

## **Dr. sc. Najla Podrug**

Viša asistentica  
Ekonomski fakultet Zagreb  
Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb  
E-mail: npodrug@efzg.hr

## **Melanija Burazin, mag. oec.**

studentica, Ekonomski fakultet Zagreb  
Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb  
E-mail: mel.burazin@gmail.com

# **IZAZOVI TEORIJE USLUŽNOSTI U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA**

UDK / UDC: UDK: 65.012.4

JEL klasifikacija / JEL classification: M19

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 16. kolovoza 2011. / August 16, 2011

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 6. prosinca 2011. / December 6, 2011

### ***Sažetak***

*Teorija uslužnosti nastala je u domeni korporativnog upravljanja kao alternativa agencijskoj teoriji. Izvorište je teorije uslužnosti u sociopsihološkom modelu ljudskog ponašanja koji pretpostavlja kako menadžer prakticira proorganizacijsko i kolektivističko ponašanje, ostvarujući više zadovoljstva služeći grupi (organizaciji) nego zadovoljavajući svoje vlastite ciljeve. Relevantna se istraživanja teorije uslužnosti prvenstveno odnose na testiranje teorije u modernim korporacijama gdje je vlasnička struktura odvojena od upravljačkih struktura, stoga je u ovom radu provedeno pionirsko istraživanje teorije uslužnosti u hrvatskim obiteljskim poduzećima gdje je principal (vlasnik) ujedno i menadžer poduzeća. Uz teorijsku konceptualizaciju, u radu je prikazano kvalitativno empirijsko istraživanje koje potvrđuje validnost teorije uslužnosti u malim obiteljskim poduzećima, potvrđujući njezine temeljne postavke u analizi ljudskog ponašanja u obiteljskim poduzećima, kao što je emocionalno vezanje te neekonomsko i altruistično ponašanje obiteljskih članova.*

***Ključne riječi: teorija uslužnosti, obiteljsko poduzeće, uslužnost, povjerenje, kvalitativno istraživanje.***

***JEL klasifikacija: M19***

## 1. UVOD

Teorija uslužnosti kao alternativa agencijske teorije postavlja novi koncept sagledavanja menadžera, menadžerskih uloga, organizacijskog položaja i odnosa u suvremenim poduzećima. Prema teoriji uslužnosti, model menadžera temelji se na ulozi uslužitelja čije je ponašanje definirano kao proorganizacijsko i kolektivističko te ostvaruje veću razinu korisnosti nego putem individualističkog i sebičnog ponašanja koje propagira agencijska teorija (Davis i sur., 1997., str. 24.). Teorija uslužnosti nova je teorija koja dobiva sve značajnije mjesto u sve brojnijim istraživanjima različitih organizacijskih oblika te kao takva otvara nova pitanja svoje primjenjivosti i u obiteljskim poduzećima. Obiteljska su poduzeća pak specifična forma poduzeća te su dominirajuća struktura u mnogim gospodarstvima diljem svijeta; primjerice 92% svih američkih te 95% svih njemačkih poduzeća obiteljska su poduzeća (Märk i sur., 2010.). Prema procjenama financijskih stručnjaka udio obiteljskih poduzeća u ukupnom broju gospodarskih subjekata u Hrvatskoj iznosi oko 70% (Biluš i Pavić, 2007.).

Glavno istraživačko pitanje rada glasi: *Je li teorija uslužnosti primjenjiva u malim obiteljskim poduzećima?* Kroz analizu teorijskih postavki teorije uslužnosti i obiteljskih poduzeća procjenjivala se povezanost i podudaranost u teorijskim nalazištima tih fenomena, a u empirijskom istraživanju kroz polustrukturirane intervju nastojala se pronaći i empirijska potvrda za aplikabilnost teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima.

## 2. TEMELJNE POSTAVKE TEORIJE USLUŽNOSTI

Teorija uslužnosti (eng. *stewardship theory*) ima izvore u organizacijskoj psihologiji i sociologiji, a posebno u sociopsihološkom modelu ljudskog ponašanja koji pretpostavlja kako menadžer prakticira proorganizacijsko i kolektivističko ponašanje, ostvarujući više zadovoljstva služeći grupi (organizaciji) nego zadovoljavajući svoje interese (Tipurić, 2006., str. 111.).

Teorija je uslužnosti teorija koja odbacuje pretpostavke agencijske teorije (eng. *agency theory*) (Tipurić i Podrug, 2010., str. 66.) te je razumljivo kako su temeljne postavke definirane kao razlikovne postavkama agencijske teorije.

Iz perspektive teorije uslužnosti menadžeri nisu sebični i vode računa prvenstveno o interesu organizacije. Nastoje dobro obaviti svoj posao i biti dobri upravljači sredstvima poduzeća. Grade povjerenje i razvijaju predanost organizaciji, što u konačnici rezultira postizanjem normativnih i instrumentalnih ciljeva poduzeća (Tipurić, 2011., str. 381.).

Teorija uslužnosti opisuje odnos između vlasnika i menadžera kao *principal - uslužitelj* odnos (Davis i sur., 1997.). Pojam *principal* označava poduzetnika, odnosno vlasnika poduzeća, a pojam *uslužitelj* označava menadžera, odnosno zaposlenika (Chrisman i sur., 2007.). U uslužnom odnosu koji vlada

između vlasnika kao principala i menadžera kao uslužitelja predanost interesima organizacije i međusobno povjerenje čine temelj tog odnosa (Podrug, 2010.).

*Uslužnost* (eng. *stewardship*) je definirana kao predanost menadžera pri osiguranju opće dobrobiti, što se očituje u tome da su prioriteti u njegovu djelovanju dugoročni interesi organizacije, a ne njegovi vlastiti ciljevi i interesi, niti interesi drugih pojedinaca ili skupina (Tipurić, 2008., str. 140.). *Usluživati* znači ponašati se u skladu s interesima organizacije, tj. svim interesno-utjecajnim skupinama (Tipurić, 2008., str. 140.). *Davis i suradnici* (1997., str. 25.) navode kako će upravo zbog uslužnog ponašanja uslužitelja profitirati i principi kao tzv. vanjski vlasnici (kroz pozitivne efekte profita od, primjerice, dividendi) te principi u ulozi nadređenih menadžera jer se njihovi ciljevi ispunjavaju kroz djelovanje uslužitelja.

