



**Položaj
profesionalnog managera
u
obiteljskom poduzeću**

SVRHA & CILJ predavanja?

- predavanje je namijenjeno **profesionalnim managerima**
 - predavanje je namijenjeno i **vlasnicima/članovima obiteljskih poduzeća**
 - cilj predavanja je steći bolje razumijevanje **problematike „profesionalnog managera”** unutar obiteljskog poduzeća
 - cilj predavanja je **naučiti koristiti MEDIJACIJU** kao način rješavanja sporova koji nastaju između profesionalnih managera & vlasnika/članova obiteljskog poduzeća
-

Što je to **OBITELJSKO PODUZEĆE?**

- zajednička i univerzalna definicija još uvijek ne postoji
 - prema prijedlogu EU: poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži *srodnici*, uz uvjet da je najmanje još jedna osoba iz obitelji uključena u upravljanje poduzećem
 - u Hrvatskoj još nije donesena službena definicija
-

5 specifičnosti obiteljskog poduzeća

- **Prva:** rade članovi obitelji, starija & mlađa generacija
- **Druga:** specifične vrste nesuglasica/nerazumijevanja
- **Treća:** teško je otvoreno razgovarati o emocijama i interesima; bitno utječe na međusobne odnose & na prosperitet obiteljskog poduzeća
- **Četvrta:** postoji strah oko javnog iznošenja emocija i interesa
- **Peta:** važnost održavanja obiteljske harmonije; temelj dobrih odnosa među članovima obitelji & uspješnog rada i razvoja poduzeća

Dakle...

- obiteljska tvrtka nije korporacija ili veliki sustav
- obiteljska tvrtka je vrlo specifičan sustav
- članovi obitelji često „pogrešno” artikuliraju svoje emocije/interese/očekivanja



Tko je **PROFESIONALNI MANAGER** u obiteljskom poduzeću?

- osoba različita od managera koji je član obitelji obiteljskog poduzeća
- zaposlena na radno mjesto **DIREKTOR**
- **„stranac među nama”** - rekli bi članovi o.p.



Položaj **PROFESIONALNOG MANAGERA** u obiteljskom poduzeću?

- nije član obitelji
- ima ograničene mogućnosti odlučivanja
- ima ograničene mogućnosti djelovanja
- u odnosu na njega postoje velika (nerealna) očekivanja



Kako razmišlja „gazda“?

- ima **veliko očekivanje** od profesionalnog managera
 - želi **potpunu posvećenost** obiteljskom poduzeću i poslovanju
 - **ne poznaje „radno vrijeme“** i to očekuje i od profesionalnog managera
 - očekuje da profesionalni manager **preuzme jednaku odgovornost** za obiteljsko poduzeće kao i on sam
-

...i još...

- teško dopušta **da treća osoba uđe u sve pore o.p./**naročito u odnose sa zaposlenicima, imovina, novac, profit i sl.
- **nerado dozvoljava** da prof. manager ima važniju poziciju od ostalih članova obitelji
- očekuje da profesionalni manager „**diše & živi**” za **obiteljsko poduzeće**
- ima **predviđeni budžet** za profesionalnog managera/plaća+bonus

A koja su **PRAVA & OBVEZE** profesionalnog managera?

- manager koji je imenovan na mjesto **direktora** je **član uprave društva**
- **vodi poslove društva** u skladu sa društvenim ugovorom, odlukama članova društva, uputama skupštine i NO
- **zastupa društvo** pojedinačno i samostalno, ili zajedno sadr. direktorom, prokuristom ... (skupno)
- **zastupanje** može biti ograničeno (samo određeni poslovi, određeno vrijeme, potrebna je suglasnost članova društva ili organa društva...)

Postupanje kao uredni i savjesni gospodarstvenik

- članovi uprave **poslove društva** moraju voditi s pozornošću **urednog i savjesnog gospodarstvenika**
- članovi uprave moraju **čuvati poslovnu tajnu** društva
- uprava je odgovorna za uredno vođenje **poslovnih knjiga**
- uprava je odgovorna za vođenje **poslova unutarnjeg nadzora**
- uprava odgovara za izradu **financijskih izvješća**

Odgovornost profesionalnog managera za štetu

- član uprave odgovara za **štetu društvu**
 - mora dokazati da je primijenio pozornost **urednog i savjesnog gospodarstvenika**
 - ...
 - položaj profesionalnog managera je očito ODGOVORAN
 - problematika odnosa vlasnik-profesionalni manager je svejedno KOMPLEKSNA
-

Zašto ipak profesionalni manager?

