

INSIGHTS

23 JULY, 2022

ఈ కేస్ స్టడీ నిజమైన కుటుంబ వ్యాపారం ఆధారంగా రూపొందించబడింది. అయితే, పేర్లు, ప్రధాన వివరాలు వారి గోప్యతను రక్షించడానికి మార్చబడి ఉన్నాయి.

శాంచెజ్ కుటుంబం దక్షిణ అమెరికాలో 75 ఏళ్ల బహుళజాతి కంపెనీని కలిగి ఉంది. అయితే, వారు ఇటీవల చైన ఆఫ్ కమాండీకి సంబంధించిన మూడు ఇంటర్లాకింగ్ సమస్యలతో పోరాడారు. దురదృష్టవశాత్తు, ఈ సమస్యలు మూడేళ్ల వ్యవధిలో ముగ్గురు కంపెనీ సి.ఈ.ఓ.లను కోల్పోయేలా చేశాయి.

కుటుంబ వ్యాపారం వ్యాపార కుటుంబంగా మారినప్పుడు, అంతర్గాం/తరతరాలుగా వస్తున్న వ్యాపారం నుండి కొత్త వెంచర్లలోకి మారినప్పుడు పాఠాలు చాలా ముఖ్యమైనవి.

మూడవ తరం కుటుంబ సభ్యులు వ్యాపారంలో యాజమాన్యం పాత్రను పోషిస్తుంటే మొత్తం నిర్వహణను కుటుంబేతర సి.ఈ.ఓ. పర్యవేక్షిస్తుండడం.

ఆపద 1: సిబ్బందికి నేరుగా సూచనలు ఇవ్వడం (సి.ఈ.ఓ.ని ప్రక్కన పెట్టి)

వ్యాపారంలో పని చేయని మూడవ తరం కుటుంబ సభ్యునిగా, అల్యైడ్లో సాంచెజ్, సి.ఈ.ఓ. ఆదేశాలకు విరుద్ధంగా ఉండే సూచనలు సిబ్బందికి నేరుగా ఇచ్చేవాడు. దీంతో సిబ్బంది అయోమయం, ఆత్రుత, భయాందోళనలకు గురవటం జరుగుతుంది. ఈ పరిస్థితి కారణంగా చాలా మంది సి.ఈ.ఓ.లు కంపెనీ వదలి వెళ్లి పోతుండడంతో అది సిస్టమ్లో అస్థిరతతో పాటు అనవసరమైన సమస్యలకు దారి తీస్తుంది. కుటుంబ సలహాదారు దీనిని విశ్లేషించినప్పుడు తన కుటుంబం ప్రసిద్ధి చెందిన అసలు వ్యాపారంలో మళ్ళీ పెట్టుబడి పెట్టకుండా, కంపెనీ రెండు కొత్త వ్యాపారాలలో పెట్టుబడులు పెట్టడంపై అల్యైడ్ కలత చెందినట్లు వెలుగులోకి వచ్చింది. కొత్త వెంచర్లకు మద్దతు ఇవ్వడానికి ప్రధాన వ్యాపారాన్ని డబ్బుల పాలిచ్చే ఆవుగా పరిగణిస్తున్నారని ఆయన తీవ్ర ఆగ్రహం వ్యక్తం చేశాడు.

ఈ సమస్యను పరిష్కరించడానికి సంస్థ ప్రధాన ఉత్పత్తులపై కాకుండా రెండు కొత్త వ్యాపారాలపై దృష్టి పెట్టాలని బోర్డు, నిర్వహణ బృందం ఎందుకు నిర్ణయం తీసుకున్నారో అల్యైడ్లో అర్థం చేసుకోవచ్చు. ఈ సందర్భంలో ప్రధాన వ్యాపారానికి మార్కెట్ క్షీణిస్తున్నందున రెండు కొత్త ఉత్పత్తుల వృద్ధి అవకాశాలు చాలా ఆకర్షణీయంగా ఉన్నాయి. తీసుకునే నిర్ణయాలు, కారణాలు, ప్రయోజనాల గురించి కుటుంబ సభ్యులందరికీ తెలియజేయడం ప్రాముఖ్యతను ఇది నొక్కి చెబుతుంది.

