
MEDIJACIJA U OBITELJSKOM PODUZETNIŠTVU

- I. WG Bilten -



WASSERMANN GRUPA



WASSERMANN GRUPA

Predgovor

Jasmina Moguš, direktorica trgovačkog društva
Wassermann Grupa j.d.o.o.

Obiteljsko poduzetništvo podrazumijeva zajedničku suradnju više članova obitelji u radu i razvoju obiteljskog poduzeća. Činjenica da u jednom poduzeću zajedno rade i surađuju članovi jedne obitelji samo po sebi pretpostavlja mogućnost nastanka nesporazuma, nerazumijevanja i problema među njima.

Problemi odnosno „sporovi“ koji se javljaju među članovima obiteljskog poduzeća takve su naravi da spomenute osobe o tome u pravilu ne žele međusobno razgovarati. Naime, o troškovima i porezima lakše je razgovarati zato što oni predstavljaju činjenice. S druge strane, o obiteljskim problemima i harmoniji u obiteljskom poduzeću nije lako razgovarati, jer se ovdje radi o emocijama koje predstavljaju opasnost za objektivno rasuđivanje i pogled na problem.

Drugim riječima, radi se o pitanjima toliko osobne prirode da ponekad stvaraju strah, bol i kojekakve druge emocije, tako da članovi obitelji najčešće o tome nisu spremni otvoreno razgovarati, kako međusobno, tako i sa trećim osobama. Iako opisano može djelovati apsurdnim, u tome leži gotovo čitava problematika obiteljskog poduzetništva. Jedan od uspješnih način rješavanja opisanih problematičnih/spomenutih situacija unutar obiteljskog poduzeća je postupak **medijacije** (mirenja).



U svakodnevnom životu rašireno je mišljenje da se mirenje koristi samo za rješavanje sporova koji se vode pred sudovima. No, upravo je obiteljsko poduzetništvo takvo područje života i djelovanja u kojem postoji mnogo „sporova“ koji se ne iznose pred sudove ili druga tijela, ali kojima je potrebno ispravno pristupiti, te ih riješiti na najbezbolniji i na najefikasniji način za svaku osobu uključenu u spor.

Postupak mirenja je kvalitetan i efikasan način prevladavanja međusobnih neslaganja, nesuglasica ili čak većih problema kod smjene generacija u obiteljskim poduzećima.

Čitatelj ovog biltena imat će priliku upoznati se sa postupkom MEDIJACIJE, kao metodom koja može pomoći u postupku rješavanja kako pitanja smjene generacije u obiteljskom poduzeću, tako i u rješavanja drugih vrsta nesuglasica u obiteljskom poduzeću.



WASSERMANN GRUPA

Wassermann Grupa j.d.o.o. iz 10000 Zagreb, Ilica 253, OIB 73303933908,

Trgovački sud u Zagrebu, MBS 080930259, MB 4348796

Broj računa: HR7623600001102466179, Zagrebačka banka d.d.

Tel.: +385 (0)1 / 242-00-92, Fax.: +385 (0)1 / 242-00-94, Mob.: +385 (0)98 / 936-2750

E-Mail: info@wassermann-grupa.eu

www.wassermann-grupa.eu



Sadržaj:

Obiteljsko poduzetništvo

I. Dio

- I. Obiteljsko poduzeće = „Posuđeno“ poduzeće
- II. Specifičnost „sporova“ kod obiteljskog poduzetništva
- III. Gdje je tu MEDIJACIJA odnosno MIRENJE?
- IV. „SPOROVI“ unutar obiteljskog poduzetništva pogodni za rješavanje medijacijom
 - a) Obiteljsko poduzetništvo & obiteljski odnosi u poduzeću
 - b) Obiteljsko poduzetništvo & smjena generacija
 - c) Obiteljsko poduzetništvo & balans između poduzeća i obitelji
 - d) Obiteljsko poduzetništvo & konflikt uloga
- V. Kada starija i mlađa generacija ne mogu zajedno?
- VI. Ujednačavanje vizije & misije obiteljskog poduzeća kroz medijaciju
- VII. Koja je uloga medijatora (izmiritelja)?
- VIII. Važnost održavanja obiteljske harmonije

II. Dio

- I. Kako započeti/inicirati kvalitetan razgovor među članovima obiteljskog poduzeća?
- II. Podrazumijeva li iniciranje postupka medijacije slabost?
- III. Zašto se truditi oko rješavanja sporova u obiteljskim poduzećima medijacijom?

III. Dio

- I. Koji ste tip poduzetnika: obitelj prva ili biznis prvi?
- II. Što ako se dogodi razvod?
- III. Kako razvod utječe na obiteljsko poduzeće?
- IV. Što ako se dogodi blokada?
- V. Obiteljsko poduzeće kao dio šire obitelji!

Zaključak





WASSERMANN GRUPA

Obiteljsko poduzetništvo

Novija hrvatska poduzetnička povijest datira unazad svega 20-ak godina. Nakon dugog razdoblja djelovanja poduzeća isključivo socijalističkog tipa, trgovačka društva uvedena su u hrvatski pravni sustav Zakonom o poduzećima iz 1989. godine. Kasnije, početkom 1995. godine stupio je na snagu Zakon o trgovačkim društvima (dalje u tekstu: ZTD) koji na suvremeni način regulira djelovanje trgovačkih društava. Budući da je velika većina danas aktivnih trgovačkih društava (pri tome se prije svega misli na društva s ograničenom odgovornošću) započela sa poslovanjem prije 20-ak godina, sve se češće javljaju pitanja vezana uz odnose članova obitelji u obiteljskim poduzećima, smjenu generacija u tzv. obiteljskim biznisima, kao i na pitanje balansa između privatnog i poslovnog života. Pri tome se nastoji, ili bi se barem trebalo nastojati, u okviru donošenja odluka vezanih uz funkcioniranje obiteljskog poduzeća, očuvati obiteljsku harmoniju.



WASSERMANN GRUPA

Wassermann Grupa j.d.o.o. iz 10000 Zagreb, Ilica 253, OIB 73303933908,

Trgovački sud u Zagrebu, MBS 080930259, MB 4348796

Broj računa: HR7623600001102466179, Zagrebačka banka d.d.

Tel.: +385 (0)1 / 242-00-92, Fax.: +385 (0)1 / 242-00-94, Mob.: +385 (0)98 / 936-2750

E-Mail: info@wassermann-grupa.eu

www.wassermann-grupa.eu



I. DIO

posuđeno poduzeće, obiteljsko sporovi, medijacija, obiteljska harmonija

I. Obiteljsko poduzeće = „Posuđeno“ poduzeće!

Iskoristit ću ovu priliku da Vam ispričam priču o „posuđenom“ poduzeću. Priča ide ovako. Ima jedno obiteljsko poduzeće koje su osnovali i godinama vodili suprug i supruga, bračni par. Nakon nekih 15 godina uspješnog poslovanja, dogodilo se nešto neočekivano; umro je suprug, osnivač i motor obiteljskog poduzeća. Supruga, Milka, je naravno bila shrvana tom situacijom. Iako je taj bračni par imao sina, on nije nikada sudjelovao u radu obiteljskog poduzeća. Sin Tomislav gradio je karijeru u korporativnom svijetu i o obiteljskom biznisu svojih roditelja nije imao puno saznanja. Sve što je znao čuo je za vrijeme obiteljskih ručkova. Iako ga ja majka brzo nakon smrti oca pozvala da joj se pridruži u vođenju obiteljskog poduzeća, sin Tomislav je to glatko odbio. Rekao je da je vrlo zadovoljan svojim položajem u korporaciji u kojoj radi, a ostatak slobodnog vremena radije provodi sa svojom obitelji, nego u nekakvom obiteljskom poduzeću.

Na razmišljanje sina Tomislava važan utjecaj imala je i njegova supruga, Ema, koja je također smatrala da se ionako previše brine oko nekakvog obiteljskog poduzeća koja prema njenim riječima „*nema budućnost*“.

