

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΛΥΣΕΙΣ

Αστέριος Γ. Κεφαλάς, Ph. D
Professor of Management, Emeritus
Terry College of Business
The University of Georgia
Athens, Georgia 30602, USA
www.kefalas.biz
akefalas@uga.edu

Τηλ.001-706 546 1706 ΗΠΑ
6932 689 171 ΕΛΛΑΔΑ



Η πρόκληση για να διατηρηθεί μια επιτυχής οικογενειακή επιχείρηση είναι να εμποδίσει την ευλογία της επιχείρησης από το να γίνει η κατάρρα της οικογένειας!

©A. G. Kefalas 2013

Σημείωση: Το υλικό για την ενότητα έχει παρθεί από (1) Αστέριος Γ. Κεφαλάς, **Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία**, ΚΡΙΤΙΚΗ, 2008 και (2) Αστέριος Γ. Κεφαλάς και Χρήστος Ε. Γεωργίου, **Η Διαδικασία Διαδοχής στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις**, ΚΕΡΚΥΡΑ, 2013.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Οικογένεια και επιχείρηση: συμβίωση ή συνέργεια;	3
Ο Κόσμος των Οικογενειακών Επιχειρήσεων	4
Η οικονομική σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων	4
Πλεονεκτήματα	4
Μειονεκτήματα	4
Ομογένεια και επιχείρηση	
Το βασικό μοντέλο	5
Το σύγχρονο μοντέλο	6
Η εξέλιξη της οικογενειακής επιχείρησης ως ένα τρισδιάστατο σύστημα	8
Ο Κύκλος Ζωής της Επιχείρησης	11
Ο Κύκλος της Επιχείρησης και του Ηγέτη	12
<i>Ο Κύκλος Ζωής της Επιχείρησης</i>	12
Φάσεις Εξέλιξης της Επιχείρησης και οι Ρόλοι του Ιδρυτή	14
Η Διαδικασία Μετάβασης ή Διαδοχής	15
Οι Δυο Διαστάσεις της Διαδοχής	15
Η Διαδικασία Προετοιμασίας (Προπόνησης/Coaching) του Κληροδότη	17
Η Διαδικασία Διαδοχής: Μεταβίβασε τις Αξίες και όχι μόνο την Περιουσία σου.	20
Η Σύγχρονη Προσέγγιση	21
Η Διαδικασία Προετοιμασίας (Μέντορινγκ/Mentoring) Ανάδοχου	21
ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ	22
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	23

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οικογένεια και επιχείρηση: συμβίωση ή συνέργεια;

Σκοπός ενός Διευθύνοντος Συμβούλου Οικογενειακών Επιχειρήσεων είναι να δημιουργήσει ένα οργανικό και δυναμικό σύστημα συνθέτοντας τα δύο «ξεχωριστά υποσυστήματα», δηλαδή, την επιχείρηση και την οικογένεια. Στο πλαίσιο ενός ανάλογου συστήματος η επίτευξη των στόχων του ενός υποσυστήματος διευκολύνει και την επίτευξη των στόχων του άλλου, και κατά συνέπεια την επίτευξη των στόχων που θέτει το σύστημα στο σύνολό του. Δυστυχώς η επιστήμη του Μάνατζμεντ παραδοσιακά επικέντρωσε την προσοχή της σχεδόν αποκλειστικά στην ικανοποίηση των αναγκών των άμεσων συνεργατών της επιχείρησης, όπως του ιδρυτή, των εργαζομένων, των προμηθευτών, των πελατών και των χρηματοδοτών της. Η κυρίαρχη άποψη ήταν: «οι ικανοποιημένοι συνεργάτες είναι και καλοί συνεργάτες». Σύμφωνα με αυτή τη θέση, η οικογένεια είναι αποκλειστικά προσωπικό ζήτημα του επιχειρηματία και δεν πρέπει να μπλέκεται με την εργασία. Άλλο η δουλειά κι άλλο το σπίτι. Αν στη δουλειά είσαι το αφεντικό, στο σπίτι είσαι ο βασιλιάς.

