

PRAVNI ASPEKTI UPRAVLJANJA PORODIČNIM FIRMAMA U SRBIJI

Tatjana Đurić Kuzmanović^{*}, Visoka poslovna škola strukovnih studija,
Novi Sad

Gordana Ljubojević, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

Sažetak: U ovom radu se obrazlažu rezultati pravne analize sledećih dokumenta: Akt o malim preduzećima EU komisije (2008), Zakon o privrednim društvima Republike Srbije (2011), Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period 2015-2020 (2015) i Kodeks korporativnog upravljanja (2012), koja normiraju upravljanje porodičnim firmama (društvima) u Srbiji. Ciljevi komparativne analize navedene regulative jesu da se sagleda njihova usaglašenost sa evropskom regulativom i ukaže na (ne)utemeljenost njihove očekivane pravne stimulativnosti u odnosu na stanje i izazove sa kojima se suočavaju porodične firme u domenu upravljanja porodičnim poslovima u poslovnom ambijentu postsocijalističke neoliberalne transformacije Srbije.

Ključne reči: upravljanje porodičnim firmama, Evropska unija, Srbija, ključna dokumenta, komparativna pravna analiza.

LEGAL ASPECTS OF FAMILY BUSINESSES MANAGEMENT IN SERBIA

Abstract: This paper explains the results of legal analysis of the following key documents: Small Business Act for Europe - EU Commission (2008), The Law on Companies of the Republic of Serbia (2011), Strategy for Supporting the Development of Small and Medium Enterprises, Entrepreneurship and Competitiveness for the period 2015-2020 (2015) and Code of Corporate Governance (2012) that standardise the management of family businesses (companies) in Serbia. Objectives of comparative analysis of these regulations are to examine their conformity with the European regulations and point out to the (un)worthiness of their expected legal incentives in comparison with situation and challenges faced by family businesses in the business environment of post-socialist neo-liberal transformation of Serbia.

* tanjadjk@eunet.rs

Keywords: *family businesses management, the European Union, Serbia, key documents, comparative legal analysis.*

JEL Classification: *J16, L26*

1. UVOD

Polazni pravni osnov za razumevanje stanja i pravca razvoja porodičnih društava jeste poznavanje regulative koja se odnosi na firme male i srednje veličine, s obzirom na činjenicu da porodična društva često potpadaju pod ovu kategoriju, iako po svojoj veličini mogu biti i velike porodične firme. U ovom radu se komparativnom analizom obuhvataju najznačajnija pravna akta koja normiraju oblast upravljanja porodičnim poslovima u Evropskoj uniji i u Srbiji i procenjuje se njihova međusobna usaglašenost, kao i njihov očekivani uticaj na poslovni ambijent i upravljanje porodičnim firmama u Srbiji. Analiziraju se sledeća pravna dokumenta u ovoj oblasti: Akt o malim preduzećima EU komisije (2008), Zakon o privrednim društvima Republike Srbije (2011), Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period 2015-2020 (2015) i Kodeks korporativnog upravljanja (2012).

2. KOMPARATIVNA PRAVNA ANALIZA DOKUMENATA RELEVANTNIH ZA UPRAVLJANJE PORODIČNIM FIRMAMA

Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period 2015-2020 (2015) koju je usvojila Vlada Republike Srbije (u daljem tekstu: Strategija), počiva na sledećih šest stubova: 1. Unapređenje poslovnog okruženja, 2. Unapređenje pristupima izvora finansiranja, 3. Kontinuirani razvoj ljudskih resursa, 4. Jačanje održivosti i konkurentnosti MSPP, 5. Unapređenje pristupa novim tržištima i 6. Razvoj i promocija preduzetničkog duha i podsticanje preduzetništva žena, mladih i socijalnog preduzetništva. Strategija se naslanja na (i razrađuje) Strategiju Evropa 2020 (2010) i Akt o malim preduzećima EU komisije (2008).

Strategijom Vlade RS se principi Akta o malim preduzećima EU (u daljem tekstu: Akt) razrađuju kroz šest stubova. U šestom stubu, pod naslovom "Razvoj i promocija preduzetničkog duha i podsticanje preduzetništva žena, mladih i socijalnog preduzetništva", kao i u stubu tri, pod nazivom "Kontinuirani razvoj ljudskih resursa", razrađuje se prvi princip Akta, o stvaranju okruženja u kojem preduzetnici i porodične firme mogu da se razvijaju, a preduzetništvo može da se nagrađuje. Prvi stub Strategije, "Unapređenje poslovnog okruženja", i drugi stub, "Unapređenje pristupa izvorima finansiranja", odgovaraju drugom principu Akta (obezbediti da

ŠKOLA BIZNISA, 2/2016, 95 – 110

preduzetnici koji su se suočili sa stečajem brzo dobiju drugu šansu), kao i trećem principu (izgraditi pravila u skladu sa shvatanjem da treba misliti najpre na mlade), četvrtom principu (učiniti da državna uprava izlazi u susret potrebama malih i srednjih preduzeća), petom principu (prilagođavanje sredstava javne politike potrebama malih i srednjih preduzeća), i šestom principu Akta (kojim se apostrofira potreba za lakšim pristupom malih i srednjih preduzeća finansijama, kao i potreba za stvaranjem pravnog i poslovnog okruženja koje podržava blagovremeno plaćanje u poslovnim transakcijama). Četvrti stub Strategije, “Jačanje održivosti i konkurentnosti malih i srednjih preduzeća i preduzetništva” odgovara principima Akta, i to petom (prilagoditi sredstva javne politike potrebama malih i srednjih preduzeća i preduzetništva), osmom (podsticati stručno usavršavanje i sve oblike inovacije), devetom (omogućiti malim i srednjim preduzećima da iskoriste promene u zaštiti životne sredine), desetom (podsticati i podržavati mala i srednja preduzeća). Peti stub Strategije pod nazivom “Unapređenje pristupa novim tržištima”, utemeljen je u sedmom (pomoći malim i srednjim preduzećima da imaju više koristi od mogućnosti koje pruža jedinstveno tržište) i desetom principu Akta.