- tranzit prema **profesionalizmu o.p.**
 - **dodana vrijednost** u specifičnim znanjima (management, iskustvo, stručnost, ekspert...)
 - ima **znanje & iskustvo** u vođenju poduzeća
 - može donositi odluke & voditi biznis **neopterećen obiteljskim odnosima**
 - može objektivno odlučivati o **zaposlenicima**
-

... i dalje...

- može razviti **metodologiju donošenja odluka**
 - može **razviti sisteme & procese**
 - možda ima bolji **networking**
 - može posredno **smanjiti razinu konflikata** između članova obitelji / kroz profesionalno vođenje o.p.
 - omogućuje vlasniku i članovima obitelji da se „povuku” iz **operative** i posvete **drugim aktivnostima**
-

Područje mogućih konflikata...

- **„sindrom nedjeljnog ručka“** - nedjeljni ručak uvijek „izrodi“ neki novi dogovor od onog od petka
- **„sve je u glavi gadze“** - obiteljska poduzeća mahom nemaju pisane procedure, sve je u glavi gazde
- **„poslovni partner je prijatelj od gazde“**- unatoč naporima prof. magera, gazda i prijatelj stvari riješe „u 4 oka“
- **„problematika više gazda“** - kada je uključena cijela obitelji, na različitim funkcijama, postoje različiti interesi, osjećaj ugroženosti, različite upute i sl.

... i još...

- **„štićeni poslovni partneri“** - teško je raditi profesionalno u intersu firme npr. uštede, jer se gazda požali gazdi, a manager „dobije po prstima“
- **„otpor prema promjenama“**- teško se uvode novosti, promjene, otpor vlasnika, članova obitelji, zbog neznanja, nisu prepoznali itd.
- **„šetanje managera“** – kada su članovi obitelji na važnim pozicijama, moguće je davanje različitih uputa, npr. suprug-šef nabave da suglasnost, supruga-šefica financija ne želi potpisati...

...i još dalje...

- **„vlada nepovjerenje”** - vlasnik nije siguran da profesionalni manager može obaviti zadatke sa jednakim uspjehom kao što je to do sada vlasnik radio
- **„nema zajedničke vizije”** - profesionalni manager i vlasnik poduzeća teško usklađuju zajedničku misiju & viziju poduzeća, kao niti vrijednosti & ciljeve o.p.
- **„velika očekivanja”** - profesionalni manager se teško može uklopiti u set očekivanja vlasnika
- **„ne mogu mu pustiti”** - vlasnici teško kada mogu „pustiti uzde” i prepustiti ih prof. managerima

Kako **IPAK** učiniti da profesionalni manager postane **DIO TIMA**?

Potrebno je **dizajnirati, strukturirati & definirati položaj & ulogu profesionalnog managera!!!**

Postavlja se pitanje...

- što može pomoći u **procesu „profesionalizacije”** obiteljskog poduzeća angažiranjem profesionalnog managera?
 - što može pomoći u **rješavanju „konflikata”** između vlasnika & profesionalnog managera?
-

Koji je prvi idući korak?

MEDIJACIJA

kao

tehnika rješavanja „konflikata”
profesionalnih managera & vlasnika
obiteljskih poduzeća



Primjer!

„Marko je diplomirao ekonomiju i nakon 10-tak godina rada kao šef pojedinih sektora u nekoliko većih poduzeća, preuzima mjesto direktora u jednom obiteljskom poduzeću. Obiteljsko poduzeće se bavi proizvodnjom tjestenine i od Marka se očekuje da podigne poduzeće na „višu razinu“. Drugim riječima, od Marka se očekuje da unaprijedi poduzeće na način da razvije nova tržišta, da poveća proizvodnju, da ostvari veći profit itd. S druge strane, u tom obiteljskom poduzeću rade članovi obitelji između kojih vlada velika neusklađenost u radu, ne postoje pisane procedure, ne postoji jasno definirana misija & vizija poduzeća, ali od Marka se očekuje da napravi „čudo“! Marko se jako trudi, no nakon 6 mjeseci napornog rada, ulaganja u marketing/reklame i sl., prodaja nije bitno porasla. Gazda i članovi obitelji počinju pokazivati razočaranje i nezadovoljstvo.“ **Što sada?**

Primjer!

