

**ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ**  
**Αστέριος Γ. Κεφαλάς, Καθηγητής Μάνατζμεντ, Ομότιμος, Πανεπιστήμιο Γεωργίας,**  
**ΗΠΑ.**  
**Συνεργάτης LOTUS AE**

Τα μαζικά μέσα ενημέρωσης περιγράφουν καθημερινά θλιβερές ιστορίες διαξιφισμών μεταξύ μελών οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι ιδρυτές μικρών επιχειρήσεων που μετά από υπεράνθρωπες προσπάθειες και απεριόριστες θυσίες κατάφεραν να δημιουργήσουν κάτι το αξιόλογο συχνά αντιμετωπίζουν τεράστια προβλήματα. Γιοι και κόρες δεν δείχνουν κανένα ενδιαφέρον για την επιχείρηση. Συχνά ανοίγουν δικές τους επιχειρήσεις για να ανταγωνιστούν, και πιθανώς να καταστρέψουν, τον πατέρα ή τη μάνα που κατά τη γνώμη τους διοικεί την επιχείρηση σατράπικα. Μέλος της οικογένειας πουλάει το μερίδιο του σε ξένο ο οποίος κάνει το βίο των άλλων αδελφών αβίωτο. Αδέλφια τραβιόνται στα δικαστήρια διεκδικώντας τα μερίδια της περιουσίας που άφησε ο μακαρίτης. Πεθεροί και γαμπροί «τραβιόνται» στα δικαστήρια για προίκες που δόθηκαν ή υποσχέθηκαν πριν από τους αποτυχημένους γάμους.

Είναι πράγματι όλοι αυτοί οι ιδρυτές των οικογενειακών επιχειρήσεων κακοί και τόσο απάνθρωποι ή είναι οι απόγονοι ανυπόμονοι ή και ακόμη αγάριστοι; Δεν χωρεί αμφιβολία ότι ένα από τα δυο ή ακόμη και τα δυο συχνά συμβαίνουν. Πολλοί ιδρυτές για τον ένα λόγο ή τον άλλο «τα έκαναν μούσκεμα.» Επίσης είναι εξίσου πιθανό ότι μερικοί απόγονοι έδειξαν κατά καιρούς αχαριστία. Η δική μας γνώμη είναι ότι η εξέλιξη μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι μια πολύ πολύπλοκη διαδικασία. Επίσης πιστεύουμε ότι ο μέσος ιδρυτής αδυνατεί να παρακολουθήσει έγκαιρα και έγκυρα αυτή τη εξέλιξη. Το αναπόφευκτο αποτέλεσμα είναι ότι ενώ η επιχείρηση αναπτύσσεται, και σε κάθε φάση ανάπτυξης απαιτεί νέα νοοτροπία ή φιλοσοφία, ο ιδρυτής παραμένει σ' αυτή που είχε όταν ίδρυσε την επιχείρηση από το τίποτα.

Το βιβλίο **Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία** προσφέρει μια ολοκληρωμένη, και θέλουμε να πιστεύουμε, αντικειμενική εικόνα της φύσης και σημασίας της οικογενειακής επιχείρησης για τη σημερινή κοινωνία. Το βιβλίο βλέπει την οικογενειακή επιχείρηση ως ένα ζωντανό σύστημα που αποτελείται από δυο αλληλένδετα συστήματα: **την οικογένεια και την επιχείρηση.** Η υγεία της οικογενειακής επιχείρησης εξαρτάται από την υγεία των δυο υποσυστημάτων. Υγιείς οικογένειες που προσπαθούν να διοικήσουν μη αποτελεσματικές επιχειρήσεις αργά ή γρήγορα, συνήθως γρήγορα, αποτυχαίνουν. Με την ίδια λογική η επιτυχία της επιχείρησης που δημιουργεί δυστυχημένες οικογένειες αργά ή γρήγορα, συνήθως γρήγορα, καταλήγει στη καταστροφή. Με άλλα λόγια η επιτυχία μιας οικογενειακής επιχείρησης προϋποθέτει και βασίζεται σε μια αρμονική σύγκληση της ευτυχίας της οικογένειας και της άριστης οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης. Ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης «κρατάει πάντα δυο καρπούζια σε μια αμασχάλη.» Όταν αρχίσει να γλιστράει το ένα κάθε προσπάθεια να το κρατήσει καταλήγει στην αποτυχία να συγκρατήσει το άλλο.

