

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ή ΔΙΑΔΟΧΗΣ

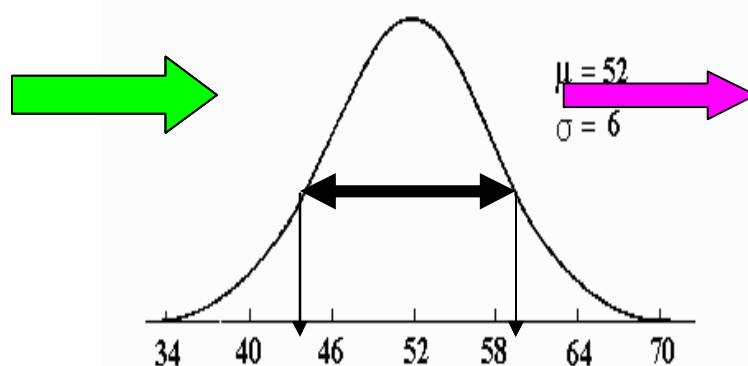
Αστέριος Γ. Κεφαλός, Ph.D
Καθηγητής Μάνατζμεντ, Επίτιμος
Terry College of Business
The University of Georgia
Athens, Georgia 30602
e-mail akefalas@uga.edu
www.terry.uga.edu/~akefalas
www.kefalas.biz

Διεύθυνση

Dr. A. G. Kefalas
3131 Mars Hill Road
Watkinsville, GA 30677-1568
USA
Tel. 706 546 1706
Cell Greece Only! 6932 689 171

**MENTORING THE YOUNG
TO TAKE ON!**
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΟΥ ΝΕΟΥ
ΝΑ ΑΝΑΛΑΒΕΙ!

**COACHING THE OLD TO
TO MOVE ON!**
ΠΡΟΠΟΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΕΣΒΥΤΕΡΟΥ
ΝΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙ!



ΜΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΟΥΣΙΑ... ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΑΘΑΝΑΣΙΑ

Η Διαδικασία Μετάβασης ή Διαδοχής

Εισαγωγή

Για πολλές Οικογενειακές Επιχειρήσεις (ΟΕ) η Διαδοχή στην Επόμενη Γενιά είναι ο τελικός σκοπός—και η ύστατη πρόκληση. Μια ομαλή μετάβαση είναι το αποτέλεσμα προσεκτικού σχεδιασμού της προετοιμασίας των ενδιαφερομένων, δηλαδή του διαδόχου και του κληροδότη που κρατάει δεκαετίες. Η διαδικασία μετάβασης ή διαδοχής είναι ένα από τα πιο παρεξηγημένα θέματα. Οι περισσότεροι γονείς το θεωρούν αυτονόητο ότι τα παιδιά θα «μπουν στη δουλειά του πατέρα...άλλωστε στρωμένο τραπέζι δε βρίσκουν;» Όταν έλθει ο καιρός οι γονείς, συνήθως ο πατέρας, θα τους μάθει τη δουλειά και σιγά-σιγά θα αναλάβουν την επιχείρηση.

Δυστυχώς πολύ σπάνια συμβαίνει αυτό το «αυτονόητο.» Συνήθως πολλά παιδιά δεν ακολουθούν το επάγγελμα των γονιών. Έχουν δικά τους σχέδια για το μέλλον τους. Επίσης στις σπάνιες περιπτώσεις που τα παιδιά «μπαίνουν στη δουλειά» η διαδικασία μετάβασης ή η διαδοχή δεν είναι αυτόματη, εύκολη και ομαλή. Οι γονείς δεν γίνονται αυτόματα καλοί δάσκαλοι ούτε τα παιδιά γίνονται καλοί μαθητές. Όπως κάθε άλλο πράγμα στη ζωή η διαδοχή θέλει δουλειά. Τόσο τα παιδιά όσο και οι γονείς θα πρέπει να «δασκαλευτούν.» Η *Διαδικασία του Μέντορα του Νέου και του Προπονητή του Πρεσβύτερου* είναι ο πιο σίγουρος δρόμος μιας επιτυχούς διαδοχής.

Η Διαδικασία Μέντορινγκ του Νέου ή Διαδόχου

Η Διαδικασία του Μέντορα (Μεντόρευμα, μέντορινγκ -- mentoring) είναι μια συνεργασία μεταξύ ενός αρχάριου και ενός ή περισσότερων έμπειρων συνεργατών που είναι οι Μέντορες. Ο ρόλος του Μέντορα είναι να διαπλάσει ή να γαλουχήσει τον αρχάριο ώστε να γίνει ένας άξιος μελλοντικός ηγέτης.

