

# Specifičnosti upravljanja obiteljskim društvima

---

**Braut Filipović, Mihaela**

*Source / Izvornik:* **Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, 2018, 67, 935 - 962**

**Journal article, Published version**

**Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:118:352462>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**

**PRAVI**

Pravni fakultet Faculty of Law



Sveučilište u Rijeci  
University of Rijeka

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Law](#)  
[- Repository University of Rijeka, Faculty of Law](#)



## SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA OBITELJSKIM DRUŠTVIMA

*Doc. dr. sc. Mihaela Braut Filipović\**

UDK: 347.72:347.61.01  
Pregledni znanstveni rad  
Primljeno: rujan 2017.

*Obiteljska su društva važan gospodarstveni čimbenik na domaćem tržištu i komparativnim tržištima. Unatoč tomu, nisu uređena kao izdvojeni tip trgovačkog društva te nisu predmet zakonske regulacije ni druge klasifikacije. U tim društvima obitelj ima prevladavajući utjecaj na vođenje društva, kroz vlasničku ili upravljačku strukturu. Specifičnost korporativnopravnog upravljanja u obiteljskim društvima jest to što počiva na preklapanju obitelji, vlasništva (članstva u društvu) i upravljanja društvom. Obiteljsko upravljanje (family governance) postaje jednako važno kao i upravljanje društvom jer obiteljska kohezija i skladni odnosi postaju uvjetom uspješnog poslovanja društva. U ovome se radu analiziraju instrumenti za postavljanje dobre obiteljske strategije, kao što su izrada obiteljskog ustava, te uspostava posebnih tijela kao što su obiteljsko vijeće i obiteljski ured, koji se bave isključivo raznim pitanjima od važnosti za obitelj. S obzirom na to da su hrvatska društva mahom upravo u trenutku prijenosa posla na iduću generaciju, takvi mehanizmi mogu pomoći u očuvanju obiteljskog sklada i uspješnog nastavka poslovanja društva.*

*Ključne riječi: obiteljsko društvo/poduzeće, korporativno upravljanje, obiteljski ustav, obiteljsko vijeće, obiteljski ured*

---

\* Dr. sc. Mihaela Braut Filipović, docentica Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci, Hahlić 6, Rijeka; mbraut@pravri.hr;  
ORCID ID: [orcid.org/0000-0002-2476-545X](https://orcid.org/0000-0002-2476-545X)

## 1. UVOD \*\*

Obiteljska društva nisu nova pojava na tržištu. Riječ je o društvima s dugom tradicijom koja imaju visok utjecaj na gospodarstva na svjetskoj razini. Unatoč toj činjenici obiteljska su se društva počela izdvojeno razmatrati u pravnoj literaturi tek u posljednjih 40-ak godina, dok se u RH bilježi iznimno malen broj radova o toj temi. Obiteljska društva nisu regulirana zakonom te ih se ne izdvaja kao poseban tip trgovačkih društava. Međutim, obiteljska društva u sebi nose specifičnosti koje upravljanje tim društvima čini drukčijim od svih ostalih društava. Dinamika upravljanja tim društvima počiva na preklapanju dimenzija obitelji, vlasništva (članstva u društvu) i upravljanja/vođenja poslova društva. Dimenziju obitelji u obiteljskom društvu i njezin utjecaj na vođenje društva ne može se zanemariti. Štoviše, obiteljsko upravljanje ili tzv. *family governance* postaje jednako važno u teoriji i u praksi kao i upravljanje samim društvom (*business governance*). Obiteljsko upravljanje primarno ima cilj očuvati koheziju članova obitelji, osigurati kontinuiranu komunikaciju, rješavati interne konflikte, osigurati da svi članovi obitelji dijele istu poslovnu viziju koja je u skladu s temeljnim vrijednostima koje je postavila prva generacija obitelji i drugo. Samo kohezija između članova obitelji može osigurati dugoročnost tih društava i uspješnost prijenosa posla na iduću generaciju, što je najosjetljivije pitanje za ova društva. S obzirom na to da su hrvatska društva mlada, upravo je sada razdoblje u kojemu se osnivači tih društava suočavaju s izazovima organizacije obitelji radi uspješnog poslovanja društva i prijenosa posla na iduću generaciju. Cilj ovog rada jest istražiti rješenja koja su u komparativnoj praksi, posebice njemačkoj, postavila društva koja su se uspješno suočila s pitanjem upravljanja u obiteljskim društvima, pa tako kontinuirano posluju i više od sto godina. Naglasak je stavljen na postavljanje obiteljske strategije i uspostavu mogućih tijela koja bi upravljala različitim aspektima obitelji u obiteljskom društvu. Sustav obiteljskog upravljanja postojao bi usporedno s upravljačkim tijelima društva, a primarni cilj bio bi usklađivanje obiteljskih odnosa i njihova utjecaja na društvo, što je uvjet uspješnog poslovanja tih društava tijekom više generacija obitelji.

---

\*\* Ovaj rad su sufinancirali Hrvatska zaklada za znanost projektom br. 9366 "Pravni aspekti korporativnih akvizicija i restrukturiranje društava utemeljenih na znanju" te Sveučilište u Rijeci projektom br. 13.08.1.2.01 "Zaštita korisnika na hrvatskom i europskom tržištu financijskih usluga".

## 2. POJAM OBITELJSKOG DRUŠTVA ILI OBITELJSKOG PODUZEĆA

Odmah na početku potrebno je osvrnuti se na terminologiju koja će se koristiti u ovome članku. U komparativnoj pravnoj literaturi društva koja su u fokusu ovog članka označavaju se kao *family business* (eng.) ili *Familienunternehmen* ili *Familiengesellschaft* (njem.). U hrvatskim se pak stručnim tekstovima često upotrebljava termin *obiteljski biznis* ili *obiteljsko poduzeće*. S pravnog aspekta oba termina smatramo nezadovoljavajućima. Kod prvog termina riječ je o doslovnom preuzimanju engleske riječi *business*, što smatramo preopćenitim terminom. Termin *poduzeće* pak asocira na pravnu terminologiju koja se koristila prije 1995., odnosno prije uvođenja Zakona o trgovačkim društvima (dalje u tekstu: ZTD).<sup>1</sup> Termin *poduzeće* zamijenjen je terminom *društvo*. Danas se termin *poduzeće* u pravnom kontekstu koristi vrlo ograničeno, da bi se označila ekonomska vrijednost i sveukupnost poslovanja koja se nalazi u jednome društvu.<sup>2</sup> No, ako se razmatraju pitanja upravljanja, odnosa između članova i svi drugi aspekti korporativnog upravljanja, tada se može koristiti isključivo pojam *trgovačkog društva* ili, skraćeno, pojam *društva*. Iako termin *poduzeće* neće uvijek biti pogrešan s pravnog aspekta, u ovome ćemo radu upotrebljavati termin *obiteljsko društvo* zato što bi ispravno asociralo da je riječ o trgovačkom društvu koje ima određene korporativnopravne specifičnosti.

No, bez obzira na to koristili se terminom *obiteljski biznis*, *obiteljsko poduzeće* ili *obiteljsko društvo*, nijedno od toga nije prepoznato u sistematizaciji trgovačkih društava koju koristi ZTD, niti je predmet drugog zakona ili bilo kakve službene klasifikacije u okviru Republike Hrvatske.<sup>3</sup> Obiteljsko društvo kao termin sam po sebi ne daje odgovor na pitanje o kojem se tipu društva radi, niti *prima facie* otkriva što se krije pod *obiteljskim* dijelom tog termina. S obzirom na izostanak određenja pojma obiteljskog društva u teoriji i u praksi, to znatno otežava praćenje ovih društava jer upotrijebe li se različiti kriteriji, dobivaju se različiti rezultati o njihovoj broju, strukturi i utjecaju na gospodarstvo RH.<sup>4</sup> Također, iznenađujuće je što ima vrlo malo radova i istraživanja koja se bave

<sup>1</sup> Narodne novine, br. 111/1993, 34/1999, 121/1999, 52/2000, 118/2003, 107/2007, 146/2008, 137/2009, 152/2011, 111/2012, 144/2012, 68/2013, 110/2015.

<sup>2</sup> Barbić, J., *Pravo društava, Opći dio*, Organizator, Zagreb, 2008., str. 225.

<sup>3</sup> Tako i Senegović, I.; Bubljić, V.; Ćorić, G., *Family Business Succession Risks: The Croatian Context* u: Dana, L-P.; Ramadani, V. (ur.), *Family Businesses in Transition Economies*, Springer, Cham, 2015., str. 175 – 197, str. 181.

<sup>4</sup> Tako i Alpeza, M.; Peura, K., *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR), Zagreb, 2012., str. 5.

obiteljskim društvima u RH, pogotovo pravnih, posebice iz razloga što postoje podaci da postoji vrlo velik broj obiteljskih društava koja upravljaju znatnom imovinom i zapošljavaju gotovo polovicu radne snage u RH.<sup>5</sup> O velikom broju obiteljskih društava i njihovoj važnosti jasno govore i podaci na komparativnoj razini.<sup>6</sup> Međutim, i na komparativnoj razini je istraživanje obiteljskih društava, posebice s pravnog aspekta, relativno mlado, te se tek od 1975. nadalje bilježi porast znanstvenih radova i povećava se interes raznih sudionika za tu temu.<sup>7</sup>

Iako je na prvi pogled jasno na što se misli pod obiteljskim društvom te u praksi jednostavno prepoznajemo obiteljsko društvo kada na njega naiđemo, preciznog određenja tih društava nema ni u komparativnoj literaturi.<sup>8</sup> Možemo reći da postoji nekoliko kriterija kojima su se vodili autori brojnih definicija obiteljskog društva: određenje obiteljskog društva ovisno o visini vlasničkog praga obitelji u društvu i/ili sudjelovanja u upravljanju društvom, određenje

<sup>5</sup> Prema jednoj studiji navodi se da se pretpostavlja da 50 % zaposlenih u RH radi u obiteljskim društvima. Vidi Alpeza; Peura, *op. cit.* u bilj. 4, str. 5. Prema drugoj studiji navodi se da oko 38 % društava pripada u obiteljska društva, s tendencijom nastanka novih kada, primjerice, osnivač društva prenese posao na djecu. Vidi Alpeza, M.; Grubišić, N.; Mikrut, M., *Business Transfer Barometar Hrvatska*, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR), Zagreb, 2015., str. 21. Pri ovim rezultatima obje studije ističu da problem nepostojanja definicije obiteljskog društva/poduzeća otežava preciznije provođenje istraživanja glede tih društava.