Ο κεντρικός ήρωας του βιβλίου είναι ο ιδρυτής της επιχείρησης. Ξεκινώντας από μια χαρούμενη στιγμή που οι δυο σύντροφοι αποφασίζουν να εξασφαλίσουν τα προς το ζην δημιουργώντας μια κερδοσκοπική επιχείρηση ξοδεύουν ολόκληρη τη ζωή τους αγωνιζόμενοι για την ανάπτυξη, την διεύρυνση του κύκλου εργασιών της, την κερδοφορία της, και τελικά την παράδοση στους

**BUSINESS CONSULTING**

απογόνους διαιωνίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο το όνομα και δημιουργώντας μια υστεροφημία, μια κληρονομιά, μια μεταλαμπάδευση. Όσο εύκολο ακούγεται αυτό το καθήκον του ηγέτη τόσο δύσκολη είναι η υλοποίηση του. Πολλοί λίγοι είναι οι πραγματικοί τυχεροί και πολλοί είναι οι ατυχείς. Ο ύστατος σκοπός του βιβλίου είναι να ανατρέψει αυτήν την συνήθη διαδρομή που ξεκινάει με μια επιτυχία και καταλήγει σε μια αποτυχία.

**ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ**

Στο **Πρώτο Μέρος**, που τιτλοφορείται «**Η οικογενειακή επιχείρηση**», περιγράφουμε την οικογενειακή επιχείρηση και τον κόσμο εντός του οποίου κινείται ο ιδιοκτήτης ή ηγέτης της. Το **Κεφάλαιο 1, «Οικογένεια και επιχείρηση»** δίνει μια εικόνα της οικογενειακής επιχείρησης, όπως αυτή είναι στην πραγματικότητα: ένα πολύπλοκο φαινόμενο, το οποίο εμπλέκει την οικογένεια στο σύνολό της, ως το πρωταρχικό κοινωνικό σύστημα το οποίο αποσκοπεί στη διαίωνιση του ονόματος, και την επιχείρηση, ως το πρωταρχικό οικονομικό σύστημα το οποίο αποσκοπεί στη δημιουργία πλούτου και στην εξασφάλιση των πόρων επιβίωσης της οικογένειας. Το **Κεφάλαιο 2, «Ο κόσμος των οικογενειακών επιχειρήσεων»** περιγράφει το σημαντικό ρόλο των οικογενειακών επιχειρήσεων και τον ιδιοκτήτη ή ηγέτη να εκτελεί πολλαπλούς ρόλους σαν ο αρχηγός της οικογένειας και ο διευθύνων σύμβουλος της επιχείρησης. Τέλος, στο **Κεφάλαιο 3, «Το εννοιολογικό πλαίσιο»**, εκτίθεται αρχικά η παραδοσιακή αντίληψη της οικογενειακής επιχείρησης, εκείνη που την ήθελε να αποτελείται από δυο ανεξάρτητα συστήματα. Το κάθε μέλος της οικογένειας ασχολείται αποκλειστικά με τα καθήκοντα που αναλογούν στη θέση και στο ρόλο του και προσπαθεί να ελαχιστοποιήσει την ανάμειξη του άλλου στις δικές του υποθέσεις. Η μάνα φροντίζει το σπίτι και τα παιδιά και δεν σκοτίζει τον πατέρα με τα καθημερινά προβλήματα της οικογένειας. Ο πατέρας, από την πλευρά του, «αφήνει» τα προβλήματα της επιχείρησης στο γραφείο και δεν βασανίζει τη σύζυγο με τα προβλήματα των πελατών και των εργαζομένων. Η δική μας προσέγγιση είναι εντελώς διαφορετική: θεωρεί ότι τα δυο αυτά συστήματα στην ουσία συνιστούν μία αδιάρρηκτη ενότητα, και αναγνωρίζει ότι κανένας από τους δυο πρωταγωνιστές δεν μπορεί να κρύψει από τον άλλον τις ανησυχίες και τα προβλήματα που τον βασανίζουν. Τέλος, στα δυο επιμέρους αλλά αλληλένδετα συστήματα, οικογένεια και επιχείρηση, προσθέτουμε μια νέα διάσταση, την ιδιοκτησία.