Vrlo je bitno naglasiti ciljeve koje u odnosu principal-uslužitelj uključene strane žele ostvariti, a definiraju njihovo ponašanje, kao i njihovo međusobno djelovanje. Ciljevi su principala maksimiziranje vlastite funkcije korisnosti izborom uslužnog odnosa, poticanje, ohrabivanje i nagrađivanje menadžera uslužitelja te delegiranje ovlasti i odgovornosti, dok su ciljevi menadžera uslužitelja odlučivanje u najboljem organizacijskom interesu i uspješno unapređenje organizacijskih performansi, uravnoteženje interesa različitih stakeholdera, dugoročnost organizacije, kreiranje uspješnog poduzeća s beneficijama za menadžere, dioničare i zaposlenike, vlastita autonomnost i organizacijska podrška te maksimiziranje vlastite funkcije korisnosti putem uslužnosti. Stoga su ključna obilježja uslužnog odnosa principala i uslužitelja međusobno povjerenje, struktura podrške i ovlašćivanja, osjećaji osobnog vlasništva i odgovornosti, partnerski odnos, predanost interesima organizacije i identifikacija s organizacijom (Tipurić, 2011., str. 387.).

### 3. OBILJEŽJA OBITELJSKIH PODUZEĆA

Obiteljska poduzeća čine oslonac korporativnog života diljem svijeta ostajući kamen temeljac socioekonomskog napretka. Njihova je važnost rasla paralelno sa sociokulturalnim i tehnološkim napretkom te s novim tržišnim poretkom u sklopu procesa globalizacije (Poutziouris i sur., 2006., str. 1.). Prema istraživanjima *Opće uprave za poduzetništvo i industriju pri Europskoj komisiji iz 2008. godine* (str. 4.) u okviru studije *Pregled relevantnih obilježja obiteljskog poduzetništva* koja su provedena i u RH, ne postoji empirijsko istraživanje obiteljskog poduzetništva koje bi bilo temeljeno samo na jednoj definiciji obiteljskog poduzeća te je stoga nemoguće izdvojiti njihove strukturalne komponente, kao što su poredak po veličini, broju zaposlenika, iznos dodane vrijednosti i ostalo. U Hrvatskoj 99,4% svih poduzeća čine mala i srednja poduzeća koja zapošljavaju 72,8% zaposlenih te kreiraju 52,8% ukupnog prihoda i 54% profita nakon oporezivanja. Istraživanje pokazuje da je obitelj kao entitet poduzetništva izuzetno bitna za hrvatsku ekonomiju te intenzivan rast poduzeća

tijekom zadnjih godina indicira da se poduzetnička aktivnost povećava velikim dijelom zbog aktivnosti obitelji.

*Jensen i Meckling* (1976.) objašnjavaju kako u obiteljskim poduzećima gdje vlasništvo nije odvojeno od funkcije upravljanja ne dolazi do agencijskih troškova pa stoga ne dolazi ni do klasičnog agencijskog problema u odnosu principal - menadžer jer vlasnici vodi svoje poduzeće. Konvergencija interesa između vlasnika koji su članovi obitelji i istovremeno menadžeri obiteljskog poduzeća rezultira boljom poslovnom izvedbom poduzeća. Slabost te tvrdnje leži u tome da mnoga obiteljska poduzeća ne moraju biti u potpunom vlasništvu obitelji, već mogu imati i vlasnike udjela koji nisu članovi obitelji, stoga se vrlo često u empirijskim istraživanjima obiteljskih poduzeća definiraju obiteljska poduzeća samo kroz dimenziju privatnog vlasništva (Kersten Leiber, 2008., str. 105.).

Za razliku od profesionalnog menadžmenta koji nema udjela u vlasništvu, menadžeri koji su ujedno i članovi obitelji, dakle vlasnici obiteljskog poduzeća, temelje svoju egzistenciju na napretku poduzeća. Ovu motivaciju navode i autori kao što su *Mishra i suradnici* (2001.) te *Sraer i Thesmar* (2004.) (Kersten Leiber, 2008., str. 105.). Menadžer, koji je ujedno i član obitelji, nastoji diverzificirati rizik i u dogovoru s obitelji oblikuje dugoročne planove te na taj način izbjegava potencijalno konfliktne situacije. U tablici 1. prikazane su slabe i jake strane obiteljskih poduzeća koje ključno utječu na poslovnu izvedbu.

Tablica 1.

Očekivane jake i slabe strane obiteljskih poduzeća

Jake strane	Slabe strane
Dugoročna perspektiva i kontinuitet	Nepotizam
Fleksibilna organizacija, brze odluke	Neadaptabilna strategija
Izražena svijest o kvaliteti	Obiteljski konflikti
Jaka poduzetnička kultura	Slab temeljni kapital

Izvor: Nötzli Breinlinger, U. G. (2006.), *Situative Corporate Governance: Ein Modell für kleine und mittelgrosse Familienunternehmen in der Schweiz. Doktorska disertacija. St. Gallen: Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften der Universität St. Gallen, str. 94.*

Obitelji koje su vlasnici poduzeća u velikoj se mjeri identificiraju s poduzećem jer znaju da je njihova sudbina vezana za poduzeće i da njihova egzistencija ovisi o poduzeću. Stoga mnoga obiteljska poduzeća imaju dugoročne strategije koje generacije vlasnika nastoje slijediti. Pri donošenju investicijskih

odluka prioritet nije visina kratkoročne zarade, već je važno koliko ono može pridonijeti dugoročnoj održivosti poduzeća. Radikalne, riskantne strategije s vrlo promjenjivim matricama rashoda uslijed visokog rasta vrijednosti poduzeća pri uspjehu ili egzistencijski prijetecim posljedicama pri neuspjehu poduzeća najčešće se izbjegavaju (Berthold, 2010., str. 35.).

Donedavno je u akademskim krugovima dominiralo mišljenje kako u obiteljskim poduzećima ne dolazi do pojave agencijskih problema. Vlasnici obiteljskih poduzeća ne moraju kontrolirati menadžere koji su članovi obitelji jer pripadnost obitelji potiče povjerenje, komunikaciju i suradnju te smanjuje informacijsku asimetriju i skriveno djelovanje koja propagira agencijska teorija (Köberle-Schmid, 2008., str. 24.).