ముఖ్యమైన టేక్ అవే: - బోర్డు సభ్యులు, నిర్వహణ డీం ముఖ్య వ్యూహాత్మక నిర్ణయాలను కుటుంబ సభ్యులతో సమర్థవంతంగా కమ్యూనికేట్ చేయాలి.

ఆపద 2: సిబ్బందిని "లిజనింగ్ పోస్ట్" గా ఉపయోగించడం

కంపెనీ వ్యవస్థాపకుడి కుమార్తె మారిసోల్ శాంచెజ్ కుటుంబ వ్యాపారంలో పనిచేయడంలేదు. సంస్థ నుండి ఆదాయం పొందుతున్న వాటాదారుగా వ్యాపారం ఎలా జరుగుతుందో తెలుసుకొనడానికి ఆమె తీవ్రమైన ఆసక్తి కనబరిచింది. మారిసోల్ సిబ్బంది సభ్యులను టీకీ ఆహ్వానించేది. ఈ సమావేశాలలో ఆమె సంస్థలో ఏమి జరుగుతుందో దాని గురించి సూటిగా ప్రశ్నలు అడుగుతుండేది. కొంతమంది సిబ్బందికి ఇది ఇబ్బందికరంగా ఉంది. ఎందుకంటే ఆమె వేర్యేరు సమస్యల గురించి సమాచారం పొందడానికి ప్రయత్నిస్తున్నట్లు వారికి తెలుసు. ఆమె వెనుక తలుపు ద్వారా విషయాలను ప్రభావితం చేయడానికి ప్రయత్నిస్తున్నట్లు సి.ఈ.ఓ. కి తెలుసు. ఇది అతనికి చికాకు కలిగించింది. ముఖ్యంగా మారిసోల్ తో కొంతమంది సిబ్బంది ప్రత్యేక సంబంధం అది ఇచ్చిన ప్రభావాన్ని కొంతమంది సిబ్బంది ఇష్టపడినప్పుడు. ఎందుకు సి.ఈ.ఓ. లు కంపెనీని విడిచి పెట్టున్నారు అనే దానికి ఇది పాక్షిక కారణమైంది.

ఈ సమస్యను పరిష్కరించడానికి బోర్డు చైర్ మారిసోల్ తో క్రమం తప్పకుండా కలవడానికి ఒక ట్రోటికాల్ ను ఏర్పాటు చేసి ఉండవచ్చు - బహుశా మూడు నెలలకోసారి లేదా ప్రతి రెండు నెలలకు ఒకసారి. ప్రతి సంవత్సరం ఈ మేటింగ్ లలో సి.ఈ.ఓ.వారు వ్యాపారంలో ఏమి జరుగుతుందో మారిసోల్ కు చెప్పిఉండవచ్చు.

ముఖ్యమైన టేక్ అవే: కొన్ని అత్యంత ప్రభావవంతమైన బోర్డు మెంబర్లు వ్యాపారంలో జరిగే పరిణామాల గురించి పూర్తిగా తెలియజేయడానికి కుటుంబ యజమానులతో గణనీయమైన సమయాన్ని వెచ్చిస్తాయి.

ఆపద 3: చాలా మంది కుటుంబ సభ్యులు కంపెనీ గురించి బహిరంగంగా మాట్లాడుతుండడం

కుటుంబ యాజమాన్యంలోని కంపెనీలో మీడియాలో కంపెనీ తరఫున మాట్లాడడానికి కుటుంబ సభ్యుడు ప్రతినిధిగా ఉంటే ఆ బ్రాండ్ కు అపారమైన విలువ ఉంటుంది - సాధారణంగా ఈ పాత్ర బోర్డ్ చైర్ లేదా ఆమె కుటుంబ సభ్యుడు నిర్వహిస్తుంటారు. కంపెనీకి మీడియాలో మాట్లాడడానికి ఒక ప్రతినిధి అవసరం కాబట్టి ఏకీకృత సందేశం ఉంటుంది. అలాగే ఆ కుటుంబ సభ్యుని పేరు బ్రాండ్ పేరుగా ఉంటే అది బలమైన కలయిక అవుతుంది. దురదృష్టవశాత్తు కుటుంబ సభ్యులు ఒకరితో ఒకరు విభేదించినప్పుడు మీడియాలో బ్యాక్ ఛానెల్ గా ఉండాలని ఇతరులకు అనిపిస్తుంది. ఒక వేళ వారు కంపెనీ అదేశాలతో మాట్లాడుతున్నప్పటికీ ఒకటి కంటే ఎక్కువ మంది అధికార ప్రతినిధులను కలిగి ఉండటం వలన కంపెనీ చెప్పాలనుకున్న ప్రధాన సందేశం ప్రాధాన్యత తగ్గిపోతుంది.