No, kako je vrijeme odmicalo, sin je sve više primjećivao da se majka pomalo gubi u vođenju obiteljskog poduzeća. To ga je dovelo na sto muka. Iako nije bio spreman preuzeti upravljanje obiteljskim poduzećem, savjest ga je sprječavala da mirno gleda kako samo tako propadaju rezultati godina rada njegovih roditelja. Nakon nekog vremena odlučio je potražiti stručnu pomoć za svoju situaciju. Obratio se jednom od Centra za mirenje u obiteljskom poduzetništvu i rješenje situacije sa svojom majkom u odnosu na obiteljsko poduzeće odlučio pokušati riješiti primjenom metode medijacije.

Glavna tema u medijaciji bilo je sinovo pitanje: *Zašto bih svoju poziciju u korporaciji zamijenio sa obiteljskim poduzećem?*,

te stav njegove majke da to ima smisla, da su u poduzeće uložene godine rada, da to obiteljsko poduzeće ima mnogo mogućnosti i kako garantira pozitivnu budućnost za njenu unučad.

Na kraju je medijacija bila okončana na vrlo pozitivan način, i to tako da je sin pristao u periodu od godinu dana zamijeniti korporaciju sa obiteljskim poduzećem, uz dogovor da će do tada njegova majka i dalje voditi obiteljsko poduzeće uz njegovu povremenu pomoć. Rekao je da to smatra dobrim i da vjeruje da bi jednog dana i njegova djeca mogla biti dio ovog obiteljskog poduzeća. Čak se i snaha Ema na kraju složila s odlukom da vrijedi pokušati. Majka se takvom raspletu događaja osobito obradovala, tim više što je ista puno puta u tijeku medijacije isticala kako smatra da ovo obiteljsko poduzeće ima ogroman potencijal i kako predstavlja pozitivnu budućnost za njenu unučad.

Ovaj primjer je posebno zanimljiv; sve iz razloga što u ovom slučaju nije bilo pravog sukoba između članova obitelji. Ovdje se zapravo radilo o **pronalaženju pozitivnog modela za**





uspješan nastavak poslovanja obiteljskog poduzeća. Ujedno treba primijetiti da je posebno važnu ulogu za rješenje ovog slučaja odigrala činjenica da se prilikom donošenja odluke mislilo na djecu odnosno na unučad, pri čemu su se i majka i sin složili s time da njihovo obiteljsko poduzeće predstavlja svjetlu budućnost za njihovu djecu odnosno unučad.

Zašto je tome tako?

Zato što su **obiteljska poduzeća** zapravo „**posuđena**“ poduzeća. Što to znači? Obiteljska poduzeća su „posuđena“ poduzeća zato što su njihovi vlasnici i članovi obitelji svjesni činjenice da sve što rade i sve što poduzimaju moraju činiti savjesno i odgovorno, i pri tome uvijek misliti na generaciju koja tek dolazi. To naravno predstavlja veliku odgovornost na leđima vlasnika i članova obiteljskih poduzeća. Zato je općepoznato da obiteljska poduzeća uvijek razmišljaju i planiraju dugoročno, važne odluke donose sporije i studioznije, vrlo su osjetljiva na povratne informacije svojih klijenata, a svoje zaposlenike često tretiraju kao članove obitelji. Sve to u prvom redu upravo zato što članovi i vlasnici obiteljskih poduzeća znaju da su ista **samo posudili od svoje djece**, i da ih kada dođe vrijeme moraju **prepustiti svojoj djeci-mlađoj generaciji na upravljanje**.

II. Specifičnost „sporova“ kod obiteljskog poduzetništva

Problemi odnosno „sporovi“ koji se javljaju među članovima obiteljskog poduzeća takve su naravi da isti o tome u pravilu ne žele međusobno razgovarati. Naime, o troškovima i porezu lakše je razgovarati, jer oni predstavljaju činjenice. No, o obiteljskim problemima i harmoniji u obiteljskom poduzeću nije lako razgovarati, jer se ovdje radi o emocijama koje predstavljaju opasnost za objektivno rasuđivanje i pogled na problem.

Drugim riječima, radi se o pitanjima toliko osobne prirode da ponekad stvaraju strah, bol i kojekakve druge emocije, tako da članovi obitelji najčešće o tome nisu spremni otvoreno razgovarati, kako međusobno, tako niti sa trećim osobama. Iako opisano može djelovati apsurdnim, u tome leži gotovo čitava problematika obiteljskog poduzetništva.

Zašto?

Zato što članovi obitelji svoje nesporazume i nerazumijevanja nisu u stanju ispravno imenovati odnosno objektivno ih sagledati (npr. jasno artikulirati da je temelj nesporazuma u određenom osjećaju koji izaziva nerazumijevanje i nesporazum prema drugom članu obitelji, nesporazum sa drugim članom obitelji i sl.). Temelj nesporazuma može biti i određeni interes jednog člana obitelji naspram drugog ili pak u odnosu na čitavo obiteljsko poduzeće.

Nasuprot tome, članovi obitelji ponekad **nisu u stanju ispravno artikulirati svoje emocije i/ili interese zbog straha** da se njihovi odnosi trajnije ne poremete. Tada se takve emocije i/ili interesi artikuliraju kroz neke druge oblike ponašanja putem kojih problem eskalira, a članovi obiteljskog poduzeća sve se više udaljavaju od rješavanja i usklađivanja međusobnih odnosa.

Bitno je naglasiti da se problematične emocije i/ili interesi mogu javiti kod bilo kojeg člana obiteljskog poduzeća. Dakle, to se može dogoditi bilo kod nekoga tko pripada starijoj generaciji





WASSERMANN GRUPA

u obiteljskom poduzeću (npr. nezadovoljstvo oca sa radom sina ili kćeri), a može nastati i kod nekoga tko pripada mlađoj generaciji (npr. nezadovoljstvo sa načinom kako otac reagira na prijedlog o modernizaciji načina poslovanja). Kojem se god članu obiteljskog poduzeća jave problematične emocije i/ili interesi, nužno je sa njima se suočiti i početi već u relativno ranoj fazi rješavati na pravilan način i tražiti kvalitetno rješenje.

III. Gdje je tu MEDIJACIJA odnosno MIRENJE?

Medijacija je takav postupak u kojem stranke nastoje sporazumno riješiti spor/nesuglasice/nerazumijevanja uz pomoć jednog ili više medijatora koji strankama pomažu postići dogovor/sporazum/nagodbu, bez ovlasti da im nametnu obvezujuće rješenje. Osim toga, postupak medijacije je jedan ugodan postupak i to je zapravo prilika za članove obiteljskih poduzeća da po prvi puta sjednu zajedno za isti stol, uz prisutnost medijatora, i po prvi put počnu otvoreno razgovarati o svojim problemima. Kako se u postupku medijacije poseban naglasak stavlja na emocije i interese stranaka u sporu, medijacija je idealna za rješavanje opisanih obiteljskih situacija, osobito u području obiteljskog poduzetništva!

IV. „SPOROVI“ unutar obiteljskog poduzetništva pogodni za rješavanje medijacijom

Budući da ovaj bilten govori o medijaciji iz područja obiteljskog poduzetništva, potrebno je na samom početku biltena istaknuti neke najčešće vidove „sporova“ vezanih za obiteljsko poduzetništvo, koje je moguće rješavati u postupku medijacije.

a) Obiteljsko poduzetništvo & obiteljski odnosi u poduzeću

Obiteljsko poduzetništvo podrazumijeva zajedničku suradnju više članova obitelji u radu i razvoju obiteljskog poduzeća. Činjenica da u jednom poduzeću zajedno rade i surađuju članovi jedne (ili više) obitelji, sama po sebi pretpostavlja mogućnost nastanka nesporazuma, nerazumijevanja i problema među njima.

Zbog čega? Prije svega zbog toga što se u takvom odnosu snaga sukobljavaju i isprepliću interesi i emocije iz poslovnog i privatnog dijela života. Drugim riječima, odvajanje privatnog od poslovnog života može biti izrazito otegotno za sve članove obitelji.