No, recentna znanstvena istraživanja pokazuju da su altruistično ponašanje i tendencije ukopavanja menadžera koji su članovi obitelji, dakle vlasnici obiteljskog poduzeća, uzrok posebnih agencijskih problema koji su specifični upravo za obiteljska poduzeća (Kersten Leiber, 2008., str. 55.). Kersten Leiber (2008., str. 55.) objašnjava tri situacije pri kojima u obiteljskim poduzećima nastupaju agencijski problemi i s njima vezani specifični obiteljski agencijski troškovi:

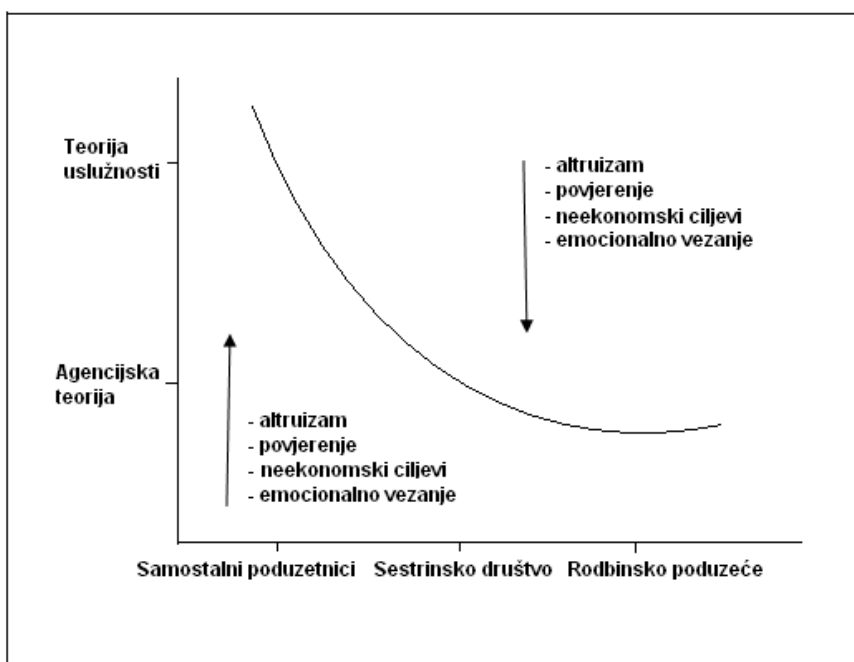
- Kada su vlasništvo i menadžment u cijelosti u funkciji obitelji često dolazi do pojave troškova privatnog vlasništva i problema uslijed loše uspostavljenog altruizma unutar obitelji.
- Kada menadžer, koji je član obitelji, ima pravo donošenja odluka u poduzeću, to može dovesti do oportunističkog načina ponašanja i privatnog konzumiranja dobara što negativno utječe na vrijednost samog poduzeća.
- Zauzima li obitelj poziciju većinskog vlasnika, tada sukladno svojim interesima može određivati strateško usmjerenje poduzeća. Uslijed toga obitelj može često usmjeravati sredstva poduzeća na uštrb vanjskih vlasnika udjela, odnosno onih koji nisu članovi obitelji.

#### **4. MOGUĆNOSTI PRIMJENE TEORIJE USLUŽNOSTI U OBITELJSKIM PODUZEĆIMA**

Kao što su Davis, Schoorman i Donaldson 1997. objašnjavali temelje teorije uslužnosti koja je potom naišla na brojne kritike i usporedbe s dominantnom agencijskom teorijom (Podrug i sur., 2010.), tako je postupno došlo i do priznavanja teorije uslužnosti u literaturi o obiteljskim poduzećima (Klein, 2008., str. 9.) te u literaturi korporativnog upravljanja (Shen, 2003.; Tipurić, 2008.; Tipurić, 2011.).

Papesch (2010, str. 35.) opisuje različitu manifestaciju teorije uslužnosti s obzirom na različite tipove obiteljskih poduzeća (slika 1.) Autor naglašava kako

teorija uslužnosti nalazi potpunu primjenu u obiteljskim poduzećima s jednim vlasnikom - jednom obitelji koja s malim brojem članova obitelji upravlja poduzećem, za razliku od raslojavajućih verzija velikih obiteljskih poduzeća, od sestrinskih poduzeća pa sve do manjih rodbinskih poduzeća - konzorcija (njem. *Vetternkonsortium*, eng. *cousins consortium*), gdje u pravilu svoju primjenu nalazi agencijska teorija. Samostalni poduzetnici vode poduzeće s malim brojem članova obitelji i takva poduzeća obilježavaju altruizam, povjerenje i neekonomski ciljevi. Povećanjem broja vlasnika na osnovi generacijskog nasljeđivanja dominantni postaju ekonomski ciljevi, smanjuje se altruizam i emocionalno vezanje, a fokus poduzeća postaju investicijski prioriteti pa se tako i pojedini članovi obitelji više usmjeravaju na svoje osobne ciljeve.



Izvor: Papesch, M. (2010.), *Analyse der Corporate Governance zur Sicherung der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen: Eine empirische Untersuchung in NRW*, Gabler Verlag, Wiesbaden, str. 36.

Slika 1. Teorija uslužnosti i agencijska teorija u obiteljskim poduzećima

*Ampenberger* (2010., str. 54.) navodi vrlo bitna stajališta zašto se vlasnici i menadžeri, koji su članovi obitelji, unutar obiteljskih poduzeća više ponašaju kao uslužitelji nego kao agenti. Vlasnici su emocionalno povezani s obiteljskim poduzećem. Često ime poduzeća sadrži i ime osnivačke obitelji te je

reputacija same osnivačke obitelji često neodvojiva od obiteljskog poduzeća. Uslijed toga vlasnici žele doprinosti uspjehu i dugoročnom opstanku obiteljskog poduzeća.

*Miller i suradnici* (2008., str. 52.) objašnjavaju prisutnost teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima kroz tri prioriteta. Kao prvo navode *kontinuitet* obiteljskih poduzeća i dugoročnost misije poduzeća, što je prioritet vlasnicima obiteljskih poduzeća i menadžerima koji su članovi obitelji jer nastoje strateški usmjeriti poduzeće kako bi ono dugoročno materijalno osiguralo buduće generacije vlasnika (Gomez-Mejia i sur., 2007.; Miller i sur., 2008., str. 52.). Pitanje kontinuiteta donosi također dva nova dodatna prioriteta uslužnosti. Prvi je prioritet kreiranje kulture *zajedništva* (eng. *community culture*) koju karakteriziraju motiviranost, dobra obučenost (eng. *well-trained*) i lojalnost. Drugi je prioritet stvaranje snažnih *veza* s vanjskim interesno-utjecajnim skupinama, posebno s potrošačima koji imaju ključnu ulogu za poduzeće u kriznim uvjetima (Miller i sur., 2008., str. 73.).