<sup>6</sup> U Njemačkoj gotovo 60 % svih društava otpada na obiteljska društva, što obiteljska društva čini prevladavajućim tipom društva u Njemačkoj. Vidi Klein, S. B., *Family Business in Germany: Significance and Structure*, *Family Business Review*, vol. 13, br. 3, 2000., str. 157 – 182, str. 160. O iznimno velikom broju i utjecaju obiteljskih društava u SAD-u, gdje se ovisno o širini određenja obiteljskog društva postotak sudjelovanja tih društava u BDP-u mjeri između 29 % i 64 %, vidi rezultate istraživanja u Astrachan, J. H.; Shanker, M. C., *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*, *Family Business Review*, vol. 16, br. 3, 2003., str. 211 – 219. U studiji iz 2008. godine koju je naručila Europska komisija navode se podaci da u europskim državama čak 70 – 80 % svih društava otpada na obiteljska društva, koja pak zapošljavaju oko 50 % radne snage. Vidi Austrian Institute for SME Research, *Overview of Family Business Relevant Issues*, Final Report, Beč, 2008., [ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10389/attachments/1/translations/en/.../pdf](http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10389/attachments/1/translations/en/.../pdf) (14. rujna 2017.), str. 2.

<sup>7</sup> Tako i Handler, W. C., *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*, *Family Business Review*, vol. 2, br. 3, 1989., str. 257 – 275, str. 257.

<sup>8</sup> Tako Lansberg, I.; Perrow, E. L.; Rogolsky, S., *Family business as an emerging field*, *Family Business Review*, vol. 1., br. 1, 1988., str. 1 – 8, str. 1; Kalss, S.; Probst, S., *Familienunternehmen, Gesellschafts- und zivilrechtliche Fragen*, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, Wien, 2013., Rbr. 2/1, str. 9. U studiji provedenoj 2008. godine navodi se da se u europskim državama identificiralo čak 90 različitih definicija obiteljskog društva! Vidi Austrian Institute for SME Research, *op. cit.* u bilj. 6, str. 20.

obiteljskog društva ovisno o stupnju involviranosti obitelji u društvu, određenje obiteljskog društva kroz njegov potencijal i namjeru prenošenja posla između generacija ili pak kombinacija više navedenih elemenata.<sup>9</sup> Izdvajamo određenje obiteljskog društva autora Astrachan i Shanker iz 1996., koje je imalo najviše odjeka u znanstvenoj zajednici.<sup>10</sup> Oni su obiteljska društva podijelili u tri kategorije, ovisno o stupnju involviranosti obitelji u poslovanje društva. Tako najšira kategorija obuhvaća obiteljska društva u kojima obitelj ima nizak stupanj involviranosti u svakodnevno poslovanje društva, ali zadržava kontrolu nad poslovnom strategijom društva i prisutna je namjera dugoročnog zadržavanja posla u obitelji. Srednja kategorija obuhvaća obiteljska društva koja pokazuju viši stupanj involviranosti u svakodnevno poslovanje obiteljskih društava tako da član obitelji vodi poslove društva kroz upravljačka tijela društva, a članovi obitelji zadržavaju kontrolu nad upravljačkim pravima (pravo glasa) koja proizlaze iz dionica/udjela društva. Najuža kategorija odnosi se na obiteljska društva koja pokazuju najviši stupanj involviranosti u svakodnevno poslovanje tako da veći broj članova obitelji iz više generacija aktivno sudjeluje u poslovanju društva i drži dionice/udjele društva te da se više od jednog člana obitelji nalazi na odgovornim upravljačkim pozicijama u društvu. Društva koja ispunjavaju kriterije bilo koje od ovih kategorija čine obiteljska društva, no uvedene kategorije omogućuju njihovo praćenje i kvalitetniju analizu njihova poslovanja.

Izdvajamo i studiju iz 2008. godine koju je naručila Europska komisija, a u kojoj se preporučuje usvajanje definicije obiteljskog društva na razini EU-a. Prema preporuci o obiteljskom bi društvu bila riječ ako obitelj ima većinska upravljačka prava u društvu (najmanje 25 % za uvrštena društva) koja proizlaze iz dionica/udjela koje ta obitelj drži u društvu te ako ima najmanje jednog predstavnika u upravljačkim tijelima društva.<sup>11</sup> Za usvajanje takve definicije obiteljskog društva i na razini RH zalaže se studija CEPOR-a iz 2012. godine.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Za iscrpan pregled definicija obiteljskog društva u pravnoj literaturi vidi u: Handler, *op. cit.* u bilj. 7, str. 259 i dalje.

<sup>10</sup> Shanker, M. C.; Astrachan, J. H., *Myths and realities: Family businesses' contribution to the U. S. economy*, Family Business Review, vol. 9, br. 2, 1996., str. 107 – 124, str. 109.

<sup>11</sup> Vidi Austrian Institute for SME Research, *op. cit.* u bilj. 6, str. 98.

<sup>12</sup> Vidi Alpeza; Peura, *op. cit.* u bilj. 4, str. 7. U toj su studiji autorice iznijele preporuke kojima je cilj unaprjeđenje poslovne politike obiteljskih društava u RH. Kao osnovni preduvjet, kao prvu preporuku, iznijele su i prijedlog određenja obiteljskog društva (odnosno u studiji se koristi termin *obiteljsko poduzeće*) kao: "Obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanju poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji te, u slučaju dioničkih društava osnivač/vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25 % prava odlučivanja."

Dakle, ono što je zajedničko gotovo svim definicijama jest da obitelj ima važnu ulogu u društvu, a većina odražava da se ta uloga u društvu provodi primarno kroz kontrolu nad poslovnom strategijom društva te nad upravljanjem društvom, što se postiže kroz vlasničku strukturu društva ili aktivnim sudjelovanjem u upravljanju društvom ili oboje.<sup>13</sup> Međutim, do danas još nema ujednačene definicije obiteljskog društva, ni na razini EU-a ni na razini RH.

S obzirom na to da konsenzusa oko određenja obiteljskog društva nema, a potreba za odgovorom na određene specifičnosti tih društava očito postoji, potrebno je odrediti barem neke njihove karakteristike, posebice one po kojima se obiteljska društva razlikuju od svih ostalih društava. Tako se u literaturi navode iduće značajke obiteljskih društava: orijentiranost na dugoročno poslovanje i opstanak društva unatoč društvenim i tržišnim promjenama (*long-term orientation*)<sup>14</sup>, s time je povezana i spremnost članova na odricanje od cijele ili dijela dividende radi reinvestiranja u društvu (tzv. *patient capital*)<sup>15</sup>, u pravilu nije riječ o uvrštenim društvima, što znači da ne skupljaju kapital na burzi, nego su orijentirani na financiranje vlastitim kapitalom s tendencijom postizanja što veće neovisnosti o tuđem kapitalu i svakom obliku zaduživanja<sup>16</sup>, društvo je znatan izvor financija za obitelj<sup>17</sup>, zapošljavanje

---

<sup>13</sup> Sharma, P., *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future*, Family Business Review, vol. 17, br. 1, 2004., str. 1 – 36, str. 3. Tako i Austrian Institute for SME Research, *op. cit.* u bilj. 6, str. 2.

<sup>14</sup> Vidi Block, J., *Long-term Orientation of Family Firms, An Investigation of R&D Investments, Downsizing Practices, and Executive Pay*, Gabler Research, München, 2009., str. 44; Hougaz, L., *Entrepreneurs in Family Business Dynasties: Stories of Italian-Australian Family Businesses over 100 years*, Springer, eBooks, Cham, 2015., str. 17; Austrian Institute for SME Research, *op. cit.* u bilj. 6, str. 2.

<sup>15</sup> Tako i Kormann, H. u: Scherer, S.; Blanc, M.; Kormann, H.; Groth, T.; Wimmer, R. F., *Familienunternehmen, Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung*, Feutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, 2012., str. 100.

<sup>16</sup> Iako izostanak s uređenog tržišta svakako više odgovara određenim potrebama obiteljskog društva, ovu se značajku može okarakterizirati i kao svojevrsni nedostatak jer će društvo u pravilu zazirati od prikupljanja kapitala na tržištu kapitala. Time su ta društva još i više orijentirana na vlastiti kapital, pa je ključna prethodno iznesena značajka da su članovi društva spremni na odricanje od dijela dobiti kako bi se ona reinvestirala u posao. Tako i Kormann, H., *Governance des Familienunternehmens*, Springer, eBooks, Wiesbaden, 2017., str. 94.; Kalss; Probst, *op. cit.* u bilj. 8, Rbr. 14/1, str. 456; Seibold, M.; Lauster, G.; Grunert, A., *Varianten der Gesellschafterfinanzierung* u: Rechenberg, von F. W-G.; Thies, A.; Wiechers, H. (ur.), *Handbuch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart, 2016., str. 361 – 386, str. 367.

<sup>17</sup> Vidi Austrian Institute for SME Research, *op. cit.* u bilj. 6, str. 2.

članova obitelji u društvu često dovodi do nepotizma<sup>18</sup>, izražen je rizik da konflikt između članova obitelji dovede do prestanka ili podjele društva<sup>19</sup>, kao i rizik konflikta između članova obitelji i ostalih članova društva (dioničara)<sup>20</sup> i drugo. Pri tomu uvijek valja imati na umu da je svako obiteljsko društvo jedinstveno, baš kao i svaka obitelj, sa svojim obiteljskim i korporativnim posebnostima.<sup>21</sup> U tom smislu nema jedinstvene formule za obiteljsko društvo.

Nadalje, obiteljska društva ni u kojem slučaju nisu ograničena na samo jedan oblik trgovačkog društva.<sup>22</sup> Tako ona mogu biti osnovana kao društva osoba (javno trgovačko društvo, komanditno društvo, gospodarsko interesno udruženje)<sup>23</sup> ili kao društva kapitala (d.d. ili d.o.o./j.d.o.o.).<sup>24</sup> Također, nema zapreke da obiteljsko društvo bude i tip ortaštva. Pojam obiteljskog društva valja razumjeti kao viši pravni pojam, okvir koji obuhvaća različite oblike društava.<sup>25</sup> Pri tomu nema odgovora koji bi oblik društva bio najbolji za osnivanje obiteljskog

---

<sup>18</sup> Tako i Kormann, *op. cit.* u bilj. 16, str. 94.

<sup>19</sup> *Ibid.*, str. 98.

<sup>20</sup> Hack, A., *Sind Familienunternehmen anders? Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstands*, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, br. 2, 2009., str. 1 – 29, str. 7.

<sup>21</sup> Tako i Kalss; Probst, *op. cit.* u bilj. 8, Rbr. 2/25, str. 15; Kružić, D., *Obiteljski biznis*, RRiF, Zagreb, 2004., str. 9.

<sup>22</sup> Tako i Koeberle-Schmid, A.; Kenyon-Rouvinez, D.; Poza, E. J., *Governance in Family Enterprises, Maximizing Economic and Emotional Success*, Palgrave Macmillan, New York, 2014., str. 8.

<sup>23</sup> Za analizu društva osoba kao obiteljskog društva vidi Becker, C., *Die Organisation von Personengesellschaften nach Familienstämmen*, Peter Lang, Frankfurt am Main, 2009.