Η λέξη Μέντορας προέρχεται από την ελληνική μυθολογία. Όταν ο Οδυσσέας, ο ήρωας της Οδύσσειας, έφυγε για το μακρινό ταξίδι άφησε πίσω του ένα πιστό φίλο με την παράκληση να μορφώσει τον γιο του Τηλέμαχο. Αυτός ο φίλος είχε το όνομα Μέντωρ. Στη σημερινή γλώσσα του μάνατζμεντ ο Μέντορας είναι **ο ηγέτης, το διοικητικό στέλεχος ή ένας εξωτερικός σύμβουλος ο οποίος αναλαμβάνει μια μακροχρόνια σχέση να καθοδηγήσει την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη της καριέρα ενός λιγότερο ώριμου συνεργάτη ή προστατευόμενου.**

Στις ΟΕ συνηθίζεται να κάνουν οι γονείς τους μέντορες. Δυστυχώς πολλές φορές οι νέοι συγχέουν τις προσπάθειες των γονιών να διδάξουν τις βασικές αρχές διοίκησης μιας επιχείρησης με τις καθημερινές πατρικές ή μητρικές συμβουλές. Επιπλέον η αγωνία και ανησυχία των γονιών για την δική τους αναμενόμενη αποχή από την ενεργό ηγεσία υποσκάπτει την όλη προσπάθεια. Ο ρόλος του γονιού είναι συνήθως ολοκληρωτικός με τη σημασία ότι συμπεριλαμβάνει τα πάντα σχετικά με τη ζωή και ανάπτυξη του παιδιού. Μέσα στα καθήκοντα του γονιού συμπεριλαμβάνονται και ζητήματα πειθαρχίας και ακόμη πιθανής τιμωρίας.

Μέντορινγκ είναι συνήθως μια άτυπη ακόμη και περιστασιακή φιλική σχέση με επιχειρησιακούς σκοπούς. Μολαταύτα είναι μια σοβαρή υπόθεση που δεν πρέπει να γίνεται χωρίς σοβαρή σκέψη και σχεδιασμό. Ο σκοπός είναι να βοηθήσει τα παιδιά να απελευθερώσουν την ώριμη προσωπικότητα που έχουν μέσα τους. Ένα καλό σχέδιο Μέντορινγκ θα πρέπει να κάνει τις επόμενες ερωτήσεις:

1. Τι προσφέρει η επιχείρηση στον καθοδηγούμενο και τι απαιτεί η επιχείρηση απ' αυτόν σαν αντάλλαγμα;
2. Τι αποτελέσματα αναμένονται από τη διαδικασία του Μέντορινγκ;
3. Ποια είναι η στρατηγική που θα οδηγήσει σ' αυτά τα αποτελέσματα;
4. Ποιος είναι ο καλύτερος μέντορας γ' αυτή τη στρατηγική και ποια είναι τα απαραίτητα προσόντα του;
5. Ποιος είναι ο καθοδηγούμενος και ποια είναι τα απαραίτητα προσόντα του με τα οποία ξεκινά και τι επιπρόσθετα προσόντα χρειάζεται να αποκτήσει;
6. Ποιο είναι το περιεχόμενο της διαδικασίας του Μέντορινγκ;
7. Πως θα ξέρουν οι συμμετέχοντες (μαθητευόμενος και μέντορας) αν η διαδικασία του Μέντορινγκ πέτυχε;

Δημιουργία ενός Συστήματος Μέντορινγκ

Μέντορινγκ είναι η διαδικασία μέσω της οποίας η γνώση και εμπειρία που συσσωρεύσαν οι γονείς στη δουλειά τους, μαζί με τις οικογενειακές αξίες και παραδόσεις, μεταβιβάζονται στην επόμενη γενιά. Ανεξάρτητα του πόσο «καλοί» είναι οι γονείς και πόσο σωστές οι προθέσεις τους αυτή η μεταβίβαση δεν μπορεί να γίνει μόνο από τους γονείς. Χρειάζονται τη βοήθεια ανώτατων επιχειρησιακών στελεχών και εξωτερικών συμβούλων.

Ο σκοπός του Μέντορινγκ είναι να δώσει στο πρόσωπο που αποδέχεται την βοήθεια και απολαμβάνει την προστασία ατόμων επιρροής, δηλαδή τον προστατευόμενο ή καθοδηγούμενο, μια ευρύ εικόνα της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της μέσα στο οποίο λειτουργεί. Επιπλέον η διαδικασία Μέντορινγκ προσφέρει τη ευκαιρία μάθησης και μερικής άσκησης των στρατηγικών και μεθόδων διαχείρισης της επιχείρησης που έχουν αποδειχτεί επιτυχείς κατά τη διάρκεια της θητείας του ιδρυτή.

Το Πρόγραμμα Μέντορινγκ μιας Οικογενειακής Επιχείρησης είναι αποδοτικότερο όταν βασίζεται στο όραμα του ηγέτη σχετικά για το μέλλον της επιχείρησης. Δυστυχώς σπανίως βρίσκει κανείς ΟΕ όπου ο ιδρυτής ή ιδιοκτήτης κόπιασε να διατυπώσει τις σκέψεις του για το μέλλον της επιχείρησης με καθαρότητα και με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να γίνει αντιληπτό από έναν τρίτο. Αφού η όλη Διαδικασία Μέντορινγκ αποσκοπεί στο να προετοιμάσει τον διάδοχο για το μέλλον είναι επιβεβλημένο να ξεκαθαριστεί ευθύς εξ αρχής με οποιονδήποτε τρόπο το όραμα του ηγέτη.

