

Ο δεκάλογος επιτυχίας των οικογενειακών επιχειρήσεων

Η NAYTEMΠΟΡΙΚΗ ON LINE

Σάββατο, 22 Μαρτίου 2008 15:14

Αναδημοσίευση από το ένθετο Executive της "N"

ΠΛΗΘΩΡΑ οικογενειακών εταιρειών έχουν καταφέρει να κερδίσουν μια θέση στο «πάνθεον» της φήμης. Προκειμένου να «ανθήσουν», οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρειάζονται ένα πολυδιάστατο στρατηγικό σχεδιασμό ανάπτυξης, που θα διαμορφωθεί και θα εξελιχθεί ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, την πολυπλοκότητα του ιδιοκτησιακού καθεστώτος και της δομής της επιχείρησης, καθώς και με την ατομική επιχειρηματική επιθυμία για διατήρηση του οικογενειακού ελέγχου.

Οι ανωτέρω επισημάνσεις έγιναν από το Δρα Πανίκο Πουτζιούρη, αναπληρωτή καθηγητή Επιχειρηματικότητας και Οικογενειακών Επιχειρήσεων στο CIIM Business School στην Κύπρο και επισκέπτη καθηγητή στο Manchester Business School στο Ηνωμένο Βασίλειο, κατά τη διάρκεια ομιλίας του στο ALBA, στην Αθήνα.

Ο Δρ. Πανίκος Πουτζιούρης διατύπωσε 10 εντολές για τους ιδιοκτήτες-διευθυντές οικογενειακών επιχειρήσεων που επιδιώκουν τη διαρκή επιχειρηματική επιτυχία διά μέσου των γενεών. Σύμφωνα με τις δέκα αυτές εντολές, πρέπει να:

1. Προσδιορίσετε το όραμα και τους στόχους σας για το μέλλον της επιχείρησης, ελέγχοντας τη συμβατότητά τους με τις αξίες σας, π.χ. έλεγχος, εμπιστοσύνη σε άτομα εκτός οικογένειας, στάση έναντι του ενδεχομένου ανάληψης ρίσκου, ραγδαίας ανάπτυξης και περίπλοκες χρηματοδοτικές επιλογές κλπ.
2. Διαμορφώσετε ένα στρατηγικό επιχειρησιακό σχεδιασμό, ο οποίος θα είναι ανοιχτός σε οργανικές και άλλες στρατηγικές ανάπτυξης αυξημένου ρίσκου, π.χ. εξαγορές, διεθνοποίηση κλπ.
3. Αναπτύξτε εξελισσόμενες διοικητικές δομές και κανάλια επικοινωνίας. Η τροφοδότηση της ανάπτυξης απαιτεί ανθρώπινο κεφάλαιο και συστήματα. Καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται και ξεπερνά τη βάση δυνατοτήτων των οικογενειακών πόρων, οι «αρχηγοί» της οικογένειας πρέπει να αγκαλιάσουν πιστούς χαρισματικούς διευθυντές εκτός οικογένειας και να κρατήσουν όλους τους «ενεργητικούς και παθητικούς» μετόχους, συνδεδεμένους με το επόμενο στάδιο της ανάπτυξης.
4. Αναπτύξτε ένα πλάνο διοίκησης για χειρισμό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (the business of the business). Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να συντονίζει τις στρατηγικές και να διασφαλίζει μέσω των συστημάτων διαχείρισης και εξουσιοδότησης ότι λειτουργικά ζητήματα αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά από τις εκτελεστικές ομάδες.
5. Η οικογένεια πρέπει ενωμένη να καθιερώσει ένα πλάνο οικογενειακής διοίκησης, το οποίο θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της οικογενειακής επιχείρησης (governance for the business of the family in business). Είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί το «οικογενειακό συμβούλιο μετόχων», που θα αντιπροσωπεύει όλα τα μέλη και τις μονάδες της οικογένειας.