U skladu sa Zakonom o privrednim društvima Republike Srbije (2011), kojim je u osnovi regulisan pravni položaj privrednih društava, porodične firme se ne apostrofiraju posebno. Iz toga se može zaključiti da se pravila koja se odnose na privredna društva uopšte, primenjuju i na društva u vlasništvu i/ili upravljanju od strane porodice, u tom smislu, ortačka društva, komanditna društva, društva sa ograničenom odgovornošću i akcionarska društva.

Kodeksom korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije (2012), u daljem tekstu Kodeks, poseban (drugi) deo, posvećen je ustanovljenju dodatnih principa i preporuka za porodična društva kapitala (društva sa ograničenom odgovornošću i akcionarska društva). Tako se, pre svega, porodična društva definišu kao privredna društva u kojima većina glasova pripada porodici pod čijom kontrolom je privredno društvo, uključujući osnivača društva, koji namerava da prenese vlasništvo nad društvom na svoje potomke i učini poslovanje društva održivim kroz generacije te porodice.

Za definisanje privrednog društva kao porodičnog neophodno je sticanje objektivnih (većina glasova pripada porodici) i subjektivnih elemenata (namera da se društvo prenese na potomke i učini održivim kroz generacije). Neki od kriterijuma koji se u literaturi često koriste radi definisanja porodičnog biznisa su: vlasništvo, menadžment, rukovodioci, samoidentifikacija itd. Ono što porodični biznis čini originalnim je model vlasništva, upravljanja i sukcesije menadžmenta, što suštinski utiče na ciljeve, strategije, strukture i način na koji je formulisan, dizajniran i implementiran, kao poslovna aktivnost (Chua,

Chrisman, & Sharma, 1999; Mandl, 2008). Prema Poza & Daugherty (2013), u porodičnom biznisu se uočava susretanje sledećih ključnih elemenata: vlasnička kontrola, 15% u rukama dva ili više članova porodice; strateški uticaj članova porodice na menadžment društva; briga za porodične odnose kojima se omogućava kontinuirana povezanost generacija. Prema Mandl (2008), razlike između porodičnog i ne-porodičnog biznisa, zasnovane na pregledu mnogih studija, su u sledećim komponentama poslovanja: centar poslovnih aktivnosti, sfera neophodnog upravljanja (dok je u porodičnim firmama zastupljena kompanijska i porodična strana upravljanja, kod ne-porodičnih firmi, prisutna je samo kompanijska sfera), glavni ciljevi, orijentacija načina razmišljanja, način na koji se ostvaruje konkurentna prednost, u čemu se ogleda imovina, klima kompanije, osnovna poslovna orijentacija, alokacija profita i stil menadžmenta. Osnovna poslovna orijentacija u porodičnim firmama jeste satisfakcija internih i eksternih nosilaca interesa (stakeholders), za razliku od ne-porodičnih firmi, kod kojih je ključna satisfakcija vlasnika (shareholders). Nadalje, stil menadžmenta u porodičnim firmama je zasnovan na usaglašavanju ciljeva, emocionalno je i vrednosno baziran, dok je u ne-porodičnim odnosima dominantan racionalan na liniji odnosa agent-zastupani.

U skladu sa odredbama Evropske komisije (European charter for small enterprises, 2000, European Commission the Small Business Act, 2008) firma, bilo koje veličine, je porodična ako je: većina prava odlučivanja u vlasništvu fizičkog lica koje je osnovalo firmu, ili koje je steklo akcijski kapital društva, ili su u posedu njihovih supružnika, roditelja, dece ili direktnih naslednika dece, odnosno kod listiranih kompanija, ako daje 25% prava donošenja odluka po osnovu kapitala; većina prava odlučivanja su direktna ili indirektna; najmanje jedan predstavnik porodice ili srodnika je formalno uključen u upravljanje društvom.

Sve kompanije imaju potrebe za dobrim upravljanjem, nezavisno od njihove veličine ili vlasništva. Odredbe kodeksa o upravljanju porodičnim društvima su instrument koji omogućuje vlasnicima da organizuju upravljanje porodičnim biznisom profesionalno i u zavisnosti od situacije u porodici i biznisu. Praksa izrade i primene kodeksa korporativnog upravljanja danas je prisutna u velikom broju zemalja, ali uglavnom se odnosi na javna akcionarska društva. Ova praksa počela je sa Kadburijevim izveštajem (Report of the Committee on the financial aspects of corporate governance, 1992) u Ujedinjenom Kraljevstvu, da bi posle kraha Enrona, u SAD-u usledilo usvajanje Sarbanes-Oksli akta (Sarbanes-Oxley Act, 2002), kao i sličnih akata i u drugim evropskim državama. Kodeksi upravljanja za porodična društva su sačinjeni u manjem broju evropskih zemalja (12), na primer, u Nemačkoj (German Governance Code, 2004), Švajcarskoj

(Code G: Governance Guide for Families and their Businesses, 2006), itd...* Na međunarodnom planu, Evropska konfederacija udruženja direktora je izradila Vodič upravljanja i principe za kompanije u Evropi čije akcije nisu kotirane na berzi (unlisted company) (European Confederation of Directors' Associations (ecoDa, 2010), a Svetska banka IFC Priručnik upravljanja porodičnim biznisom (2008).