Η Διαδικασία Προπόνησης του Πρεσβύτερου ή Κληροδότη

Η διαδικασία μεταβίβασης της ηγεσίας, παράδοσης των ηνίων και αποχώρησης του πρεσβύτερου δεν είναι τόσο εύκολη όσο την θεωρούν οι περισσότεροι γονείς. Η συμπεριφορά του ηγέτη προς τον μελλοντικό διάδοχο είναι ένα από τα πιο απρόβλεπτα φαινόμενα. Μερικοί γονείς τα «δίνουν όλα» από τη αρχή. Άλλοι αδυνατούν να μοιραστούν τις γνώσεις των και τα προνόμια που έχει η θέση γιατί φοβούνται ότι θα «μπουν στο περιθώριο!» Έτσι προσπαθούν να διδάξουν στον νέο αρκετά αλλά όχι όλα όσα χρειάζεται για να τον αντικαταστήσει. Λέει για παράδειγμα ο γονιός που με μεγάλη δυσφορία δέχεται το γιο στο γραφείο του «**σου δίδαξα όσα ξέρεις αλλά όχι όσα ξέρω εγώ!**»

Ο ιδρυτής της οικογενειακής επιχείρησης, ως το Ανώτατο Εκτελεστικό Όργανο (ΑΕΟ), που είναι θεωρητικά ο «πράκτορας αλλαγής,» συνήθως αντιστέκεται στην αλλαγή περισσότερο από κάθε άλλο μέλος της οργάνωσης. Οι σύμβουλοι που προσπαθούν να τον πείσουν να αλλάξει εφαρμόζουν την πολιτική του φόβου. Λέμε για παράδειγμα στον εξηντάρη ιδρυτή μιας ΟΕ ότι θα πρέπει να κάνει ένα σχέδιο διαδοχής γιατί τι θα απογίνει η επιχείρηση όταν αυτός «φύγει;» Φυσικά ο εξηντάρης, που είναι υγιέστατος και «κοτσονάτος,» δεν δίνει καμία σημασία. Τα παραδείγματα συναδέλφων του που δεν ήταν τόσο τυχεροί όσο αυτός αντικρούονται με δικά του παραδείγματα συναδέλφων που «έφυγαν» λίγους μήνες μετά την αποχώρηση από τη βαριά δουλειά του ηγέτη. Η νέα στρατηγική τονίζει το θετικό. Αποφεύγει να αναφέρει το φόβο και δίνει έμφαση στη χαρά που θα αισθανθεί αν κάνει αυτό που του συμβουλεύουν και αλλάξει την συμπεριφορά του.

Η ιδέα του «κύκλου ζωής» έχει περιγραφεί πολλάκις. Ξεκινώντας από το περίφημο αίνιγμα της Σφήγκας (για το τι είναι αυτό που αρχίζει με τα τέσσερα και καταλήγει στα τέσσερα) η ιδέα του κύκλου ζωής έχει χρησιμοποιηθεί για την εξέλιξη προϊόντων, διαδικασιών, και επιχειρήσεων. Πριν πολλά χρόνια ο Greiner (1972) και ο Levinson (1978) χρησιμοποίησαν την ιδέα του κύκλου για να περιγράψουν τις αλλαγές που γίνονται ή πρέπει να γίνουν στην επιχείρηση και στον επιχειρηματία κάθε φορά που αλλάζει η φάση του κύκλου. Εδώ θα ασχοληθούμε εν συντομία με τις αλλαγές που γίνονται στον ηγέτη της ΟΕ οι οποίες επηρεάζουν την επιχείρηση.

Όσο ωριμάζει ο ιδρυτής της ΟΕ οι επόμενες διαστάσεις του χαρακτήρα του αλλάζουν: (1) οι προσωπικές του διοικητικές δεξιότητες, (2) το ηγετικό του στιλ, και (3) τα βασικά του κίνητρα. Σε γενικές γραμμές στην αρχή του κύκλου αυτές οι τρεις διαστάσεις του χαρακτήρα του ιδρυτή και οι ανάγκες της επιχείρησης συμβαδίζουν. Όσο περνάει ο καιρός και όσο αναπτύσσεται η επιχείρηση τόσο μεγαλύτερο γίνεται το χάσμα μεταξύ των αλλαγών της επιχείρησης και της σκλήρωσης του χαρακτήρα του ηγέτη. Η αέναη κινητικότητα και δράση που χαρακτηρίζει τον νεαρό επιχειρηματία στην βρεφική ηλικία της επιχείρησης μετατρέπονται σε επιφυλακτικότητα και σύνεση στην εφηβική της ηλικία. Τελικά όταν η επιχείρηση χρειάζεται ριζικές και ρινοκίνδυνες αλλαγές στην ώριμη της ηλικία ο επιχειρηματίας ονειρεύεται ήρεμα ακρογιάλια και βαρκούλες που αρμενίζουν.