Koji puta se radi o gotovo beznačajnim trzavicama koje se kroz razgovor ili s vremenom riješe same od sebe. No, koji puta iz tih beznačajnih trzavica dolazi do sve većih neslaganja, koja nerijetko dovode do velikih razdora među članovima obitelji.

Pri tome ne treba zaboraviti da te iste osobe sudjeluju u obavljanju poslova i donošenju odluka ključnih za funkcioniranje obiteljskog poduzeća. No, obiteljsko pouzdanje ne bi smjelo patiti zbog nesuglasica osoba koje njime upravljaju.

b) Obiteljsko poduzetništvo & smjena generacija

Drugi vid nesuglasica odnosno sporova u obiteljskom poduzetništvu odnosi se na pitanje smjene generacija u obiteljskom poduzeću. Najčešće nedoumice odnose se na promišljanja





vlasnika poduzeća o tome treba li mlađu generaciju uvesti samo u upravljačku strukturu obiteljskog biznisa, prepustiti im i vlasništvo nad obiteljskim poduzećem, ili i jedno i drugo. Ono što poduzetnici vjerojatno najmanje žele jest ne učiniti ništa i prepustiti nasljednicima da se o tome dogovaraju ili sukobljavaju u ostavinskom postupku, a možda i u dugotrajnoj sudskoj parnici.

c) Obiteljsko poduzetništvo & balans između poduzeća i obitelji

Postoji još jedan vid problematike vezan uz obiteljsko poduzetništvo koji na prvi pogled ne djeluje suviše dramatično ili sporno, no u svakodnevnom životu može predstavljati značajan izvor negativnih emocija u odnosu između članova obitelji jednog obiteljskog poduzeća.

Naime, svi oni koji rade u obiteljskim poduzećima dobro znaju da se pitanje balansa između obiteljskog i poslovnog života javlja kao svakodnevno pitanje. Tu se u pravilu javljaju dva pitanja:

Koliko će obitelj „dati“ obiteljskom biznisu i koliko obiteljskog biznisa treba uopće unositi u obitelj?

Ovo je naime tema o kojoj pišu i poslovni časopisi i ženski časopisi, no malo tko daje pravo rješenje kako taj balans doista i postići.

Unošenjem ravnoteže u posao i obitelj uvelike se povećava kvaliteta obiteljskih i poslovnih odnosa. Budući da članovi obitelji često nisu u stanju razlučiti osjećaje od objektivnog rasuđivanja, prisutnost neutralne osobe (npr. medijatora) može biti od velike pomoći u donošenju bitnih odluka. U konačnici postizanje balansa među članovima predstavlja veliku vrijednost za cijelu obitelj.

d) Obiteljsko poduzetništvo & konflikt uloga

Ovdje je naglasak na balansu unutar same obitelji. Uzmimo primjer mlade žene kojoj, uz ulogu buduće nasljednice obiteljskog poduzeća, pripada još i uloga supruge te mlade majke. Ponekad je zahtjevno odigrati sve te uloge, a osobito kada takva osoba ne želi ili ne može izraziti svoje želje i emocije bojeći se da time ne ugrozi, na van prikazanu, poslovnu ili obiteljsku harmoniju.

Također se događa da djeca vlasnika obiteljskog poduzeća jednog dana zaključe da zapravo ne poznaju svoga oca/majku, jer je on/ona eto sve dane u godini, sve blagdane i sve praznike proveo/la u firmi, razvijajući vrlo uspješno obiteljsko poduzeće, ali nikada nije bio/la tu za njih. I onda ta ista djeca donese odluku da oni ne žele na taj način provesti i svoj život, pa čak i pod cijenu da nikada ne preuzmu odgovornost i obveze vezane uz nastavak poslovanja tog obiteljskog poduzeća. Drugim riječima, njihova je želja posvetiti se nekim drugim profesijama, drugim karijerama, a ne uspješnom obiteljskom poduzeću koje ju njihov otac/majka godinama marljivo i strpljivo gradio/la.

Stoga uopće nije teško zamisliti koliko **jakih emocija i različitih interesa** u takvoj situaciji može djelovati na članove obitelji. No, dobro je znati da je i takve situacije i odnose moguće uspješno rješavati kroz postupak medijacije.





V. Kada starija i mlađa generacija ne mogu zajedno?



Pogledajmo jedan primjer klasičnog neslaganja mlađe i starije generacije:

Prije 20 godina osnovala sam tvrtku koja sve ove godine uspješno posluje. U međuvremenu je moja kći, Martina završila fakultet i već 3 godine radi u našoj obiteljskoj tvrtci. Naša suradnja je dobra, ali vidim da se u puno stvari razilazimo. Čini mi se da moja kći loše funkcionira uz moju prisutnost. Isto tako mi se čini da bi ona čak i bolje funkcionirala kada mene u tvrtci ne bi niti bilo. I ja sama sve više razmišljam o tome da se povučem iz obiteljskog biznisa i da se posvetim nekim svojim hobijima, za koje nikada nisam imala dovoljno vremena. Možete li mi savjetovati kako bi se ova situacija mogla riješiti u postupku medijacije/mirenja?

Ako ste do sada saznali već ponešto o **medijaciji u poduzetništvu**, znate da je medijacija takav postupak u kojem stranke nastoje sporazumno riješiti spor uz pomoć jednog ili više medijatora koji strankama pomažu postići nagodbu, bez ovlasti da im nametnu obvezujuće rješenje.

Medijacija kao postupak sastoji se od nekoliko faza. Jedna od najvažnijih faza je ona u kojoj se iznose osobna viđenja situacije, kao i emocije i interesi koji su vezani za konkretnu situaciju.

U konkretnom slučaju, medijator bi nakon uvodnog dijela medijacije, postavio majci i kćeri pitanja kojima bi ih potaknuo upravo na **iznošenje bitnih emocija i interesa**.

Tako bi medijator postavio majci Evi pitanje „*Kako se osjećate u odnosu na suradnju sa kćeri?*“ Za pretpostaviti je da bi majka nakon toga iznijela svoje viđenje situacije i rekla kako vidi da se u velikom dijelu aktualnih pitanja razilazi sa svojom kćeri, da je zbog toga koji puta vrlo ljuta i nezadovoljna, te da zbog toga na neki način pati i samo poslovanje obiteljskog poduzeća.

Nakon toga bi medijator sigurno postavio i kćeri Martini pitanje koje bi glasilo otprilike ovako „*Čuli ste što kaže Vaša majka. A kako Vi vidite Vašu suradnju sa majkom?*“ Za pretpostaviti je bi kći potvrdila da postoje određene nesuglasice u gledanju na neke poslovne situacije. Moguće je da bi rekla da je zbog toga također jako nesretna i prilično frustrirana.

Nakon što bi se uz pomoć medijatora komunikacije između majke i kćeri razvila, medijator bi sigurno došao i do dijela koji se odnosi na nesuglasice i konflikte koje postoje sa kćeri, pa bi





WASSERMANN GRUPA

mogao pitati „Mislite li da bi Vaša kći mogla donijeti dobre poslovne odluke bez Vašeg miješanja?“ Za pretpostaviti je da bi odgovor majke mogao biti pozitivan. A kada bi se kći upitalo „A kako Vi gledate na mogućnost da Vam majka dade više mogućnosti za donošenje poslovnih odluka?“ za pretpostaviti je bi kći mogla odgovoriti da joj se ideja čini dobrom i da bi i ona mogla dobro brinuti o obiteljskom poduzeću.

Negdje pri kraju postupka medijacije, nakon što bi majka i kći uz pomoć medijatora već prošle kroz fazu traženja mogućih opcija rješenja, moguće je da bi medijator pitao majku „Biste li bili spremni donijeti odluku da odete iz obiteljskog poduzeća i prepustite upravljanje kćeri?“ Medijator bi kćeri također mogao postaviti pitanje „Biste li bili spremni preuzeti upravljanje poduzećem i pustiti majku da se bavi hobijima?“.

Naravno da će odgovori na pojedina od navedenih pitanja u svakom pojedinom slučaju možda biti različiti od navedenih, no to je u redu. Naime, medijacija je postupak u kojem medijator ne sugerira rješenje, niti donosi bilo kakve odluke za stranke u postupku. Sve odluke donose isključivo stranke osobno. I upravo zato je medijacija vrlo prikladan postupak za postizanje kvalitetnih dogovora, a na obostrano zadovoljstvo svih strana koje sudjeluju u navedenom postupku.