*Davis, Allen i Hayes* (2010., str. 1093.) postavljaju simboličko pitanje: *Je li je krv gušća od vode?* te objašnjavaju aplikabilnost teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima. Oni objašnjavaju da je dobar uslužitelj u obiteljskim poduzećima onaj donositelj odluka koji se brine za obiteljsku imovinu te koji gradi zdravo poduzeće za buduće generacije vlasnika. Sadašnji i budući članovi obitelji, odnosno sadašnji i budući vlasnici, kao i profesionalni menadžeri zaposleni u tom obiteljskom poduzeću, ovim ostvaruju koristi jer su članovi obitelji koji upravljaju obiteljskim poduzećem prvenstveno motivirani uspjehom organizacije, a ne vlastitim interesom nauštrb poduzeća i raznih interesno-utjecajnih skupina (Davis i sur., 2010., str. 1094.). Autori istraživanjem potvrđuju postojanje situacijskih mehanizama, kao što je privrženost vrijednostima, povjerenje i nepostojanje agencijskog ponašanja, kako među menadžerima koji su članovi obitelji, tako i među profesionalnim menadžerima, potvrđujući time teoriju uslužnosti kroz pozitivnu vezu s privrženošću ciljevima i povjerenjem. Autori su zaključili da je uslužnost više prisutna unutar obitelji nego u obiteljskom poduzeću kao cjelini. Menadžeri koji su članovi obitelji ostvaruju veće razine uslužnosti nego profesionalni menadžeri i time se dobiva odgovor na prvotno pitanje, no bez obzira na to i profesionalni menadžeri ostvaruju visoke razine privrženosti i povjerenja (Davis i sur., 2010., str. 1110.).

*Snažno involvirani menadžment* važna je pretpostavka koja određuje koliko se vlasnik (principal) ili član obitelji (menadžer) ponaša kao uslužitelj (Märk i sur., 2010., str. 37.). Snažno involvirani menadžment zahtijeva prema teoriji uslužnosti stvaranje "internih poduzetničkih struktura" koje omogućuju proaktivno poduzetničko ponašanje zaposlenika (Corbetta i Salvato, 2004.). Motivirajuće se strukture iskazuju kroz prijenos ovlasti i odgovornosti. Na taj se način članovi obitelji koji su zaposleni u poduzeću uključuju u procese odlučivanja, uslijed čega se uspostavljaju kreativni ciljevi i povećava njihov angažman u poduzeću. Filozofija snažno involviranog menadžmenta u obiteljskim poduzećima temelji se na "relacijskom" povjerenju, odnosno na

*neformalnim sporazumima građenim na privrženosti i visokoj razini vjere u namjere drugih* (Gomez-Meija i sur., 2001; Corbetta i Salvato, 2004., str. 359.).

*Neekonomsko ponašanje* članova obitelji koji su zaposleni u poduzeću objašnjavaju *Kellermanns i Klein* (2008.) analizirajući različite pojave i manifestacije neekonomski motiviranog ponašanja u obiteljskim poduzećima. *Lumpkin i suradnici* objašnjavaju kako je neekonomsko ponašanje članova karakteristično za obiteljska poduzeća posljedica orijentacije obitelji koja zapravo reflektira kako pojedinci cijene i prihvaćaju vrijednost obitelji (Kellermanns i Klein, 2008., str. 122.). Neekonomsko ponašanje ispremiješani je konstrukt različitih elemenata, kao što su tradicija, stabilnost, lojalnost i povjerenje.

*Komunikacija* je u obiteljskim poduzećima najčešće usmena, odvija se u malim grupama i podložna je fiktivnom konsenzusu (Märk i sur., 2010., str. 51.). Iznošenje mišljenja od strane članova obitelji koji su zaposleni u poduzeću smanjuje tenzije među njima. Također, iz perspektive teorije uslužnosti, komunikacija je vrlo bitna u procesu oblikovanja strategije jer stvara osjećaj involviranosti (Eisenhardt, 1989.; Eddleston i Kellermanns, 2007., str. 553.).

*Emocionalno vezanje* također je specifično obilježje obiteljskih poduzeća koje predstavlja temelj za nastanak uslužnog ponašanja (Märk i sur., 2010.).

U literaturi se često spominje altruistično ponašanje kao obilježje obiteljskih poduzeća, no *altruizam* je esencijalni modalitet ponašanja u okviru teorije uslužnosti (Eddleston i Kellermanns, 2007., str. 549.). *Dyer* (2003. prema Märk i sur., 2010., str. 38.) označava altruizam kao bitan "obiteljski faktor". Altruistični članovi obitelji koji su zaposleni u poduzeću mogu se smatrati uslužiteljima poduzeća (Eddleston i Kellermanns, 2007., str. 549.). *Katzer* (2009., str. 30.) objašnjava obiteljski altruizam kao nesebičnost i velikodušnost te kao obilježje koje se prenosi na sve članove obitelji koji su zaposleni u poduzeću, nevezano s pozicijom koju imaju u poduzeću. Obiteljska poduzeća koja su prožeta altruizmom imaju prednosti jer su interesi članova obitelji koji su zaposleni u poduzeću usmjereni prema uspjehu obiteljskog poduzeća, odnosno članovi su izrazito usmjereni prema poslovanju i osjećaju zajedničku odgovornost za napredak poslovanja poduzeća (Eddleston i Kellermanns, 2007., str. 549.). *Papesch* objašnjava pozitivne efekte altruizma u obiteljskom poduzeću koje smanjuje pojavu agencijskih problema i pogoduje nastanku uslužnosti (2010., str. 30.):

- postojanje povjerenja unutar obitelji i nepostojanje potrebe za kontrolom
- osjećaj pripadnosti na temelju kulture, tradicije i obiteljskog identiteta, što smanjuje informacijske asimetrije
- članovi obitelji koji su zaposleni u poduzeću više su usmjereni na kumuliranje bogatstva za buduće generacije nego prema vlastitoj koristi, što osnažuje značenje kolektivne imovine.