<sup>24</sup> Za organizaciju obiteljskog društva kao d.d.-a vidi pregledno Frank, M. A., *Die "kleine" AG als Organisationsform für die Nachfolge in Familienunternehmen*, Nomos, Baden-Baden, 2002. Unatoč sve većoj prisutnosti obiteljskih društava na uređenim tržištima, u europskim državama obiteljska društva još mahom pripadaju u nevrštena društva koja kapital prikupljaju kroz tradicionalne načine financiranja, čemu svakako pomaže spremnost članova tih društava na odricanje od dividende s ciljem reinvestiranja posla. Vidi pregledno u: Achleitner, A.-K.; Kaserer, C.; Günther, N.; Volk, S., *Die Kapitalmarktfähigkeit von Familienunternehmen, Unternehmensfinanzierung über Schuldschein, Anleihe und Börsengang*, PWC, München, 2011. O izazovima s kojima se sreće obiteljsko društvo osnovano u obliku d.d.-a koje odluči uvrstiti dionice na burzu vidi Andreae, von C., *Familienunternehmen und Publikumsgesellschaft, Führungsstrukturen, Strategien und betriebliche Funktionen im Vergleich*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007. Na temu mogućnosti organizacije obiteljskog društva kao grupe vidi Jendritzky, T., *Die korporative Gruppenbildung als Organisationsmodell für Familienunternehmen*, Nomos, Baden-Baden, 2007.

<sup>25</sup> Becker, *op. cit.* u bilj. 23, str. 27.



društva<sup>26</sup> jer s obzirom na raznolikost obiteljske i korporativne strukture ovih društava u praksi jasno je da svaki osnivač bira pravni oblik trgovačkog društva prema svojim potrebama.

Specifičnosti i dinamika obiteljskih društava ne može se razumjeti pristupi li se tome isključivo s pravnog aspekta. Naime, obiteljska društva imaju dodatnu dimenziju – emocionalnu povezanost i dinamiku obitelji koja stoji iza takvog društva.<sup>27</sup> Kada se posao prenosi između generacija, ne prenosi se samo pravni i financijski položaj na nove članove, već i određeni sustav obiteljskih vrijednosti kao što su povjerenje, lojalnost, altruizam, pravednost i drugo, koje se često pretaču i u moto poslovanja društva. Očuvanje obiteljskih vrijednosti smatra se ključnim za poistovjećivanje novih članova društva s vizijom osnivača, što ima svrhu očuvanja društva kroz više generacija.<sup>28</sup> To je i jedan od razloga što obiteljska društva bilježe povećani angažman u društveno-sociološkim aktivnostima kao što su osnivanje i podupiranje raznih dobrotvornih zaklada<sup>29</sup>, ali i pokazuju veću svijest za društveno odgovornim poslovanjem (*corporate social responsibility*).<sup>30</sup>

Specifičnost hrvatskih obiteljskih društava jest što su vrlo mlada<sup>31</sup> u usporedbi s dugom tradicijom obiteljskih društava u komparativnim pravima, u kojima se bilježe uspješna obiteljska društva koja su i više od sto godina u vlasništvu jedne obitelji.<sup>32</sup> Hrvatska obiteljska društva mahom se tek sada suočavaju s

---

<sup>26</sup> Tako i Wälzholz, E. u: Sudhoff, H. (ur), *Familienunternehmen*, C. H. Beck, München, 2005., Rbr. 5, str. 36.

<sup>27</sup> Tako i Kalss; Probst, *op. cit.* u bilj. 8, Rbr. 1/3, str. 2. O ulozi emocionalne vrijednosti obiteljskog društva za članove obitelji, koja može biti ključna za donošenje odluka koje nisu uvijek preporučljive s aspekta ekonomskog upravljanja poslom, vidi pregledno u: Zellweger, T. M.; Astrachan, J. H., *On the Emotional Value of Owning a Firm*, *Family Business Review*, vol. 21, br. 3, 2008., str. 347 – 363. Čak postoji procjena da se vrijednost obiteljskog društva sastoji od 70 % ekonomske vrijednosti i 30 % emocionalne vrijednosti za vlasnike tog društva. Vidi Koeberle-Schmid; Kenyon-Rouvinez; Poza, *op. cit.* u bilj. 22, str. 10.

<sup>28</sup> Tako Hougaz, *op. cit.* u bilj. 14, str. 28; tako i Kormann, *op. cit.* u bilj. 16, str. 143.

<sup>29</sup> Tako i Koeberle-Schmid; Kenyon-Rouvinez; Poza, *op. cit.* u bilj. 22, str. 166 i dalje.

<sup>30</sup> Tako analizirani podaci za njemačka društva govore o većoj primjeni raznih aspekata društveno odgovornog poslovanja u odnosu na druga društva na tržištu. Vidi Schröder, M., *Familienunternehmen und soziale Verantwortlichkeit von Unternehmen* u: Schröder, M.; Westerheide, P. (ur.), *Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen*, Nomos, Baden-Baden, 2010., str. 81 – 99, str. 89 nadalje.

<sup>31</sup> Glavni razlog tomu jest tranzicija pravnog, društvenog i ekonomskog sustava nakon 1990. godine. Tako i Kružić, *op. cit.* u bilj. 21, str. 14.

<sup>32</sup> Vidi intervju koje su upravo s članovima “dugovječnih” obiteljskih društava, mahom njemačkih, vođeni u Koeberle-Schmid; Kenyon-Rouvinez; Poza, *op. cit.* u bilj.

ključnim pitanjem prijenosa poslovanja na iduću generaciju i očuvanja obiteljskog posla kroz više generacija.<sup>33</sup> U istraživanju koje je CEPOR proveo 2015. među hrvatskim obiteljskim društvima ističe se podatak da značajan broj osnivača obiteljskih društava nije uopće razmišljao o pitanju prijenosa poslova, iako je riječ o generaciji starijoj od 55 godina.<sup>34</sup> Značajno je i da su poduzetnici istaknuli da kao najveći izazov glede prijenosa posla na iduću generaciju vide održavanje skladnih odnosa u obitelji.<sup>35</sup> Ti podaci jasno govore o važnosti obiteljskog upravljanja (*family governance*) i potrebi uređenja tih pitanja za opstanak obiteljskih društava. S obzirom na to da se to radi na autonomnoj razini svakog pojedinog društva, od velike je važnosti vidjeti već postojeću praksu uspješnih obiteljskih društava na komparativnoj razini, o čemu će više biti rečeno u nastavku.

### 3. SPECIFIČNOSTI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U OBITELJSKIM DRUŠTVIMA

Tematika korporativnog upravljanja dugo se vezivala uglavnom uz dionička društva čije su dionice uvrštene na burzi s obzirom na to da su takva društva u pravilu imala raspršenu dioničarsku strukturu te je kod njih najjasnije dolazilo do razdvajanja između "vlasništva" i upravljanja društvom, slijedom čega je kao primarni problem korporativnog upravljanja tih društava identificiran sukob interesa između dioničara i uprave.<sup>36</sup> Međutim, u posljednjih se 20-ak

---

22, str. 3 i dalje. Postoje brojni novinski članci u kojima se obrađuju najstarija obiteljska društva, koja su se održala i više od 500 godina. Vidi primjerice Eichenberger, S., *In Pictures: 15 Oldest Family Companies*, Forbes, 2011., str. 1 – 16, [https://www.forbes.com/2011/06/17/oldest-family-businesses\\_slide\\_2.html](https://www.forbes.com/2011/06/17/oldest-family-businesses_slide_2.html) (14. rujna 2017.).

<sup>33</sup> Vidi Alpeza; Grubišić; Mikrut, *op. cit.* u bilj. 5, str. 8.

<sup>34</sup> *Ibid.*, str. 24. Iste rezultate bilježi i istraživanje provedeno u: Senegović; Bublic; Ćorić, *op. cit.* u bilj. 3, str. 187.

<sup>35</sup> Vidi Alpeza; Grubišić; Mikrut, M., *op. cit.* u bilj. 5, str. 35.

<sup>36</sup> Vidi Hopt, K. J., *Comparative Corporate Governance: The State of the Art and International Regulation*, ECGI Working Paper Series in Law, Working Paper no. 170/2011, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1713750](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1713750) (14. rujna 2017.), str. 4; Armour, J.; Hansmann, H.; Kraakman, R., *Agency Problems and Legal Strategies* u: Kraakman, R.; Armour, J.; Davies, P.; Enriques, L.; Hansmann, H.; Hertig, G.; Hopt, K.; Kanda, H.; Rock, E., *The Anatomy of Corporate Law, A Comparative and Functional Approach*, Oxford University Press, Oxford, 2009., str. 35 – 53. Smatra se da do sukoba interesa između dioničara i uprave dolazi primarno zbog asimetrične informiranosti, pri čemu dioničari nemaju dovoljno znanja i resursa nadzirati način upravljanja društvom, odnosno način vođenja poslova od strane uprave, a članovi uprave često su osobe izvan društva, odnosno profesionalni menadžeri. Time se otvara prostor članovima uprave da upravljaju društvom tako da osobni interes

godina sve više govori o problematici upravljanja i u drugim oblicima trgovačkih društava, kao što su tzv. zatvorena društva koja su u mnogome slična obiteljskim društvima. Najveća sličnost između tzv. zatvorenih i obiteljskih društva jest to što su njihovi članovi aktivno uključeni u upravljanje društvom, bilo kroz članstvo u upravi, bilo kroz nadzor nad poslovanjem. Također, u pravilu je kod obaju društava riječ o koncentriranom vlasništvu, pri čemu udjele društva drži manji broj članova, ili u društvu postoji većinski član društva koji ima prevladavajući utjecaj nad upravljanjem društvom. U tim društvima ili ne dolazi do razdvajanja između vlasništva i upravljanja društvom (članovi društva su ujedno i članovi uprave), ili je ono pak znatno manje izraženo, a kontrola nad upravljanjem društvom uvijek ostaje u rukama većinskih članova društva ili obitelji. Iz toga slijedi da u biti mnoga obiteljska društva pripadaju u kategoriju zatvorenih društava.<sup>37</sup>

Kod zatvorenih društava u fokus analize korporativnog upravljanja stavlja se odnos između članova društva koji predstavlja primarni izvor sukoba interesa i može ozbiljno narušiti opstanak i poslovanje zatvorenog društva.<sup>38</sup> To isto vrijedi i za obiteljsko društvo, u kojemu se potencijalni konflikti i rivalstva između članova obitelji smatraju najvećom opasnošću za uspješno poslovanje obiteljskog društva.<sup>39</sup>

---

pretpostave interesu društva. Vidi više u: Hopt, K. J., *Trusteeship and Conflicts of Interest in Corporate, Banking and Agency Law: Toward Common Legal Principles for Intermediaries in the Modern Service-Oriented Society* u: Ferrarini, G.; Hopt, K. J.; Winter, J.; Wymeersch, E. (ur.), *Reforming Company and Takeover Law in Europe*, Oxford University Press, Oxford, 2004. O problemu izvlačenja imovine iz društva od strane članova uprave vidi pregledno u: Braut Filipović, M., *Položaj članova uprave dioničkog društva pri sklapanju ugovora u ime društva, ali s osobnim interesom u pravnom poslu*, Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, vol. 62, br. 4, 2012., str. 1137 – 1173.

<sup>37</sup> Tako i Sabel, S.; Thurn, O.; Schneider, B., *Dokumentation in Familienunternehmen* u: Rechenberg, von F. W.-G.; Thies, A.; Wiechers, H. (ur.), *Handbuch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart, 2016., str. 69 – 79, str. 70.