Το ηγετικό του στυλ που στην αρχή το χαρακτήριζε ο αυθορμητισμός, ευκρίνεια και η αποφασιστικότητα μετατρέπεται σε προσεκτικότητα, σκεπτικότητα, ενδοιασμούς, αοριστία και ασάφεια. Αποφεύγει τις αποφάσεις με τη ελπίδα ότι «με τον καιρό όλα θα πάν καλά.» Τελικά οι παράγοντες που τον παρακινούσαν στη αρχή της σταδιοδρομίας του δεν τον συγκινούν αργότερα όταν διανύει την τρίτη ή και την τέταρτη δεκαετία σαν ηγέτης. Μέχρι τα μέσα της καριέρας του ήθελε απλά να αποδειχτεί ότι τα πάει καλά. Προς το τέλος τα κίνητρα που το συγκινούν είναι η ευτυχία και αποκατάσταση της οικογένειας, η κοινωνική του θέση και η υστεροφημία ή το όνομα που θα αφήσει πιθανόν σαν ένας φιλόanthropos ή ευεργέτης.

Οι αλλαγές που γίνονται στις προσωπικές διοικητικές δεξιότητες, το ηγετικό στυλ, και τα βασικά κίνητρα του ηγέτη οδηγούν στη διεύρυνση του χάσματος μεταξύ των αλλαγών της επιχείρησης και της σκλήρωσης του χαρακτήρα και της συμπεριφοράς του ηγέτη. Με άλλα λόγια ενώ ο ηγέτης όσο ωριμάζει αρχίζει να επιθυμεί μια σταθερότητα στο κατεστημένο, η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει μια σειρά από αλλαγές που θα την επιτρέψουν τουλάχιστον να «κρατήσει βήμα» με τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Το δίλημμα είναι ότι ενώ ο ηγέτης επιθυμεί την αποκατάσταση της οικογένειας, και πιθανόν και την δική του υστεροφημία, και κατά συνέπεια αποφεύγει ριζοκίνδυνες επενδύσεις, η επιχείρηση χρειάζεται σοβαρές δαπάνες σε νέες τεχνολογίες και αβέβαιες αγορές.

Συνοπτικά το δίλημμα είναι ότι η επιχείρηση έχει ανάγκη ανανέωσης ενώ ο ηγέτης έχει ανάγκη ξεκούρασης. Ο ηγέτης που επιδιώκει την οικογενειακή αρμονία αφιερώνοντας σημαντικά ποσά από τα έσοδα της επιχείρησης στις οικογενειακές ανάγκες, ληστεύει την επιχείρηση στερώντας την τα απαραίτητα μέσα εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης. Οπωσδήποτε μέχρι ενός ορισμένου σημείου η έμφαση αυτή στην οικογένεια είναι κατανοητή. Όσο περνάει ο καιρός, και μεγαλώνουν τα παιδιά, οι ανάγκες της οικογένειας πολλαπλασιάζονται. Ταυτόχρονα όσο ωριμάζει ο ηγέτης τόσο ικανοποιημένος αισθάνεται με την κερδοφορία της επιχείρησης. Προτάσεις στελεχών ή συμβούλων για επενδύσεις που θα έχουν απόδοση στο μέλλον απορρίπτονται μονολογώντας «μέχρι τότε ποιος ζει ποιος πεθαίνει.»

Και όμως αν ο ηγέτης επιθυμεί να αφήσει μια υγιή επιχείρηση στους απογόνους θα πρέπει να γεφυρώσει αυτό το χάσμα μεταξύ της δικής του συμπεριφοράς και της ανάγκης της επιχείρησης. Η πρώτη και βασικότερη προϋπόθεση είναι η δημιουργία μιας σωστής οργανωτικής δομής. Η σύσταση της επιχείρησης είναι απαραίτητη προϋπόθεση αλλά δεν είναι και αρκετή. Καθημερινά συστήνονται χιλιάδες επιχειρήσεις στα γραφεία των δικηγόρων και συμβολαιογράφων. Ένα τεράστιο ποσοστό αυτών των επιχειρήσεων δεν προλαβαίνουν να «χρονίσουν» γιατί οι επιχειρηματίες δεν φρόντισαν να δημιουργήσουν μια οργανωτική δομή που θα περιλαμβάνει μια σωστή διοίκηση πέρα από το ίδιο.