VI. Ujednačavanje vizije & misije obiteljskog poduzeća kroz medijaciju

U sferi poduzetništva postoje područja života i djelovanja u kojima **postoji mnogo „sporova“ koji se ne iznose pred sudove ili druga službenih tijela**, ali kojima je potrebno ispravno pristupiti te ih riješiti na najbezbolniji i na najefikasniji način za svaku osobu uključenu u spor.

Jedno od takvih područja, a primarnih za uspješan razvoj poduzetništva, odnosno bolje rečeno, obiteljskog poduzeća, je **područje ujednačavanja vizije&misije obiteljskog poduzeća**.

Nesporno je da postoje obiteljska poduzeća u kojima su vizija&misija poduzeća jasno razrađene i usuglašene među članovima obitelji koja upravlja poduzećem, te u tom pogledu nema nikakvih sporova. No, takvih obiteljskih poduzeća je relativno malo.

Naime, jednom (u prošlosti!) određene vizije&misije nisu vječne, a koji puta je potrebno uzeti u obzir i činjenicu da kod većine obiteljskih poduzeća pretekom posljednjih 20 godina (koliko datira novija hrvatska poduzetnička povijest) polako dolazi do smjene generacija. Smjena generacija konkretno znači to da u većini obiteljskih poduzeća koja su sa svojim radom počela početkom 90-tih godina prošlog stoljeća, generacija koja je navedena poduzeća osnovala i 20 godina uspješno vodila, sada polako dolazi u situaciju da upravljanje poduzećima mora ili želi prepustiti mlađoj generaciji.

Dolaskom te mlađe generacije u poziciju da upravlja poduzećem, nesumnjivo je da se između svih ostalih izazova, postavlja i pitanje vizije&misije poduzeća. Odnosno, u najvećem broju slučajeva, dolazi do razmimoilaženja starije & mlađe generacije u tome kakva bi trebala biti vizija poduzeća, te što bi trebala biti misija poduzeća.



WASSERMANN GRUPA

Wassermann Grupa j.d.o.o. iz 10000 Zagreb, Ilica 253, OIB 73303933908,

Trgovački sud u Zagrebu, MBS 080930259, MB 4348796

Broj računa: HR7623600001102466179, Zagrebačka banka d.d.

Tel.:+385 (0)1 / 242-00-92, Fax.:+385 (0)1 / 242-00-94, Mob.:+385 (0)98 / 936-2750

E-Mail: info@wassermann-grupa.eu

www.wassermann-grupa.eu



U nekim slučajevima spomenuto razmimoilaženje ima više prešutnu narav, sa prikrivenim osjećajima, ali sa jasno vidljivom napetosti među pripadnicima starije i mlađe generacije. U drugim pak slučajevima razmimoilaženje u razmišljanju o misiji&viziji poduzeća među pripadnicima starije i mlađe generacije stvara veliku napetost, sa očitim eskalacijama u ponašanju i u komunikaciji.

VII. Koja je uloga medijatora (izmiritelja)?

Medijacija je postupak u kojem stranke nastoje **sporazumno riješiti spor** uz pomoć medijatora koji strankama pomaže postići nagodbu, bez ovlasti da im nametne obvezujuće rješenje.

Ako se sada vratimo na početak biltena vidjet ćemo da bi vezano za konkretnu problematiku medijacija bila postupak u kojem bi predstavnici starije generacije i mlađe generacije, pokušali uz pomoć jednog ili više medijatora (osobe koja je stručna i razumije osnovne principe poduzetništva!) sporazumno riješiti pitanje vizije&misije poduzeća, i u tom smislu postići nagodbu o viziji&misiji poduzeća (po potrebi i u pisanoj formi!), oslobođeni straha da će im medijator nametnuti kakvo obvezujuće rješenje.

U takvom postupku medijacije stranke, starija i mlađa generacija bi imale priliku učiniti sljedeće:

- iznijeti svoja osobna gledanja na spomenutu problematiku,
- pokušati razumjeti kako je na viziju&misiju prilikom osnivanja poduzeća gledala starija generacija,
- zajedničkim radom kroz razgovor izgraditi i utvrditi novu, zajedničku misiju&viziju poduzeća;
- razviti strateški i operativni plan koji podržava tako utvrđenu viziju&misiju poduzeća, te
- zajednički dogovoriti smjernice kako će se sa istim ili sličnim pitanjima postupati u budućnost.

Iniciranje opisanog postupka medijacije, bilo kod neke od institucija (Centra za mirenje) ili bilo kojeg ovlaštenog medijatora koji se bavi medijacijom u području obiteljskog poduzetništva, predstavljalo bi očito nastojanje osoba koje upravljaju poduzećem da kroz poduzimanje preventivnih radnji kao npr. opisanog postupka, izbjegnju stvaranje konflikata u poduzeća, kao i neslaganje i u nekih drugim područjima upravljanja poduzećem.

VIII. Važnost održavanja obiteljske harmonije

Budući da obiteljsko poduzetništvo podrazumijeva zajedničku suradnju više članova obitelji u radu i razvoju obiteljskog poduzeća, od osobite je važnosti da **među članovima obitelji postoji obiteljska harmonija**. Budući da ta harmonija može vrlo lako biti narušena, vrlo je važno da članovi obitelji o tome vode računa, kao i to da narušene odnose počnu pravovremeno rješavati u postupku medijacije.





II. DIO

razgovor, nepristrani medijator, slabosti, smisao medijacije

I. Kako započeti/inicirati kvalitetan razgovor među članovima obiteljskog poduzeća?

Postupak medijacije kvalitetan je i efikasan način prevladavanja međusobnih neslaganja, nesuglasica ili čak većih problema kod smjene generacija u obiteljskim poduzećima.

Medijacije je dobrovoljan, povjerljivi, izvansudski postupak, koji se vodi uz prisutnost registriranog medijatora, a u kojem postupku stranke koje sudjeluju iznose svoja shvaćanja nastale (vrlo često problematične) situacije, te kroz razgovor i pregovaranje pokušavaju sporazumno riješiti svoje nedoumice ili nejasnoće vezane uz obiteljsko poduzetništvo.

U praksi se kao najbolji način provođenja medijacije, među članovima obiteljskog poduzeća, pokazao taj da se svi **sudionici posjedu za isti stol** i da se započne sa **mirnim, staloženim i kvalitetnim razgovorom**. Za neke obitelji to je prva prilika da mirno i obazrivo razgovaraju jedni sa drugima, a opet uz pomoć treće osobe/medijatora, koja im sa svojim stručnim znanjima pomaže voditi taj razgovor.

Ne treba zaboraviti da se kod takvih inicijalnih razgovora u pravilu radi o razgovorima vrlo delikatnog sadržaja, u kojima pojedini članovi obitelji po prvi puta čuju informacije za koje nisu niti znali da postoje ili su pak naslutili nešto, no nisu imali hrabrosti sami provjeriti o čemu se doista radi, odnosno kako i o čemu razmišlja taj drugih član obitelji.

Obzirom da ljudi nisu jednaki te da jedni neugodne informacije uzimaju na znanje sa manje emocija a više razuma, dok drugi sve neugodne informacije odmah uzimaju k srcu i one ih mogu silno pogoditi, vrlo je važno da u navedenom razgovoru sudjeluje stručna osoba/medijator, koja tada može usmjeravati članove obitelji u vođenju razgovora, kako bi navedeni postupak za sve sudionike medijacija ipak bio ugodan i koristan.

Naime, ono što nikako ne bi smio biti rezultat medijacije jest da jedna od strana u medijaciji sa revoltom napusti postupak i izgubi svaki interes u rješavanju odnosa sa drugim članovima obiteljskog poduzeća. To ne bi bio samo promašaj tog obiteljskog poduzeća, to bi bio promašaj i samog medijatora. To se u praksi svakako treba izbjeći, a u pravilu se uspješno i izbjegava!