Παρ' όλα αυτά έρευνες που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια απέδειξαν ότι «η εργασία και το σπίτι» συνιστούν στην πραγματικότητα αναπόσπαστα μέρη ενός και του αυτού συστήματος. Όπως, μετά από μακροχρόνιο αγώνα, έγινε αποδεκτή η αρχή ότι «ο ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι και αποδοτικός εργαζόμενος», έτσι και σήμερα προωθείται η αρχή ότι «ο ευτυχισμένος εργαζόμενος είναι και αποδοτικός». Αποτελεί πλέον κοινή λογική ότι ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αφήνει τα οικογενειακά του προβλήματα στο σπίτι αλλά ούτε και «εγκαταλείπει» όσα τον απασχολούν και τον προβληματίζουν στον τόπο εργασίας και στην επιχείρηση. Η ικανοποίηση που λαμβάνουμε από την εργασία μας μετατρέπεται σε ευτυχία όταν συνδυαστεί με την οικογενειακή αρμονία. Ισχύει ασφαλώς και το αντίστροφο, καλόβουλες προσπάθειες δημιουργίας μιας ψυχικής ικανοποίησης στο χώρο εργασίας τερπιλίζονται από άσχημες καταστάσεις οι ρίζες των οποίων απλώνονται στο χώρο της οικογενειακής εστίας.

Η δημιουργία συνθηκών οι οποίες θα ενθαρρύνουν το συνεχή διάλογο μεταξύ του ιδιοκτήτη της επιχείρησης και των μελών της οικογένειάς του αποτελεί εκ των ων ουκ άνευ προϋπόθεση για την ολοκληρωμένη και αποτελεσματική σύνδεση των δυο υποσυστημάτων, της οικογένειας και της επιχείρησης. Σκοπός του διαλόγου είναι να μεγιστοποιηθεί η γνώση που το καθένα από τα δυο υποσυστήματα χρειάζεται, προκειμένου να λειτουργήσει αποδοτικά.

Ο Κόσμος των Οικογενειακών Επιχειρήσεων

**Η πρώτη γενιά κάνει τα χρήματα,
η δεύτερη γενιά τα ξοδεύει και
η τρίτη γενιά τα χάνει!**
Κινέζικη Παροιμία

Η οικογενειακή επιχείρηση γεννήθηκε τη στιγμή που ο άνθρωπος κατάλαβε ότι η επιβίωσή του σχετιζόταν άμεσα με τη συνεργασία άλλων συνανθρώπων. Οι πρώτοι υποψήφιοι συνεργάτες ήταν φυσικά τα μέλη της οικογένειας τα οποία είχαν τις ίδιες ανάγκες και ενδεχομένως τις δεξιότητες που απαιτούσε η ικανοποίηση αυτών των αναγκών. Ιδρυτής της οικογενειακής επιχείρησης ήταν συνήθως ο πατέρας, όντας παραδοσιακά ο υπεύθυνος για την εξασφάλιση των βασικών πόρων επιβίωσης. Ακολουθώντας την ίδια παράδοση ο πρωτότοκος γιος διαδεχόταν τον πατέρα στην κεφαλή της οικογενειακής επιχείρησης.

Η ιστορία της σύγχρονης ανθρωπότητας έχει να μας παρουσιάσει αρκετές ιστορίες σπουδαίων δυνασטיών οικογενειακών επιχειρήσεων στις οποίες ο ιδρυτής παραδίδει τα ηνία της επιτυχημένης επιχείρησης στο πρώτο μέλος της οικογένειας, που συνήθως είναι ο πρώτος γιος, ο οποίος με τη σειρά του θα κάνει αργότερα το ίδιο. Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται οι δυναστείες. Εντούτοις, από την άλλη πλευρά, βρίσκει κανείς ένα πλήθος επιχειρήσεων που δεν ευτύχησαν να περάσουν επιτυχώς στη δεύτερη γενιά. Προχωρώντας ακόμη περισσότερο, ο αριθμός των επιχειρήσεων που επιβίωσαν πέραν της τρίτης γενιάς είναι σχεδόν αμελητέος. Κάθε χώρα έχει τη δική της λίστα των δυνασטיών και των «πεσόντων στον επιχειρησιακό βωμό». Στις ΗΠΑ το όνομα Ford κατόρθωσε να επιβιώσει μέχρι και την τρίτη γενιά ενώ τα ονόματα Carnegie, Morgan, και Rockefeller, έχουν εξαφανιστεί από τον κατάλογο των δυνασטיών. Στην Ελλάδα για κάθε επιτυχημένο νησιώτη εφοπλιστή που κατάφερε να περάσει τον κολοσσό του στον εγγονό (τρίτη γενιά) υπάρχουν οι αντίστοιχοι Ωνάσηδες, Μποδοσάκηδες και εκατοντάδες κάποτε επιτυχημένοι επιχειρηματίες, που δεν κατάφεραν να παραδώσουν ούτε και στα παιδιά τους (δεύτερη γενιά) τους καρπούς των μόχθων τους.