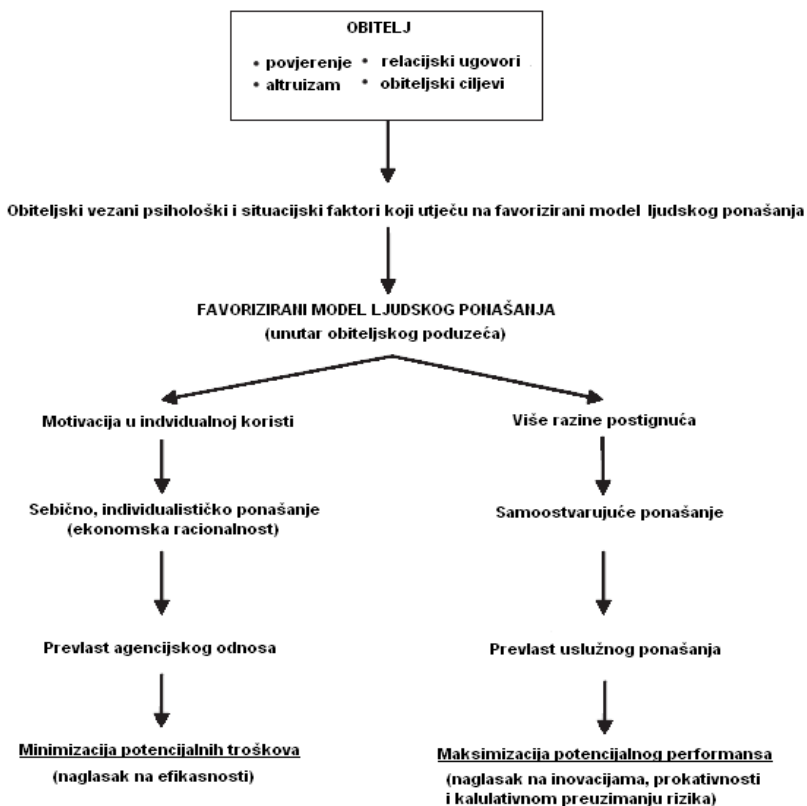


U obiteljskim poduzećima izrazito su relevantni nefinancijski ciljevi. Različiti su autori potvrdili postojanje triju najvažnijih ciljeva obiteljskih poduzeća: dugoročni rast vrijednosti poduzeća, opstanak obiteljskog poduzeća te harmoničan odnos između obitelji i poduzeća (Köberle-Schmid, 2008., str. 39.). Velika privrženost i suradnja, što se očituje u praktičnom *slijeđenju obiteljskih ciljeva*, potvrđuju temeljne postavke teorije uslužnosti (Davis i sur., 1997.).

*Povjerenje* se često navodi kao prednost obiteljskih poduzeća (Märk i sur., 2010., str. 39.). *Corbetta i Salvato* (2004.) vide u povjerenju važnu komponentu za dugoročni opstanak obiteljskog poduzeća. Povjerenje se u obiteljskim poduzećima ostvaruje u većoj mjeri zbog "obiteljske komunikacije" koju karakterizira manja informacijska asimetrija nego u odnosima koji nisu obiteljski (Davis i sur., 2010., str. 1097.). Zbog efektivnosti i efikasnosti razmjene informacija u obiteljskim odnosima formiraju se povjerljivi obiteljski odnosi koji zahtijevaju manju kontrolu od tipičnih agencijskih odnosa. Visoka razina povjerenja može se povezati s uslužnošću u obiteljskim poduzećima (Podrug, 2010.).

*Corbetta i Salvato* (2004., str. 356.) među prvima postavljaju pitanje: *Koji model ljudskog ponašanja se više favorizira u obiteljskim poduzećima?* Različiti psihološki i situacijski faktori agencijske teorije i teorije uslužnosti definiraju dva modela ljudskog ponašanja. Modeli ljudskog ponašanja imaju medijatorsku ulogu između dinamike obiteljskog poduzeća i poslovnih rezultata. Obilježja obiteljskog poduzeća prikazana na slici 2. djeluju na psihološke i situacijske faktore u oblikovanju modela ljudskog ponašanja koji će prevagnuti u organizaciji (kao samouslužno, ekonomski racionalno ljudsko ponašanje prema agencijskoj teoriji ili kao samoostvarujuće, kolektivno uslužno ljudsko ponašanje prema teoriji uslužnosti). Autori objašnjavaju kako analiza literature obiteljskog poduzetništva potvrđuje kako obitelj vrši utjecaj na dominirajući model ljudskog ponašanja kroz ulogu obiteljskih ciljeva, razinu altruizma, razinu povjerenja i obiteljskog utjecaja na relacijske odnose.

*Corbetta i Salvato* (2004., str. 357.) navode da će se, kada prevladaju financijski ciljevi u obitelji, motivacija obiteljskih članova u poslovanju poduzeća temeljiti na nižim razinama potreba i ekstrinzičnim faktorima te će dolaziti do pojave agencijskog odnosa. Dok s druge strane, kada prevagnu nefinancijski ciljevi, to će poticati motivaciju utemeljenu na višim razinama potreba i intrinzičnim faktorima te će dolaziti do pojave principal - uslužitelj odnosa, što je svojstveno teoriji uslužnosti.



Izvor: Corbetta, G., Salvato, C. (2004.), *Self-serving or Self-actualizing? Model of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on „Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence“*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), str. 358.

Slika 2. Obiteljska dinamika, favorizirani model ljudskog ponašanja i poslovni rezultati

*Chrisman i suradnici* (2007.) objašnjavaju kako agencijski problemi između vlasnika i menadžera, koji su ujedno članovi obitelji, ne bi postojali u slučaju da je vlasnik ujedno i jedini menadžer. No, ako su involvirani drugi članovi obitelji kao menadžeri, vlasnik - menadžer ili samo vlasnik bez obzira na njegovu uključenost u menadžment, može biti izložen agencijskim troškovima uzrokovanih zbog ponašanja drugih članova obitelji zaposlenih na menadžerskim pozicijama. Pojam obiteljskog menadžera koji su *Chrisman i suradnici* (2007.) koristili u svom istraživanju odnosi se na menadžere u obiteljskim poduzećima koji su članovi vlasničke obitelji, a nisu principal-vlasnik.

Razmatrajući ulogu agencijskih mehanizama u obiteljskim poduzećima, autori su istražili nadziru li obiteljska poduzeća menadžere koji su članovi obitelji i motiviraju li ih kroz kompenzacijski sustav te poboljšavaju li agencijski kontrolni mehanizmi poslovnu izvedbu poduzeća. Istraživanje pokazuje kako obiteljska poduzeća koriste motivirajući kompenzacijski sustav i kontrolne mehanizme na članovima obitelji zaposlenima na menadžerskim pozicijama te potvrđuju kako kontrolni mehanizmi i poticajni kompenzacijski sustav rezultiraju s boljom poslovnom izvedbom poduzeća. Autori naglašavaju kako nadziranje i motivirajući kompenzacijski sustav inače ne bi trebali pozitivno utjecati na poslovnu izvedbu poduzeća, već jedino ukoliko su članovi obitelji zaposleni na menadžerskim pozicijama agenti, pa se vlasnici poduzeća racionalno ponašaju i implementiraju agencijski troškovne kontrolne mehanizme pri čemu oni donose više prednosti nego troškova. U slučaju takvog ponašanja vlasnici se poduzeća zaista ponašaju racionalno i stječe se dojam kako ih njihov altruizam ne osljepljuje te da krvno srodstvo bezuvjetno garantira da će se svi zaposleni članovi obitelji primjereno ponašati u obiteljskom poduzeću (Chrisman i sur., 2007., str. 1035.).