Ovdje je bitno naglasiti veliku ulogu **odvojenih sastanaka u medijaciji (engl. caucus)**. Naime, sudionici medijacije u svakom trenutku mogu tražiti odvojeni sastanak na kojem će medijatoru povjeriti informacije koje nisu spremni povjeriti ostalim sudionicima medijacije. Medijator u tom slučaju ne smije prenositi dobivene informacije drugoj strani. Na taj način dobiva se uvid u želje i motive svake strane, te se pokušava iznaći najprikladnije rješenje za sve sudionike spora.





WASSERMANN GRUPA

II. Podrazumijeva li iniciranje postupka medijacije slabost?

Problem koji se najčešće javlja u praksi je taj što stranu koja predloži medijaciju suprotstavljena strana može smatrati slabijom, jer u njenim očima ona ima manje izgleda za pobjedu samo zato što želi pokušati medijaciju.



No, takva percepcija iskrivljena je slika stvarnosti, jer onaj koji predlaže medijaciju ujedno predlaže manji trošak, manji gubitak vremena, postupak po mjeri čovjeka i rješenje koje odgovara svim sudionicima.

Iskustvo pokazuje da rješavanje problema i nesuglasica medijacijom ne predstavlja znak slabosti, već pametnu odluku: „*Mediation it is not a sign of weakness, but a smart decision.*“

U stvarnom životu često se događa da zaboravljamo gdje je nesporazum uopće započeo i u trenutku se nađemo u situaciji koju ne možemo riješiti i naš nam se problem čini sve dubljim i kompliciranijim. U takvim situacijama razgovor s najbližima može biti težak i nabijem emocijama. Tada je **uključivanje nepristranog medijatora**, koji razgovorom dovodi do srži problema i njegovog rješenja, najbolji način da se odnosi stabiliziraju.

III. Zašto se truditi oko rješavanja sporova u obiteljskim poduzećima medijacijom?

Isplati se potruditi oko medijacije. To je prije svega u interesu samog obiteljskog poduzeća. Zašto? Prije svega zato što to **obiteljsko poduzeće prehranjuje obitelj** koja ga vodi i njime upravlja. Zašto onda ne gledati nešto dalje u budućnost, sa nadom kako će i unuci te obitelji možda lijepo i dobro živjeti od tog poduzeća?!

U svijetu postoje uspješni primjeri obiteljskih poduzeća koja se već tri, četiri, pet, a možda i više generacija nalaze u vlasništvu jedne obitelji. Zašto onda zbog neriješenih emocija i/ili interesa umanjivati mogućnost uspjeha i prosperitete jednog obiteljskog poduzeća, kada postoji način da se sve nesuglasice, sva nerazumijevanja i svi problemi uz pomoć postupka medijacije i suradnju sa medijatorom uspješno riješe?!



WASSERMANN GRUPA

Wassermann Grupa j.d.o.o. iz 10000 Zagreb, Ilica 253, OIB 73303933908,

Trgovački sud u Zagrebu, MBS 080930259, MB 4348796

Broj računa: HR7623600001102466179, Zagrebačka banka d.d.

Tel.: +385 (0)1 / 242-00-92, Fax.: +385 (0)1 / 242-00-94, Mob.: +385 (0)98 / 936-2750

E-Mail: info@wassermann-grupa.eu

www.wassermann-grupa.eu



III. DIO

tip poduzetnika, razvod, blokada, šira obitelj

I. Koji ste tip poduzetnika: obitelj prva ili biznis prvi?

Postoji primjer jedne poduzetničke obitelji u kojoj je biznis uvijek na prvom mjestu. Tako je tome oduvijek. Iako majka Đurđa, kao osnivač obiteljskog poduzeća, svoje tri kćeri beskrajno voli i obožava, redovno se događa da svaki puta kada treba izabrati između rješavanja neke obiteljske situacije ili situacije u obiteljskom poduzeću, majka ipak izabere obiteljsko poduzeće. U posljednje vrijeme to se počelo prilično negativno manifestirati u međusobnim odnosima majke i kćeri. Naročito između majke i jedne od tri kćeri, Julije, koja se nalazi u pubertetu i ne pristaje kako ona to kaže: „*biti na drugom mjestu*“. Osim toga, i druge dvije kćeri pokazuju određenu razinu nezadovoljstva s takvim odnosom prema njima, te smatraju da je **poduzetništvo okrutno**. Iz tog razmišljanja proizlazi i njihov stav da one ne žele biti poduzetnice i da ne žele biti dio obiteljskog poduzeća. Misle da će biti sretnije ako svoje karijere po završetku fakulteta započnu graditi unutar nekih korporacija, gdje će ipak **imati radno vrijeme i vrijeme za sebe**.

Nije rijetkost u životu da se poduzetnici nađu u situaciji da moraju **birati između obitelji i biznisa**. Pri tome se ne misli isključivo na to da moraju odabrati jedno ili drugo, nikako ne. Međutim, svaki poduzetnik povremeno mora birati između obitelji i biznisa na dnevnoj razini. I za pretpostaviti je da nije potrebno dodatno crtati da takve situacije kod svakog poduzetnika izazivaju povećanu razinu stresa?

Budući je bavljenje poduzetništvom samo po sebi stresno; ako poduzetnik želi smanjiti (ili čak potpuno reducirati) razinu stresa u svojoj svakodnevici, važno je imati **veliku sliku obitelji i biznisa**.

Ta velika slika može se zamisliti kao jedan **lijevak koji završava** bilo sa pojmom **biznis** ili sa pojmom **obitelj**.

Ako velika slika na svojem kraju ima **obitelj**, onda se radi o poduzetniku koja smatra da međusobni obiteljski odnosi imaju prednost, čak i pod uvjetom da rješavanja istih utječe na to da poduzeće pati. U ekstremnim uvjetima, takvi poduzetnici smatraju da bi u slučaju da dođe do značajnog poremećaja obiteljskih odnosa, čak bilo bolje da se biznis proda, nego da dođe do potpunog narušavanja obiteljskih odnosa.

Ako velika slika na svojem kraju ima **biznis**, onda se radi o poduzetniku koji smatra da je najvažnije da biznis dobro funkcionira, čak i ako to podrazumijeva da neki obiteljski odnosi pate. U ekstremnim uvjetima, ovi poduzetnici smatraju da je biznis od esencijalne važnosti za obitelj i da obitelj neće preživjeti bez biznisa.

I sada nešto što će vas sigurno šokirati. Iako sigurno mislite da je samo jedna slika ispravna, to nije točno. **Obje velike slike su ispravne**.





WASSERMANN GRUPA

Zašto? Zašto što svaki poduzetnik može raditi na **osnaživanju svojeg biznisa & obitelji**, ovisno o velikoj slici koju poduzetnik ima u odnosu na balans između obitelji i biznisa.

Tako primjerice poduzetnik koji na kraju svoje velike slike ima **obitelj**, može osnaživati svoj biznis i svoju obitelj na način da za svakog člana obitelji nađe najbolje mjesto u obiteljskom poduzeću, te vodi računa o emocijama i o interesima članova obitelji.

S druge pak strane, poduzetnik koji na kraju svoje velike slike ima **biznis**, može osnaživati svoj biznis i svoju obitelj na način da npr. na ključna mjesta u svojem poduzeću postavi kompetentne osobe, koje ne moraju biti članovi obitelji, ali koje će kvalitetno i uspješno obavljati svoj posao, tako da će poduzetnik biti dovoljno rasterećen da se u važnim trenucima posveti svojoj obitelji.

A kako se tu uklapa medijacija?

Medijacija je jedan ugodan postupak i to je zapravo prilika za članove obiteljskih poduzeća da sjednu zajedno za isti stol, uz prisutnost medijatora, i počnu otvoreno razgovarati o svojim problemima. Nadalje, a budući se u postupku medijacije poseban naglasak stavlja na emocije i interese stranaka u sporu, medijacije je idealna za rješavanje opisanih obiteljskih situacija, osobito u području obiteljskog poduzetništva!