U Srbiji je u novom Kodeksu korporativnog upravljanja (2012) posvećena posebna pažnja upravljanju porodičnim društvima. Prisutno je nekoliko zahteva koji bi trebalo da budu zadovoljeni kada je reč o kodeksima upravljanja porodičnim biznisom. Oni treba da su zasnovani na širokom konsenzusu, specifičnim okolnostima i potrebama porodica-vlasnika. Nadalje, norme tih kodeksa treba da budu dovoljno fleksibilne da odgovaraju različitim porodičnim društvima, te da budu jasne i lake za razumevanje (Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez, Poza, 2014, str. 205). Pravila srpskog Kodeksa, uopšte, i posebno deo II, zadovoljavaju gore pomenute zahteve. Činjenica da je Kodeks sačinila Privredna komora Srbije potencijalno govori o učešću i onih aktera na privrednoj sceni koji su i vlasnici porodičnih firmi. Norme sadržane u Kodeksu imaju karakter principa i preporuka, uvažavaju specifične okolnosti porodičnih društava (na primer potrebe regulisanja zapošljavanja članova porodice, nasleđivanja biznisa i upravljanja njime), koncizne su i lako razumljive (pri čemu su specifični termini i objašnjeni), te prilagodljive privrednim društvima kapitala koja su ujedno i porodična društva, tj. u većinskom su vlasništvu porodica i u kojima se korporativno upravljanje ostvaruje kroz jednodoman ili dvodoman sistem.

Upravljanje porodičnim društvima ostvaruje se osnivanjem i delovanjem porodične skupštine koja okuplja sve članove porodice u formalni forum za diskusiju o poslovnim pitanjima, kao i o porodičnim pitanjima koja mogu da utiču na poslovanje društva. Kada porodična skupština postane prevelika, Kodeksom je predviđeno i formiranje porodičnog saveta, čije osnivanje ima za svrhu pojednostavljenje komunikacije između društva i porodice, tj. odbora direktora u jednodomnom, odnosno nadzornog odbora u dvodomnom sistemu korporativnog upravljanja i izvršnih direktora i porodične skupštine (Kodeks, deo II, Princip 2. i 3). Kodeksom je omogućeno osnivanje i drugih tela koja bi razmatrala, upravljala i odlučivala o poverenim im pitanjima, poput pitanja investicionih i administrativnih poslova, zatim obrazovanja, stručnog usavršavanja i planiranja karijere, učešća u osnovnom kapitalu društva i slično.

*Indeks svih kodova, principa i preporuka objavljuje Evropski institut korporativnog upravljanja na svom sajtu: http://www.ecgi.org/codes/all_codes.php

U tu svrhu osnivaju se tela koja se mogu nazvati komisijama, kancelarijama, odborima.

Pored onih akata koji se vezuju za regulisanje odnosa u korporativnom upravljanju, kao što su osnivački akti (Odluka o osnivanju, odnosno Ugovor o osnivanju), kojima se uređuje upravljanje društvom i druga pitanja u skladu sa zakonom za svaku pojedinačnu formu privrednih društava, akcionarsko društvo ima i Statut. Osnivačka akta i Statut se sačinjavaju u pismenoj formi i registruju se u skladu sa Zakonom o registraciji. Kako bi se pomoglo vlasnicima porodičnih društava, odredbe Kodeksa sadrže osnovne relevantne ishode, koji treba da budu dostignuti prilikom sačinjavanja teksta tih akata porodičnih društava, odnosno osnivanjem istih. To su: efikasna i logična organizaciona struktura, razvoj kulture poverenja i transparentnosti, regrutovanje i zadržavanje najboljih ljudi u porodičnom biznisu. Dobro upravljanje ovim društvima treba da bude u funkciji pomoći izgradnje ekonomskih vrednosti u njima, kao i emocionalne dobrobiti porodice, ali i zadovoljenja drugih nosilaca interesa (stakeholder) u takvom društvu (Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez, Poza, 2014, str. 203). U pismenoj formi se zaključuju i ugovori u vezi sa društvom, kojima se bliže uređuju međusobni odnosi u vezi sa društvom između onih članova društva koji se za to odluče: ugovor ortaka društva, ugovor članova, a kod komanditnog društva i društva sa ograničenom odgovornošću i ugovor akcionara kod akcionarskog društva (Zakon o privrednim društvima RS, 2011, čl. 11-15).

Porodična društva imaju i specifična akta, kao što je porodični protokol (Kodeks, 2012, princip 4), kojim se definišu ciljevi i vrednosti porodice, najvažniji mehanizmi porodičnog upravljanja i korporativnog upravljanja, te odnos između tih mehanizama. Porodični protokol predstavlja ključni dokumenat za razumevanje odnosa u porodičnom društvu i neposredno se naslanja na osnivački akt i Statut, ako je reč o akcionarskim društvima. Porodičnim protokolom koji odobrava porodični savet treba da se definišu sastav, nadležnosti i procedura za donošenje odluka porodičnog saveta. U nadležnosti porodičnog saveta je i da odlučuje o imovini društva i porodice (Kodeks, 2012, princip 3).