<sup>38</sup> Vidi Bachmann, G.; Eidenmüller, H.; Engert, A.; Fleischer, H.; Schön, W., *Regulating the Closed Corporation*, European company and financial law review, special volume 4, De Gruyter, Berlin, 2014., str. 29; Enriques, L.; Volpin, P., *Corporate Governance Reforms in Continental Europe*, Journal of Economic Perspectives, vol. 21, br. 1, 2007., str. 117 – 140, str. 117. O zatvorenim društvima vidi i Čulinović-Herc, E.; Braut Filipović, M., *Corporate governance issues in closely held companies – conflicting interests between shareholders and managers with emphasis on Croatian law and practice*, SGEM 2017 Modern Science Conference Proceedings, vol. 2, 2017, str. 409 – 420.

<sup>39</sup> Tako i Kormann, *op. cit.* u bilj. 16, str. 98; Bulog, I., *Odlučivanje i konflikti – dinamičnost procesa u obiteljskim poduzećima* u: Kružić, D. (ur.), *Obiteljsko poduzetništvo*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar, 2016., str. 245 – 268, str. 264.

No, obiteljsko društvo razlikuje se od drugih oblika društava, uključujući i od zatvorenog društva. Dinamika odnosa unutar obiteljskih društava donosi nove aspekte korporativnog upravljanja koji nisu prisutni ni u kojim drugim društvima te je stoga potrebno analizirati specifičnosti korporativnog upravljanja tih društava.

U pravnoj teoriji smatra se da dinamika korporativnog upravljanja obiteljskim društvima počiva na preklapanju dviju društveno važnih dimenzija, a to su: obitelj i posao.<sup>40</sup> S obzirom da su obitelj i posao dva fundamentalno različita instituta/principa s pravnog, sociološkog i ekonomskog aspekta, glavni izazov koji se stavlja pred korporativno upravljanje obiteljskim društvima jest kako stvoriti model u kojemu obitelj i posao, odnosno različite uloge koje pojedinci obavljaju istovremeno u obje domene, mogu koegzistirati na uspješan način.<sup>41</sup> Tome se dodaje i dimenzija "vlasništva"<sup>42</sup> jer obitelj u obiteljskom društvu u pravilu drži većinski paket dionica/poslovnih udjela, pa se otvaraju i pitanja odnosa između obitelji i preostalih članova društva (ako ih ima), kao i načina na koje obitelj ostvaruje utjecaj na društvo kroz vlasničku strukturu.<sup>43</sup>

Iz perspektive obitelji valja razumjeti što obitelj želi postići, odnosno koje ciljeve želi ostvariti kontinuiranim međugeneracijskim angažmanom u obiteljskom društvu. U literaturi su se kristalizirali najčešći ekonomski i neekonomski ciljevi obitelji. Tako se na strani ekonomskih ciljeva pojavljuju povećanje imovine i bogatstva obitelji, kontrola obitelji nad poslovanjem društva, dok se na strani neekonomskih ciljeva navode sklad između članova obitelji, društveni status i održanje obiteljskog identiteta između generacija.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup> Vidi Lansberg, I. S., *Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*, *Organizational Dynamics*, vol. 12, br. 1, 1983., str. 39 – 46, str. 40; Eisenmann-Mittenzwei, A., *Familienunternehmen und Corporate Governance*, Verlag Dr. Kovač, Hamburg, 2006., str. 32 i dalje; Hougaz, *op. cit.* u bilj. 14, str. 14.

<sup>41</sup> Tako i Eisenmann-Mittenzwei, *op. cit.* u bilj. 40, str. 33.

<sup>42</sup> Tako Groth, T.; Wimmer, R. u: Scherer, S.; Blanc, M.; Kormann, H.; Groth, T.; Wimmer, R. F., *Familienunternehmen, Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung*, Feutcher Fachverlag, Frankfurt am Main, 2012., str. 119; Lächler, C., *Familienverfassung und Family Governance* u: Rechenberg, von F. W-G.; Thies, A.; Wiechers, H. (ur.), *Handbuch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart, 2016., str. 799 – 818, str. 799; Wiedemann, A.; Kögel, R., *Beirat und Aufsichtsrat im Familienunternehmen*, C. H. Beck, München, 2008., str. 11.

<sup>43</sup> Schick, K.-G., *Die Beteiligung am Familienunternehmen* u: Rechenberg, von F. W-G.; Thies, A.; Wiechers, H. (ur.), *Handbuch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart, 2016., str. 603 – 617.

<sup>44</sup> Tako Kormann, *op. cit.* u bilj. 16, str. 131.

Također, kao što je već prethodno istaknuto, obiteljske vrijednosti i njihovo pretakanje u poslovanje društvom specifičnost je obiteljskog društva. S obzirom na to da im obitelj pridaje veliku važnost te imaju ključnu ulogu u čuvanju obiteljskog identiteta kroz više generacija obitelji, jedan od glavnih izazova s kojima se uprava obiteljskog društva sreće jest kako pretočiti te vrijednosti u poslovnu politiku i svakodnevno obavljanje poslova društva.<sup>45</sup> Prisutnost obiteljskih vrijednosti i emocionalna vrijednost koju ta društva imaju za svoje osnivače/ članove postavlja pred upravu obiteljskih društava drukčije ciljeve od onih koji su prisutni u drugim društvima. Članovi obitelji zainteresirani su za dugoročnu uspješnost obiteljskog društva, pri čemu interes za isplatom dividende, što je osnovni imovinski interes ulagatelja u drugim društvima, dolazi tek podredno.<sup>46</sup> Takvo ponašanje članova društva pred upravu postavlja drukčije okvire vođenja poslova jer s jedne strane postoji manji pritisak za postizanje uspjeha na kvartalnoj razini, a s druge postavlja brojna ograničenja zbog zahtjeva da se poslovi vode u skladu s postavljenim obiteljskim vrijednostima uz snažan utjecaj i kontrolu obitelji nad poslovanjem društva.

Dihotomija između obitelji i vođenja poslova društva koja je prisutna u svakom obiteljskom društvu jasno govori da je upravljanje obiteljskim društvom složenije od upravljanja ostalim društvima. Razlog tomu je što povrh upravljanja društvom valja upravljati i obitelji koja je na čelu društva. Usredotočimo li se samo na probleme upravljanja društvom kroz rad uprave i drugih organa društva, ignorirajući činjenicu da su svi ili u prevladavajućem dijelu članovi društva / “vlasnici” pripadnici jedne obitelji koji obiteljsku dinamiku pretaču u poslovnu, ne možemo pružiti cjelovite stavove o obiteljskim društvima niti ponuditi adekvatna rješenja za upravljanje tim društvima.<sup>47</sup> Stoga se u teoriji i u praksi pod upravljanjem u obiteljskim društvima razmatraju dvije “grane” upravljanja: upravljanje obiteljskim odnosima i interesima, odnosno obiteljskim dijelom društva (*family governance*) i upravljanje poslom, odnosno društvom (*business governance*).<sup>48</sup>

<sup>45</sup> Tako i Schüking, C.; Freudenberg, R., *Unternehmensleitung* u: Rechenberg, von F. W.-G.; Thies, A.; Wiechers, H. (ur.), *Handbuch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart, 2016., str. 88 – 116, str. 88; May, P.; Koeberle-Schmid, A., *Governance Kodex als Leitlinie für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen*, Der Betrieb, vol. 9, 2011., str. 485 – 491, str. 486.

<sup>46</sup> Tako i Schindler, H., *Corporate Governance und Compliance in Familienunternehmen* u: Rechenberg, von F. W.-G.; Thies, A.; Wiechers, H. (ur.), *Handbuch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart, 2016., str. 117 – 167, str. 120.

<sup>47</sup> Tako i Eisenmann-Mittenzwei, *op. cit.* u bilj. 40, str. 33.

<sup>48</sup> Tako Koeberle-Schmid; Kenyon-Rouvinez; Poza, *op. cit.* u bilj. 22, str. 11.

Upravljanje obitelji, međutim, nije ujednačeno jer svaka je obitelj različita, od strukture do interesa pojedinih članova. Stoga se upravljanje "obiteljskim dijelom" društva razlikuje od društva do društva. Također, obiteljsko društvo prolazi kroz različite faze razvoja, struktura obitelji također se mijenja, posebice nakon prijenosa posla na iduću generaciju, što znači da se i korporativno upravljanje obiteljskim društvom neprestano mijenja.<sup>49</sup> Jednom uspostavljeni mehanizmi upravljanja društvom i upravljanja obitelji ne moraju odgovarati potrebama društva u nekoj drugoj fazi, što ovo čini dinamičnom kategorijom i neprestanim izvorom izazova za obiteljsko društvo.

Obitelji koje su na čelu obiteljskog društva možemo razvrstati u nekoliko skupina po njihovoj strukturi.<sup>50</sup> Tako imamo obiteljsko društvo u kojemu je prisutna jedna obitelj i to još uvijek prva generacija koja ima namjeru prijenosa posla na iduću generaciju. Zatim imamo društvo u kojemu je prisutno više generacija obitelji, primjerice otac i sin su u upravi društva, ili je sin u upravi, a otac u nadzornom odboru društva i drugo. Osim tih dvaju osnovnih tipova nailazimo i na obiteljska društva koja su u "vlasništvu" dviju ili više obitelji, pa se u okviru njih pojavljuju specifična pitanja odnosa između većinskog i manjinskog člana. Unutar toga svakako će postojati razlika i ako obiteljsko društvo osniva jedna osoba koja zatim posao prenosi na svoju djecu ili dva brata / dvije sestre koji također posao prenose na djecu ili ako to isto čine bratíci/sestrične.<sup>51</sup> Bez obzira na stupanj krvne povezanosti, obiteljska kohezija igra ključnu ulogu za dugoročno održanje obiteljskih društava. Međutim, takva kohezija u pravilu ne nastaje sama po sebi, već je potrebno na tome intenzivno raditi. Tako će članovi obitelji morati pitanju obiteljskog upravljanja posvećivati gotovo jednaku pažnju kao što ju posvećuju upravljanju samim društvom. Štoviše, u najosjetljivijim trenucima obiteljskog društva, a to je prenošenje posla na iduću generaciju, postavljanje strukture obiteljskog upravljanja i rješavanja obiteljskih pitanja može postati dominantnim zadatkom za članove obitelji te ključnim pitanjem za opstanak obiteljskog društva. Primjerice, ne uspije li se održati obiteljska kohezija, društvu može prijetiti podjela ili razdvajanje dijelova društva, prodaja velikog dijela upravljačkih prava trećoj osobi, što ugrožava kontrolu obitelji u društvu i drugo.

Stoga ne iznenađuje da su se u praksi razvili mehanizmi i tijela u okviru društva koja, iako nemaju pravnu snagu i kao takva nisu predviđena zakonima

<sup>49</sup> Tako i May, P.; Ebel, K., *Vom Governance Kodex zum Familien-Kodex, Eine Anleitung zu guter Governance im Familienunternehmen* u: May, P.; Bartels, P., *Governance im Familienunternehmen, Das Handbuch für die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Bundesanzeiger Verlag, Köln, 2017., str. 93 – 112, str. 97.

