska poduzeća često se povezuju s nepotizmom, ovise o preferencijama članova obitelji te ih obilježava povećana vjerojatnost sukoba uprave (menadžera) i osnivača (vlasnika) koji su članovi obitelji.

Uključivanje obitelji u poslovanje zahtijeva stvaranje struktura i postupanja koji omogućuju integriranje i uravnoteženje interesa članova obitelji i poduzeća samog.

U obiteljskim poduzećima nalaze se dvije logike koje prevladavaju u kontekstu procjene

pravednosti sustava upravljanja: (1) *egalitarizam* koji izvire i prevladava u obiteljskim odnosima i (2) *meritokracija* koja je karakteristična za poslovne organizacije.

Egalitaristička logika (teorija jednakosti) smatra da pojedinci imaju jednaka prava, status i mogućnosti. Radi se o tretmanu svih pojedinaca na isti način neovisno o njihovome trudu i sposobnostima. Primjer za to je uvjerenje da roditelji neće imati povlašteni tretman u pružanju prilika svojoj djeci već svu svoju djecu tretiraju na isti način, neovisno o karakteristikama svakoga djeteta u ponašaju prema roditeljima (bilo pozitivno ili negativno). Pojedinci koji se ravnaju prema egalitarističkoj logici u obiteljskome poslu uspoređivat će se s drugima i pretpostaviti da bi trebali dobiti isti ishod (npr. nagrade, prilike) neovisno o njihovim kvalifikacijama ili kvaliteti njihovih rezultata.

Logika meritokracije (teorija zasluga), s druge strane, pretpostavlja da su pojedinci izabrani i napreduju u sustavu na temelju njihovih talenta, sposobnosti i postignuća. Ova logika u poslovnome kontekstu znači da se pojedince zapošljava, nagrađuje i promovira prvenstveno na temelju njihovih sposobnosti. U kontekstu obiteljskih poduzeća, članovi koji koriste ovu logiku pretpostavljaju da ako daju veće inpute obiteljskome poduzeću, dobivaju bolje nagrade u usporedbi s onima koji su pružili manje doprinosa i koristi poduzeću.

U slučaju sukoba u obiteljskim poduzećima, vjerojatnije je da su članovi obitelji postupali koristeći egalitarističku logiku, a oni koji nisu članovi obitelji (npr. nesrodni zaposlenici) koristeći logiku meritokracije.

Pojedinci koji smatraju da su njihova očekivanja ispunjena ili čak premašena procijenit će situaciju kao pravednu i vjerojatno će pružiti podršku poduzeću. S druge strane, pojedinci koji smatraju da su njihova očekivanja prekršena proći će kroz dodatno prosuđivanje kako bi utvrdili zašto su njihova očekivanja prekršena.

Obiteljski ustavi

Obiteljski ustavi su dokumenti kojima obitelji autonomno reguliraju utjecaj vlastitih interesa vezanih za poslovanje stvarajući pravila za izbjegavanje ili upravljanje konfliktima.

Obiteljski ustav je instrument upravljanja poduzećem u obiteljskome vlasništvu. Uz naziv obiteljski ustav paralelno se koriste i nazivi obiteljski protokol, obiteljski statut ili jednostavno dogovor.

Radi se o pisanoj ispravi koja nije pravno obvezujuća za poduzeće s namjenom da članovi obitelji koji su njeni potpisnici samostalno reguliraju utjecaj svojih privatnih interesa na poslovanje poduzeća uspostavljajući načela za izbjegavanje ili upravljanje mogućim konfliktima. Obiteljski ustav nastaje kao rezultat komunikacije članova obitelji. Cilj mu je ojačati jedinstvo obitelji i posvećenost uspješnosti obiteljskoga poduzeća.

Jedna od temeljnih svrha obiteljskoga protokola je pomoć u formaliziranju očekivanja članovi obitelji i postavljanje pravila u pogledu odnosa između obitelji i poduzeća.

Sukobi u obitelji i obiteljski ustavi

Agencijska teorija primijenjena u kontekstu obiteljskih poduzeća ispituje kako različiti obiteljski dogovori mogu doprinijeti ublažavanju agencijskih sukoba.

Agencijski konflikt: (1) Sukobi menadžera i vlasnika

Ovaj mogući agencijski sukob najvidljiviji je kod angažiranja menadžera koji nije član obitelji. Konflikt proizlazi iz razlike u interesu menadžera (agenta) u odnosu na interese članova obitelji,

prije svega vlasnika (principala), kao i u odnosu na ostale članove obitelji uključene u obiteljsko poduzeće. Radi se o asimetriji *oportunoga djelovanja* menadžera (profesionalni menadžer je usmjeren na maksimiziranje poslovnog uspjeha) i *altruističkoga djelovanja* vlasnika (izostanak sankcioniranja neposlovnoga ponašanja uključenih članova obitelji).

Ovaj *asimetrični altruizam* ograničava regrutiranje talenata, obeshrabruje natjecanje među menadžerima i smanjuje njihovu profesionalizaciju, a može rezultirati i preplaćivanjem obiteljskih menadžera u odnosu na njihov uloženi trud.

