

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αστέριος Γ. Κεφαλάς, Καθηγητής Μάνατζμεντ, Ομότιμος

Πανεπιστήμιο Γεωργίας, ΗΠΑ

Εισαγωγή



Το θέμα της διαδοχής είναι κατά βάση ζήτημα ατομικής επιλογής του ιδρυτή της οικογενειακής επιχείρησης. Ο ιδρυτής αποφασίζει αν και πότε θα παραδώσει τα ηνία της επιχείρησης σε έναν άμεσο κληρονόμο, σε έναν εξωτερικό επαγγελματία ή σε μια άλλη επιχείρηση. Παραδοσιακά το θέμα της διαδοχής μιας οικογενειακής επιχείρησης αφορούσε αποκλειστικά και μόνο τη μεταβίβαση των περιουσιακών στοιχείων του ιδιοκτήτη στα παιδιά του ή σε κάποιους τρίτους. Συνήθως ο ιδιοκτήτης και δημιουργός της επιχείρησης εργαζόταν στην επιχείρηση μέχρι τον θάνατό του. Μερικοί, οι πιο προνοητικοί, ίσως είχαν φροντίσει για το μοίρασμα των περιουσιακών στοιχείων τους

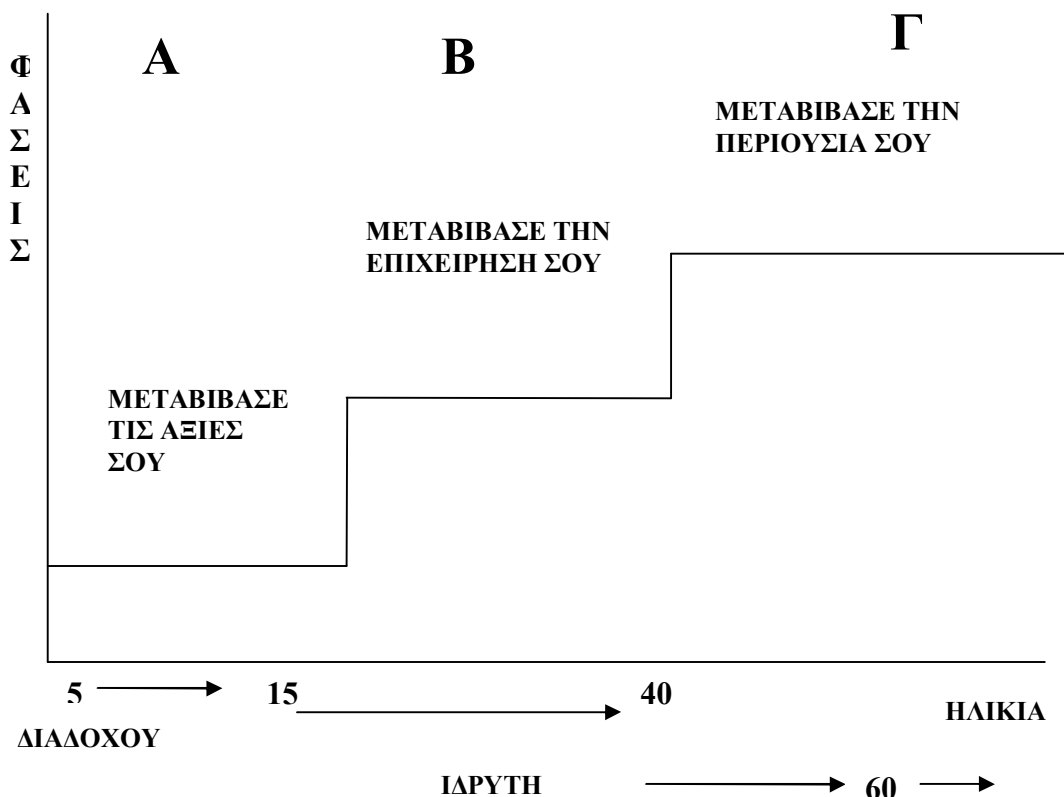
στα παιδιά τους με τη βοήθεια κάποιου δικηγόρου. Όταν τελικά άφηναν τη δουλειά, είτε εκούσια είτε ακούσια, ο διάδοχος αναλάμβανε την επιχείρηση έχοντας μεσάνυχτα. Ο ιδρυτής δεν τον είχε προετοιμάσει καθόλου. Το αναπόφευκτο αποτέλεσμα αυτής της παραδοσιακής προσέγγισης διαδοχής είναι φυσικά μια αποτυχημένη παράδοση.