Το **Δεύτερο μέρος: Το στρατηγικό μανάτζμεντ των οικογενειακών επιχειρήσεων** καταπιάνεται με τη διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης. Η προσέγγιση που υιοθετείται εδώ είναι η συστημική προσέγγιση. Η προσέγγιση αυτή αντιμετωπίζει την επιχείρηση ως ένα ζωντανό, οργανικό και δυναμικό σύστημα το οποίο βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία, ανταλλαγή πληροφοριών και αλληλεπίδραση με το εξωτερικό του περιβάλλον. Το καθήκον της διοίκησης της οικογενειακής επιχείρησης είναι να εξασφαλίσει μια αρμονική σχέση μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στη γλώσσα του μανάτζμεντ η προσπάθεια δημιουργίας μια αρμονικής σχέσης μεταξύ των σκοπών και των λειτουργιών της επιχείρησης ονομάζεται **στρατηγικό μανάτζμεντ**. Επειδή η φύση της οικογενειακής επιχείρησης είναι ιδιόμορφη, λόγω της στενής σχέσης μεταξύ των δυο υποσυστημάτων, κάθε προσπάθεια διαχείρισης της επιχείρησης θα πρέπει να περιλαμβάνει και μια ανάλογη προσπάθεια διαχείρισης της οικογένειας. Η επιστήμη που μελετά την οργάνωση και τη διοίκηση επιχειρήσεων ονόμασε τη δραστηριότητα αυτή «παράλληλο σχεδιασμό». Το **Κεφάλαιο 4: Η διαδικασία του παράλληλου σχεδιασμού** ασχολείται με τις βασικές ιδέες του παράλληλου σχεδιασμού. Στη συνέχεια το

## BUSINESS CONSULTING

**Κεφάλαιο 5: Οι δώδεκα άθλοι του ιδρυτή/ηγέτη των οικογενειακών επιχειρήσεων** περιγράφει συνοπτικά τα κύρια καθήκοντα του ιδρυτή ή του ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης αρχίζοντας με τα καθήκοντα που αφορούν την καθημερινότητα και καταλήγοντας με το τελικό καθήκον της μεταλαμπάδευσης. Το **Κεφάλαιο 6: Εναλλακτικές στρατηγικές εξέλιξης** περιγράφει τις διάφορες στρατηγικές που θα πρέπει να εξετάζει ο ιδρυτής ανά πάσα στιγμή, τις παραδοσιακές στρατηγικές όπως του ελάχιστου κόστους, διαφοροποίησης και τη στρατηγική «φωλιάς», στρατηγικές σταδιακής, ημι-ριζοσπαστικών και ριζοσπαστικών καινοτομιών με τη χρήση του μοντέλου του τροχού καινοτομίας και των τριών οριζόντων.

**Το Τρίτο Μέρος: Quo Vadis** επικεντρώνεται στο καινούριο θέμα της απόκτησης μιας υστεροφημίας. Μέχρις εδώ ασχοληθήκαμε με τη φύση και τη διαχείριση των οικογενειακών επιχειρήσεων. Σε όλη τη διάρκεια του ταξιδιού μας παρουσιάσαμε τον ιδρυτή της οικογενειακής επιχείρησης σαν ένα ηθοποιό που παίζει πολλούς ρόλους. Για ευκολία εστιάσαμε την προσπάθειά μας περισσότερο στο ρόλο του ηγέτη της επιχείρησης και λιγότερο στο ρόλο του αρχηγού της οικογένειας. Η επιλογή αυτή αντανακλά την προσωπική μας εξειδίκευση και πεποίθηση ότι ο ήρωάς μας χρειάζεται περισσότερη βοήθεια στο ρόλο του ηγέτη της επιχείρησης. Επιπλέον η ύπαρξη ορισμένων κοινών σημείων μεταξύ επιχειρήσεων πιθανόν να επιτρέπει τις γενικεύσεις. Οι ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν την κάθε οικογένεια ίσως να μην επιτρέπουν σοβαρές συμβουλές χωρίς μια εκτενή και εντατική έρευνα από επαγγελματίες οικογενειακών σχέσεων.