Η οικονομική σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων

Παρά τη μεγάλη θνησιμότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων που παρατηρείται σήμερα, αυτές αντιπροσωπεύουν το 90% των ενεργών επιχειρήσεων και παράγουν σχεδόν το 50% του ΑΕΠ απασχολώντας πάνω από το 50% του εργατικού δυναμικού. Αν και τα ποσοστά αυτά διαφέρουν από χώρα σε χώρα η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων για την οικονομία μιας χώρας είναι αναμφισβήτητη. Εξίσου αναμφισβήτητες είναι όμως και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι δυσκολίες αυτές συνδέονται στενά με τις ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητες αυτού του είδους. Φαίνεται παράξενο, αλλά το μεγαλύτερο μέρος των προβλημάτων προέρχεται από τα πλεονεκτήματα που οι ίδιες απολαμβάνουν. Για να γίνουμε σαφέστεροι, όσο μεταβάλλεται η φυσιογνωμία της οικονομίας περνώντας από την παραδοσιακή παλιά οικονομία της ύλης στη νέα οικονομία του άυλου, τόσο πιο δύσκολη γίνεται η επιβίωση της επιχείρησης.

Μια οικογενειακή επιχείρηση παρουσιάζει τα παρακάτω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:

Πλεονεκτήματα

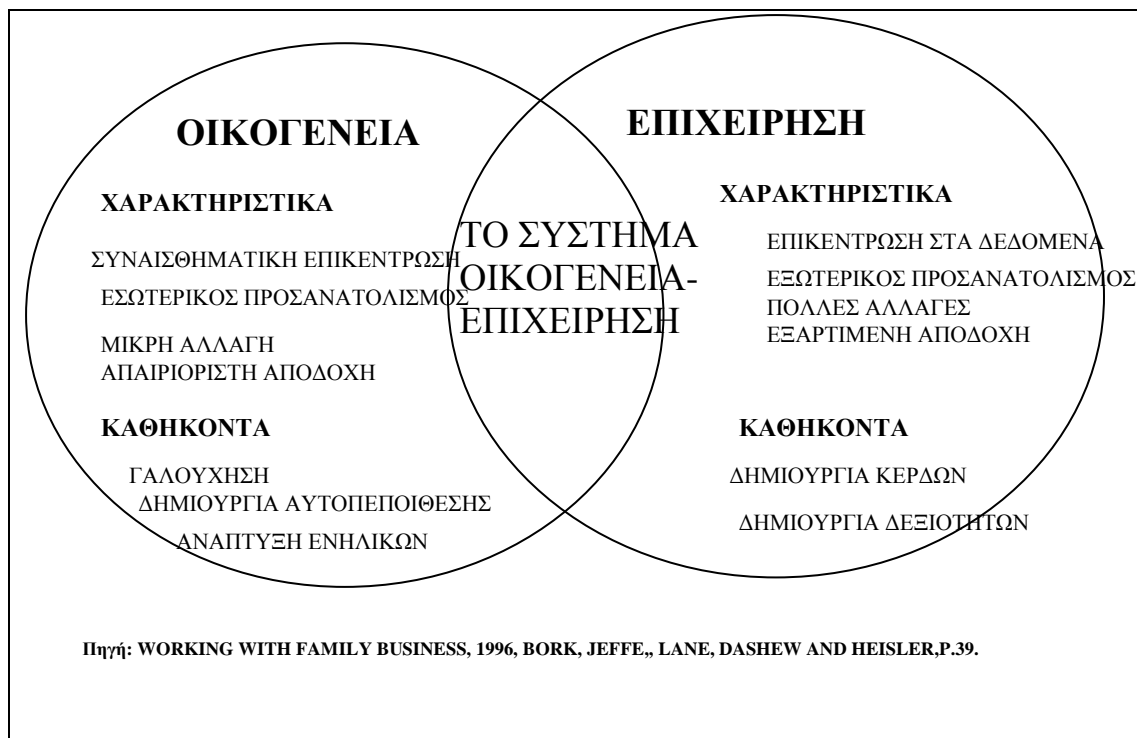
1. Οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν είναι υποχρεωμένοι να δίνουν λογαριασμό σε τρίτους ή «ξένους», όπως για παράδειγμα μετόχους.
2. Τα μέλη της οικογένειας συνήθως είναι διατεθειμένα να θυσιάσουν βραχυχρόνια κέρδη για μακροχρόνια οφέλη.
3. Τα μέλη της οικογένειας είναι συνήθως πιο παραγωγικά από εκείνους που απασχολούνται στην επιχείρηση, αλλά δεν είναι μέλη της οικογένειας.
4. Ευελιξία και υψηλή ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές της αγοράς λόγω της σύντομης διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Μειονεκτήματα