Εφόσον δημιουργήθηκε αυτή η οργανωτική δομή τότε ο ηγέτης που έχει φτάσει στο σημείο που περιγράψαμε εδώ, δηλαδή, στο σημείο που **οι δικές τους φιλοδοξίες δεν συμβαδίζουν με τις ανάγκες της επιχείρησης**, τότε θα πρέπει να κάνει τα παρακάτω:

- (1) Να εμπνεύσει την επιχείρηση με υψηλές προσδοκίες. Υψηλά στάνταρτ επίδοσης και αποτελεσματικότητας των στελεχών και όλων των εργαζομένων δημιουργούν συμπεριφορές που αντισταθμίζουν κατά κάποιον τρόπο την «αδιαφορία» του

- ηγέτη. Κατ' αυτόν τον τρόπο όταν τα στελέχη δουν ότι τα αποτελέσματα είναι μικρότερα από τις προσδοκίες τότε αυτόματα ψάχνουν νέες προκλήσεις και νέες επενδύσεις.
- (2) Να προσλάβει εξωτερικούς συμβούλους. Όταν ο ηγέτης αρχίζει να αισθάνεται εφησυχασμένος τότε η επιχείρηση χρειάζεται λίγο «αναζωπύρωση.» Νέοι συνεργάτες φέρνουν νέες ιδέες και δημιουργούν καινούργιες ευκαιρίες.
 - (3) Να συνεχίσει να πειραματίζεται στρατηγικά όπως πριν. Είναι σημαντικό για την επιχείρηση να κρατήσει ζωντανό το πνεύμα έρευνας και αλλαγής.
 - (4) Να μοιραστεί την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι συνεργάτες εκτελούν με μεγαλύτερο μεράκι και είναι πιο αποδοτικοί όταν έχουν συμμετάσχει στις αποφάσεις που απαιτούν την συμμετοχή των. Γι' αυτόν τον λόγο είναι σημαντικό να συμπεριλαμβάνονται στην διαδικασία λήψης των αποφάσεων όσο το δυνατόν ενωρίτερα.
 - (5) Να αρχίσει μια συστηματική εκπαίδευση ή καθοδήγηση του νέου διαδόχου. Ο ηγέτης θα πρέπει να γίνει ο κύριος Μέντορας και συντονιστής της διαδικασίας Μέντορινγκ.
 - (6) Να δημιουργήσει άλλα ενδιαφέροντα. Συμμετοχή σε κοινωνικούς, πνευματικούς, φιλανθρωπικούς και επαγγελματικούς οργανισμούς. Πιθανόν δημιουργία ενός πολιτιστικού ή φιλανθρωπικού ιδρύματος. Ταξίδια για αναψυκτικούς ή εκπαιδευτικούς σκοπούς.
 - (7) Να αποσυρθεί σταδιακά από τη ενεργό διοίκηση. Όταν ο ηγέτης έχει τοποθετήσει ικανά στελέχη στο οργανόγραμμα της επιχείρησης μπορεί κάλλιστα να «πάρει συχνές και σύντομες άδειες αναψυχής» από την επιχείρηση. Είναι σημαντικό όμως όχι μόνο να το κάνει αυτό σταδιακά αλλά να μην «εγκαταλείψει» τη διοίκηση εντελώς. Καλό είναι να «ρίχνει μια ματιά» πότε-πότε.

Εφόσον δημιουργήθηκε αυτή η οργανωτική δομή τότε ο ηγέτης που έχει φτάσει στο σημείο που περιγράψαμε εδώ, δηλαδή, στο σημείο που **οι δικές τους φιλοδοξίες δεν συμβαδίζουν με τις ανάγκες της επιχείρησης**, τότε θα πρέπει να κάνει τα παρακάτω:

- 1. Να εμπυχώσει την επιχείρηση με υψηλές προσδοκίες**
- 2. Να προσλάβει εξωτερικούς συμβούλους**
- 3. Να συνεχίσει να πειραματίζεται στρατηγικά όπως πριν**
- 4. Να μοιραστεί την διαδικασία λήψης αποφάσεων**
- 5. Να αρχίσει μια συστηματική εκπαίδευση ή καθοδήγηση του νέου διαδόχου**
- 6. Να δημιουργήσει άλλα ενδιαφέροντα**
- 7. Να αποσυρθεί σταδιακά από τη ενεργό διοίκηση**

Το κεντρικό μήνυμα που προσπαθούμε να περάσουμε εδώ είναι ότι ο καλύτερος τρόπος δημιουργίας μιας υγιούς επιχείρησης με μεγάλη πιθανότητα διαίωσισης είναι η δημιουργία μιας οργάνωσης που θα βασίζεται σε στελέχη που έχουν την απαραίτητη επαγγελματική κατάρτιση. Δεύτερον και σημαντικότερο είναι η προετοιμασία και καθοδήγηση του διαδόχου να αναλάβει επιτυχώς και η ψυχολογική

προετοιμασία του ιδρυτή να παραδώσει τα ηνία εξίσου επιτυχώς. Όλες αυτές οι προϋποθέσεις απαιτούν πολύ δουλειά και αλλαγή της παραδοσιακής νοοτροπίας του ιδρυτή. Όχι δεν είναι η αλήθεια αυτό που ισχυρίζονται πολλοί ιδρυτές «όπως διοικώ εγώ την επιχείρηση κανείς άλλος δεν είναι ικανός να το κάνει!» Ας μην ξεγελιόμαστε και αυταπατόμαστε. Αφού αργά ή γρήγορα άλλοι θα διοικούν, άρχισε την προετοιμασία όσο πιο γρήγορα μπορείς.