II. Što ako se dogodi razvod?

Razmotrimo sada priču jedne poduzetnice i suvlasnice obiteljskog poduzeća, gospođe Bibe. Gradila je obiteljsko poduzeće sa svojim suprugom, Markom, punih 20 godina. Unatrag nekoliko mjeseci njihov odnos postao je nepopravljiv i idući korak je razvod braka. Budući da je obiteljsko poduzeće jedini izvor njenih primanja, poduzetnica osjeća veliki strah i tjeskobu od neizvjesnosti koju donosi postupak podjele bračne stečevine. Osim poduzeća, mora sa suprugom podijeliti i zajedničku kuću, kao i zajedničku vikendicu. Rješenje svojih problema traži u medijaciji.

Medijacija kao postupak sastoji se od **nekoliko faza**. Najvažnija je prva faza medijacije, a to je: **obostrano PREPOZNAVANJE POTREBE za MEDIJACIJOM!** Kada se kaže OBOSTRANO, pri tome se misli da je podjednako važno da se o potrebi pokretanja postupka medijacije jedna strana usuglasi sa drugom stranom, npr. dosadašnjim suprugom s kojim se kreće u postupak razvoda.

Naime, nije dovoljno da samo jedna strana smatra kako bi medijacija bio dobar način odnosno dobar postupak za rješavanje njene situacije (razvod braka i podjela bračne stečevine). Jako je važno da se u to na neki način uvjeri i drugu stranu. Ukoliko se u tome uspije, dakle ukoliko i druga strana **PREPOZNA POTREBU za MEDIJACIJOM** kao dobrim načinom za rješenje nastale situacije, to će šanse za uspješno okončanje postupka medijacije biti veće.

Sve to iz razloga što za kvalitetno rješavanje nastale situacije nije bitno samo to kako jedna strana razmišlja; jednako je bitno, ako ne i bitnije, da i druga strana razmišlja na isti ili barem vrlo sličan način.



WASSERMANN GRUPA

Wassermann Grupa j.d.o.o. iz 10000 Zagreb, Ilica 253, OIB 73303933908,

Trgovački sud u Zagrebu, MBS 080930259, MB 4348796

Broj računa: HR7623600001102466179, Zagrebačka banka d.d.

Tel.: +385 (0)1 / 242-00-92, Fax.: +385 (0)1 / 242-00-94, Mob.: +385 (0)98 / 936-2750

E-Mail: info@wassermann-grupa.eu

www.wassermann-grupa.eu



Ako stranke ne znaju ili nemaju ideju kako da drugu stranu navedete na to da **PREPOZNA POTREBU** za **MEDIJACIJOM**, to se može učinite na jedan vrlo konkretan način. Preporuča se zajedno otići do pravnog savjetnika ili možda obiteljskog odvjetnika, koji je u mogućnosti savjetovati o načinu kako sud provodi postupak razvoda braka i podjele bračne stečevine u situacijama u kojima ne postoji dogovor suprotnih strana, a potom odlučiti vezano za medijaciju.

Iako je teško unaprijed predvidjeti kakav će biti ishod medijacije; odnosno unaprijed procjenjivati tko će u konačnici preuzeti poduzeće, a tko npr. vikend-kuću, kroz medijaciju se može doći do rješenja koje će u velikoj mjeri zadovoljiti kako želje tako i potrebe jedne i druge strane. Stoga se još jednom ističe da je najbitnija faza ona koja prethodi postupku medijacije, a to je **PREPOZNAVANJE POTREBE** za **MEDIJACIJOM**!

III. Kako razvod utječe na obiteljsko poduzeće?

Što je to **razvod u obiteljskom poduzeću**? To je razvod bračnog para koji je zajednički, partnerski involviran u vlasničku strukturu obiteljskog poduzeća, a često i u upravljačku strukturu. Takvih primjera ima puno. Velika većina obiteljskih poduzeća, koja se najčešće osnivaju kao društva s ograničenom odgovornošću/d.o.o., osnovana je od strane bračnih parova, s time da suvlasnički omjeri mogu biti popola ili u nekom drugom omjeru. I u pravilu se radi o obiteljskim poduzećima sa višegodišnjom tradicijom. Jedan primjer takvog razvoda doživjela je i proživjela jedna poduzetnica, Kristina. Ona je prije 20 godina zajedno sa svojim suprugom, Ivanom, osnovala d.o.o., te su oboje upisani kao direktori društva. Sada kada se nalaze u postupku razvoda braka, u pitanje je dovedena i budućnost obiteljskog poduzeća.

Tome naravno ne mora biti tako, i rješenja uvijek postoje. No, težina situacije leži u tome što je razvod u obiteljskom poduzeću **tema o kojoj se premalo govori**. A nedostatak posvećenosti nekoj temi, za sobom nepotrebno povlači neznanje i loše odluke.

I kao što je općeprihvaćeno da poduzeće za uspješan razvoj treba dobar management, tako je i za **uspješan razvod u poduzeću** potreban također **dobar management**. Kod razvoda u obiteljskom poduzeću **dobar management** pretpostavlja primjenu medijacije.

Medijacija je postupak u kojem stranke nastoje **sporazumno riješiti spor** uz pomoć medijatora koji strankama pomaže postići nagodbu, bez ovlasti da im nametne obvezujuće rješenje.

Unatoč čestom mišljenju da se postupak razvod braka rješava pred sudom, **svjetski trendovi** pokazuju da se razvodi brakova najefikasnije i najbolje rješavaju u postupku medijacije.

Medijacija kod razvoda braka u obiteljskim poduzećima je posebno uspješna. Razlog tome je drugačiji pristup razvodu braka, a to je razrješavanje i respektovanje poslovnih odnosa **step-by-step/korak-po-korak**.

Naime, nije teško zamisliti da se kod obiteljskih poduzeća ne radi samo u imanju poslovnog udjela u društvu. Tu se radi o **uloženom trudu, radu, vremenu i uloženim ambicijama**. Razdvajanje i odvajanje takvih poslovnih partera ujedno bračnih drugova iz jednog trgovačkog društva može biti poprilično komplicirano i zahtjevno.





WASSERMANN GRUPA

I kako kod svakog razvoda braka postoje **dva žarišta: emocije i financije**, kod razvoda u obiteljskom poduzeću to dolazi još više do izražaja.

Naime, ne treba smetnuti s uma da je upravo to obiteljsko poduzeće najčešće jedini izvor financija za oba bračna druga, i da nestručan i nekvalitetan pristup rješavanju ove problematike može ili samo jednog ili oba bračna druga dovesti do **financijskih poteškoća**.

S druge strane, to obiteljsko poduzeće je najčešće jedino radno mjesto za jednog ili oba bračna druga, a gubitak istog može također za jednog ili oba bračna druga predstavljati težak **emocionalni udarac**, u vidu gubitka dnevne rutine, gubitka poznati suradnika, samog mjesta rada itd.

Drugim riječima, razvod bračnih drugova koji su ujedno partner u obiteljskom poduzeću predstavlja jednu posebnu situaciju, koja je po **mногоčemu specifična** u odnosu na neke druge razvode.

Zbog brojnih navedenih specifičnosti koje obilježavaju razvod braka u obiteljskom poduzeću, primjena metode medijacije može biti vrlo korisna upravo iz razloga što strankama omogućava postizanje obostrano zadovoljavajuće **nagodbe**.

S obzirom na sve navedeno, nije niti čudno zbog čega medijacija kod razvoda braka u svijetu predstavlja **trend!**

IV. Što ako se dogodi blokada?

Jedan poduzetnik je 15 godina bio u biznisu. Jedno vrijeme je odlično poslovao. Ali, zadnjih par godina poslovao je sve lošije. Budući se bavio proizvodnjom, sve je teže podmirivao svoje obveze prema svojim dobavljačima. S druge strane, niti kupci nisu plaćali onom dinamikom kako su to prije činili. Zadnjih 6 mjeseci je skoro stalno bio u blokadi, malo bi izašao iz blokade, a onda bi opet pao u blokadu. Bojao se da će, ako tako nastavi, u dogledno vrijeme morati prijaviti stečaj. To mu je jako teško palo, ali se bojao da neće biti drugog puta. Ovom poduzetniku je medijacija pomogla da nastavi svoje poslovanje. Kako?