<sup>50</sup> Vidi Schindler, *op. cit.* u bilj. 46, str. 120.

<sup>51</sup> Vidi i Kružić, *op. cit.* u bilj. 21, str. 83.

koji uređuju strukturu trgovačkih društava, imaju isključivu ulogu baviti se obiteljskim odnosima i raditi na koheziji i očuvanju obiteljskog identiteta, što se smatra ključnim za opstanak društva.<sup>52</sup> Najčešća tijela koja se pojavljuju u praksi su *obiteljsko vijeće* i *obiteljski ured*, o kojima će više biti rečeno u nastavku.

Neupitno je da dobro postavljeni mehanizmi korporativnog upravljanja, posebice upravljanja “obiteljskim” dijelom društva, izravno mogu utjecati i na pitanje nasljeđivanja, što je iznimno važno ako u obzir uzmemo dostupne podatke da primjerice više od 70 % američkih obiteljskih društava ne preživi prijenos s prve na drugu generaciju.<sup>53</sup> Također, izvjesno je da se svake godine velik broj obiteljskih društava u državama Europske unije suočava s izazovima nasljeđivanja, odnosno prijenosa posla na sljedeću generaciju.<sup>54</sup> To svakako vrijedi i za RH u kojoj se, kao što je već izloženo, najveći broj obiteljskih društava prvi put suočava s izazovima prijenosa posla. Stoga ćemo u nastavku obraditi postojeće mehanizme upravljanja obiteljskim dijelom društva na komparativnoj razini s ciljem poboljšanja kvalitete korporativnog upravljanja u hrvatskim obiteljskim društvima.

### 3.1. Uloga kodeksa korporativnog upravljanja u obiteljskim društvima

Prvi kodeks korporativnog upravljanja obiteljskim društvima donesen je u Njemačkoj 2004. godine (*Governance Kodex für Familienunternehmen*) u okviru privatne inicijative pod vodstvom profesora Maya.<sup>55</sup> Taj je kodeks doživio

<sup>52</sup> May, P., *Die Bedeutung der Identität* u: May, P.; Bartels, P., *Governance im Familienunternehmen, Das Handbuch für die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Bundesanzeiger Verlag, Köln, 2017., str. 135 – 145, str. 136.

<sup>53</sup> Giarmarco, J. H., *Succession Planning for the Family-Owned Business* u: *Family and Business Succession Planning: Leading Lawyers on Evaluating Recent Trends, Navigating Uncertain Tax Laws, and Developing Creative Strategies for Families and Businesses*, Aspatore, Boston, 2015., str. 7 – 43, str. 8.

<sup>54</sup> Tako Kalss, S., *The Interaction Between Company Law and the Law of Succession – A Comparative Perspective* u: Kalss, S. (ur), *Company Law and the Law of Succession*, Springer, eBook, Cham, 2015., str. 3 – 46, str. 8 i dalje.

<sup>55</sup> Tako Schindler, *op. cit.* u bilj. 46, str. 121. Nakon njemačkog, korporativni kodeksi za obiteljska društva počeli su se pojavljivati i u drugim europskim državama. Primjerice austrijski *Österreichischer Corporate Governance Kodex*, zadnja verzija iz 2015., <http://www.corporate-governance.at/> (1. rujna 2017.). Također i belgijski *Code Byusse, Corporate Governance Recommendations for non-listed enterprises* iz 2005. koji je u 2017. dopunjen i izmijenjen; <http://www.codebyusse.com/nl/buyssenl.aspx> (1. rujna 2017.). Od bližeg kruga zemalja tu je i slovenski *The Corporate Governance Code for Unlisted Companies* iz 2016., [http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DNT/SGPIL/Kodeksi/Kodeks\\_upravljanja\\_en\\_26012017.pdf](http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DNT/SGPIL/Kodeksi/Kodeks_upravljanja_en_26012017.pdf) (1. rujna 2017.).

nekoliko izmjena te je trenutačno na snazi verzija iz 2015. godine.<sup>56</sup> Cilj tog kodeksa nije, međutim, dati konkretne preporuke za uspostavu korporativnog upravljanja obiteljskim društvima zato što ne postoji jedinstveno obiteljsko društvo (razlike se kreću od oblika trgovačkog društva do različitih struktura obitelji na čelu tih društava). Umjesto toga, kodeks daje pregled svih važnih pitanja o kojima obitelj treba razmisliti i dati rješenja radi opstanka obiteljskog društva kroz više generacija.<sup>57</sup> Dok ga neki autori kritiziraju upravo zbog opisane općenitosti<sup>58</sup>, drugi to ističu kao njegovu prednost jer je primjenjiv u svim oblicima obiteljskih društava.<sup>59</sup>

Sedmi dio kodeksa posvećen je upravo obiteljskom upravljanju (*Family Governance*). Cilj dobrog obiteljskog upravljanja jest “[...]to strengthen and foster long-term consolidation of the feeling of cohesion on the part of the owner family and their identification with the Company.”<sup>60</sup> Ističe se da bi vlasnici obiteljskih društava jednaku pozornost trebali dati upravljanju obitelji i očuvanju obiteljske kohezije koju daju i upravljanju samim društvom.<sup>61</sup> U tu svrhu preporučuje se odrediti pojedinca ili tijelo unutar društva koje bi se isključivo posvetilo tim pitanjima.<sup>62</sup> Najveće postignuće korporativnog kodeksa jest da obiteljsko društvo izradi vlastite odrednice upravljanja društvom i obitelji, najčešće u formi obiteljskog ustava, o čemu će više biti rečeno u nastavku rada.<sup>63</sup>

Smatramo da bi *de lege ferenda* donošenje neobvezujućeg kodeksa za obiteljska društva u RH osvijestilo važnost uređenja obiteljskih odnosa unutar obiteljskog društva te potaknulo ta ista društva za uvođenje mehanizama prijeko potrebnih za osiguranje prijenosa posla s jedne na drugu generaciju obitelji i uspješnog nastavka poslovanja društva.

---

<sup>56</sup> Tekst kodeksa može se naći na mrežnoj stranici [www.kodex-fuer-familienunternehmen.de](http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de) (1. rujna 2017.).

<sup>57</sup> Tako May; Koeberle-Schmid, *op. cit.* u bilj. 45, str. 485.

<sup>58</sup> Vidi primjerice Graf, H.; Bisle, M., *Der “Governance Kodex für Familienunternehmen”: Kein Ersatz für “maßgeschneiderte” Gesellschaftsverträge*, Deutsches Steuerrecht, br. 47, 2010., str. 2409 – 2413.

<sup>59</sup> Tako i Koeberle-Schmid; Kenyon-Rouvinez; Poza, *op. cit.* u bilj. 22, str. 203 i dalje.

<sup>60</sup> Vidi točku 7.1. Kodex für Familienunternehmen (službeni engleski prijevod).

<sup>61</sup> Vidi točku 7.1.1. Kodex für Familienunternehmen.

<sup>62</sup> Vidi točku 7.4. Kodex für Familienunternehmen.

<sup>63</sup> Tako i May; Ebel, *op. cit.* u bilj. 49, str. 110.



#### 4. UVOĐENJE OBITELJSKOG UPRAVLJANJA U OBITELJSKOM DRUŠTVU (*FAMILY GOVERNANCE*)

Kao što je prethodno izloženo, kvalitetno upravljanje obiteljskim društvima ne može se ostvariti ako se pozornost usmjeri samo na korporativni dio upravljanja društvom. Obiteljski odnosi i obiteljska dinamika koju članovi društva unose u društvo može itekako biti odlučujuća determinanta (ne)uspješnosti tih društava. Mogući konflikti između članova obitelji za posljedicu mogu imati neoperativnost upravljačkih tijela ako su sukobljeni članovi ujedno i članovi uprave ili uprava može biti nemoćna u donošenju važnih poslovnih odluka zbog neslaganja unutar obitelji oko smjera u kojem se društvo treba dalje razvijati, odnosno oko poslovne strategije društva. To su samo izdvojeni primjeri kako neusklađenost djelovanja u okviru obitelji može ozbiljno ugroziti daljnji opstanak i razvoj društva, što je još evidentnije u slučaju kada je u društvu prisutno više generacija. Stoga su se u teoriji i u praksi razvili određeni mehanizmi kojima je primarni cilj baviti se obitelji koja je na čelu obiteljskog društva. Tako se stvara prostor za obitelj u kojemu članovi obitelji prije svega ostvaruju kontinuirani kontakt, što je posebice važno kada je prisutno više generacija obitelji, uspostavljaju se mehanizmi za eventualno rješavanje sukoba između članova obitelji, postavljaju se kriteriji za zapošljavanje članova obitelji u društvu, pomaže se obitelji pri upravljanju imovinom, usklađuju se stavovi obitelji glede donošenja nekih strateških odluka za društvo, što se zatim prenosi na upravljačka tijela društva i drugo. U nastavku donosimo pregled najčešćih akata i uspostavljenih tijela unutar društva kojima se nastoje ostvariti te i druge zadaće za obitelj u obiteljskom društvu.

##### 4.1. Obiteljski ustav (*Family Constitution, Familienverfassung, Familien - Kodex*)

Obiteljski ustav smatra se središnjim aktom kojim obitelj postavlja strategiju obiteljskog upravljanja u obiteljskom društvu.<sup>64</sup> Taj se akt može i drukčije označiti, primjerice kodeks obitelji ili strategija/vizija obitelji i drugo, iako u komparativnoj literaturi prevladava engleski naziv *Family Constitution* ili njemački naziv *Familienverfassung*, što smo i mi usvojili te preveli kao obiteljski ustav. Do sada nema dostupnih podataka o tomu je li koje hrvatsko društvo usvojilo obiteljski ustav, iako je to nešto što bismo svakako preporučili.

<sup>64</sup> Tako i Kalss; Probst, *op. cit.* u bilj. 8, Rbr. 3/1, str. 39; Baus, K., *Die Familienstrategie: Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern*, Springer, eBooks, Wiesbaden, 2016., str. 107.