„Marko je diplomirao ekonomiju i nakon 10-tak godina rada kao šef pojedinih sektora u nekoliko većih poduzeća, preuzima mjesto direktora u jednom obiteljskom poduzeću. **Obiteljsko poduzeće se bavi proizvodnjom tjestenine i od Marka se očekuje da podigne poduzeće na „višu razinu“.** **Drugim riječima, od Marka se očekuje da unaprijedi poduzeće na način da razvije nova tržišta, da poveća proizvodnju, da ostvari veći profit itd. S druge strane, u tom obiteljskom poduzeću rade članovi obitelji između kojih vlada velika neusklađenost u radu, ne postoje pisane procedure, ne postoji jasno definirana misija & vizija poduzeća, ali od Marka se očekuje da napravi „čudo“!** Marko se jako trudi, no nakon 6 mjeseci napornog rada, ulaganja u marketing/reklame i sl., prodaja nije bitno porasla. Gazda i članovi obitelji počinju pokazivati razočaranje i nezadovoljstvo.“ **Što sada?**

Primjer!

*„Marko je diplomirao ekonomiju i nakon 10-tak godina rada kao šef pojedinih sektora u nekoliko većih poduzeća, preuzima mjesto direktora u jednom obiteljskom poduzeću. Obiteljsko poduzeće se bavi proizvodnjom tjestenine i od Marka se očekuje da podigne poduzeće na „višu razinu“. Drugim riječima, od Marka se očekuje da unaprijedi poduzeće na način da razvije nova tržišta, da poveća proizvodnju, da ostvari veći profit itd. S druge strane, u tom obiteljskom poduzeću rade članovi obitelji između kojih vlada velika neusklađenost u radu, ne postoje pisane procedure, ne postoji jasno definirana misija & vizija poduzeća, ali od Marka se očekuje da napravi „čudo“! **Marko se jako trudi, no nakon 6 mjeseci napornog rada, ulaganja u marketing/reklame i sl., prodaja nije bitno porasla. Gazda i članovi obitelji počinju pokazivati razočaranje i nezadovoljstvo.**“*

Što sada?

Prvi idući korak?

Započeti sa postupkom
MEDIJACIJE!

Što može MEDIJACIJA?



MIRENJE/MEDIJACIJA!

Mirenje (MEDIJACIJA) je svaki postupak u kojem stranke nastoje sporazumno riješiti spor uz pomoć jednog ili više izmiritelja koji strankama pomažu postići nagodbu bez ovlasti da im nametne obvezujuće rješenje.



- dobrovoljni i povjerljivi postupak
- stranke iznose **svoja shvaćanja** situacije
- **razgovor i pregovaranje**
- pokušavaju **sporazumno riješiti** nedoumice/nejasnoće vezane uz poslovanje obiteljske tvrtke

