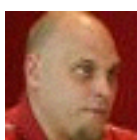


Konflikti v družinskih podjetjih lahko pomenijo konec posla

18.08.2016 22:30
Finance 160/2016

Ko govorimo o prenosu družinskega podjetja z ene generacije na drugo, je ena izmed glavnih težav konflikt. Napetost se pojavlja med brati in sestrami, med starši in otroki, vmes pa kdaj posežejo tudi zunanji akterji.



UROŠ KAVŠ



V srednje velikem družinskem podjetju je bila zaposlena celotna družina. Oče, ustanovitelj, je bil direktor, mama računovodja. Sin je skrbel za večino operativnega vodenja, hči je mami pomagala pri računovodstvu.

Sin, izobražen strojni tehnik, je obvladoval proizvodnjo. Oče ga je z leti priučil poslovanja. Mama je hčer učila računovodstva. S tega vidika je bila zgodba idealna. Dejavnost je oče registriral kot s. p. in s sinom sta se odločila, da se ob prenosu

preoblikuje v d. o. o. Razlog je bil zelo enostaven. Sčasoma naj bi oba potomca postala enakovredna lastnika družbe (d. o. o.), torej v razmerju 50 : 50. Navidezno idealna rešitev.

Z davčnega vidika smo zadevo uredili brezhibno. Skozi celoten proces pa sem opozarjal na možnost konfliktov, ki jih je oče kategorično zavračal. Menil sem, da bo sčasoma konflikt povzročila nedejavnost sestre. To nesorazmerje se nikoli ne izide dobro.

In seveda se je zgodilo. Po dobrih dveh letih je bratu prekipelo. Ves čas je opozarjal, da sestra ne opravlja svojih nalog. Ko so me poklicali na dodaten pogovor, je bilo stanje jasno. Sin in oče sta zamenjala vloži. Upokojeni oče je, kot je bilo dogovorjeno, še vedno pomagal sinu in mu svetoval, vendar je vse pomembne odločitve sprejemal sin samostojno.

Ko brat zahteva, da sestra odide iz podjetja

Tudi v tem primeru je bilo dogovorjeno, da bo hči zamenjala mater in da ji bo ta samo še svetovala. Vendar se ni v dveh letih spremenilo nič. Položaj se je celo poslabšal. Hči je na delovno mesto prihajala še bolj neredno, še večkrat zamujala ... Mama pa je delala več kot pred upokojitvijo.

Brat je zahteval, da sestra odide iz podjetja. Tako v smislu lastništva kot v smislu zaposlitve. Svojo zahtevo je pogojeval: »Jaz ali ona!« Ker je bila od te odločitve odvisna tudi usoda podjetja, ki ga je družina ustvarjala več desetletji, staršema ni preostalo drugega, kot da sina poslušata.

Sestra je morala podjetje zapustiti. Ne samo v smislu zaposlitve, ostala je tudi brez 50-odstotnega deleža, ki ga je prevzel brat. Ni odšla samo iz podjetja, »odšla« je tudi iz družine, Ker je imela do drugih preveč zamer, je pretrgala vse stike.

Konflikt lahko uniči tudi več desetletni posel

Tale zgodba ima nesrečen konec. Oče je gostinsko dejavnost podedoval po svojem očetu. Gostilna je imela dolgo tradicijo, šlo je za družinsko podjetje, ki je uspešno preživelo kar nekaj rodov. V zakonu so se rodili trije otroci, dva fanta in dekle. Otroci so morali zgodaj poprijeti za delo, starejšemu sinu in hčeri se je zato gostinstvo kmalu »zasmradilo«. Po končani osnovni šoli sta iskala drugačen poklic.

Mlajši je bil tako »prisiljen« ostati in pomagati očetu, ki je bil takrat že precej v letih. Bližal se je pokoju in utrujen je komaj čakal, da gostilno prevzame mlajši sin. Takoj po končanju šolanja se je to tudi zgodilo. Oče je sicer še pomagal, vendar vsak dan teže, ker ga je mučilo zdravje.

Sin je kmalu pripeljal ženo, ki je tudi delala v gostilni, konflikti so bili vsak dan večji, promet pa je konstantno upadal. Napetost se je prenesla na očeta in sina. Mladenič očitno ni videl težav ali pa jih ni hotel videti. Očeta je ta situacija dokončno pahnila v bolezen. Ni več mogel delati in takrat je obisk še bolj upadel, saj so nehali prihajati tudi dolgoletni stalni gostje. Dejavnost je stagnirala, prihodkov ni bilo več in trud več rodov je »čez noč izpuhtel«.

Sin se je kmalu ločil, a to ni pomagalo. Oče ni imel več moči, da bi mu pomagal znova zagnati gostilno. Sin kljub dolgoletni praksi in šolanju ni imel pravega podjetniškega znanja, da bi pridobil nove goste. Kmalu je obupal in gostilno zaprl. Kaj storiti v takih primerih?

Preprosto se jim je treba izogniti. To je seveda lahko reči, veliko teže pa narediti. Življenje je veliko bolj zapleteno in taki primeri niso redki. Razmisliti je torej treba, kakšne bodo posledice naših odločitev. Pa to zmoremo?

Ta zgodba je nekoliko drugačna v tem, da je tokrat sin trmasto vztrajal pri svojem. To se nikoli ne izplača. Vedno se je pametno pogovoriti in poslušati želje druge strani. Za kompromis sta seveda potrebna dva.

Uroš Kavš,
svetovalec za družinska podjetja