Riječ je o dobrovoljnom aktu te svaka obitelj slobodno bira hoće li izraditi takav akt za svoje društvo.<sup>65</sup> Obiteljski ustav može izraditi osnivač ili osnivači obiteljskog društva, dakle prva generacija, ili kasnija generacija obitelji kada se za time pokaže potreba. Samo po sebi se razumije da se izradi ustava obitelji pristupa kada se već ima uspješno izgrađen posao, a glavni motiv za njegovu izradu jest razmišljanje o prijenosu posla na sljedeću generaciju obitelji kada se unaprijed žele definirati uloge članova obitelji i prevenirati eventualne konfliktne situacije. Postojanje raznih vrsta konflikata između članova obitelji normalna je situacija za svaku obitelj, no kada se u obiteljske odnose upletu poslovni odnosi i potreba za donošenjem usklađenih odluka, paralelno postojanje poslovne hijerarhije i mjesta u obitelji, rivalstvo između članova obitelji, razni stupnjevi ekonomske ovisnosti o obiteljskom društvu, jasno je da obitelj na čelu obiteljskog društva ne može ignorirati ta pitanja.<sup>66</sup> Stoga ne iznenađuje da se u praksi bilježi porast obiteljskih društava koja su izradila svoj obiteljski ustav.<sup>67</sup>

Pri tomu valja razjasniti da obiteljski ustav ne zamjenjuje društveni ugovor / statut društva, koji i dalje ostaje temeljnim pravnim aktom u društvu. Obiteljski ustav nema pravnu snagu i učinke kao što to ima društveni ugovor / statut društva. Točnije, obiteljski ustav nije pravno obvezujući akt.<sup>68</sup> Njegova snaga primarno leži u moralnoj snazi koju ima za članove obitelji. Upravo iz tog razloga ističe se da je potrebno uključiti članove obitelji u njegovu izradu, dati im prostora da slobodno izraze svoja razmišljanja tako da bi se zaista i osjećali obvezani usvojenim rješenjima.<sup>69</sup> Ako se pak neka rješenja iz ustava obitelji želi učiniti pravno obvezujućima, kao što je primjerice određenje tko točno može naslijediti dionice / poslovne udjele obiteljskog društva, tada je to potrebno uvrstiti u društveni ugovor / statut društva.<sup>70</sup>

Ideja iza stvaranja ustava obitelji nije definiranje svih elemenata organizacije društva, kao što su sjedište, tvrtka, predmet poslovanja društva i drugo, nego regulacija odnosa između upravljačke moći i odgovornosti članova obitelji za

---

<sup>65</sup> Tako i Kalss; Probst, *op. cit.* u bilj. 8, Rbr. 3/3, str. 40.

<sup>66</sup> Vidi Baus, *op. cit.* u bilj. 64, str. 4 i dalje.

<sup>67</sup> Tako u Njemačkoj primjerice čak četvrtina obiteljskih društava ima obiteljski ustav, a od preostalih se smatra da ga čak 70 % onih koji ga još nemaju namjerava izraditi. Tako i Koeberle-Schmid; Kenyon-Rouvinez; Poza, *op. cit.* u bilj. 22, str. 229.

<sup>68</sup> Au, von D.; Strick, S., *Von der Familienverfassung zur erfolgreichen Umsetzung* u: May, P.; Bartels, P., *Governance im Familienunternehmen, Das Handbuch für die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Bundesanzeiger Verlag, Köln, 2017., str. 119 – 126, str. 119.

<sup>69</sup> Lächler, *op. cit.* u bilj. 42, str. 802.

<sup>70</sup> Tako i Koeberle-Schmid; Kenyon-Rouvinez; Poza, *op. cit.* u bilj. 22, str. 227.

poslovanje društva, odnosno da regulira odnose između članova obitelji i njihov odnos prema društvu.<sup>71</sup> Time ponajprije dobiva ulogu discipliniranja članova obitelji i određenja njihovih uloga kroz više generacija s ciljem očuvanja uspješnog društva koje dugoročno ostaje u rukama iste obitelji.<sup>72</sup> Uređenjem odnosa između članova obitelji, posebice između više generacija i između različitih obiteljskih grana, nastoji se eliminirati nastajanje konflikta u okviru obitelji<sup>73</sup>, što je iznimno važno s obzirom na to da su potencijalni konflikti između članova obitelji ključni problem upravljanja obiteljskim društvima.

Ustavom obitelji se posebice određuje rad tijela koja se bave obitelji, odnosno obiteljskim aspektima društva<sup>74</sup>, kao što su obiteljsko vijeće i obiteljski ured, o kojima će više biti rečeno u nastavku rada.

#### 4.2. Obiteljsko vijeće (*Family Council, Familienrat*)

Kod obiteljskog društva koje dugo posluje i u kojemu je prisutno više generacija postoji opasnost da članovi obitelji više neće imati iste interese ni viziju poslovne strategije društva. Uz otuđenje mogući su i razni interni konflikti. Stoga, ako društvo želi opstati, nužno je spriječiti otuđenje obitelji i neprestano raditi na njezinoj koheziji. Jedan od načina za postizanje tog cilja jest i organizacija tijela unutar obiteljskog društva, čija je zadaća baviti se isključivo obitelji na čelu društva. To se tijelo često naziva obiteljskim vijećem (*Family Council, Familienrat*), iako može imati i druge nazive.

Obiteljsko vijeće ima cilj osigurati kontinuirani kontakt između članova obitelji (organizacija tzv. obiteljskog dana, edukacije članova obitelji, zajedničkih aktivnosti članova obitelji i dr.)<sup>75</sup>, uskladiti osobne interese, ali i poslovnu strategiju društva, a često i iznjedruti zajednički stav prema donošenju neke

---

<sup>71</sup> Tako i Lächler, *op. cit.* u bilj. 42, str. 802; Kalss; Probst, *op. cit.* u bilj. 8, Rbr. 3/3, str. 40; Spiegelberger, S., *Die Familienverfassung: Gestaltung von Gesellschaftsverträgen* u: Rödl, C.; Scheffler, W.; Winter, M. (ur), *Internationale Familienunternehmen*, C. H. Beck, München, 2018., str. 89 – 113, str. 94.

<sup>72</sup> Tako i Schindler, *op. cit.* u bilj. 46, str. 121.

<sup>73</sup> Tako i Kalss; Probst, *op. cit.* u bilj. 8, Rbr. 3/21, str. 47.

<sup>74</sup> *Ibid.*, Rbr. 3/24, str. 49; Baus, *op. cit.* u bilj. 64, str. 50.

<sup>75</sup> O važnosti obiteljskih aktivnosti i edukacije za razvoj kvalitetnog upravljanja u obiteljskim društvima vidi Rieder, G.; Strick, S., *Family Education und Family Activity als Bestandteile der Family Governance* u: May, P.; Bartels, P., *Governance im Familienunternehmen, Das Handbuch für die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Bundesanzeiger Verlag, Köln, 2017., str. 549 – 556.

poslovne odluke koju se zatim prenosi na upravljačka tijela društva.<sup>76</sup> Također, obiteljsko se vijeće često koristi za interno rješavanje konflikata između članova obitelji.<sup>77</sup> S obzirom na to da je obiteljsko vijeće dobrovoljno tijelo, koje nema zakonsku osnovu, valja naglasiti da moć obiteljskog vijeća ovisi o poštovanju članova obitelji i njihovoj spremnosti prihvatiti i provoditi odluke koje se donesu na tome vijeću.<sup>78</sup>

Usvaja li se obiteljski ustav u kasnijoj fazi poslovanja društva, posebice ako je u obiteljskom društvu prisutno više generacija, upravo je obiteljsko vijeće mjesto na kojem će članovi obitelji razmatrati njegovo donošenje te pristupiti njegovoj izradi.<sup>79</sup>

U obiteljskom vijeću u pravilu sjede samo članovi obitelji.<sup>80</sup> Nema pravila o broju članova ovakvog vijeća, kao ni pravila o načinu izbora članova. To će ovisiti o veličini obitelji, interesu pojedinih članova obitelji, broju generacija prisutnih u obiteljskom društvu, grana obitelji i drugo. Primjerice, može se odlučiti da svaka grana obitelji ima po jednog predstavnika u obiteljskom vijeću. Na čelu obiteljskog vijeća u pravilu se nalazi predsjednik (*Chief Family Officer*), koji ima ulogu koordinacije i organizacije rada obiteljskog vijeća, ali često je njegova uloga šira, pa može djelovati kao medijator u slučaju konflikta između članova obitelji, olakšavati i poticati komunikaciju u okviru obitelji i drugo.<sup>81</sup> U pravilu će biti riječ o osobi u koju obitelj ima veliko povjerenje.

Nema dostupnih podataka o tomu je li neko hrvatsko obiteljsko društvo osnovalo obiteljsko vijeće kao zasebno tijelo koje bi imalo opisane zadaće. No, smatramo da društva treba poticati u smjeru sustavnijeg postavljanja upravljanja s obiteljskim dijelom društva, pri čemu im upravo postavljanje jednog dodatnog tijela po uzoru na obiteljska vijeća može biti primjer dobre prakse.

---

<sup>76</sup> Lächler, *op. cit.* u bilj. 42, str. 814.

<sup>77</sup> Haagen-Eck, R., *Streitvermeidung und Streitlösung unter Gesellschaftern des Familienunternehmens* u: Rechenberg, von F. W.-G.; Thies, A.; Wiechers, H. (ur.), *Handbuch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart, 2016., str. 669 – 703, str. 690.

<sup>78</sup> *Loc. cit.*

<sup>79</sup> *Loc. cit.*

<sup>80</sup> Koeberle-Schmid, A., *Family Business Governance, Aufsichtsgremium und Familienrepräsentanz*, Gabler, Wiesbaden, 2008., str. 15; Haagen-Eck, *op. cit.* u bilj. 77, str. 690.

<sup>81</sup> Tako i Koeberle-Schmid; Kenyon-Rouvinez; Poza, *op. cit.* u bilj. 22, str. 157.

### 4.3. Obiteljski ured (*Family Office, Familienbüro*)

Obiteljski uredi postoje u praksi obiteljskih društava već niz godina, počevši u moderno doba od polovice 19. stoljeća u SAD-u, kada su američke obitelji zasnovale te urede da upravljaju njihovim bogatstvom koje su stekle nakon industrijske revolucije.<sup>82</sup> Dakle, obitelj ima potrebu za uslugama obiteljskog ureda kada do te mjere stekne bogatstvo iz poslovanja obiteljskog društva da članovi obitelji trebaju profesionalnu pomoć pri njegovu očuvanju i upravljanju njime. Iako svaki član može odvojeno upravljati svojom imovinom, odnosno dati na upravljanje različitim pružateljima te usluge (primjerice investicijskim društvima), mnoge obitelji preferiraju upravljanje imovinom članova obitelji povjeriti istome tijelu/organizaciji. Na neki način je okupljanje imovine koju članovi imaju neovisno jedan o drugome produljenje vizije koja te članove kroz više generacija drži u obiteljskom društvu.<sup>83</sup> Ako je riječ o dovoljno visokoj vrijednosti imovine članova obitelji, tada se u praksi nerijetko osnivaju obiteljski uredi koji upravljaju isključivo imovinom članova obitelji.<sup>84</sup>

Usluge koje obiteljski ured pruža članovima obitelji možemo svrstati u četiri glavne kategorije.<sup>85</sup> Prva obuhvaća zaštitu obiteljske imovine kroz edukaciju članova obitelji o upravljanju svojom imovinom, izradu poreznih planova, pomoć u planiranju nasljeđivanja imovine i drugo. Druga kategorija odnosi se na pružanje usluge upravljanja portfeljem (*asset management*) pojedinih članova obitelji, pri čemu obiteljski ured djeluje kao investicijsko društvo čiji su (jedini) klijenti članovi obitelji. Treća kategorija usluga jest omogućavanje članovima obitelji da imaju kontrolu nad svojom imovinom vođenjem evidencija i davanjem financijskih izvješća o imovini. Četvrta kategorija usluga koju obiteljski uredi pružaju članovima obitelji odnosi se na personalizirane usluge, što uključuje čitavu paletu usluga od koordinacije filantropskih aktivnosti za članove obitelji (pomoć pri odabiru dobrotvorne zaklade i praćenje rezultata) do pomoći pri odabiru škole za djecu i drugo.