1. Είναι προσωποπαγής και εξαρτάται υπερβολικά από το πρόσωπο αυτό.
2. Υπάρχει ανταγωνισμός και σημειώνονται συγκρούσεις μεταξύ οικογένειας και εργασίας.
3. Απουσία τυπικής στρατηγικής και οργάνωσης.
4. Απουσία ενός σχεδίου διαδοχής

Ομογένεια και επιχείρηση**Το βασικό μοντέλο**

Το Διάγραμμα 1. δίνει μια εικόνα της οικογενειακής επιχείρησης, όταν αυτή γίνεται αντιληπτή ως σύνθεση δύο αλληλοσυνδεδεμένων συστημάτων. Το υποσύστημα «οικογένεια», ο αριστερός κύκλος, χαρακτηρίζεται από: συναισθήματα, φροντίδα, μοίρασμα και μέλη εφ' όρου ζωής. Το υποσύστημα «επιχείρηση», δεξιός κύκλος, χαρακτηρίζεται από: απουσία συναισθηματισμού, βάση αποκλειστικά στην εργασία, ανταμοιβή με βάση την απόδοση, και νοοτροπία που συνοψίζεται στην αρχή «ή αποδίδεις ή φεύγεις». Το μοντέλο των δυο κύκλων είναι η παραδοσιακή αντίληψη της οικογενειακής επιχείρησης. Όπως είπαμε και πριν η σχέση μεταξύ την οικογένεια και την επιχείρηση ήταν σχεδόν ανύπαρκτη. Ο άνδρας ήταν ο «κουβαλητής» και η γυναίκα ήταν η νοικοκυρά. Η σχετική επικάλυψη που δείχνει το Διάγραμμα 1, αφορούσε μια άτυπη συμφωνία μεταξύ των δυο ηγετών ότι «αν και βρισκόμαστε και οι δυο στο ίδιο καράβι, ο ένας θα φροντίζει το σπίτι και ο άλλος τη δουλειά».



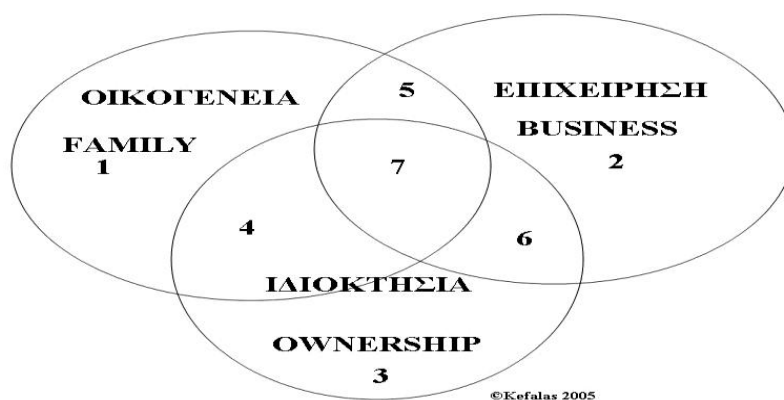
Διάγραμμα 1. Το σύστημα οικογένεια-επιχείρηση