Preporučeni primer porodičnog protokola (Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez, Poza, 2014, str. 235-243) treba da obuhvati delove koji se u nastavku detaljnije obrazlažu. U svojoj preambuli, porodični protokol treba da sadrži osnovni moto porodičnog društva, poput obećanja o uzajamnom poštovanju članova porodične firme i lojalnosti jednih prema drugima; obećanja očuvanja tradicije, ako je prisutna, i otvorenosti prema inovacijama; obećanja zaštite interesa svih nosilaca interesa društva (stakeholder)... Preambulom bi trebalo odrediti ko su članovi porodičnog društva, u smislu osnivača, i pod kojim

uslovima se članstvo u društvu može povećati. U sledećem delu preambule celishodno bi bilo utvrditi osnovne vrednosti i ciljeve postojanja i delovanja društva, u smislu održavanja i povećanja vrednosti društva i njegovih članova, kroz isplate dividendi, odnosno udela u istima; rasta društva na duži period, permanentnog poboljšanja informisanosti i transparentnosti poslovanja. Takođe, korisno je ustanoviti neophodnost dopunjavanja neformalnih i formalnih vidova komunikacije, a ponekad je korisno odrediti i kanal komunikacije između porodice i javnosti (o čemu se govori u petom principu Kodeksa). Nadalje, mogle bi se detaljnije razraditi vrednosti i ciljevi za vlasnike udela porodičnog društva koji su članovi porodice, zatim za članove društva - vlasnike udela u društvu koji nisu članovi porodice, kao i za samo društvo.

Drugi deo Protokola trebalo bi da sadrži odredbe o korporativnom upravljanju, uz navođenje organa, vremena i načina njihovog izbora, tj. imenovanja i osnovnih nadležnosti. Razumna struktura porodičnog biznisa bi bila ona koja podstiče organizacionu koheziju (Davis, & Stern, 2004, str. 69–84). Reč je, pre svega o izboru članova odbora direktora (Board of Directors) u jednodomnom modelu korporativnog upravljanja, odnosno članova nadzornog odbora (Supervisor Board), ako se porodičnim društvom upravlja kroz usvojen dvostepeni model. Važno je odrediti i visinu naknade za angažman u ovim telima ili predvideti na koji će se način ona odrediti. Praksa poslovanja porodičnih društava i upravljanja njima govori o evaluaciji odbora-borda direktora, od „borda na papiru“, preko borda kojeg čine samo članovi porodice, zatim savetodavnog borda (kojeg čine članovi porodice i plaćeni savetnici porodice, odnosno, kasnije, članovi porodice i nezavisni savetnici), do fiducijarnog borda (u početku sačinjenog od većine članova porodice, a kasnije od većine ili isključivo ne-familijarnih članova). Većina porodica odlučuje se, kada njihovo društvo dostigne kritičnu tačku u organizacijskoj i/ili poslovnoj složenosti, za osnivanje jakog i nezavisnog odbora – borda direktora. Preporučuje se sastav od pet do devet članova kao optimalan (Schmieder, 2014, str. 94).

Mnoge porodične firme prepoznaju potrebu za nezavisnim odborom, ali im smeta da dele osetljive informacije o društvu i moć odlučivanja sa grupom spoljnih lica. Zato se ova porodična društva opredeljuju za formiranje savetodavnih odbora (Advisory board), kao načina dobijanja spoljnih saveta i stručnog mišljenja, uz postojanje i zadržavanje kontrole nad bordom direktora (IFC, 2008, str. 40). Ako je uloga odbora više savetodavana, alternativni kanali nadzora su u literaturi prepoznati kao važni upravljački mehanizmi. Tu naročito može da pomogne figura drugog snažnog vlasnika, koji bi mogao imati i motiv i snagu da poboljša rezultate poslovanja porodičnog društva, ali i da predupredi neke negativne pojave, poput ušančenja glavnog izvršnog direktora, koji je

često i vlasnički dominantan član kontrolne porodice (Limei & Pingying, 2016, str. 1-28).

Osnovna uloga (zadaci) borda direktora, kao i u svakom privrednom društvu, jesu da: odredi ukupnu strategiju društva, organizuje strukturu korporativnog upravljanja, obezbedi adekvatne interne kontrole i sistem upravljanja rizikom i nadzor, omogućiti pravovremeni i kvalitetan odabir i sukcesiju visokog rukovodstva – menadžerskog vrha i odgovara za uredno obaveštavanje vlasnika i drugih nosilaca interesa u porodičnom biznisu. Posebno, u porodičnim društvima, od borda se očekuje da održava kvalitetnu komunikaciju na relaciji društvo - članovi porodice koji su vlasnici društva. Postojanje profesionalnog borda omogućuje izvršnim direktorima da diskutuju o dužnostima, strahovima i izazovima sa neizvršnim članovima borda na strateškom nivou. Nadzor nad izvršnim direktorima treba da potvrdi da oni deluju u interesu vlasnika. Operativni monitoring podrazumeva kontrolu nakon finansijske i riziko-situacije u biznisu, što podrazumeva prikupljanje kritičnih informacija od eksternih i internih revizora. Strateški monitoring treba da zaštiti biznis od nepromišljenih odluka izvršnih direktora. U zadatke borda spada i izgradnja i produbljivanje mreže odnosa sa brojnim nosiocima interesa. Realizaciji predhodnih zadataka naročito mogu doprineti ne-izvršni direktori sa svojim spoljnim komunikacijama koje mogu doneti bordu (Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez, Poza, 2014, str. 89).