Ύστερα από πολλές έρευνες που απέδειξαν τις καταστρεπτικές συνέπειες της παραδοσιακής προσέγγισης διαδοχής, οι εμπειρογνώμονες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διαδοχή δεν είναι ένα γεγονός που μπορεί να γίνει στα δικηγορικά γραφεία. Η διαδοχή είναι μια διαδικασία που απαιτεί σοβαρή προετοιμασία και πολλή δουλειά, η οποία διαρκεί πολλά χρόνια και καλύπτει ένα μεγάλο μέρος της επαγγελματικής ζωής του δημιουργού της οικογενειακής επιχείρησης.

Το εννοιολογικό πλαίσιο: Μεταβίβασε τις αξίες σου, όχι μόνο την περιουσία σου

Όπως δείχνει το Διάγραμμα 1, το έργο της διαδοχής είναι μια διαδικασία που μπορεί να χωριστεί εννοιολογικά σε τρεις κύριες φάσεις. Η βασική ιδέα, ο χρυσός κανόνας θα λέγαμε, είναι ότι ο ιδρυτής έχει το χρέος να μεταβιβάσει τις αξίες του και όχι μόνο την περιουσία του. Η όλη διαδικασία θα πρέπει να γίνει μια διά βίου συνήθεια του ιδρυτή και όχι μόνο ένα γεγονός αναπόφευκτο που θα αντιμετωπιστεί όταν έλθει εκείνη η ώρα. Τα δύο πρώτα στάδια της διαδικασίας διαδοχής, δηλαδή η μεταβίβαση των αξιών και η μεταβίβαση της επιχείρησης, είναι καθαρά ζητήματα στα οποία ο ιδρυτής έχει σχεδόν τον πλήρη έλεγχο. Στο τελευταίο βήμα όμως, στη μεταβίβαση της περιουσίας, υπεισέρχεται ένας νέος παράγοντας: το κράτος ή η πολιτεία. Η μεταβίβαση των περιουσιακών στοιχείων έχει οικονομικές επιπτώσεις που διέπονται από το κληρονομικό και φορολογικό δίκαιο της χώρας. Πολλοί επιχειρηματίες ανά τον κόσμο παραπονιούνται ότι οι γραφειοκρατικές διατυπώσεις και οι φορολογικές επιπτώσεις που συνδέονται με τη διαδοχή είναι απόλυτα απαγορευτικές. Κατά συνέπεια πολλοί ιδρυτές συνεχώς μετατοπίζουν τη διαδοχή, και μάλιστα τη μεταβίβαση της περιουσίας, μέχρι το έσχατο όριο.

**Διάγραμμα 1. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ: ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΕ ΤΙΣ ΑΞΙΕΣ ΣΟΥ
ΟΧΙ ΜΟΝΟ ΤΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ ΣΟΥ**



Το έργο του ιδρυτή ξεκινάει με τη διαπαιδαγώγηση των παιδιών σχετικά με τις βασικές αξίες που ακολούθησε κατά τη διάρκεια του μακροχρόνιου και δύσκολου ταξιδιού της δημιουργίας της επιχείρησης. Αυτή είναι η **Φάση Α: Μεταβίβασε τις αξίες σου**. Οι γονείς μοιράζουν μεταξύ τους τα καθήκοντα. Συνήθως ο πατέρας είναι υπεύθυνος για την εξοικονόμηση των πόρων διαβίωσης και η μητέρα αναλαμβάνει τη διατροφή και τη διαπαιδαγώγηση των παιδιών. Παραδοσιακά οι γονείς προσπαθούν να προστατεύουν τα παιδιά από τις σκοτούρες της δουλειάς πιστεύοντας ότι είναι πολύ μικρά. Κατά συνέπεια τα παιδιά δεν ενημερώνονται σχετικά με τη φύση της δουλειάς του πατέρα μέχρι που μπαίνουν στη δουλειά.