Αυτή η ομάδα θα διατυπώσει το «Οικογενειακό Σύνταγμα», έτσι ώστε να ρυθμίζει το ρόλο της οικογένειας στην επιχείρηση. Αυτό είναι ένα πρωτόκολλο συμφωνίας, με σαφείς οδηγίες για

αμφισβητούμενα ζητήματα, όπως: πολιτική εισόδου και εξόδου των συγγενών, κανόνες για την πρόσληψη, την ανταμοιβή, την προώθηση και τα κίνητρα, την οικονομική πολιτική και πολιτική μερισμάτων, κανόνες για τον προγραμματισμό της διαδοχής, την επίλυση των διαμαχών κλπ.

6. Η ανάπτυξη μιας διαδικασίας προγραμματισμού διαδοχής θα εξασφαλίσει την ομαλή μετάβαση από γενιά σε γενιά. Το σχέδιο θα περιγράφει πώς γίνεται η διαδοχή, πώς θα γαλουχηθεί και θα εκπαιδευτεί ο διάδοχος και, φυσικά, τότε θα αποσυρθεί ο υφιστάμενος «ηγέτης». Πρέπει επίσης να εξεταστούν οι οικονομικές και φορολογικές επιπτώσεις της διαδοχής.

7. Ο χρηματο-οικονομικός προγραμματισμός πρέπει να προβλέπει τη διασφάλιση του απαραίτητου κεφαλαίου για την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης, καθώς και της ρευστότητας για κάλυψη αναγκών στις περιπτώσεις των αφυπηρετήσεων και πιθανών ρευστοποιήσεων από «παθητικούς» μετόχους.

8. Ο φορολογικός σχεδιασμός είναι κρίσιμος, έτσι ώστε η οικογένεια και η επιχείρηση να μην υφίστανται την περιττή διπλή φορολογία, απόρροια του εταιρικού αλλά και του φόρου εισοδήματος, καθώς επίσης και υψηλότερους φόρους μετακύλισης.

9. Το επιχειρησιακό σχέδιο είναι απαραίτητο, ιδίως στην περίπτωση που η οικογένεια αναπτύσσεται γρηγορότερα από την επιχείρηση και το «οικογενειακό δέντρο πρέπει να κλαδεύει». Θεωρείται αναγκαία η επένδυση στην εκπαίδευση της επόμενης γενιάς και η στήριξη των νέων ανθρώπων που διαθέτουν επιχειρηματικό οίστρο με κεφάλαια υψηλού ρίσκου για τη δραστηριοποίησή τους σε εναλλακτικές επιχειρηματικές δραστηριότητες.

10. Η δικτύωση οικογενειακών επιχειρήσεων μεταξύ των ιδιοκτητών-διευθυντών οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ουσιαστική στη σφυρηλάτηση συνεργασιών και στην ανταλλαγή εμπειριών που αφορούν τον προγραμματισμό για τη συνέχιση των οικογενειακών επιχειρήσεων διά μέσου των γενεών.

Τέλος, οι ακαδημαϊκοί και οι φορείς χάραξης επιχειρηματικής πολιτικής μπορούν να διαδραματίσουν ζωτικής σημασίας ρόλο στη δημιουργία φόρουμ για στήριξη των οικογενειακών επιχειρήσεων. Η στήριξη αυτή θα βοηθήσει τις μικρομεσαίες, παραδοσιακές οικογενειακές επιχειρήσεις να επιζήσουν στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον και θα τους επιτρέψει να αντιληφθούν τη μακροπρόθεσμη δυναμική ανάπτυξής τους.

Ο κ. Πουτζιούρης αναφέρθηκε, επίσης, στα αποτελέσματα μελετών, σύμφωνα με τα οποία μόνο μία στις δέκα οικογενειακές εταιρείες θα φτάσει στην τρίτη γενιά ιδιοκτητών-διευθυντών από την ίδια την οικογένεια. Παρ' όλ' αυτά, η ακαδημαϊκή έρευνα επιβεβαιώνει ότι το οικογενειακό επιχειρηματικό πρότυπο έχει την ικανότητα να στηρίζει την επιχειρηματική επιτυχία και να προσθέσει αξία για όλους τους συμμετόχους

Prof Panikkos Poutziouris is Professor of Entrepreneurial Management at EIMF and Fellow at Cambridge Judge Business School

p.poutziouris@eimf.eu

+357-96-374272

ΚΑΙΤΗ ΘΕΟΔΟΣΟΠΟΥΛΟΥ