U literaturi se ističe da se ključni pokretač uspeha borda direktora porodičnih kompanija nalazi u kombinaciji visoko kvalifikovanih porodičnih članova i onih članova koji nisu deo porodice, u smislu njihovih komplementarnih znanja, iskustva, veština i perspektiva koje unose sobom u ovo upravljačko telo (Schmieder, 2016, str. 95). S obzirom na različitosti porodičnih biznisa, teško je predložiti jednu univerzalnu strukturu borda direktora koja bi zadovoljavala standarde za sva društva. Otuda se može pokazati praktičnim četverostepeni model za izgradnju profesionalnog borda direktora, kojim se podstiču vlasnici da razmišljaju o zadacima koji stoje pred bordom, benefitima profesionalnog borda i potencijalnim faktorima koji mogu uticati na profesionalnost njegovog delovanja. Bord ne bi trebalo da izbegava kritičke i kontraverzne debate, već treba da razmatra interese pojedinih vlasnika, generiše kompleksne strukture, sačinjava opširan izveštaj, interveniše u svakodnevnom poslovanju i intenzivira grupno mišljenje u situacijama u kojima dominira jedna osoba. Neke od prednosti profesionalnog borda su: podrška menadžmentu sveobuhvatnim ekspertizama, porast kvaliteta odluka, jačanje samodiscipline i odgovornosti izvršnih direktora, obezbeđenje ostvarenja ciljeva i usaglašenost istih sa pravilima i usvojenim vrednostima, jačanje komunikacije sa vlasnicima, medijacija u konfliktnim situacijama, pomaganje u procesu sukcesije menadžera... Faktori koji imaju uticaj na profesionalnost borda direktora su:

njegova struktura i veličina, trajanje mandata, starosne granice članova, kompozicija porodičnih članova i onih koji to nisu, dualnosti glavnog izvršnog direktora, prisustvo nezavisnih članova, broj sastanaka; kompetencije (personalne i funkcionalne); instrumenti, gde ubrajamo sistem odgovornosti članova borda, izveštavanja vlasnika, proces selekcije i delovanje različitih komiteta koji doprinose profesionalizaciji uloge borda; nagrađivanje borda (personalno i kolektivno) i evaluacija borda (Koeberle-Schmid, Kenyon-Rouvinez, Poza, 2014, str. 88-99).

U protokolu porodičnog društva, posebna pažnja se mora posvetiti navođenju prava i obaveza članova porodične skupštine (Annual General Meeting/Owners Meeting), te nadležnosti same skupštine, načinu glasanja na njoj (posebno o kvorumu, odnosno potrebnoj većini glasova da bi se donela merodavna odluka). Porodična skupština omogućuje svim članovima porodice koji su vlasnici društva, ali i drugim vlasnicima društva koji nisu članovi porodice, da se neprekidno informišu o poslovanju porodične firme i da iskažu svoja mišljenja o razvoju poslovanja i drugim porodičnim pitanjima. Članovi porodične skupštine sastaju se, obično, jednom do dva puta godišnje. Porodična skupština ima nekoliko osnovnih grupa nadležnosti: normativne (odobravanje svih promena porodičnih vrednosti i vizije, odnosno usvajanje protokola, odobravanje politika porodičnog zapošljavanja, politika naknada...), izborne (izbor članova porodičnog saveta i drugih porodičnih odbora i komisija, biranje izvršnog odbora, odnosno menadžmenta društva) i informativne (informisanje članova porodice o njihovim pravima i odgovornostima). Važno je precizirati i mehanizam raspodele dobiti, o čemu se na skupštini odlučuje, u smislu dela koji se isplaćuje za dividende i onog koji odlazi za reinvestiranje (IFC Priručnik za upravljanje porodičnim firmama, 2008, str. 31). Porodična skupština ostvaruje i grupu statusnih funkcija (donošenje odluka o statusnim promenama ili transformaciji pravne forme).

Neka velika porodična društva ustanovljavaju savet vlasnika (Owners Council) kako bi redovno čuli glas vlasnika (shareholders). Ovaj organ može biti koristan kad broj *shareholders*-a prelazi određeni broj, najčešće, pedeset, usled čega porodična skupština može postati preglomazna, a porodični savet nedovoljno sposoban da uoči i artikuliše na adekvatan način interese vlasnika. Savet vlasnika može biti važan izvor ideja i podrška inovacijama (Schmieder, 2014, str. 98).

Izvršni odbor (Executive Team), u porodičnim društvima kreira i predlaže strateški poslovni plan društva, kao i viziju društva, te sprovodi, odnosno izvršava, usvojene i odobrene planove, slično kao i kod privrednih društava. U tom smislu, oni su odgovorni za svakodnevno upravljanje poslovanjem i trebalo bi da zastupaju i predstavljaju porodično društvo i da odgovaraju za zakonitost

rada u društvu. Tokom prvih godina poslovanja porodičnih društava, obično ih vode i njima upravljaju osnivači, neposredno, koji su dobro motivisani i vredni, te kao takvi i zaslužniza uspeh društva. Na duži rok, međutim, oni često odstupaju i zamenjuju ih kvalifikovaniji nosioci izvršnih funkcija (IFC Priručnik za upravljanje porodičnim firmama, 2008, str. 49). Celishodno je da familijarni i ne-familijarni izvršioci tesno saraduju, radi donošenja važnih odluka u timu. U tom smislu, ne-familijarni članovi, ako su dobronamerni prema društvu i porodici, kao i ako su obrazovani i otvorenog uma, mogu predstavljati stabilizirajući element u vođenju porodičnih društava (Schmieder, 2014). U porodičnim je društvima, inače, uobičajeno da se iste osobe vide kao izvršni direktori, kao članovi borda direktora, a uz to su i vlasnici društva. Posledice toga mogu biti pomešane uloge, što potencijalno može voditi do sukoba i neefikasnosti u nadgledanju porodičnog društva i njegovog strateškog odlučivanja (IFC Priručnik, op. cit, str. 39). Međutim, s obzirom na veliki intenzitet razmene informacija između CEO-a, člana familije i drugih vlasnika koji su, takođe, članovi porodice ili možda i nisu, ostvaruje se prednost u nadzoru nad donošenjem odluka CEO-a, bilo u slučaju da on ima značajniji ili manji paket akcija porodičnog društva (Limei, & Zhang, 2016). Takođe, socijalna veza između članova porodice doprinosi izgradnji lojalnosti i privrženosti, kako prema porodici, tako i prema porodičnom društvu, u celini, čime se redukuju klasični menadžerski troškovi (Limei, & Zhang, 2016).