<sup>82</sup> Kao primjeri navode se osnivanje obiteljskih ureda od strane obitelji Rockefeller, Morgan i drugi. Vidi Wessel, S., *Goals, Control and Conflicts in Family Offices: A Conceptual and In-depth Qualitative Study*, Springer, eBooks, Wiesbaden, 2013., str. 2.

<sup>83</sup> *Ibid.*, str. 3.

<sup>84</sup> Tako postoje podaci iz prakse da će se u Europi obiteljski uredi koji bi upravljali isključivo imovinom članova jedne obitelji osnovati ako se skupi imovina od 200-300 milijuna eura, dok je za američko tržište prag viši te iznosi najmanje 500 milijuna eura. Tako Decker, C.; Lange, K. S. G., *Exploring a secretive organization: What can we learn about family offices from the public sphere?*, *Organizational Dynamics*, vol. 42., br. 4, 2013., str. 298 – 306, str. 301.

<sup>85</sup> *Loc. cit.*

Dakle, glavna uloga obiteljskog ureda u sustavu obiteljskog upravljanja jest očuvanje vrijednosti na kojima počiva pojedino obiteljsko društvo (kroz niz personaliziranih usluga, okupljanje obitelji i drugo) i pružanje usluge upravljanja individualnim portfeljima članova obitelji.<sup>86</sup> To znači da se i na razini obiteljskih ureda, koji su u pravilu odvojena pravna tijela od obiteljskih društava, miješaju elementi obitelji i poslovanja, pa i obiteljski uredi sami postaju obiteljska društva, posebice ako je obitelj osnivač obiteljskog ureda (koji primjerice posluje kao investicijsko društvo). Obiteljske vrijednosti i sklonost k poslovnim rizicima koje članovi obitelji donose iz bazičnog obiteljskog posla pretaču se u obiteljske urede, što utječe na način na koji će obiteljski uredi nadalje upravljati imovinom i investirati povjerenu imovinu.<sup>87</sup>

U praksi su se iskristalizirale dvije glavne kategorije obiteljskih ureda.<sup>88</sup> U prvu pripadaju obiteljski uredi koji upravljaju isključivo imovinom članova jedne obitelji, tzv. *Single Family Office*. U drugu kategoriju pripadaju obiteljski uredi koji upravljaju imovinom više obitelji, odnosno više obitelji koristi usluge i dijeli troškove istog obiteljskog ureda, tzv. *Multi Family Office*.

Obiteljski uredi pridonose povećanju kvalitete obiteljskog upravljanja (*family governance*) s obzirom na to da predstavljaju još jedan način kohezije obiteljskih interesa i vrijednosti, a zbog velikih portfelja kojima upravljaju predstavljaju i značajne ulagatelje na tržištu kapitala.<sup>89</sup> Stoga je njihova praktična vrijednost velika. U RH se njihova primjena tek može očekivati daljnjim razvojem hrvatskih obiteljskih društava.

## 5. ZAKLJUČAK

Upravljanje obiteljskim društvima nije nimalo lak zadatak. U obiteljskim društvima spajaju se i sukobljuju obitelj i posao kao dvije fundamentalno različite društvene osnove. To dovodi do specifične dinamike unutar obiteljskih društava u kojima se ne može ignorirati dimenziju obitelji kada se analizira korporativno upravljanje u tim društvima. Stoga se u praksi sve jasnije poziva na izgradnju sustava upravljanja obitelji (*family governance*), koji bi postojao paralelno sa sustavom korporativnog upravljanja društvom (skupština, uprava, nadzorni odbor), a koji bi se isključivo bavio obiteljskim pitanjima obitelji koja se nalazi na čelu

<sup>86</sup> Daniell, M. H.; Hamilton, S. S., *Family legacy and leadership*, John Wiley & Sons, Singapur, 2010., str. 2009.

<sup>87</sup> Tako Wessel, *op. cit.* u bilj. 82, str. 18.

<sup>88</sup> Vidi Koeberle-Schmid; Kenyon-Rouvinez; Poza, *op. cit.* u bilj. 22, str. 188. Tako Wessel, *op. cit.* u bilj. 82, str. 2.

<sup>89</sup> Tako Decker; Lange, *op. cit.* u bilj. 84, str. 298.

društva. Smatramo da je potreba za uspostavom sustava upravljanja obitelji ključno važna za hrvatska obiteljska društva koja se trenutačno velikim dijelom nalaze u fazi nasljeđivanja, odnosno prijenosa posla na sljedeću generaciju, što se smatra najvećim izazovom i ultimativnim testom obiteljskih društava čiji je cilj održati uspješnost društva kroz više generacija. Postavljanje dobrog obiteljskog upravljanja svakako će utjecati i na kvalitetnije rješenje pitanja prijenosa posla na sljedeću generaciju. Tako obitelj može u obiteljskom ustavu postaviti osnovne vrijednosti obitelji, odrediti tko ulazi u krug obitelji, odnos između članova obitelji i njihov odnos prema društvu, načine rješavanja internih konflikata i drugo. Osim obiteljskog ustava, kao temeljnog akta obitelji, u praksi se mogu osnovati razna dodatna tijela u okviru društva, pri čemu se kao najčešći pojavljuju obiteljsko vijeće i obiteljski ured. Dok prvi ima cilj osigurati kontinuirano sastajanje obitelji, održanje obiteljske kohezije i očuvanje obiteljskog identiteta i poslovne vizije (što je ključno u društvima s više generacija i grana obitelji), drugi ima ulogu pomoći u upravljanju imovinom članova obitelji, ali i u čitavom nizu personaliziranih usluga (primjerice vođenje dobrotvorne zaklade, pomoć pri odabiru škola za djecu i drugo). Analizom uspostavljenih mehanizama obiteljskog upravljanja na komparativnoj osnovi, posebice njemačkih obiteljskih društava koja imaju dugu tradiciju poslovanja (neka društva bilježe i više od sto godina kontinuiranog poslovanja na čelu s istom obitelji), ključni je zaključak da je potrebno neprestano raditi na obiteljskim odnosima i davati upravljanju i koordinaciji obitelji jednaku pažnju koja se daje i upravljanju samim društvom. Nadamo se da će prikaz instrumenata i važnosti uloge obiteljskog upravljanja podignuti svijest o trenutačno zanemarenom aspektu upravljanja obiteljskim društvima u RH.

## LITERATURA

- Achleitner, A-K.; Kaserer, C.; Günther, N.; Volk, S., *Die Kapitalmarktfähigkeit von Familienunternehmen, Unternehmensfinanzierung über Schuldschein, Anleihe und Börsengang*, PWC, München, 2011.
- Alpeza, M.; Grubišić, N.; Mikrut, M., *Business Transfer Barometar Hrvatska*, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR), Zagreb, 2015.
- Alpeza, M.; Peura, K., *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj*, Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva (CEPOR), Zagreb, 2012.
- Andrae, von C., *Familienunternehmen und Publikumsgesellschaft, Führungsstrukturen, Strategien und betriebliche Funktionen im Vergleich*, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2007.

- Armour, J.; Hansmann, H.; Kraakman, R., *Agency Problems and Legal Strategies*, u Kraakman R.; Armour J.; Davies P.; Enriques, L.; Hansmann, H.; Hertig, G.; Hopt, K.; Kanda, H.; Rock, E., *The Anatomy of Corporate Law, A Comparative and Functional Approach*, Oxford University Press, Oxford, 2009., str. 35 – 53.
- Astrachan, J. H.; Shanker, M. C., *Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look*, Family Business Review, vol. 16, br. 3., 2003., str. 211 – 219.
- Au, von D.; Strick, S., *Von der Familienverfassung zur erfolgreichen Umsetzung*, u May, P.; Bartels, P., *Governance im Familienunternehmen, Das Handbuch für die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Bundesanzeiger Verlag, Köln, 2017., str. 119 – 126.
- Bachmann G.; Eidenmüller H.; Engert A.; Fleischer H.; Schön W., *Regulating the Closed Corporation*, European company and financial law review, special volume 4, De Gruyter, Berlin, 2014.
- Barbić, J., *Pravo društava, Opći dio*, Organizator, Zagreb, 2008.
- Baus, K., *Die Familienstrategie: Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern*, Springer, eBooks, Wiesbaden, 2016.
- Becker, C., *Die Organisation von Personengesellschaften nach Familienstämmen*, Peter Lang, Frankfurt am Main, 2009.
- Block, J., *Long-term Orientation of Family Firms, An Investigation of R&D Investments, Downsizing Practices, and Executive Pay*, Gabler Research, München, 2009.
- Braut Filipović, M., *Položaj članova uprave dioničkog društva pri sklapanju ugovora u ime društva, ali s osobnim interesom u pravnom poslu*, Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu, vol. 62, br. 4, 2012., str. 1137 – 1173.
- Bulog, I., *Odlučivanje i konflikti – dinamičnost procesa u obiteljskim poduzećima*, u Kružić, D. (ur.), *Obiteljsko poduzetništvo*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu i Ekonomski fakultet Sveučilišta u Mostaru, Mostar, 2016., str. 245 – 268.
- Čulinović-Herc, E.; Braut Filipović, M., *Corporate governance issues in closely held companies – conflicting interests between shareholders and managers with emphasis on Croatian law and practice*, SGEM 2017 Modern Science Conference Proceedings, vol. 2, 2017, str. 409 – 420.
- Daniell, M. H.; Hamilton, S. S., *Family legacy and leadership*, John Wiley & Sons, Singapur, 2010.
- Decker, C.; Lange, K. S. G., *Exploring a secretive organization: What can we learn about family offices from the public sphere?*, Organizational Dynamics, vol. 42., br. 4., 2013., str. 298 – 306.
- Eisenmann-Mittenzwei, A., *Familienunternehmen und Corporate Governance*, Verlag Dr. Kovač, Hamburg, 2006.