Odredbe obiteljskog ustava mogu promicati profesionalizaciju obiteljskih menadžera tražeći odgovarajuća stručna znanja, školovanje i iskustvo potrebne za pridruživanje poduzeću (pisani standardi u korist kompetencije, kvalifikacije i zasluga).

U nekim slučajevima, obiteljski ustavi detaljno opisuku minimalnu dob za uključivanje, pa čak i potrebu poznavanja stranoga drugog jezika.

Agencijski konflikt: (2) Sukobi između vlasnika

Radi se o sukobu između vlasnika obiteljskih poduzeća koji je vidljiv posebno kada obitelj čini više skupina članova. Agencijski sukob nastaje između većinskih vlasnika ili „*vlasnika blokova*“ i različitih obiteljskih grana. Rizik od konflikta raste kako obitelji stare jer u sljedećim generacijama obiteljske veze slabe i među njima je manje socijalne interakcije dok se istovremeno povećava broj individualnih interesa.

Konkretni sporovi odnose se na različite financijske i nefinancijske interese koje pojedini (većinski) članovi ili skupine unutar obitelji nameću drugim (manjinskim) članovima obitelji, kao i sukobe oko prijenosa vlasništva nad poduzećem.

Obiteljski ustav može biti koristan u rješavanju ovih sukoba jer uspostavlja mehanizme upravljanja, tzv. bračne režime, izlazne planove i uvjete, pravo prvokupa udjela u poduzeću, način procjene vrijednosti udjela.

Odredbe ženidbenih/bračnih ugovora uređuju moguću podjelu imovine bračnih drugova, mogućnost prijenosa udjela u poduzeću za života i procjenu vrijednosti udjela, pravo prvokupa udjela i nasljeđivanje članova obitelji.



Također se uspostavljaju protokoli protiv blokada koje se događaju kada nije moguće postići potrebnu većinu za važne odluke. Cilj ovih odredaba je zadržati obiteljsko vlasništvo nad poduzećem.

Stoga bi se obiteljskim ustavom mogli ublažiti sukobi vlasnika putem: (1) sporazuma o zastupanju različitih skupina vlasnika, (2) razdvajanja vlasništva i uprave poduzeća i (3) putem sporazuma o prijenosu vlasništva i odredbi o zaštiti pojedinih (manjih) skupina vlasnika.

Agencijski konflikt: (3) Sukobi između vlasnika i šire obitelji

Obiteljski odnosi između vlasnika i članova obitelji koji ne sudjeluju u poslovanju obiteljskoga poduzeća „šira obitelj“ mogu ometati obiteljske poslovne odluke posebno nasljeđivanjem udjela obiteljskoga poduzeća kada se uspostavljaju novi odnosi između pridošlog člana obitelji i postojećih članova obitelji prethodno uključenih u poduzeće.

Šira obitelj djeluje kao „*super-principal*“ u ovom agencijskom odnosu koji ometa članove obitelji koji vode poduzeće u donošenju poslovno oportunističkih odluka, posebno u organizacijama sa slabom upravljačkom strukturom.

Obiteljski ustav nudi mehanizam upravljanja odredbama o uspostavi *obiteljskih vijeća* ili godišnjih obiteljskih sastanaka (skupština). Te institucije su područja komunikacije i rasprave za buduće donošenje odluka unutar poduzeća i time izbjegavanje ili rješavanje obiteljskoga sukoba. Obiteljsko vijeće raspravlja o vrijednostima, ponašanju i percepcijama članova obitelji o poduzeću.

Posebnost neformalnih obiteljskih vijeća ili skupova je što u njima mogu sudjelovati svi članovi obitelji bez obzira na to jesu li izravno ili neizravno uključeni u bilo koji drugi oblik

upravljanja poduzećem ili u njegovu vlasničku strukturu.

Misija obiteljskih vijeća je izvještavati o napretku poduzeća i upoznavanje obitelji s vrijednostima obiteljskoga poslovanja. Obiteljske skupštine vrlo su korisne za promicanje kako jedinstva obitelji tako i interesa za aktivnosti poduzeća, posebno najmlađih članova.

Zaključno

Uspostava tzv. obiteljskih ustava pospješuje profesionalizaciju obiteljskih poduzeća, ograničava nepotizam i pozitivno utječe na rješavanje sukoba među članovima obitelji, obuhvaćajući one koji upravljaju poduzećem, članove vlasnike kao i one članove obitelji koji nisu izravno vezani uz poslovanje obiteljskoga poduzeća.