## 5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

Empirijsko istraživanje za provjeru validnosti teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima temeljilo se na kvalitativnoj metodologiji. Provedeno je pet polustrukturiranih intervjua u malim obiteljskim poduzećima u Republici Hrvatskoj. Pri izboru primjerenih sudionika za ovo istraživanje bili su traženi oni poduzetnici koji su bili spremni retrospektivno pristupiti svojoj svakodnevici. Za izbor subjekata preuzeti su sljedeći kriteriji (Märk i sur., 2010., str. 40.):

- obiteljsko je poduzeće u vlasništvu *jedne* obitelji
- poduzeće je vođeno od strane dva roditelja
- menadžment čine članovi obitelji
- poduzeće može biti definirano kao malo poduzeće
- minimalno su *dva* člana stalno zaposlena u poduzeću.

Tablica 2.

## Pregled istraživanih obiteljskih poduzeća

	<b>Poduzeće 1</b>	<b>Poduzeće 2</b>	<b>Poduzeće 3</b>	<b>Poduzeće 4</b>	<b>Poduzeće 5</b>
<b>Djelatnost</b>	Klesarstvo	Obrada drva	Trgovina	Ugostiteljstvo	Ugostiteljstvo
<b>Zaposlenici</b>	10	9	12	6	7
	4 obiteljska člana	3 obiteljska člana	4 obiteljska člana	3 obiteljska člana	3 obiteljska člana
<b>Djeca u obitelji</b>	2	2	2	2	2
<b>Stalno zaposleni članovi obitelji</b>	majka otac sin	majka otac sin	majka otac	majka otac sin	majka otac sin
<b>Članovi obitelji kao ispomoć</b>	kći	/	sin kći	/	/

Za potrebe kvalitativnog empirijskog istraživanja korišten je polustrukturirani intervju koji se temeljio na pitanjima koja su derivirana iz originalnog empirijskog istraživanja *Mārka* i *suradnika* (2010.). U ovom je istraživanju izabrana metoda polustrukturiranog intervjua s pet odabranih manjih obiteljskih poduzeća kako bi se istražile teorijske pretpostavke i na uzorku malih hrvatskih obiteljskih poduzeća otkrili obrasci ponašanja i obilježja svojstvena obiteljskim poduzećima iz aspekta teorije uslužnosti.

U nastavku su prikazani rezultati istraživanja potkrijepljeni citatima iz intervjua s obiteljskim poduzetnicima. Kako bi se olakšao redosljed citata, obiteljski su poduzetnici označeni kao "POD X" (X=1-5).

- *POD 2: Mogu se povući iz posla na jedan dan potpuno bez problema. Pri tome se uzdam u kuma u vezi s praktičnim dijelom posla u pogonu, a što se tiče drugih stvari, kao što su naplaćivanje ili, klijenti, na suprugu i sina. Za mene je osobno dulje razdoblje izbjivanja nemoguće, ne mogu dugo izbjivati. Već se nakon 2 dana vraćam.*
- *POD 4: (...) Drugi zaposlenici imaju također pravo glasa. Oni znaju komentirati i predlagati nove ideje u vezi sa svojom izvedbom posla i*

*onim što se treba napraviti, ali ne sudjeluju u donošenju najvažnijih odluka.*

U ovom se istraživanju primjećuje da poduzetnici delegiraju ovlasti i odgovornosti na članove obitelji, dakle na supružnike i djecu. Prema intervjuima, zamjetno je kako nema preferiranja s obzirom na spol, odnosno kćeri kao i sinovi imaju jednaku participaciju u upravljanju obiteljskim poduzećem. Snažno involvirani menadžment izrazito je prisutan u svim poduzećima, ali primjećuje se razlika u percepciji zaposlenika koji su članovi obitelji od preostalih zaposlenika. Teorijska pretpostavka kako obiteljski poduzetnik stvara strukture koje podržavaju snažnu involviranost ovdje se ne može potvrditi ni odbaciti. Zaposleni članovi obitelji potpuno participiraju u donošenju odluka te iznose svoja mišljenja i prijedloge. Preostali zaposlenici, koji nisu članovi obitelji, daju savjete i predlažu nove ideje u vezi sa svojom strukom i dijelom poslovanja, ali ne sudjeluju direktno u donošenju odluka.

- *POD 3: Posao je posao, dio svakodnevnice, ali ja taj posao volim. Nije mi ništa teško za taj posao napraviti (...). Mi smo se uvijek vidali, djeca bi došla do nas dok još nisu s nama počela raditi. Kako zajedno idemo na posao te se vraćamo skupa, vidamo se čak i više nego da svatko radi drugi posao. Posao i druženje su pomiješani. Nikad nisam imala osjećaj da nam je nedostajalo druženja.*
- *POD 4: Mi se kroz taj posao vidimo, razgovaramo. Razgovaramo i o drugim stvarima. (...)Puno bi nam bilo zahtjevnije da radimo različite poslove. Zajedno smo, i to nam je jedna velika prednost. Odmah primijetimo ako je netko neraspoložen te možemo odmah o tim emocionalnim stvarima popričati usput.*
- *POD 2: (...)Supruga je emocionalno vezanija, dok mene manje problemi pogađaju jer sam ja i inače takve naravi. Uvijek se nađe nekakvo rješenje. (...) Najveći oslonac su mi svi, nikoga ne bi posebno izdvojio jer mi svatko pomaže na svoj način.*

Ove izjave prikazuju poduzetnike kao emocionalna bića koja su izrazito vezana za svoju obitelj. Ne primjećuje se samo velika povezanost i potpora između supružnika, već i povezanost obiteljskog poduzetnika sa svojom djecom koja u pojedinom slučaju imaju i veliki utjecaj u donošenju odluka te izrazito pridonose poslovanju poduzeća. Također se primjećuje da su obiteljski život i posao izrazito povezani te se potvrđuje teorijska pretpostavka da su odnosi prožeti emocionalnim vezanjem.