Iako medijacija u društvu nije prepoznata kao mogući način za rješavanje otvorenih potraživanja, medijacija se može vrlo uspješno primijeniti i na to područje.

Sigurno se pitate kako, budući je uobičajeno mišljenje da se otvorena potraživanja obično rješavaju bilo ovrhom računa kod FINA-e, ovrhom pred sudom ili u stečaju.

A kako se tu uklapa medijacija?

Medijacija je odličan način upravo za pokušaj rješavanja sporova koji se tiču dugovanja. Budući da u Republici Hrvatskoj djeluju različiti Centri za mirenje pri različitim institucijama (npr. HOK, HGK, HUP itd.) postoji mogućnost obratiti se bilo kojem od tih Centara i pokrenuti postupak medijacije bilo sa dužnikom bilo sa vjerovnikom. Ako u konkretnom slučaju u odnosu na



WASSERMANN GRUPA

Wassermann Grupa j.d.o.o. iz 10000 Zagreb, Ilica 253, OIB 73303933908,

Trgovački sud u Zagrebu, MBS 080930259, MB 4348796

Broj računa: HR7623600001102466179, Zagrebačka banka d.d.

Tel.: +385 (0)1 / 242-00-92, Fax.: +385 (0)1 / 242-00-94, Mob.: +385 (0)98 / 936-2750

E-Mail: info@wassermann-grupa.eu

www.wassermann-grupa.eu

otvoreno potraživanje ne prijeti zastara, onda ima dovoljno vremena da se otvoreno potraživanje pokuša riješiti medijacijom.

Medijator će dati sve od sebe da između strana otvori komunikacijske kanale koji moraju dovesti do nekog rješenja.

Za one koji su u konkretnom dužničko-vjerovničkom odnosu **dužnik**, iskustvo govori da uvijek postoje modeli koji se mogu ugovoriti, a koji mogu olakšati otplatu duga recimo na rate, s otpisom dijela potraživanja, sa oprostom dijela ili svih kamata, ili nešto slično.

Za one koji su u konkretnom dužničko-vjerovničkom odnosu **vjerovnik**, i tada postoje modeli koji se mogu ispregovarati, posredstvom kojih se može na brži, jednostavniji i vremenski kraći način doći do novca koji se duguje.

Da bi se dobila ideja o tome što medijacija može značiti za dužnika odnosno vjerovnika, potrebno je pokušati sam sebi odgovoriti na jedno jednostavno pitanje:

„Da li vam je draže da novac koji vam druga strana duguje dobijete u 6 mjesečnih rata uz otpis ukupnih kamata, ili kao rezultat ovršnog postupka nakon 2-4 godine parničenja?“ Odgovor na ovo pitanje u pravilu je vrlo jednostavan i jasan. Vjerovnicima uvijek više znači doći do novca u što kraćem roku, pa čak ako to podrazumijeva i otpust svih kamata. Naravno, postoje i situacije kada to nije prihvatljiva opcija. Ipak, ovdje govorimo o većini slučajeva, a ne o iznimkama. Slična logika vrijedi i u slučaju kada je netko u ulozi dužnika!

Ono što se može pojaviti kao prepreka u pokušaju rješavanja otvorenih potraživanja mirnim putem je činjenica da druga strane odbije pristati na poziv za medijaciju. Ako se to dogodi, tada nažalost od medijacije neće biti ništa, jer postupak medijacije pretpostavlja dobrovoljnost obiju strana. U tom slučaju će se naplata otvorenih potraživanja morati ishoditi sudskim putem (za one koji imaju ulogu vjerovnika) ili će doći do mogućeg utuženja (ako one koji imaju ulogu dužnika). Ipak, isplati se pokušati!

V. Obiteljsko poduzeće kao dio šire obitelji!

Prije nekog vremena, na jednom poslovnom panelu o obiteljskim poduzećima, na kojem je nekoliko poduzetnika govorilo o svojim obiteljsko-poslovnim prilikama, bila je i jedna poduzetnica, Vera, koja je govorila o tome kako zajedno sa svojom sestrom vodi obiteljskom poduzeće, koje su preuzele od svoje majke. U međuvremenu i ona i njena sestra imaju već odraslu djecu, svaka po troje, koja studiraju. I kako to obično biva, neka od te djece ne pokazuju baš nikakav interes za obiteljskom poduzeće, dok druga već sudjeluju u radu poduzeća i imaju planove vezane za budućnost tog obiteljskog poduzeća. Tako osobito ozbiljne planove nastavka rada i vođenja obiteljskog poduzeća ima njen nećak, Jan, dakle sin od sestre, ali i njena kći, Nela, koja bi u budućnosti (kako to barem ta poduzetnica vidi) trebala postati glava obiteljskog poduzeća.

I sve bi to zvučalo savršeno, da ta poduzetnica Vera nije na posebno pitanje voditelja panela rekla kako ona zapravo **do danas još nikada nije razgovarala sa svojom sestrom** o tome



kako njena sestra gleda na nastavak poslovanja obiteljskog poduzeća, niti o tome što njena sestra misli o tome da kći ove naše poduzetnice, odnosno njena nećakinja, postane glava obiteljskog poduzeća, a niti o tome što sestra misli o tome kako će biti namirena/isplaćena iz obiteljskog poduzeća ostala djeca.

Često se događa da poduzetnici koji vode obiteljska poduzeća vrlo često uopće nisu svjesni svih čimbenika koji utječu na međusobne odnose članovi obitelji jednog takvog obiteljskog poduzeća, a koji čimbenici mogu doprinijeti kako stvaranju tako i narušavanju obiteljske harmonije.

Drugim riječima, promatrajući ovaj konkretan primjer obiteljskog poduzeća, već na prvi objektivan pogled odnosno pogled sa strane, moguće je predvidjeti da će u cilju postizanja obiteljske harmonije biti potrebno održati puno sastanaka i obaviti puno razgovora, sve u cilju postizanja takvog rješenja koje će zadovoljiti kako one članove obitelji koji će nastaviti sa radom u obiteljskom poduzeću, tako i one članove obitelji koji u tome neće naći svoju budućnost. Pri tome se na prvom mjestu misli na djecu panelistice iz ove priče, kako i na djecu njene sestre.

Zašto je tome tako?

Zato što vezano za obiteljska poduzeća postoje određene specifičnosti, u pravilu ih ima pet.

Prva je da u takvim poduzećima rade članovi obitelji, a obično se radi o starijoj i mlađoj generaciji.

Drugo, kod takvih poduzeća se javljaju specifične vrste nesuglasica, nerazumijevanja i konflikata.

Treća specifičnost jest da je u takvim poduzećima zapravo jako teško otvoreno razgovarati o emocijama i interesima koje članovi poduzeća nose u sebi, a bitno utječu na njihove međusobne odnose i generalno na prosperitet takvog poduzeća.

Četvrta posebnost je u tome što kod članova obitelji postoji strah od toga što će biti ako javno iznesu svoje emocije i svoje interese.

Peta specifičnost je da je kod obiteljskih poduzeća iznimno važno održavati obiteljsku harmoniju, koja ne služi samo kao temelj dobrih odnosa među članovima obitelji, već i kao temelj uspješnog rada i razvoja poduzeća.

A gdje je tu medijacija?

Budući se u postupku medijacije poseban naglasak stavlja na emocije i interese stranaka u sporu, medijacija je idealna za rješavanje opisanih obiteljskih situacija, osobito u području obiteljskog poduzetništva!