Proces medijacije

Prepoznavanje potrebe



Pronalazak izmiritelja



Uvod u mirenje



Istraživanje situacije



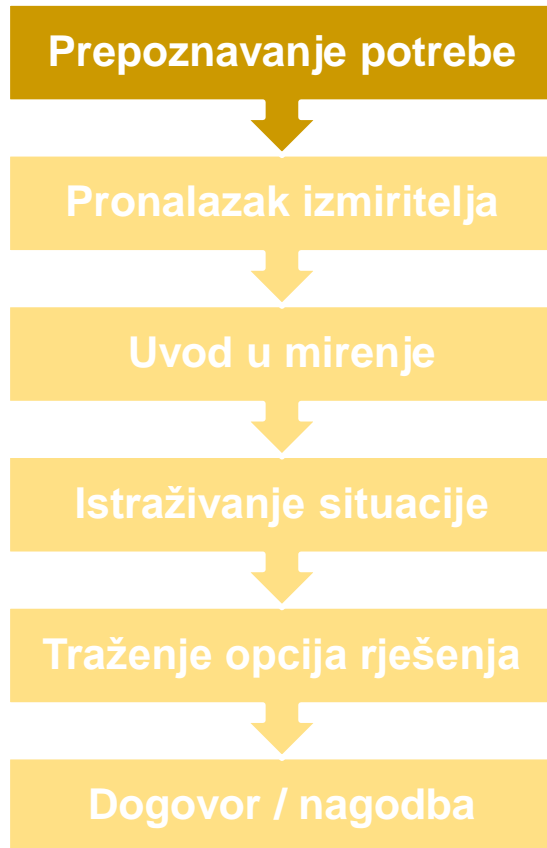
Traženje opcija rješenja



Dogovor / nagodba

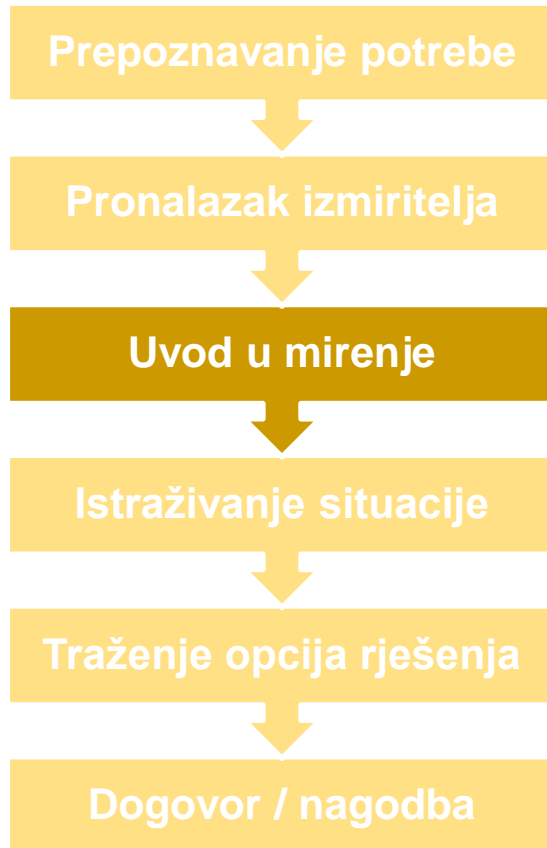


Zbog čega se javljaju nesporazumi/nesuglasice?



- zajedno rade **prof.manager & vlasnik/gazda**
- nepodudarnost u **vrijednostima & ciljevima**
- nepodudarnost u **viziji & misiji**
- nepodudarnost u razumijevanju **kulture o.p.** (kultura rada, odnos sa zaposlenicima, odnos sa kupcima, dobavljačima, itd.)
- konflikti u **donošenju odluka**
- konflikti „**drugačiji**” od onih u korporacijama
- tvrtka „**pati**”

MEDIJACIJA dovodi „strane u konfliktu“ za stol!



- profesionalni manager & vlasnik/članovi obitelji **sjedaju za isti stol**
- počinje **razgovor**
- koriste se vještine & tehnike **komunikacije**
- koristi se **stručno-pravno znanje**
- **stabiliziraju** se poslovni odnosi

Postavljanje pravih pitanja! Početak KOMUNIKACIJE!

Iza svakog ponašanja stoje:

EMOCIJE i INTERESI!

Prepoznavanje potrebe



Pronalazak izmiritelja



Uvod u mirenje



Istraživanje situacije



Traženje opcija rješenja



Dogovor / nagodba

Medijator postavlja pitanje prof. manageru:

- „**Možete li nam reći kako se osjećate?**”

Direktor odgovora da je bespomoćan, da nema povjerenje gazde, da ne zna što bi dalje ...