Παρακάτω προσφέρουμε το δικό μας τρόπο επέμβασης στη βοήθεια της δημιουργίας της Επιχείρησης του 21^{ου} Αιώνα περιγράφοντας συναπτικά την

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
--

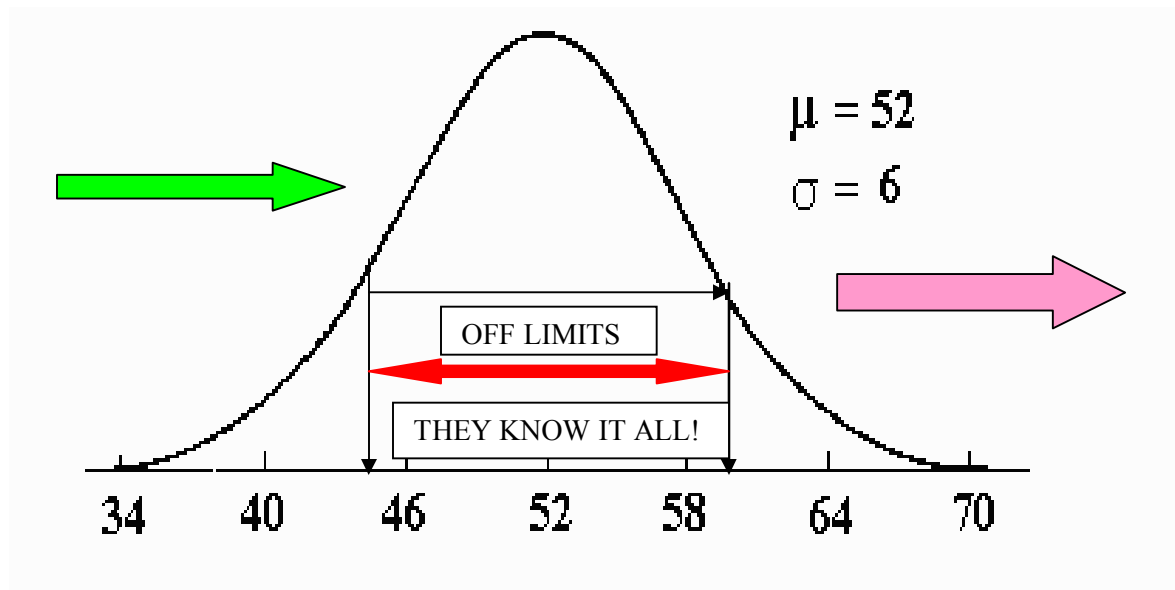
THE SUCCESSION PROCESS IN FAMILY BUSINESS Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

MENTORING THE **YOUNG TO TAKE ON**

COACHING THE **OLD TO MOVE ON**

ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΟΥ ΝΕΟΥ
ΝΑ ΑΝΑΛΑΒΕΙ

ΠΡΟΠΟΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΕΣΒΥΤΕΡΟΥ
ΝΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙ



Η ΕΠΕΜΒΑΣΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥ 21^{ου} ΑΙΩΝΑ: Η ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΔΙΑΔΟΧΟΥ ΚΑΙ Η ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΤΟΥ ΙΔΡΥΤΗ

ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΦΑΣΕΙΣ

Η ΠΡΩΤΗ ΒΑΣΙΚΗ ΦΑΣΗ: ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ

Πρώτο Σκέλος: Υγείας της Οικογένειας

Δεύτερο Σκέλος: Υγεία της Οικογενειακής Επιχείρησης

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ: Δημιουργία του Θεσμικού Πλαισίου

Οικογενειακού Συμβουλίου (ΟΣ).

Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ).

ΔΕΥΤΕΡΗ ΒΑΣΙΚΗ ΦΑΣΗ: Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Πρώτο Σκέλος: Αποτύπωση της Παρούσας Κατάστασης της Επιχείρησης

Το Επιχειρησιακό Κλίμα

Οι Δεξιότητες των Ανθρώπινων Πόρων

Δεύτερο Σκέλος: Οργάνωση της Επιχείρησης

Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: Στρατηγική Ευθυγράμμιση

Τα Οκτώ Βήματα

Βήμα 1. Δημιουργία ενός αισθήματος Κατάστασης Ανάγκης σε σημαντικά πρόσωπα της επιχείρησης.

Βήμα 2. Επιλογή μιας Ομάδας Καθοδήγησης αποτελούμενη από στελέχη με όρεξη, καλή φήμη, επιδέξια, και ικανά που κατέχουν σημαντικές θέσεις στην επιχείρηση.

Βήμα 3. Δημιουργία ενός λογικού, απλού, ξεκάθαρου, λειτουργικού και ενθουσιώδους Επιχειρησιακού Οράματος και τους απαραίτητους Σκοπούς, Στόχους και Στρατηγικές.

Βήμα 4. Διάχυση (επικοινωνία) του οράματος, σκοπών, στόχων και των στρατηγικών σ' όλη της επιχείρησης μέσω παραδειγμάτων, ομιλιών και συμβόλων.