Η **Φάση Β: Μεταβίβασε την επιχείρησή σου** είναι η αχίλλειος πτέρνα του ιδρυτή. Όπως είδαμε και παραπάνω, οι περισσότεροι ιδρυτές υιοθετούν τη φιλοσοφία ότι «θα εργάζομαι εδώ μέσα μέχρι να με πάρουν σηκωτό.» Πολλοί από αυτούς όχι μόνο δεν προσπάθησαν ποτέ να εκπαιδεύσουν τον μελλοντικό κληρονόμο αλλά ούτε καν σκέφτηκαν να ξεκινήσουν ένα σχέδιο διαδοχής. Ο πατέρας αποφεύγει να μεταφέρει στο σπίτι τα προβλήματα της δουλειάς και η μητέρα προτρέπει τα παιδιά να μην ενοχλούν και παραφορτώνουν τον πατέρα τους με ερωτήσεις που αφορούν την επιχείρηση.

Τελικά η **Φάση Γ: Μεταβίβασε την περιουσία σου** προσέλκυσε το ενδιαφέρον της πολιτείας. Πιστεύοντας ότι τα κύρια αίτια αποτυχίας της διαδοχής είναι η έλλειψη αρωγής και βοήθειας από το κράτος, σχεδόν όλα τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως φαίνεται από την έρευνα των διάφορων εκθέσεων, τα τελευταία δέκα χρόνια έκαναν μεγάλες προσπάθειες δημιουργίας καθοδηγητικών και νομοθετικών σχημάτων προσφοράς βοήθειας προς τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν, ή σύντομα θα αντιμετωπίσουν, το θέμα της διαδοχής.

Η Σύγχρονη Προσέγγιση

Η παραδοσιακή προσέγγιση διαδοχής περιορίζεται αποκλειστικά στη μεταβίβαση της περιουσίας. Το κράτος έχει φυσικά σοβαρούς λόγους να ενδιαφέρεται για τη διαδοχή, γιατί εισπράττει φόρους. Οι κληρονόμοι έχουν τους δικούς τους λόγους, γιατί θα αποκτήσουν πλούτο. Ο ιδρυτής έχει τους δικούς του λόγους, γιατί συνήθως όλη του η περιουσία είναι δεσμευμένη στην επιχείρηση. Μια καλή διαδοχή όχι μόνο εξασφαλίζει στον ιδρυτή σίγουρους οικονομικούς πόρους για την υπόλοιπη ζωή του αλλά επιπλέον ικανοποιεί την επιθυμία κάθε καλού γονιού που είναι μια αξιοπρεπής υστεροφημία.

Η σύγχρονη προσέγγιση αντιμετωπίζει τη διαδοχή ως μια μακροχρόνια διαδικασία που αρχίζει με τη μετάδοση ορισμένων αξιών εκ μέρους των γονιών στα παιδιά. Οι αξίες αυτές περιστρέφονται γύρω από τα πιστεύω των γονιών σχετικά με την οικογένεια και τον ρόλο της στην κοινωνία. Μέρος της μεταβίβασης αξιών αποτελεί και ο τρόπος με τον οποίον οι γονείς διαχειρίζονται την επιχείρηση. Επίσης ένα σημαντικό μέρος των αξιών είναι και ο τρόπος με τον οποίο οι γονείς ανατρέφουν τα παιδιά. Η ακραία γενναιοδωρία και η παροχή ανέσεων και αγαθών στα παιδιά, που πολλάκις θεωρούνται δείγματα αγάπης, δημιουργούν ένα αίσθημα εξάρτησης. Όταν τελικά κληθούν να δουλέψουν για τον επιούσιο αντιμετωπίζουν δυσκολίες.

Τόσο το θέμα της μεταβίβασης αξιών όσο και το θέμα της μεταβίβασης της περιουσίας θεωρούνται, καλώς ή κακώς, καθαρά ατομικά προνόμια, προσωπικές υποθέσεις, και επομένως εκτός της αρμοδιότητας των συμβούλων. Κατά τη γνώμη μας αυτή η προσέγγιση είναι εσφαλμένη. Η βιβλιογραφία μάλιστα σχετικά με τη διαπαιδαγώγηση των παιδιών των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι τόσο πλούσια που γεμίζει αρκετά ράφια στις βιβλιοθήκες. Πρόσφατα το θέμα της μεταβίβασης περιουσίας με σκοπό τη διατήρηση και την αύξησή της αποτέλεσε αντικείμενο ζωνής συζήτησης και ανάλυσης. Τράπεζες και άλλοι χρηματικοί οργανισμοί προσφέρουν μια αρκετά μεγάλη ποικιλία προϊόντων διαχείρισης πλούτου.

[Από το βιβλίο Αστέριος Γ. Κεφαλός, Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία, ΚΡΙΤΙΚΗ, 2008] www.kefalas.biz