- Enriques, L.; Volpin, P., *Corporate Governance Reforms in Continental Europe*, Journal of Economic Perspectives, vol. 21, br. 1, 2007., str. 117 – 140.
- Frank, M. A., *Die "kleine" AG als Organisationsform für die Nachfolge in Familienunternehmen*, Nomos, Baden-Baden, 2002.
- Giarmarco, J. H., *Succession Planning for the Family-Owned Business*, u *Family and Business Succession Planning: Leading Lawyers on Evaluating Recent Trends, Navigating Uncertain Tax Laws, and Developing Creative Strategies for Families and Businesses*, Aspatore, Boston, 2015., str. 7 – 43.
- Graf, H.; Bisle, M., *Der "Governance Kodex für Familienunternehmen": Kein Ersatz für "maßgeschneiderte" Gesellschaftsverträge*, Deutsches Steuerrecht, br. 47, 2010., str. 2409 – 2413.
- Groth, T.; Wimmer, R. u Scherer, S.; Blanc, M.; Kormann, H.; Groth, T.; Wimmer, R. F., *Familienunternehmen, Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung*, Feutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, 2012.
- Haagen-Eck, R., *Streitvermeidung und Streitlösung unter Gesellschaftern des Familienunternehmens*, u Rechenberg, von F. W-G.; Thies, A.; Wiechers, H. (ur.), *Handbuch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart, 2016., str. 669 – 703.
- Hack, A., *Sind Familienunternehmen anders? Eine kritische Bestandsaufnahme des aktuellen Forschungsstands*, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, br. 2, 2009., str. 1 – 29.
- Handler, W. C., *Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses*, Family Business Review, vol. 2, br. 3, 1989., str. 257 – 275.
- Hopt, K. J., *Comparative Corporate Governance: The State of the Art and International Regulation*, ECGI Working Paper Series in Law, Working Paper no. 170/2011, [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1713750](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1713750) (14. rujna 2017.).
- Hopt, K. J., *Trusteeship and Conflicts of Interest in Corporate, Banking and Agency Law: Toward Common Legal Principles for Intermediaries in the Modern Service-Oriented Society*, u Ferrarini, G.; Hopt, K. J.; Winter, J.; Wymeersch, E. (ur.), *Reforming Company and Takeover Law in Europe*, Oxford University Press, Oxford, 2004.
- Hougaz, L., *Entrepreneurs in Family Business Dynasties: Stories of Italian-Australian Family Businesses over 100 years*, Springer, eBooks, Cham, 2015.
- Jendritzky, T., *Die korporative Gruppenbildung als Organisationsmodell für Familienunternehmen*, Nomos, Baden-Baden, 2007.
- Kalss, S., *The Interaction Between Company Law and the Law of Succession – A Comparative Perspective*, u Kalss, S. (ur.), *Company Law and the Law of Succession*, Springer, eBook, Cham, 2015., str. 3 – 46.

- Kalss, S.; Probst, S., *Familienunternehmen, Gesellschafts- und zivilrechtliche Fragen*, Manzsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, Wien, 2013.
- Klein, S. B., *Family Business in Germany: Significance and Structure*, Family Business Review, vol. 13, br. 3., 2000., str. 157 – 182.
- Koeberle-Schmid, A., *Family Business Governance, Aufsichtsgremium und Familienrepräsentanz*, Gabler, Wiesbaden, 2008.
- Koeberle-Schmid, A.; Kenyon-Rouvinez, D.; Poza, E. J., *Governance in Family Enterprises, Maximizing Economic and Emotional Success*, Palgrave Macmillan, New York, 2014.
- Kormann, H., *Governance des Familienunternehmens*, Springer, eBooks, Wiesbaden, 2017.
- Kormann, H. u Scherer, S.; Blanc, M.; Kormann, H.; Groth, T.; Wimmer, R., F., *Familienunternehmen, Erfolgsstrategien zur Unternehmenssicherung*, Feutscher Fachverlag, Frankfurt am Main, 2012.
- Kružić, D., *Obiteljski biznis*, RRiF, Zagreb, 2004.
- Lächler, C., *Familienverfassung und Family Governance*, u Rechenberg, von F. W-G.; Thies, A.; Wiechers, H. (ur.), *Handbuch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart, 2016., str. 799 – 818.
- Lansberg, I. S., *Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*, Organizational Dynamics, vol. 12, br. 1, 1983., str. 39 – 46.
- Lansberg, I.; Perrow, E. L.; Rogolsky, S., *Family business as an emerging field*, Family Business Review, vol 1., br. 1., 1988., str. 1 – 8.
- May, P., *Die Bedeutung der Identität*, u May, P.; Bartels, P., *Governance im Familienunternehmen, Das Handbuch für die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Bundesanzeiger Verlag, Köln, 2017., str. 135 – 145.
- May, P.; Ebel, K., *Vom Governance Kodex zum Familien-Kodex, Eine Anleitung zu guter Governance im Familienunternehmen*, u May, P.; Bartels, P., *Governance im Familienunternehmen, Das Handbuch für die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Bundesanzeiger Verlag, Köln, 2017., str. 93 – 112.
- May, P.; Koeberle-Schmid, A., *Governance Kodex als Leitlinie für die verantwortungsvolle Führung von Familienunternehmen*, Der Betrieb, vol. 9, 2011., str. 485 – 491.
- Rieder, G.; Strick, S., *Family Education und Family Activity als Bestandteile der Family Governance*, u May, P.; Bartels, P., *Governance im Familienunternehmen, Das Handbuch für die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Bundesanzeiger Verlag, Köln, 2017., str. 549 – 556.
- Sabel, S.; Thurn, O.; Schneider, B., *Dokumentation in Familienunternehmen*, u Rechenberg, von F. W-G.; Thies, A.; Wiechers, H. (ur.), *Handbuch Familie-*

- nunternehmen und Unternehmerfamilien*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart, 2016., str. 69 – 79.
- Schick, K-G., *Die Beteiligung am Familienunternehmen*, u Rechenberg, von F. W-G.; Thies, A.; Wiechers, H. (ur.), *Handbuch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart, 2016., str. 603 – 617.
- Schindler, H., *Corporate Governance und Compliance in Familienunternehmen*, u Rechenberg, von F. W-G.; Thies, A.; Wiechers, H. (ur.), *Handbuch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart, 2016., str. 117 – 167.
- Schröder, M., *Familienunternehmen und soziale Verantwortlichkeit von Unternehmen*, u Schröder, M.; Westerheide, P. (ur.), *Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen*, Nomos, Baden-Baden, 2010., str. 81 – 99.
- Schüking, C.; Freudenberg, R., *Unternehmensleitung*, u Rechenberg, von F. W-G.; Thies, A.; Wiechers, H. (ur.), *Handbuch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart, 2016., str. 88 – 116.
- Seibold, M.; Lauster, G.; Grunert, A., *Varianten der Gesellschafterfinanzierung*, u Rechenberg, von F. W-G.; Thies, A.; Wiechers, H. (ur.), *Handbuch Familienunternehmen und Unternehmerfamilien*, Schäffer – Poeschel Verlag, Stuttgart, 2016., str. 361 – 386.
- Senegović, I.; Publić, V.; Ćorić, G., *Family Business Succession Risks: The Croatian Context*, u Dana, L-P; Ramadani, V. (ur.), *Family Businesses in Transition Economies*, Springer, Cham, 2015., str. 175 – 197.
- Sharma, P., *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future*, *Family Business Review*, vol. 17, br. 1., 2004., str. 1 – 36.
- Shanker, M. C.; Astrachan, J. H., *Myths and realities: Family businesses' contribution to the U. S. economy*, *Family Business Review*, vol. 9, br. 2, 1996., str. 107 – 124.
- Spiegelberger, S., *Die Familienverfassung: Gestaltung von Gesellschaftsverträgen*, u Rödl, C.; Scheffler, W.; Winter, M. (ur), *Internationale Familienunternehmen*, C. H. Beck, München, 2018., str. 89 – 113.
- Zellweger, T. M.; Astrachan, J. H., *On the Emotional Value of Owning a Firm*, *Family Business Review*, vol. 21, br. 3., 2008., str. 347 – 363.
- Wälzholz, E. u Sudhoff, H. (ur), *Familienunternehmen*, C.H. Beck, München, 2005.
- Wessel, S., *Goals, Control and Conflicts in Family Offices: A Conceptual and In-depth Qualitative Study*, Springer, eBooks, Wiesbaden, 2013.
- Wiedemann, A.; Kögel, R., *Beirat und Aufsichtsrat im Familienunternehmen*, C.H.Beck, München, 2008.

## IZVORI

- Austrian Institute for SME Research, *Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report*, Beč, 2008, [ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10389/attachments/1/translations/en/.../pdf](http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/10389/attachments/1/translations/en/.../pdf) (14. rujna 2017.).
- Austrijski Österreichischer Corporate Governance Kodex, zadnja verzija iz 2015., <http://www.corporate-governance.at/> (1. rujna 2017.).
- Belgijski Code Buysse, Corporate Governance Recommendations for non-listed enterprises, iz 2005. koji je u 2017. nadopunjen i izmijenjen. <http://www.codebuysse.com/nl/buysse.nl.aspx> (1. rujna 2017.).
- Eichenberger, S., *In Pictures: 15 Oldest Family Companies*, Forbes, 2011., str. 1 - 16, [https://www.forbes.com/2011/06/17/oldest-family-businesses\\_slide\\_2.html](https://www.forbes.com/2011/06/17/oldest-family-businesses_slide_2.html) (14. rujna 2017.).
- Njemački Kodex für Familienunternehmen, 2015, [www.kodex-fuer-familienunternehmen.de](http://www.kodex-fuer-familienunternehmen.de) (1. rujna 2017.).
- Slovenski The Corporate Governance Code for Unlisted Companies iz 2016., [http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DNT/SGPIL/Kodeksi/Kodeks\\_upravljanja\\_en\\_26012017.pdf](http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DNT/SGPIL/Kodeksi/Kodeks_upravljanja_en_26012017.pdf) (1. rujna 2017.).
- Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine br. 111/93, 34/99, 121/99, 52/00, 118/03, 107/07, 146/08, 137/09, 152/11, 111/12, 144/12, 68/13, 110/15.

## Summary

Mihaela Braut Filipović \*

### SPECIFIC FEATURES GOVERNING FAMILY BUSINESSES

*Family businesses have an important impact on a country's economy, and Croatia is no exception. In spite of that, family businesses are not subject to any legal regulation or part of any national classification. Family businesses can be formed as any type of company under the Croatian Companies Act. However, regardless of their form, family businesses have unique features which distinguish them from any other type of business. In these businesses families have the prevailing influence, either through ownership or management. They are mostly long-term oriented and ultimately aim to transfer the business to the next generation within the family. Family tradition and values are embodied in the family business, and they often serve as both the business motto and a way to preserve family identity through generations. Specific dynamics of corporate governance in family businesses stem from the overlapping of family, ownership and business. In order to fully comprehend the governance of family businesses the role of the family in the business must be taken into account. Family governance becomes equally important as business governance, as family cohesion and good family relations become the condicio sine qua non for the success of the business. Family governance is in fact a strategy for managing family matters which might have an influence on the family business. However, all measures taken to establish a family strategy are completely voluntary – their establishment depends on the will of family members as well as their conformity with the adopted strategy. Practice clearly shows that if family matters are not coordinated, especially if there are conflicts between the family members or a lack of a common business vision, the company's future existence is at stake. This article analyses possible instruments for devising a good family strategy, as is the writing of a family constitution and forming special bodies within the company, such as the Family Council and the Family Office. Their only role is to govern different aspects of family needs in order to maintain family cohesion. As Croatian companies face the challenge of transferring a large number of family businesses, these instruments can help preserve family cohesion while ensuring the continuity of the family business.*

*Keywords: family company / business, corporate governance, family constitution, family council, family office*

---

\* Mihaela Braut Filipović, Ph. D., Assistant Professor, Faculty of Law, University of Rijeka, Hahlić 6, Rijeka; mbraut@pravri.hr; ORCID ID: orcid.org/0000-0002-2476-545X