

Družinska podjetja, previdno izbirajte kadre: čeprav je nekdo član družine, še ne bo dober šef

01.09.2016 22:30
Finance 170/2016



UROŠ KAVŠ



Zgodbe, ko nekdo zunanji uniči družinsko podjetje, niso redke. Pogostejši pojav pa so konflikti med generacijami, do katerih lahko pride po več poteh. Naslednja zgodba pa je primer, kako lahko na propad podjetja vpliva partner.

Ustanovitelj družinskega podjetja je bil nečak mesarja, ki se je s tovrstno dejavnostjo ukvarjal že pred osamosvojitvijo Slovenije. Ko je fant odrasel, se je zaposlil pri stricu. Po poroki se je preselil in odprl svojo mesarijo. Pri tem mu je pomagala žena, ki je imela trgovsko žilico.

Imela sta tri otroke, njuna dejavnost je rasla in kmalu je poleg mesarskega obrata štela še dve trgovini. Sin je po mami podedoval podjetniško žilico in na drugi lokaciji

odprl svojo srednje veliko trgovino. Vseskozi je sodeloval z domačim podjetjem, saj je meso kupoval v družinski mesariji.

Po očetovi smrti je formalno prevzela mama, čeprav je bila tik pred upokojitvijo. Postavilo se je vprašanje, kako nadaljevati. Čeprav je imel sin svoje podjetje, so razmišljali, da bi mamin espe prenesli v sinov deo. Želja je bila združiti podjetje tako, da bi brat in sestri imeli enake deleže. Mami bi postopno izplačali nekaj rente, da bi lahko šla mirno v pokoj.

Do tod je bila zgodba razumljiva. Kljub temu sem jih opozoril na morebitne konflikte. Zatrjevali so, da imajo odlične odnose in da se že v otroštvu niso nikoli prerekli. Vztrajal sem, da se lahko zaplete tudi v odnosu med partnerji in pozneje potomci. Prepričani o svojem prav smo ostali pri stališču, da bo vse v redu.

Težave že kmalu po prevzemu

Brat je postal direktor podjetja, sestri sta vodili mesarijo in trgovine. Poleg tega so kupili še dve franšizni trgovini. Ker so želeli, da so vodilni ljudje v podjetju družinski člani, so za vodji teh dveh trgovin zaposlili moža obeh sester, za kar nisem vedel. Potem se je zapletlo. Po letu dni me je poklical brat. Razložil mi je, da ima z obema svakoma velik konflikt. Posledično pa tudi s sestrama, ki sta moža zagovarjali. Dejstvo je, da sta bili trgovini sabo vodeni. Promet je bil skromen. Ker so za nakup obeh trgovin najeli visoko posojilo, je bila težava še toliko večja.

Kje se je zapletlo?

1. Napačna izbira vodstvenega kadra. Izbira naj bo na podlagi sposobnosti. Samo zato, ker je nekdo družinski član, še ne pomeni, da bo skrbno opravljal svoje delo.
2. Preden so zaposlovali, bi se s kandidatoma morali pogovoriti o načinu dela. Izkazalo se je, da niso imeli določenih nikakršnih meril o doseganju uspešnosti.
3. Sestri sta svoja partnerja branili, kar je povzročilo konflikt z bratom.

Kako ukrepati?

Najprej smo se pogovorili. Čeprav je bila v konflikt posredno vpletena tudi mama, sem predlagal, naj je v to ne mešamo. Pomagati ni mogla in bi jo zato po nepotrebnem razburjali.

Želel sem razčistiti, kako se je to sploh zgodilo. Brat je zatrjeval, da je bil vseskozi proti tej odločitvi in da sta ga sestri v to »prisilili«. Trdil je, da sta se tako odločili, ker sta bila oba moža takrat brez službe. To mi je dalo misliti, da sta razmeroma nesposobna za vodenje. Pozneje se je to potrdilo.

Edino rešitev sem videl v tem, da se ju odpusti. Sestri se s tem nikakor nista strinjali. Z bratom sva se dogovorila, da bomo še poskusili, vendar se nam za vnovičen sestanek ni uspelo dogovoriti. Bratu sem nato predlagal odhod iz podjetja. Takoj je bil za, čeprav mu ni bilo jasno, kako bomo to izvedli. Nikakor ni želel, da bi ostal praznih rok. Poleg tega ga je skrbelo, kako bodo mami poplačali dogovorjeno rento. Zavedal se je namreč, da bo šlo podjetje po njegovem odhodu strmo navzdol.

Strinjal sem se. Naloga je bila res težka. Sestavil sem pismo o nameri, ki ga je poslal sestrama. Čeprav ogorčeni, sta privolili v dogovor. Brat je zahteval nazaj trgovino, ki jo je imel prej v lasti. Nič drugega. V zameno za dogovor je bil pripravljen prevzeti del posojila.

In epilog ...

Med dogovarjanjem se je zgodil preobrat. Sestri sta se odločili, da prodata obe novi trgovini. Očitno sta doumeli, da sami ne bosta zmogli. Pomagal sem jim najti kupca, ki je prevzel celotno posojilo. Podjetje smo tako rešili dolgovi.

Ker sta moža ostala brez službe, ni bilo več razloga, da potomci ne bi še naprej poslovali skupaj. Vendar se brat s tem ni strinjal. Vztrajal je, da gre na svoje. Podjetje smo razdružili. Sestri sta ostali skupaj, brat pa je prevzel svojo staro trgovino. Vendar meso še vedno kupuje v domačem podjetju.

Ta zgodba ima srečen konec, saj je podjetje kljub vsemu preživelo. A konflikt je vseeno ostal. Takih stvari se ne pozabi čez noč, a lahko bi bilo še huje. In navadno v takih primerih tudi je. Redko se izide pozitivno. Zato je smiselno posledice tovrstnih odločitev predvideti.

Uroš Kavs,
svetovalec za družinska podjetja