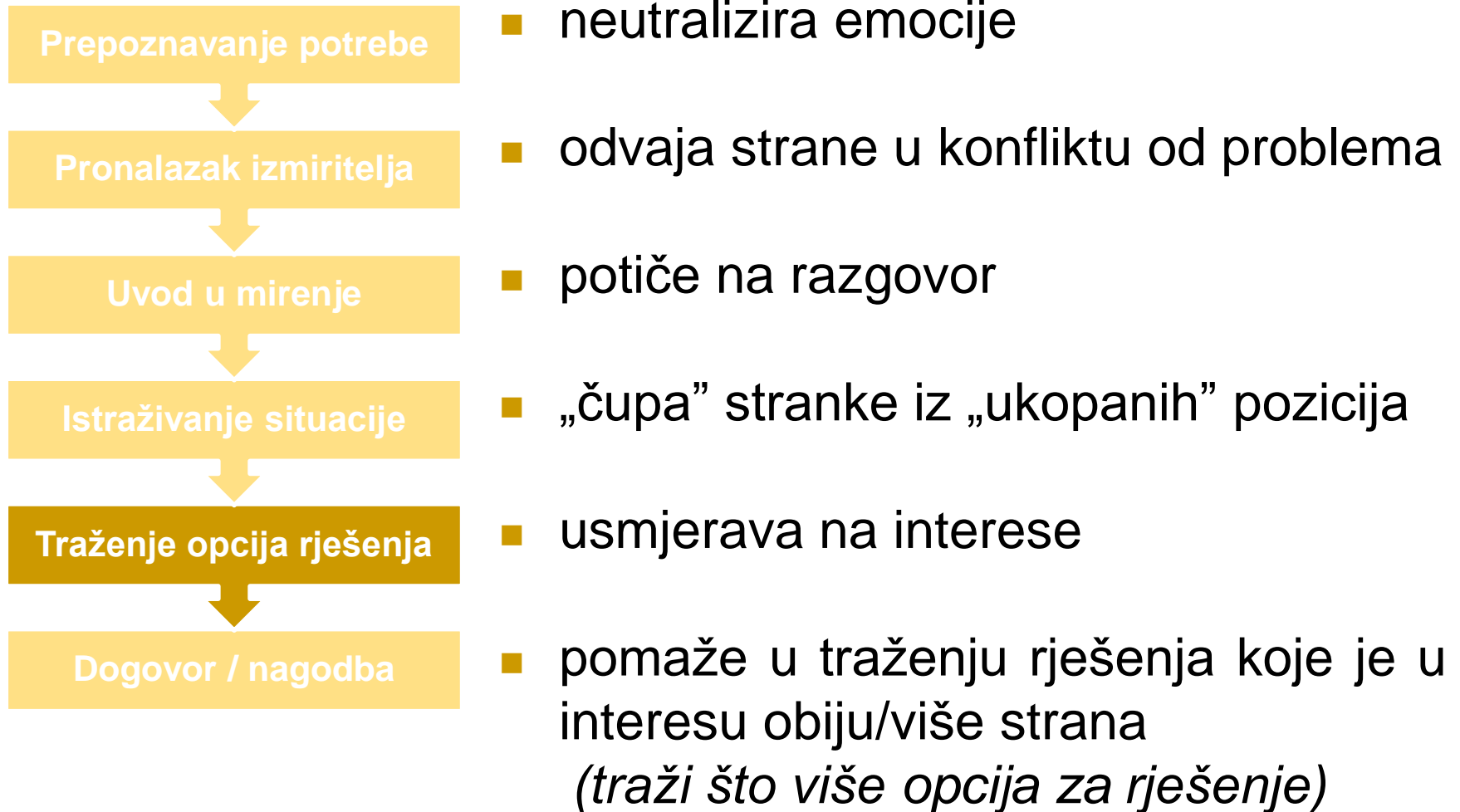
Medijator se obraća gazdi:

- „**Čuli ste što je rekao direktor. Kako vi to vidite?**”

Gazda kaže da direktor u 6 mjeseci nije ispunio svoja obećanja i da se boji da ću mu upropastiti firmu...

U ovom trenutku počinje KOMUNIKACIJA!

Medijator kao nepristrana osoba **RAZGOVOROM** dovodi do srži problema i njegovog rješenja. Kako?



5 razloga zašto se isplati pokušati medijaciju

- **Prvi:** da bi obiteljsko poduzeće uspješno RASLO ono **TREBA** profesionalnog managera
- **Drugi:** integracija profesionalnog managera treba biti dio **EVOLUCIJE** o.p., a ne dio revolucije o.p.
- **Treći:** profesionalni manager treba **UPOZNATI** vrijednosti/ciljeve/misiju/viziju o.p.
- **Četvrti:** profesionalni manager treba biti profesionalac, ali ujedno **PRIHVATITI** vrijednosti o.p. & članova obitelji
- **Peti:** samo **usklađeno djelovanje** profesionalnog managera i vlasnika o.p. može voditi prema **prosperitetu o.p.**

Pouka!

- važno je stvoriti **svijest o problematici** vezano za **odnos vlasnik-profesionalni manager**
- **dopustiti vođenje o.p.** od strane profesionalnog managera je kao kada **roditelj dopusti djetetu da odraste**, umjesto da on donosi sve odluke sam
- to je pravi put prema **uspješnom rastu** obiteljskog poduzeća





Zahvaljujemo na pažnji!