Στο σύντομο Τρίτο Μέρος προσφέρονται μερικές συμβουλές που αφορούν ένα συγκεκριμένο θέμα το οποίο κατά τη γνώμη μας επισκιάζει όλα όσα θίξαμε στη συνοπτική παρουσίαση που επιχειρήσαμε στα δυο προηγούμενα μέρη. Το Τρίτο Μέρος προσφέρει ένα επιχειρησιακό σχέδιο για τον ηγέτη μιας οικογενειακής επιχείρησης που βρίσκεται στο στάδιο της μεταλαμπάδευσης (Κεφάλαιο 5). Αφήσαμε αυτό το θέμα τελευταίο, γιατί το θεωρούμε το πιο σημαντικό καθήκον του ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης. Η απάντηση στην ερώτηση που βάλαμε σαν τίτλο «Quo Vadis» («Πού πας;») του τελευταίου μέρους είναι κατά τη γνώμη μας το litmus test του κάθε ηγέτη. Με άλλα λόγια, υποστηρίζουμε εδώ ότι η αξιολόγηση όλων των προσπαθειών που κατέβαλε ο ηγέτης καθ' όλη τη διάρκεια της σύντομης, αλλά περιπετειώδους, επιχειρησιακής ζωής του, από την ημέρα ίδρυσης της επιχείρησης μέχρι σήμερα, θα εξαρτηθεί από το αν και κατά πόσον κατάφερε να «περάσει» την επιχείρηση σε κάποιον άλλον και από το αν άφησε ένα καλό όνομα.

Στην αρχή του Τρίτου Μέρους χαρίσαμε στον αναγνώστη το ποίημα του Καβάφη «Ιθάκη». Το ποίημα συμβουλεύει τον αναγνώστη να ξεκινήσει το ταξίδι προς την Ιθάκη χωρίς πολλές προσδοκίες για υλικά οφέλη, όπως πλούτο και άλλα χειροπιαστά πράγματα. Το ταξίδι είναι ο σκοπός. Αν στο δρόμο αποκομίσει κανείς και μερικά υλικά αγαθά, τόσο το καλύτερο. Αν όχι, τότε το ταξίδι είναι αυτό που θα του μείνει. Οι περισσότεροι από μας βρίσκουν ασήμαντα όσα κατάφεραν να πετύχουν στο ταξίδι της ζωής. Πάντα νοσταλγούμε κάτι που θα μπορούσαμε να είχαμε κάνει, αλλά δεν κάναμε. Ίσως κάτι περισσότερο πάνω στη δουλειά. Ίσως κάτι πιο πολύ με τα παιδιά, με το σύζυγο ή τη σύζυγο, με τ' αδέρφια, με τους γονείς, με την άμεση ή την ευρύτερη κοινωνία, για τους λιγότερο τυχερούς, για τη φύση, για τα λουλούδια και τα πουλιά. Πόσες φορές την εβδομάδα «ακονίζουμε το πριόνι μας;», όπως αναρωτιέται και ο Covey. Έχουμε ένα μέρος όπου πάμε για να επικοινωνήσουμε με τον εαυτό μας; Ένα χωριό, μια βάρκα, ένα δάσος, ένα βωμό, μια εκκλησία, κάπου, κάτι, ένα βιβλίο, μια ομάδα ομοϊδεατών ή και ακόμη αντίπαλων με τους οποίους να μπορούμε να εκφράσουμε τη γνώμη μας; Αναρωτηθήκαμε ποτέ πόσες φορές την εβδομάδα γυμναζόμαστε; Προσέχω τον αυτό μου; Πόσους περιπάτους στο δάσος ή στην παραλία κάνω κάθε εβδομάδα;

Συνεντεύξεις με γέροντες και με αυτούς που υποφέρουν από ανίατες ασθένειες δεν δείχνουν ότι οι άνθρωποι μετανοούν γι' αυτά που έκαναν, αλλά παραπονιούνται γι' αυτά που δεν έκαναν. Φυσικά ελπίζουμε ότι ο ήρωάς μας, ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης, δεν βρίσκεται σ' αυτό το στάδιο. Ελπίζουμε οι σελίδες τούτου του βιβλίου να έπεισαν τον ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης να βρει μια ήσυχη γωνιά και να κάνει ένα μικρό απολογισμό της μέχρι τώρα ζωής του. Αν καταφέραμε να βοηθήσουμε τους ήρωές μας να «ανακαλύψουν» τον εαυτό τους και να κάνουν ένα έστω στοιχειώδες σχέδιο διαδοχής, θα θεωρήσουμε επιτυχημένη τη δική μας μεταλαμπάδευση.

Περισσότερα στοιχεία μπορείτε να αναζητήσετε στον ιστότοπο [www.kefalas.biz](http://www.kefalas.biz)