Treći deo porodičnog protokola treba da bude posvećen porodičnom upravljanju koje daje specifično obeležje porodičnim društvima. Kada je porodična skupština isuviše velika, može se formirati i porodični savet (Family Council), kako je gore već spomenuto, koji predstavlja most između upravnog odbora, menadžmenta i porodice. Porodični savet je tipično sačinjen od članova porodice koji nisu u radnom odnosu, odnosno koji nisu zaposleni u toj porodičnoj firmi, ali su vlasnici. Pored toga što porodični savet može pomoći donošenju protokola porodične firme, izradi nacрта i revidiranju porodičnih dokumenata i porodičnih politika, on predstavlja formu kroz koju se može delovati na poslovnu ažurnost, predlaganje i organizovanje socijalnih i zabavnih događaja, te na edukaciju neophodnu za porodični biznis. Najčešće ima pet do devet članova i sastaje se dva do šest puta godišnje. Inovativni porodični saveti kreiraju jedinstvene socijalne i edukativne mogućnosti za članove porodice (Schmieder, 2014, str. 97).

Porodična kancelarija (Family Office), koja radi puno radno vreme, treba da bude vođena odvojeno od porodičnog društva i da pruža generalnu podršku u odnosu na pravna i fiskalna pitanja vezana za udele (savetodavna funkcija), a njene troškove pokriva samo društvo. Ona je investicioni i administrativni centar koji organizuje i nadzire porodični savet. Porodične kancelarije su česte kod velikih porodičnih firmi, čiji članovi imaju potrebu da dobiju lične

finansijske, bankarske, računovodstvene i druge savete. Kancelarija obično zapošljava stručne menadžere koji prate investicije, poreske propise, propise iz oblasti osiguranja, mogućnosti unutarporodičnih transakcija i tome slično (IFC Priručnik, op. cit, str. 34). Menadžer porodice (Chief Family Officer) koordinira sve aktivnosti u porodičnim odnosima (aktivnosti porodice, edukacija članova porodice, porodične kancelarije) i može konsultovati članove menadžmenta koji su takođe partneri u odnosima. Njega bi trebalo da imenuju svi vlasnici porodičnog društva.

Protokolom treba apostrofirati osnovne vrednosti porodice i porodičnog upravljanja (otvorenost, poverenje, uvažavanje, pozitivna kultura razrešenja konflikta, vitalnost, razumevanje) i osnovne načine - vodič ka njihovom postignuću (proaktivna komunikacija, diskutovanje problema, kritika, pohvala, aktivno slušanje, demonstriranje interesa za probleme, postavljanje pitanja). Zatim, smisleno je ustanoviti načine razrešenja konflikta, kada oni nastanu. U interesu je porodičnog društva i njegovih članova da razrešavanje konflikata bude uz maksimalno međusobno poštovanje različitih stavova i uz korišćenje internih mehanizama, pre svega posrednika, a ne pravnika-advokata, kako problem ne bi izašao iz okvira porodičnog društva i kako bi se svi saglasili oko njegovog razrešenja. Konflikti u porodičnom društvu mogu biti uočeni na nekoliko nivoa. Tako, moguće ih je sresti u okviru jednog entiteta (u okviru porodice, ili u okviru *stakeholders*, uključujući i *shareholders*, kao vlasnike, ili u okviru menadžmenta). Moguće je i da se konflikti pojave između dva od pomenutih entiteta i tada se preporučuje da oni budu razrešavani uz uključenje predstavnika obe grupe. Kada se, pak, u sukobu nađu sva tri entiteta, njega je najkomplikovanije i razrešiti, te je najčešće neophodno angažovanje eksternih konsultanata (Dana, & Ramadani, str.22). Najčešće se konflikti javljaju vezano za opredeljenje vizije privrednog društva, ciljeva i strategije poslovanja, načina donošenja odluka, uloge porodice u biznisu, odnosno njene zastupljenosti u telima koja donose odluke itd. Otuda je velika uloga osnovnih akata i drugih dokumenata, kako bi se odnosi unapred precizirali i time se potencijalno izbegli nesporazumi kao žarišta konflikata.

U teoriji je, zasnovano na nivou kompleksnosti i razvoja struktura, izdvojeno nekoliko modela porodičnog biznisa. To su: 1. zapovednik (društvom upravljaju osnivači); 2. car (složenost familije i biznisa je na visokom nivou, ali je liderska snaga u rukama osobe koja vodi i familiju i biznis takva da je više orijentisna prema rastu društva, u odnosu na prethodni model); 3. porodični tim (kompleksnost porodice je viša u odnosu na biznis, te se javlja prošireni porodični sastav u upravljanju društvom); 4. profesionalna porodica (ovde je složenost biznisa izraženija u odnosu na složenost porodice, te iako je familija uključena dominantno u upravljačke strukture, ona počinje da se ponaša na profesionalan način; 5. korporacija (biznis vođen od strane porodice lako prelazi

u onaj koji vodi profesionalni bord, što je pre svega, uslovljeno izuzetno naraslom kompleksnošću i porodice i biznisa); 6. porodična investiciona grupa, kada porodice sa različitom složenošću zajednički ulažu (Dana, & Ramadani, str. 16).