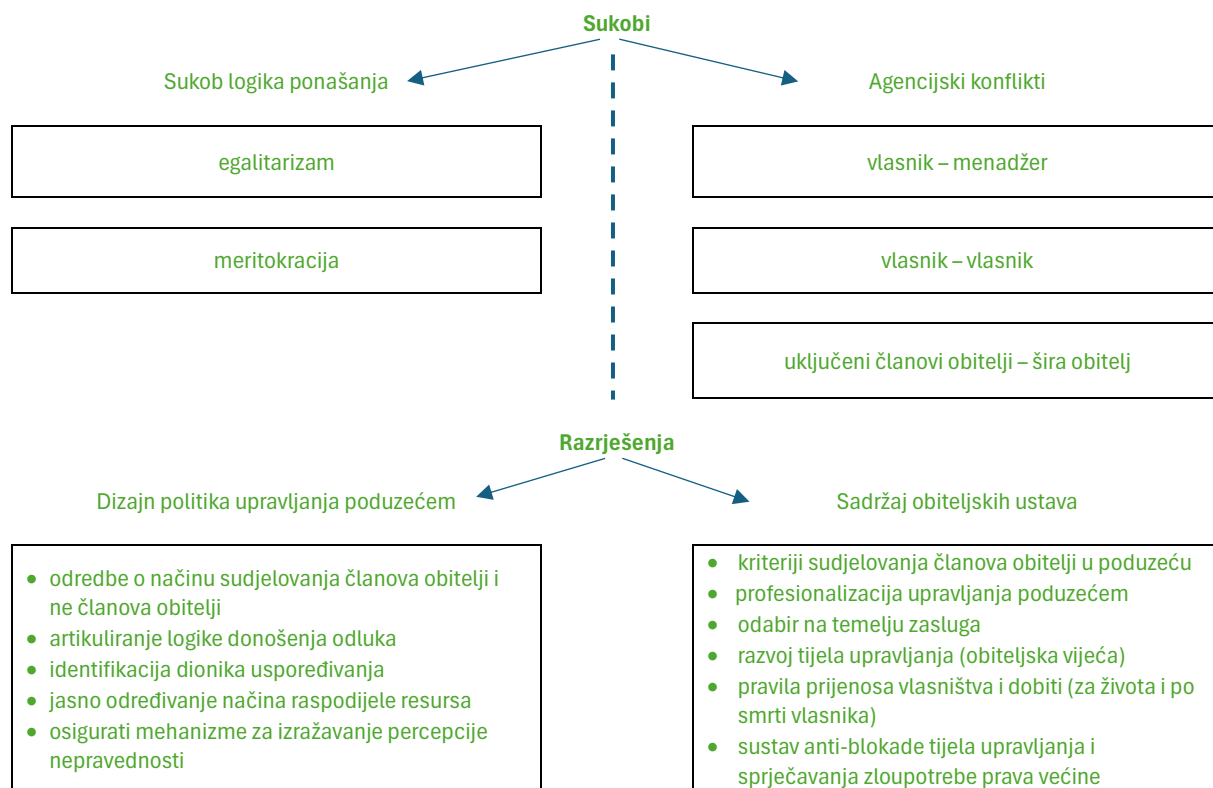
Prevladavajući razlog uspostave obiteljskih ustava je želja obitelji prenijeti poslovanje na novu generaciju u obitelji uz izbjegavanje individualnih interesnih i emocionalnih konflikata članova obitelji koje mogu ugroziti vitalnost ili onemogućiti kontinuitet obiteljskoga poduzeća.

Priznajmo da je teško zamisliti da članovi obitelji uspješno rješavaju kompleksne situacije upravljanja obiteljskim poduzećem bez ičije pomoći. Stoga ukazujem na važnost stručnih konzultanta u uklanjanju razlika i motiviranju članova obitelji na sudjelovanje u pisanju obiteljskih statuta.

Naposlijetku, potrebno je razmotriti i percepciju članova obitelji o vlastitoj savjesnosti i poštenju (dužnoj pažnji) u postavljanju očekivanja od poduzeća, ali i od drugih članova obitelji kao i o percepciji vlastitih ulaganja (truda) u poduzeće.

Ovo je naravno u konačnici i u vezi s odgovornošću za vlastite postupke članova obitelji u odnosu na osobne, kako privatne tako i poslovne, ishode.

Sukobi i razrješenja sukoba u obiteljskim poduzećima



izvor: autor

Literatura

Botero, Isabel & Fediuk, Tomasz. (2023). *A Receiver Approach to Governance in Family Firms: The Role of Justice Perceptions*, u Fleischer, Holger & Prigge, Stefan. *Family Firms and Family Constitution*, Fleischer & Prigge Eds, 63-80. DOI: 10.1108/978-1-83797-200-520231004

<https://www.researchgate.net/publication/376618857> Fleischer, Prigge Eds 2024 *Family Firms and Family Constitution* (pristup 01.03.2025.)

Eisenhardt, Kathleen M. (1989). *Agency Theory: An Assessment and Review*. The Academy of Management Review, Vol. 14(1), 57–74. DOI: 10.2307/258191

URL: <http://www.jstor.org/stable/258191> (pristup 08.03.2025.)

Der Heyden, Ludo; Blondel, Christine & Carlock, Randel S. (2025), *Fair Process: Striving for Justice in Family Business*, Family Business Review, Vol. 18, No. 1

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.2005.00027.x> (pristup 20.03.2025.)

Rodriguez-Garcia, Pablo & Menéndez-Requejo, Susana. (2023). *Family constitution to manage family firms' agency conflicts*, BRQ - Business Research Quarterly 2023, Vol. 26(2) 150 –166, <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2340944420980444> (pristup 08.03.2025.)