Το σύγχρονο μοντέλο

Όσο το ενδιαφέρον για τις οικογενειακές επιχειρήσεις αυξανόταν, τόσο οι ακαδημαϊκοί και τα εν ενεργεία διοικητικά στελέχη συνειδητοποιούσαν ότι το φαινόμενο της οικογενειακής επιχείρησης είναι περισσότερο πολύπλοκο απ' ό,τι μπορούσαν αν φανταστούν. Σύντομα το μοντέλο των δυο κύκλων άρχισε να μην επαρκεί πλέον και να μην ικανοποιεί. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι αυτό που έλειπε από το μοντέλο των δυο κύκλων ήταν η *ιδιοκτησία*. Με άλλα λόγια, έγινε φανερό ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις που ανήκαν σε ένα μόνο άτομο ή σε ένα ζευγάρι αντιμετώπιζαν διαφορετικά προβλήματα και είχαν διαφορετικές προοπτικές από εκείνες των επιχειρήσεων των οποίων η ιδιοκτησία ήταν διασκορπισμένη μεταξύ πολλών συγγενών διάφορων γενιών. Φυσικά η εικόνα καθίσταται ακόμη πιο πολύπλοκη, όταν υπάρχουν εξωοικογενειακοί παράγοντες, όπως μέτοχοι που δεν έχουν καμία σχέση με την οικογένεια. Το Διάγραμμα 2. παρουσιάζει την οικογενειακή επιχείρηση ως ένα σύστημα που αποτελείται από τρεις έννοιες. Όπως διαπιστώνουμε στο προηγούμενο μοντέλο των δυο κύκλων, την οικογένεια και την επιχείρηση, ένας τρίτος κύκλος έχει προστεθεί: η ιδιοκτησία. Φυσικά θα πρέπει να

τονίσουμε ότι, ενώ οι έννοιες-υποσυστήματα «οικογένεια» και «επιχείρηση» αντιπροσωπεύουν πραγματικά πρόσωπα και πράγματα, η έννοια «ιδιοκτησία» είναι μια αφηρημένη έννοια η οποία αντιπροσωπεύει ένα χαρακτηριστικό. Όποιος κατέχει αυτό το χαρακτηριστικό έχει πολλά δικαιώματα, τα οποία του παρέχουν τόσο ο νόμος όσο και η παράδοση. Αν και ως επί το πλείστον η ιδιοκτησία βρίσκεται στα χέρια των μελών της οικογένειας η κατανομή της θα διαφέρει από άτομο σε άτομο.

**ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΚΥΚΛΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΤΑ ΡΟΛΟΙ
ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**



Διάγραμμα 2. Οι τρεις κύκλοι της οικογενειακής επιχείρησης

Όπως δείχνει το Διάγραμμα 2, η πρόσθεση του τρίτου κύκλου αυξάνει τις κατηγορίες των μελών της οικογενειακής επιχείρησης από δύο σε επτά. Για να δώσουμε μια ιδέα της πολυπλοκότητας που μας προσφέρει το μοντέλο των τριών κύκλων, σχεδιάσαμε τον Πίνακα 1. Ο σκοπός του Πίνακα 1, είναι διπλός. Πρώτον θα μας επιτρέψει να εξηγήσουμε τους επτά συνδυασμούς. Δεύτερον, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για αυτοδιαγνωστικό έλεγχο (βλ. την Ιστοσελίδα www.kefalas.biz). Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 1, η πολυπλοκότητα της οικογενειακής επιχείρησης αυξάνεται όσο τα χαρακτηριστικά των μελών γίνονται περισσότερα. Για παράδειγμα, άτομα που βρίσκονται στην πρώτη στήλη (μόνο οικογένεια) διαδραματίζουν δευτερεύοντα ρόλο, με την έννοια ότι επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης μόνο εάν και εφόσον επηρεάζουν το διευθύνοντα σύμβουλο ή άλλα μέλη της ανώτερης διοίκησής της. Αντίθετα στην άλλη πλευρά (ιδιοκτήτες, επιχείρηση και οικογένεια), βρίσκει κανείς την πιο πολύπλοκη περίπτωση.

**ΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΛΗ ΜΙΑΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

	1	2.	3.	4.	5.	6.	7.
ΡΟΛΟΙ ΜΕΛΗ	ΜΟΝΟ ΟΙΚΟΓΕ ΝΕΙΑ	ΜΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙ ΡΗΣΗ	ΜΟΝΟ ΙΔΙΟΚΤΗ ΤΗΣ	ΙΔΙΟΚΤΗ ΤΗΣ & ΟΙΚΟΓΕ ΝΕΙΑ	ΙΔΙΟΚΤ ΗΤΗΣ & ΕΠΙΧΕΙ ΡΗΣΗ	ΟΙΚΟΓ ΕΝΕΙΑ & ΕΠΙΧΕΙ ΡΗΣΗ	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ & ΙΔΙΟΚΤΗΤΗΣ
1.							
2.							
3.							
4..							
5.							