Βήμα 5. Απομάκρυνση Εμποδίων τα οποία εμποδίζουν την υλοποίηση του οράματος, των σκοπών και στόχων και των στρατηγικών.

Βήμα 6. Δημιουργία Βραχυχρόνιων Επιτυχιών. Επιτυχίες προσφέρουν θετικά νεύματα στους ανθρώπους και τις απαραίτητες χρηματικές πηγές για την συνέχιση των προσπαθειών των.

Βήμα 7. Επιμονή. Οι ηγέτες αλλαγής δεν επαναπαύονται. Κάθε βραχυχρόνια επιτυχία γίνεται αιτία νέας προσπάθειας.

Βήμα 8. Νέα Κουλτούρα. Οι ηγέτες αλλαγής παγιώνουν την αλλαγή δημιουργώντας μια νέα κουλτούρα. Νέες αξίες, νέα έθιμα, νέες νόρμες συμπεριφοράς, και νέα σύμβολα που δημιουργούνται από τη σειρά βραχυχρόνιων επιτυχιών.

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ: Παράδοση της Διοίκησης στη Νέα Γενιά

Η ΕΠΕΜΒΑΣΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥ 21^{ου} ΑΙΩΝΑ: Η ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΔΙΑΔΟΧΟΥ ΚΑΙ Η ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΤΟΥ ΙΔΡΥΤΗ

ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΦΑΣΕΙΣ

Η προσπάθεια **ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥ 21^{ου} ΑΙΩΝΑ** αποτελείται από δυο βασικές φάσεις.

Η ΠΡΩΤΗ ΒΑΣΙΚΗ ΦΑΣΗ: ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.

Η πρώτη βασική φάση περιλαμβάνει την **ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ**. Η φάση αυτή έχει δυο σκέλη. Το **Πρώτο Σκέλος** αποσκοπεί στην διαπίστωση της **Υγείας της Οικογένειας**. Ο απώτερος σκοπός αυτού του σκέλους είναι η διαπίστωση ότι η οικογένεια πληροί τις προϋποθέσεις μιας υγιούς οικογένειας. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι ότι τα μέλη της οικογένειας αγαπιούνται και ότι επιθυμούν να δουν τη επιχείρηση να συνεχίσει την ύπαρξή της. Το **Δεύτερο Σκέλος** σκοπεύει στην διαπίστωση της **Υγείας της Επιχείρησης**.

Το **Πρώτο Σκέλος** αποσκοπεί στον να πάρει μια ιδέα της **ποιότητας της οικογένειας**. Το Πρώτο Βήμα αυτής της προσπάθειας θα μας επιτρέψει να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η οικογένεια (1) είναι αγαπημένη (2) επιθυμεί να δει την οικογενειακή επιχείρηση να προοδεύσει και να αναπτυχθεί (3) οι νέοι επιθυμούν να δουλέψουν για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός και (4) οι «γέροι» επιθυμούν να παραδώσουν τα ηνία στους νέους και να αποχωρίσουν. Το Δεύτερο Βήμα επιχειρεί να διατυπώσει το αν κατά πόσο η οικογένεια είναι διατιθέμενη να δημιουργήσει την Δομή μιας σύγχρονης οικογενειακής κερδοσκοπικής επιχείρησης. Αυτή η διατύπωση έχει δυο μέρη.

Το πρώτο μέρος αποσκοπεί στη δημιουργία ενός **Οικογενειακού Συμβουλίου (ΟΣ)**. Ο σκοπός του ΟΣ είναι να δώσει την ευκαιρία σε κάθε μέλος της Οικογένειας να διατυπώσει τη γνώμη του σχετικά με τον τρόπο που οι γονείς και όλα τα μέλη διοικούν την οικογένεια και την επιχείρηση. Το δεύτερο μέρος δημιουργεί το γενικό **Θεσμικό Πλαίσιο της Διακυβέρνησης της Επιχείρησης**. Βασικά αυτό το μέρος δημιουργεί την επιχείρηση. Είναι κοινό μυστικό ότι η πλειονότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι Ανώνυμες Εταιρείες (ΑΕ) μόνο στα «χαρτιά» και τα Διοικητικά τους Συμβούλια (ΔΣ) είναι κατά βάση ο ιδιοκτήτης. Τα μέλη του ΔΣ, που είναι τα μέλη της οικογένειας, είναι μόνο για τα μάτια του νόμου. Έτσι με αυτή τη Διακυβερνητική Δομή ο ιδιοκτήτης είναι ο μοναδικός λήπτης αποφάσεων. Παρ' όλα τα πλεονεκτήματα που προσφέρει αυτή η ευέλικτη δομή η εμπειρία μας έχει διδάξει ότι η έλλειψη ενός οργάνου στο οποίο θα πρέπει να «δίνει λογαριασμό» ο ιδιοκτήτης είναι η Αχίλλειος Πτέρνα του. Το δεύτερο μέρος δημιουργεί ένα ανεξάρτητο **Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ)**.