శాంచెజ్ కుటుంబం విషయంలో మరొక సమస్య ఉద్భవించింది - ఇది కుటుంబ సభ్యులు మీడియాతో మాట్లాడడం. అల్యైడ్ కజినీ అయిన ఇనెజ్ శాంచెజ్ పబ్లిక్ ఫోరమ్ లో తన రాజకీయ అభిప్రాయాల గురించి మాట్లాడడంతో దాని ఫలితంగా ఆమె చేసిన వ్యాఖ్యల యూట్యూబ్ వైరల్ అయింది. ఆ అభిప్రాయాలు ఆమె సొంతం అయినప్పటికీ కానీ ఆమె పేరు చివర శాంచెజ్ అని ఉన్నందున ఆమె అభిప్రాయాలు కంపెనీతో అభిప్రాయాలు ఒకటేనని ప్రజలు భావించారు. కొందరు వ్యక్తులు ఇనెజ్ రాజకీయ అభిప్రాయాలను ఇష్టపడగా మరొకొందరు వాటిని అసహ్యించుకుని బహిష్కరించారు. బ్రాండ్ గుడ్విల్, కుటుంబ సామరస్యం, ఏర్పడిన విపత్తుకు పరిష్కారించడానికి సిబ్బంది విలువైన సమయం వెచ్చించాల్సి వచ్చింది.

మళ్ళీ మళ్ళీ ఇటువంటి సమస్యలు రాకుండా ఉండడానికి, ను పరిష్కరించడానికి కుటుంబ సభ్యులకు మీడియా ఇంటర్ ఫేసింగ్ అంశంపై అవగాహన కల్పించాల్సిన అవసరం ఏర్పడింది. బోర్డు లోని టాప్ మేనేజ్ మెంట్ లో ఎవరైన ఒకరు మీడియాతో ఎలా వ్యవహరించాలనే దానికి తగిన విధానాలను వివరించాలి. మార్గదర్శకాలను పాటించడంలో విఫలమవడం వల్ల కలిగే నష్టాలను కూడా వారు కుటుంబ సభ్యులతో చర్చించాలి. పబ్లిక్ స్టేట్ మెంట్ లు చేయడం లేదా మీడియా కాల్ లు స్వీకరించడం గురించి ఏవైనా ప్రశ్నలు ఉంటే, కుటుంబ సభ్యులు సంప్రదించడానికి కంపెనీలోని ఒక పాయింట్ వ్యక్తిని గుర్తించాలి.

ముఖ్యమైన టేక్ అవే: కంపెనీకి కుటుంబం నుండి ప్రాతినిధ్యం వహించడానికి ఒకే ప్రతినిధిని నియమించడం అనేది కంపెనీ బ్రాండ్ ఇమేజ్ పెంచుకోవడానికి, కుటుంబ కీర్తిప్రతిష్ఠలు ఇనుమడింపజేసుకోవడానికి అత్యంత ప్రభావవంతమైన వ్యూహం.

ముగింపుగా కుటుంబం ఉత్తమ ఆర్థిక, సామాజిక ప్రయోజనం కోసం కార్పొరేట్ చైన ఆఫ్ కమాండీకు గౌరవమిచ్చి దానిని అనుసరించడం ఎన్నటికీ మంచిది.

About the Writer



S.V.M. Sastry

Sri S.V.M. Sastry, now working as Senior Consultant in Parampara Family Business Institute (PFBI) was a retired General Manager of State Bank of Hyderabad. After retirement, he joined GMR group in 2004. He was instrumental in setting up Family Office which functioned as nodal point for conducting family meetings to shape the Family Constitution, the first version of which was signed by GMR Family in 2007. There after he worked with leading legal experts to create Trusts in the names of the four family branches which were given 25% of ownership share each.