I da se vratimo na slučaj poduzetnice s početka ove priče. Čini se da ista u ovom trenutku još uopće nije svjesna činjenice da su planovi koje ista ima za svoju kćer i za budućnost obiteljskog



WASSERMANN GRUPA

poduzeća uopće, podložni velikom broju razno-raznih čimbenika, koji u konačnici mogu dovesti do bitno drugačijeg raspleta obiteljske priče. Ti čimbenici mogu biti sljedeći:

- neočekivani zahtjev njene sestre da podijele obiteljsko poduzeće između njih dviju kao sestara
- zahtjev njene sestre i njene djece da ih se u cijelosti isplati iz obiteljskog poduzeća
- zahtjeva njene ostale djece da se i njih uključi u rad obiteljskog poduzeća
- potpuni gubitak interese odabrane kćeri za nastavkom rada u obiteljskom poduzeću

Iz opisanog može se steći dojam o tome iz kojih sve smjerova mogu doći i u kojim sve smjerovima mogu ići neplanirani i neočekivani čimbenici koji mogu bitno utjecati na obiteljsku harmoniju konkretnog obiteljskog poduzeća.

Ono što je pak važno, jest to da bi upravo postupak medijacije u konačnici mogao pomoći poduzetnici iz ove priče da zajedno sa svim ostalim članovima uže i šire obitelji nađe takvo rješenje kojim će osigurati uspješan razvoj i rad njihovog obiteljskog poduzeća.



WASSERMANN GRUPA

Wassermann Grupa j.d.o.o. iz 10000 Zagreb, Ilica 253, OIB 73303933908,
Trgovački sud u Zagrebu, MBS 080930259, MB 4348796
Broj računa: HR7623600001102466179, Zagrebačka banka d.d.
Tel.:+385 (0)1 / 242-00-92, Fax.:+385 (0)1 / 242-00-94, Mob.:+385 (0)98 / 936-2750
E-Mail: info@wassermann-grupa.eu
www.wassermann-grupa.eu



Zaključak

Iako niti jedna tvrtka i niti jedna korporacija nije pošteđena razno-raznih nerazumijevanja/neslaganja/sukoba/konflikata koji se protežu kroz cijele poslovne sustave, postoje **vrste konflikata koje su tipične za obiteljska poduzeća**.

Vrlo često se radi o takvim konfliktima koji svoje korijene vuku iz neke davne obiteljske prošlosti, iz djetinjstva, iz nekog obiteljskog obračuna. Do takvih konflikata dolazi prije svega zbog toga što se u odnosima među članovima obitelji, koji ujedno rade odnosno čine dio obiteljskog poduzeća, sukobljavaju i isprepliću interesi i emocije iz poslovnog i privatnog dijela života. Drugim riječima, odvajanje privatnog od poslovnog života može biti izrazito otegotno za sve članove obitelji jednog obiteljskog poduzeća.

Zbog svega navedenog rad članova obitelji u obiteljskom poduzeću vrlo često je **zahtjevan** odnosno **challenging**.

U cilju postizanja takvih okolnosti u kojima se razno-razne nesuglasice, nerazumijevana i konflikti rješavaju u ranim fazama i pravovremeno, potrebno je na vrijeme poduzimate sljedeće korake:

- stvarati kulturu razgovaranja o problemima odnosno konfliktima
- razgovarati upravo s onim članom obitelji s kojim postoji konflikt, a ne sa trećima
- odrediti vrijeme i mjesto razgovora o međusobnim konfliktima
- stvoriti takvu atmosferu u kojoj se može slobodno iznositi vlastito viđenje konflikta
- biti voljan uključiti vanjske stručnjake, sposobne da pomognu riješiti konflikt.

Za postupak MEDIJACIJE, kojem je posvećen ovaj WG Bilten, osobito je važna ova zadnja točka, a to je spremnost članova obitelji da u rješavanje svojih konflikata uključe vanjskog stručnjaka, u konkretnom slučaju **registriranog izmiritelja** (medijatora).

Stručan medijator u mogućnosti je kroz postupak mirenja pomoći članovima obitelji jednog obiteljskog poduzeća da riješe svoje međusobne konflikte, te izbjegnu rješavanje istih u eventualnom sudskom postupku.

Zbog svega navedenog, medijacija se pokazuje kao vrlo prikladan način rješavanja sporova koji se tiču obiteljskog poduzetništva i obiteljskih poduzeća.

Stoga se u situacijama u kojima postoje konflikti u obiteljskom poduzeću preporuča svakako kontaktirati medijatora za obiteljska poduzeća, koji će kroz postupak medijacije sigurno biti u mogućnosti pomoći strankama da dođu do odgovarajućeg rješenja.

Ujedno se preporuča da članovi obitelji koji pripadaju obiteljskom poduzeću osnuju obiteljsko Vijeće, te napišu obiteljska pravila (Povelja obiteljskog poduzeća), sve u cilju da:





WASSERMANN GRUPA

- definiraju **vrijednosti** obiteljskog poduzeća
- definiraju **ciljeve** obiteljskog poduzeća
- utvrde **viziju & misiju** obiteljskog poduzeća
- definiraju **kulturu poslovanja** obiteljskog poduzeća
- uskladi **poslovne & obiteljske aspekte** života, te
- očuvaju **obiteljsku harmoniju**.



WASSERMANN GRUPA

Wassermann Grupa j.d.o.o. iz 10000 Zagreb, Ilica 253, OIB 73303933908,

Trgovački sud u Zagrebu, MBS 080930259, MB 4348796

Broj računa: HR7623600001102466179, Zagrebačka banka d.d.

Tel.:+385 (0)1 / 242-00-92, Fax.:+385 (0)1 / 242-00-94, Mob.:+385 (0)98 / 936-2750

E-Mail: info@wassermann-grupa.eu

www.wassermann-grupa.eu



WASSERMANN GRUPA

O autoru

Vlatka Cikač je mag.iur. & medijator (reg.izmiritelj). Svakodnevnim povezivanjem **prava & mirenja** nastoji svojim strankama dati dodanu vrijednost u rješavanju njihovih pravnih situacija. Članstvom u **društvenim udrugama** nastoji povezati poslovne ljude u realizaciji njihovih ideja. A bavljenje **rotarijem** za nju predstavlja nepresušan izvor pozitivne energije i snage za svaki novi dan u životu.



WASSERMANN GRUPA

Wassermann Grupa j.d.o.o. iz 10000 Zagreb, Ilica 253, OIB 73303933908,

Trgovački sud u Zagrebu, MBS 080930259, MB 4348796

Broj računa: HR7623600001102466179, Zagrebačka banka d.d.

Tel.:+385 (0)1 / 242-00-92, Fax.:+385 (0)1 / 242-00-94, Mob.:+385 (0)98 / 936-2750

E-Mail: info@wassermann-grupa.eu

www.wassermann-grupa.eu



WASSERMANN GRUPA

Nakladnik biltena: Wassermann Grupa j.d.o.o. iz Zagreba, Ilica 253

Urednik: Jasmina Moguš, direktor

Autor teksta: Vlatka Cikač, mag.iur. i reg. izmiritelj (medijator)

Dizajn i priprema za tisak: AtrMediaM, Miljenko Hegedić

Fotografija: Miljenko Hegedić dao suglasnost

Posebna zahvala Jasmini Moguš, Vedrani Mikulčić i Suzani Blanuša na kvalitetnim opaskama u odnosu na sadržaj teksta.

Copyright: Sva prava pridržana od autora teksta, Vlatke Cikač. Niti jedan dio ove knjige ne smije se reproducirati u bilo kojem obliku ili na bilo koji način, niti pohranjivati u bazi podataka bio koje namjene, bez prethodnog pismenog dopuštenja autora, osim u slučajevima kratkih uvoda u stručnim člancima. Izrada kopija bilo kojeg dijela knjiga zabranjena je.

Rujan, 2016.

Napomena: Ovaj bilten (WG Bilten) ne smatra se medijem u smislu Zakona o medijima, budući isti služi obrazovnom procesu svih zainteresiranih za medijaciju.



WASSERMANN GRUPA

Wassermann Grupa j.d.o.o. iz 10000 Zagreb, Ilica 253, OIB 73303933908,

Trgovački sud u Zagrebu, MBS 080930259, MB 4348796

Broj računa: HR7623600001102466179, Zagrebačka banka d.d.

Tel.:+385 (0)1 / 242-00-92, Fax.:+385 (0)1 / 242-00-94, Mob.:+385 (0)98 / 936-2750

E-Mail: info@wassermann-grupa.eu

www.wassermann-grupa.eu