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ: Δημιουργία του Θεσμικού Πλαισίου

ΔΕΥΤΕΡΗ ΒΑΣΙΚΗ ΦΑΣΗ: Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η Δεύτερη Βασική Φάση δημιουργεί το **Διαχειριστικό Πλαίσιο**. Η διαδικασία αυτή αρχίζει με την εκτίμηση του **Επιχειρησιακού Κλίματος** και της **Επαγγελματικής Υγείας των Ενεργών Εσωτερικών Συνεργατών της εταιρείας ή των Δεξιοτήτων των Ανθρώπινων Πόρων**. Πιστεύοντας ακράδαντα ότι οι επιχειρήσεις του 21^{ου} αιώνα αποτελούνται, κατά ένα μεγάλο μέρος, από τα «κεφάλια των ανθρώπων,» γίνεται μια προσπάθεια αποτύπωσης της ποιότητας των **Ανθρώπινων Πόρων** (HR) της εταιρείας. Οι προσπάθειες αξιολόγησης του (1) **Επιχειρησιακού Κλίματος** και (2) των **Δεξιοτήτων των Συνεργατών** θα μας επιτρέψουν να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η εταιρεία έχει τους Ανθρώπινους Πόρους που απαιτεί μια σύγχρονη επιχείρηση.

Εφόσον διαπιστωθεί στη **Πρώτη Βασική Φάση: Αποτύπωση της Παρούσας Κατάστασης της Οικογενειακής Επιχείρησης** ότι η Οικογενειακή Επιχείρηση πληροί τις προϋποθέσεις μιας βιώσιμης κερδοσκοπικής επιχείρησης δηλ., ότι (1) η Οικογένεια είναι υγιής και (2) η επιχείρηση έχει τους κατάλληλους Ανθρώπινους Πόρους, ξεκινάει η **Δεύτερη Βασική Φάση: Η Δημιουργία του Διαχειριστικού Πλαίσιου και η Οργάνωση της Επιχείρησης**

**Πρώτο Σκέλος: Αποτύπωση της Παρούσας Κατάστασης της Επιχείρησης
Το Επιχειρησιακού Κλίματος
Οι Δεξιότητες των Ανθρώπων Πόρων**
Δεύτερο Σκέλος: Οργάνωση της Επιχείρησης

Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ: Η Στρατηγική Ευθυγράμμιση

Η προσέγγιση μας είναι Η Στρατηγική Ευθυγράμμιση όπως περιγράφεται στο Κεφάλαιο 6 του βιβλίου του Καθηγητή Α. Γ. Κεφαλά, **Η Επιχείρηση στον 21^ο Αιώνα**. Η Διαδικασία υλοποίησης αυτής της στρατηγικής είναι αυτή που περιγράφεται στο βιβλίο του John Kotter, **The Heart of Change** ή η ελληνική μετάφραση **Η Καρδιά της Αλλαγής**.

Το βιβλίο αυτό περιγράφει μια διαδικασία που ακολουθεί τα επόμενα οκτώ βήματα:

Τα Οκτώ Βήματα

Βήμα 1. Δημιουργία ενός αισθήματος Κατάστασης Ανάγκης σε σημαντικά πρόσωπα της επιχείρησης.

Βήμα 2. Επιλογή μιας Ομάδας Καθοδήγησης αποτελούμενη από στελέχη με όρεξη, καλή φήμη, επιδέξια, και ικανά που κατέχουν σημαντικές θέσεις στην επιχείρηση.

Βήμα 3. Δημιουργία ενός λογικού, απλού, ξεκάθαρα, λειτουργικού και ενθουσιώδους Επιχειρησιακού Οράματος και τους απαραίτητους Σκοπούς, Στόχους και Στρατηγικές.

Βήμα 4. Διάχυση (επικοινωνία) του οράματος, σκοπών, στόχων και των στρατηγικών σ' όλη της επιχείρηση μέσω παραδειγμάτων, ομιλιών και συμβόλων.

Βήμα 5. Απομάκρυνση Εμποδίων τα οποία εμποδίζουν την υλοποίηση του οράματος, των σκοπών και στόχων και των στρατηγικών.

Βήμα 6. Δημιουργία Βραχυχρόνιων Επιτυχιών. Επιτυχίες προσφέρουν θετικά νεύματα στους ανθρώπους και τις απαραίτητες χρηματικές πηγές για την συνέχιση των προσπαθειών των.

Βήμα 7. Επιμονή. Οι ηγέτες αλλαγής δεν επαναπαύονται. Κάθε βραχυχρόνια επιτυχία γίνεται αιτία νέας προσπάθειας.

Βήμα 8. Νέα Κουλτούρα. Οι ηγέτες αλλαγής παγιώνουν την αλλαγή δημιουργώντας μια νέα κουλτούρα. Νέες αξίες, νέα έθιμα, νέες νόρμες συμπεριφοράς, και νέα σύμβολα που δημιουργούνται από τη σειρά βραχυχρόνιων επιτυχιών.

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ: Παράδοση της Διοίκησης στη Νέα Γενιά