- *POD 2: Svakako je obitelj najvažnija; bitno je da smo skupa i na okupu, ali je nekada teško održati taj obiteljski mir, posebno kada nastupe krize pa se više ne zna kud bismo, što bismo i kako bi se postupilo. (...) Bez obzira na prepirke uvijek si ostajemo odani. Sam posao, naravno, utječe na obitelj jer uspješnost posla utječe na dobrobit naše djece u budućnosti i na ostvarivanje njihovih potreba i želja koje će imati kada krenu*

*samostalno u život, te im kao roditelji trebamo osigurati svojevrsni 'start'. Koliko sami uspijemo u tome poslu, toliko će i u obitelji biti više zadovoljstva.*

- *POD 3: Kad smo počeli s novim velikim poslom svi su radili, od obitelji do rodbine i susjeda. I nikome nije bilo teško jer su svi željeli pomoći, jer su znali da o tome ovisi sve. (...) Mi smo užasno vezani, čak i pretjerano.*

U svim se poduzećima može primijetiti visoka razina altruizma između zaposlenih članova obitelji. Roditelji naglašavaju zabrinutost za budućnost svoje djece i za njihovu dobrobit, čak se raspravlja i o pitanjima nasljeđivanja. U slučaju djece također se primjećuje izraziti altruizam, nesebično pomaganje roditeljima, naklonjenost i lojalnost, te čak i plemenitost i velikodušnost između braće i sestara. Također se može identificirati zajedništvo. Visoka razina altruizma u obiteljskim odnosima može se poistovjetiti s altruizmom u principal - uslužitelj odnosu.

- *POD 5: Svi si međusobno jako vjerujemo. Nemamo nikakav razlog da ne vjerujemo jedni drugima kada se, primjerice, radi o novcu. Svi rade, naplate i stavljaju u obiteljsku blagajnu te svi imaju pravo uzeti koliko i kada god im treba. Svatko može uzeti koliko treba i svi uzimaju normalno. To je zajedničko.*
- *POD 4: Bitno je povjerenje, kako naše u njih (druge zaposlenike), tako i njihovo u nas. Podrazumijeva se da kada zaposlenici obave svoj dio posla, tada će i suprug učiniti sve kako bi ispunio i svoje obveze prema njima, kako bi i oni dobro živjeli od svoga posla.*

U svim se poduzećima može zamijetiti velika razina povjerenja između članova obitelji koji su zaposleni, pa čak i u odnosu s ostalim zaposlenicima. Primjećuje se da je obiteljskim poduzetnicima teže ostvarivati odnos povjerenja s zaposlenicima koji nisu članovi obitelji jer snose agencijske troškove. Teorijska se pretpostavka o visokoj razini povjerenja ovim istraživanjem može potvrditi.

Slijeđenje obiteljskih ciljeva izuzetno je važna pretpostavka obiteljskog poduzeća. Bitno je racionalno i odmjereno zajedničko odlučivanje između članova obitelji kako bi se ostvario prosperitet obiteljskog poduzeća i same obitelji. Istraživanjem se teorijska pretpostavka o slijeđenju obiteljskih ciljeva također potvrdila.

- *POD 1: (...) Mi smo stalno ili kod kuće ili u uredu. (...) U suštini stalno razgovaramo o poslu, znači, nemamo određeno sastanke. Pogotovo sin i ja, mi znamo stalno razgovarati o poslu, što je nekada malo pretjerano, pa ja kažem 'hajmo malo to staviti sa strane', ali sin ne može dugo izdržati pa ponovo pričamo. (...) S mužem većinu vremena razgovaram o poslu jer je on u pogledu drugih stvari zatvoreniji tip i ne voli puno razgovarati.*

- *POD 4: (...) Zna biti žustrih rasprava jer svatko ima svoje mišljenje. (...) Često znamo reći kada smo ljuti zbog nečega da to nećemo to više raditi, ali znamo da ćemo još promijeniti mišljenja. Čak i volim da mi kažu svoje stavove jer bih možda nekad napravila i nešto što ne treba. (...) Suzdržavamo se pred zaposlenicima i o problemima raspravljamo ili kod kuće ili u uredu.*

Na temelju ovih izjava može se potvrditi i teorijska pretpostavka kako je komunikacija usmena, no ne i da je podložna fiktivnom konsenzusu. Obiteljski poduzetnici naglašavaju važnost svakodnevne komunikacije pa nastoje imati razumijevanja za različita mišljenja među zaposlenim članovima obitelji. Odluke se donose jednoglasno, čime se potvrđuje teorijska pretpostavka da se obiteljske odluke donose zajednički.

- *POD 1: Mi uvijek smatramo mog muža i njihovog oca glavom obitelji, a ja ga i formalno smatram glavnim poduzetnikom, bez obzira na moj utjecaj, i to ne isključivo zbog donošenja odluka. Možda iz poštovanja. U praktičnom me smislu on podržava i potiče da preuzmem dominantniju ulogu. Kada smo odlučivali na čije će ime glasiti poduzeće bilo je potpuno svejedno jer su bitniji obiteljski odnosi nego formalnosti na papiru.*
- *POD 3: Ako treba raditi, onda ćemo raditi. Svi će dati svoj dio, svi ćemo se potruditi da obavimo ono što moramo. Taj nas posao čini sretnima i zadovoljnima. Svi želimo raditi. Ako odlučimo da ćemo više raditi, onda ćemo više i zaraditi, nešto ćemo imati, i onda smo svi u tome i zbog toga se onda nitko ne osjeća zakinut u tim stvarima.*

Obiteljski poduzetnici u isto vrijeme djeluju kao poduzetnici te kao „glave obitelji“, dakle brinu se za poduzeće i upravljaju njime te se brinu za egzistenciju i dobrobit obitelji. Primjećuje se požrtvovnost poduzetničke obitelji za poslovanje poduzeća. Također se primjećuje i fenomen "recipročne uslužnosti" koju zaposlenik koji je član obitelji želi prenijeti i na druge zaposlenike svoga poduzeća, pa i vanjske suradnike i klijente. Teorijska pretpostavka da obiteljski poduzetnici djeluju i kao „glave obitelji“ i kao poduzetnici te da fleksibilno mijenjaju te dvije uloge, ovime se može potvrditi.

Zaključno je važno ukazati na ograničenja istraživanja. Uslijed izabrane kvalitativne metode, prezentirani zaključci iz subjektivnih interpretacija subjekata ne mogu se prihvatiti kao općevaljani. Moguće su pogreške ispitanika i/ili pogreške ispitivača, a postoji i mogućnost da su obiteljski poduzetnici selektirali samo one informacije koje su oni smatrali bitnima, a isključili informacije koje su suviše privatne prirode. Stoga bi se, radi što objektivnije analize, u budućim istraživanjama trebao primijeniti, uz polustrukturirani intervju, i dnevnik i intervju metoda.