Porodična društva imaju plan nasleđivanja i plan nasleđivanja u vanrednim situacijama. Njima se regulišu kriterijumi za izbor naslednika, finansijske, nasledno-pravne i poreske implikacije prenosa upravljanja porodičnim društvom, kao i sam postupak. Naime, prenos znanja i priprema naslednika je proces koji traje i kojeg je dobro, ako je moguće, na vreme isplanirati (Kodeks, princip 1, preporuka 1). Na plan nasleđivanja redovno se naslanja ustanovljenje politike zapošljavanja članova porodice. Tako, u skladu sa Kodeksom (princip 1, preporuka 4), politika zapošljavanja članova porodice treba da sadrži navođenje poslova koje mogu da obavljaju članovi porodice i pod kojim uslovima, a naročito uslove koji se moraju ispuniti za rad na izvršnim, profesionalnim pozicijama; uslove pod kojima bračni drugovi mogu da rade u kompaniji; bliže uslove penzionisanja članova porodice; bliže uslove, a u skladu sa onim koji su predviđeni Zakonom o privrednim društvima RS iz 2011, pod kojima porodično društvo može da ulazi u pravne poslove sa članovima porodice (poslovi u kojima postoji sukob interesa); tretman zaposlenika iz reda članova porodice, u odnosu na zaposlenike koji to nisu; kriterijumi za politiku nagrađivanja...

Pravilnikom porodične skupštine se regulišu pitanja svrhe tog tela, kao i pitanja članstva, sazivanja sednica i postupka odlučivanja, organizacije i obaveze predsednika. Pitanja koja se vezuju za odgovornost članova porodičnog društva, a za obaveze društva prema trećim licima, rešavaju se u skladu sa pravilima o odgovornosti članova društva sa ograničenom odgovornošću, odnosno akcionara, ako porodično društvo ima taj oblik. Naime, oni ne snose odgovornost za obaveze društva, već samo snose rizik poslovanja do visine vrednosti svog udela, odnosno, vrednosti akcija (Zakon o privrednim društvima RS, 2011, čl. 139. i 245). Takođe, važi izuzetak predviđen članom 18. navedenog Zakona, u teoriji poznat kao skidanje vela sa pravnog lica, u skladu sa kojim će pomenuta lica snositi odgovornost za obaveze porodičnih društava, organizovanih kao društva sa ograničenom odgovornošću i akcionarskih društava. To će se desiti u slučajevima zloupotrebe, kao što su upotreba društva za postizanje cilja koji im je inače zabranjen, korišćenje ili raspolaganje imovinom društva kao da je njihova lična imovina ili u cilju oštećenja poverilaca društva, kao i kada se u slučaju sticanja koristi za sebe ili treće lice umanjuje imovina društva, iako su znali, ili morali da znaju, da društvo neće moći da izvršava svoje obaveze.

Komparativna analiza dokumenata relevantnih za postizanje, unapređivanje i održavanje dobrog porodičnog upravljanja u Srbiji: Akta o malim preduzećima EU komisije (2008), Zakona o privrednim društvima Republike Srbije (2011), Strategije za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period 2015-2020 (2015) i Kodeksa korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije (2012) potvrdila je da se navedena dokumenta naslanjaju na ključna evropska dokumenta u oblasti porodičnog upravljanja, odnosno na Strategiju Evropa 2020 (2010) i Akt o malim preduzećima EU komisije (2008). Pravna regulativa u Srbiji je, tokom prethodnih nekoliko godina, u načelu usaglašena sa evropskim zakonodavstvom i detaljno razrađuje navedena evropska dokumenta.

Rezultati koji proističu iz dosadašnjih istraživanja o upravljanju u mikro i malim porodičnim preduzećima u Srbiji i ekonomiji nege (Đurić Kuzmanović, Fischer, & Mandić, 2016, str. 32-42) potvrđuju da se svi oni koji učestvuju u upravljanju njima i dalje suočavaju sa brojnim i kompleksnim izazovima koji proističu iz specifičnosti postsocijalističke neoliberalne transformacije Srbije i njenog savremenog poslovnog ambijenta (Đurić Kuzmanović, & Berber, 2016). Naime, pored činjenice da je Vlada Srbije usvajanjem brojnih međunarodnih i nacionalnih dokumenata preuzela na sebe obavezu unapređivanja odnosa i u oblasti porodičnog poslovanja i preduzetništva, ovo istraživanje je pokazalo da “bez propitivanja i nadilaženja patrijarhalnih odnosa moći, ali i interesa (neoliberalnog) kapitala na kojima su oni utemeljeni, promovisanje ženskih upravljačkih uloga u porodičnom preduzetništvu i investiranje u žene nije dovoljno da se prevaziđe njihov rodno pristrasan tretman“ (Đurić Kuzmanović, Fischer, & Mandić, 2016, str. 41). Rodno pristrasno upravljanje, iako nema direktno vidljivo utemeljenje u prethodno analiziranim, rodno slepim pravnim dokumentima, uveliko ograničava ekonomski delotvorno i društveno odgovorno upravljanje u porodičnim firmama i predstavlja važnu barijeru sa kojom se suočavaju porodične firme u Srbiji. Stoga je važno kritičko, kontekstualno i rodno odgovorno preispitivanje regulative u oblasti porodičnog poslovanja i preduzetništva.