## 6. ZAKLJUČAK

Teorija uslužnosti pronalazi svoju specifičnu primjenu u obiteljskim poduzećima. S obzirom da u većini obiteljskih poduzeća vlasnička i upravljačka struktura nisu odvojene, očekuje se proorganizacijsko djelovanje, kolektivistička orijentacija prema ciljevima obiteljskog poduzeća, altruizam i manja vjerojatnost postojanja agencijskih problema, što ukazuje na aplikabilnost teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima.

Analizom značajki ponašanja članova obitelji koji su zaposleni u obiteljskom poduzeću i drugih zaposlenika poduzeća može se ustanoviti prisutnost uslužnog ponašanja, a ona se očituje u stvaranju kulture povjerenja između članova, altruizmu, proaktivnom ponašanju članova i njihovoj emocionalnoj povezanosti, visokoj involviranosti te slijeđenju neekonomskih ciljeva.

Rezultati empirijskog istraživanja potvrđuju da postoji konkretna povezanost između uslužnosti i obiteljskih poduzeća. Razni su izvedeni faktori, kao što su altruizam, povjerenje, emocionalno vezanje, snažno involvirani menadžment i slijeđenje zajedničkih obiteljskih ciljeva, konzistentni s teorijom uslužnosti u obiteljskim poduzećima. Povjerenje se pokazuje kao neizostavna komponenta obiteljskog poduzeća te čini jedan od najbitnijih kamena temeljaca obiteljskog poduzetništva. Navedeni faktori su i preporuka za buduća empirijska istraživanja teorije uslužnosti u obiteljskim poduzećima.

## LITERATURA

Ampenberger, M. (2010.), *Unternehmenspolitik in börsennotierten Familienunternehmen: Eine Analyse von Investitions-, Diversifikations- und Kapitalstrukturentscheidungen*, Gabler Verlag, Wiesbaden

Berthold, F. (2010.), *Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Finanzierung*, Josef Eul Verlag, Lohmar-Köln

Biluš M., Pavić, A. (2007.), *Dossier: Roditelji i djeca zajedno u poslu*, Nacional, 598, <http://www.nacional.hr/clanak/33925/uzgoj-nojeva> pristupljeno: 10. srpnja 2011.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Kellermanns, F. W., Chang, E. P. C. (2007. b), Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms, *Journal of Business Research*.

Corbetta, G., Salvato, C. (2004.), Self-serving or Self-actualizing? Model of Man and Agency Costs in Different Types of Family Firms: A Commentary on „Comparing the Agency Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence“, *Entrepreneurship Theory and Practice*.



Davis, J. H., Schoorman, F. D., Donaldson, L. (1997.), Toward a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*.

Davis, J. H., Allen, M. R., Hayes, H. D. (2010.), Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business, *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W. (2007.), Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective, *Journal of Business Venturing*.

Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976.), Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*.

Katzer, B. (2009.), *Erfolgspotentiale in Familienunternehmen: Eine sozialkapitaltheoretische Sichtweise*. Diplomski rad. Köln: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität zu Köln.

Kersten Leiber, M. (2008.), *Performance-Studie deutscher Familienunternehmen*. Doktorska disertacija. Augsburg: Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Augsburg.

Klein, S. (2008.), Corporate Governance in Familienunternehmen, *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*.

Klein, S. B., Kellermanns, F. W. (2008.), Understanding the Noneconomic-Motivated Behavior in Family Firms: An Introduction, *Family Business Review*.

Köberle-Schmid, A. (2008.), *Family Business Governance: Aufsichtsgremium und Familienrepräsentanz*, Gabler Verlag, Wiesbaden

Märk, S., Kraus, S., Peters, M. (2010.), Der Einfluss der Familie auf den Unternehmer: Eine qualitativempirische Untersuchung von Familienunternehmen auf Basis der Stewardship-Theorie, *ZfKE*.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Scholnick, B. (2008.), Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses, *Journal of Management Studies*.

Nötzli Breinlinger, U. G. (2006.), *Situative Corporate Governance: Ein Modell für kleine und mittelgrosse Familienunternehmen in der Schweiz*. Doktorska disertacija. St. Gallen: Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften der Universität St. Gallen.

Opća uprava za poduzetništvo i industriju pri Europskoj komisiji (2008.), *Overview of Family Business Relevant Issues – Croatia*, Opća uprava za poduzetništvo i industriju pri Europskoj komisiji

Papesch, M. (2010.), *Analyse der Corporate Governance zur Sicherung der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen: Eine empirische Untersuchung in NRW*, Gabler Verlag, Wiesbaden

Podrug, N. (2010.), *Odnosi uslužnosti između menadžerskih razina u velikim hrvatskim poduzećima*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

Podrug, N., Filipović, D., Milić, S. (2010.), Critical overview of agency theory, *Annals of DAAAM for 2010 & Proceedings of the 21<sup>st</sup> International DAAAM Symposiums*.

Poutziouris, P., Smyrnios, K., Klein, S. (eds.) (2006.), *Handbook of research on family business*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham

Tipurić, D. (2006.), *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb

Tipurić, D. ur. (2008.), *Korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb

Tipurić, D., Podrug, N. (2010.), Teorijska konceptualizacija i empirijska validacija teorije uslužnosti, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*.

Tipurić, D. ur. (2011.), *Promjene vrhovnog menadžmenta i korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb

**Najla Podrug, Ph. D.**

Teaching and Research Assistant  
Faculty of Economics and Business-Zagreb  
Trg J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb  
E-mail: npodrug@efzg.hr

**Melanija Burazin, B. Sc.**

Student  
Faculty of Economics and Business-Zagreb  
Trg J. F. Kennedy 6, 10 000 Zagreb  
E-mail: mel.burazin@gmail.com

## CHALLENGES OF STEWARDSHIP THEORY IN FAMILY BUSINESSES

***Abstract***

*The stewardship theory is developed within the corporate governance discipline as an alternative to the agency theory. Stewardship theory has its roots in the socio-psychological model of human behavior which implies the pro-organizational and collectivistic behavior of the manager whereby the manager derives more satisfaction by serving the group (organization) than by satisfying his or her personal goals. Relevant researches of stewardship theory are based on the analysis of the theory in modern corporations where the owner's and managerial functions are separated; therefore in this paper we conducted pioneer research on stewardship theory in family businesses where the principal (owner) is also the manager. In addition to the theoretical conceptualization, this paper presents a qualitative empirical research that confirms the validity of the stewardship theory in small family businesses confirming its basic assumptions in the analysis of human behavior in family businesses such as emotional attachment, non-economic and altruistic behavior of family members.*

***Key words:*** *stewardship theory, family business, stewardship, trust, qualitative research*

***JEL classification:*** *M19*