3. ZAKLJUČAK

Komparativna pravna analiza ključnih odabranih dokumenata izvršena u ovom radu pokazuje da aktuelna regulativa u oblasti porodičnih firmi predstavlja solidan polazni pravni okvir za organizovanje porodičnih firmi i upravljanje porodičnim poslovima. Međutim, bilo bi celishodno procenjivati uticaj regulative na unapređivanje poslovnog ambijenta u Srbiji i dobro (društveno odgovorno) upravljanje porodičnim firmama u Srbiji u odnosu na specifičnost društvenog konteksta postsocijalističke neoliberalne transformacije Srbije, poslovnog ambijenta i uspostavljenih vladajućih rodni odnosa i režima.

Analiza navedenih dokumenata u prethodnom ključu može potpunije da ukaže na njihovu primerenost društvenim okolnostima i semiperiferijalnoj politekonomskej poziciji Srbije. Kontekstualna rodna analiza pravne osnove porodičnog upravljanja stoga sve više postaje neizbežan uslov realističnog sagledavanja stimulativnosti postojeće regulative za razvoj porodičnog preduzetništva. Iako od krucijalnog značaja za unapređivanje društveno odgovornog upravljanja poslovanja porodičnih firmi svih veličina u Srbiji, ova pitanja nadilaze okvire ovog rada i ostaju predmet za buduća istraživanja.

REFERENCE

- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-39.
- Davis, P., & Stern, D. (2004). Adaptation, survival, and growth of the family business: An integrated systems perspective. *Family Business Review*, 1(1), 69-84.
- Đurić Kuzmanović, T., Fischer, J., & Mandić, S. (2016). Pregovaranje u upravljanju mikro i malim porodičnim firmama i ekonomiji nege u postsocijalističkoj neoliberalnoj transformaciji Srbije. *Škola biznisa*, 1, 32-42.
- Đurić Kuzmanović, T., & Berber, N. (2016). *Savremeno poslovno okruženje*. Petrovaradin: Alfagraf.
- Evropa 2020, Strategija pametnog, održivog i inkluzivnog rasta*. (2010). Brisel. Com, Obaveštenje Komisije. Preuzeto sa <http://www.inkluzija.gov.rs/wp-content/uploads/2010/07/Strategija-Evropa-2020.doc>, 2017 Jan 12.
- European charter for small enterprises*. (2000). EUR – Lex: Access to European Union Law. Preuzeto sa http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/charter/docs/charter_en.pdf, 2017 Jan 12.
- European Corporate Governance Institute. (2006). *Code G: Governance Guide for Families and their Businesses*. Preuzeto sa http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=211, 2017 Jan 12.
- European Confederation of Directors' Associations (ecoDa), (2010). *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*, Lutgart Van den Berghe, Chairwoman of ecoDa's Policy Committee and Executive Director of GUBERNA (Belgium). Preuzeto sa <https://www.iod.com/Portals/0/PDFs/Campaigns%20and%20Reports/Corporate%20Governance/Governance%20code%20for%20unlist>
- German Corporate Governance Code*. (2015). Frankfurt am Main: Deutsches Aktieninstitut. Preuzeto sa
- ŠKOLA BIZNISA, 2/2016, 95 – 110

http://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/en/download/code/2015-05-05_Corporate_Governance_Code_EN.pdf, 2017 Jan 14.

- International Finance Corporation. (2008). *IFC Priručnik za upravljanje porodičnim firmama*. Washington. Preuzeto sa <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c2586b8043164feeae88ee384c61d9f7/Family+Business+Handbook+-+Serbian.pdf?MOD=AJPERES>, 2017 Jan 14.
- Koeberle-Schmid, A., Kenyon-Rouvinez, D., & Poza, E.J. (2014). *Governance in family Enterprises: Maximizing Economic and Emotional Success*. New York: Palgrave, Macmillan.
- Kodeks korporativnog upravljanja. (2012). Privredna komora Srbije. 02.01 broj 6/2.. Preuzeto sa <http://bep.rs/documents/c1/kodeks-korporativnog-upravljanja-objavljen-u-sl-glasniku.pdf>, 2017 Jan 12.
- Kronja, J., & et al., (2015). *Strategija Evropa 2020 - četiri godine kasnije - vodič, 2nd ed*. Beograd: Evropski pokret u Srbiji/ Grafolik. dopunjeno izdanje.
- Limei, C., & Pingying, Z. (2016). The Impact of Family CEOs Ownership and the Moderating Effect of the Second Largest Owner in Private Family Firms. *Journal of Management & Governance*, 1-28. doi:10.1007/s10997-016-9355-3
- Mandl, I. (2008). *Overview of family business relevant issues*. Vienna. Preuzeto sa http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm, 2017 Jan 12.
- Poza, E.J., & Daugherty, M.S. (2013). *Family business, 4th ed*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Report of the Committee on the financial aspects of corporate governance*. (1992). London: Burgess Science Press. Preuzeto sa <http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>, 2017 Jan 14.
- Sarbanes-Oxley Act*. (2002). Preuzeto sa <http://www.soxlaw.com/>, pristupljeno 2017 Jan 14.
- Schmieder, J. (2014). *Innovation in the Family Business- Succeeding through Generations*. New York: Palgrave, Macmillan.
- Strategija za podršku razvoja malih i srednjih preduzeća, preduzetništva i konkurentnosti za period 2015-2020. *Službeni glasnik Republike Srbije, Beograd*, (2015) 5, 023-3281/2015-1.

Zakon o privrednim društvima Republike Srbije. *Službeni glasnik RS*, (2011). 36, 36/2011, 99/2011, 83/2014-dr.zakoni 5/2015. Preuzeto sa http://ir.nis.rs/fileadmin/template/nis/pdf/en/corporate/Regulations/01._Zakon_o_privrednim_društvima.pdf, 2017 Jan 12.

Primljeno: 24.01.2017.

Odobreno: 08.02.2017.