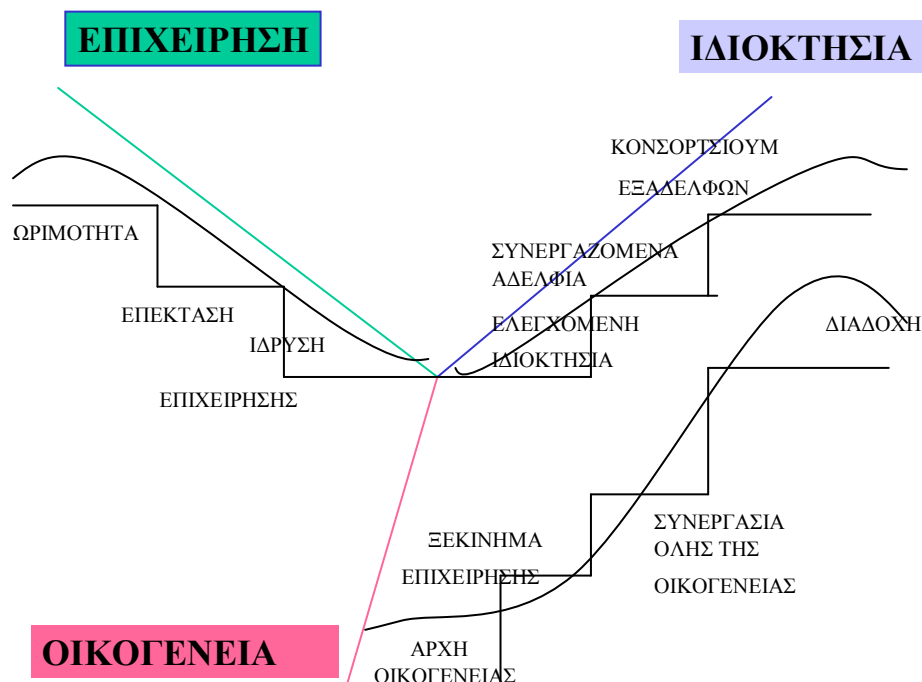
Πίνακας 1. Τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης

Ο Πίνακας 1. θα μπορούσε να θεωρηθεί το γενεαλογικό δένδρο (Γενεάγραμμα) της οικογενειακής επιχείρησης. Με μια απλή ματιά ο κάθε ενδιαφερόμενος μπορεί να πάρει μια πολύ καλή ιδέα των αιτιών των προβλημάτων ή να δει πού υπάρχουν άτομα τα οποία πιθανόν να μπορούσαν να προσφέρουν κάτι περισσότερο στην επιχείρηση. Με το ίδιο σκεπτικό ένα παρόμοιο διάγραμμα μπορεί να κατευθύνει τη διοίκηση στα διάφορα σχέδια οργάνωσης της επιχείρησης, όπως και σε θέματα διαδοχής.

Η εξέλιξη της οικογενειακής επιχείρησης ως ένα τρισδιάστατο σύστημα

Μια επιχείρηση αποτελεί ένα οργανικό σύστημα: γεννιέται, αναπτύσσεται και, τελικά, καταρρέει και εξαλείφεται. Τονίσαμε ήδη ότι αυτός είναι ο συνήθης βιολογικός κύκλος κάθε ζωντανού συστήματος. Το Διάγραμμα 3. χρησιμοποιεί την σιγμοειδή καμπύλη σαν το παραδοσιακό μαθηματικό τύπο εξέλιξης των τριών υποσυστημάτων («οικογένεια», «επιχείρηση», «ιδιοκτησία»). Όλα τα υποσυστήματα ξεκινούν την εξέλιξή τους από το σημείο όπου συναντιούνται, δηλαδή, από το μηδέν. Η πορεία της εξέλιξης μπορεί να προσομοιαστεί με μια σκάλα. Η ικανότητα του συστήματος να ανεβεί στο πρώτο σκαλί δημιουργεί την απαραίτητη αυτοπεποίθηση –

το κουράγιο, θα λέγαμε— ώστε να επιχειρήσει το επόμενο βήμα και να ανεβεί ακόμη ένα σκαλί. Τα πράγματα δυσκολεύουν όταν το άτομο, είτε ανήκει μόνο σε έναν κύκλο είτε σε περισσότερους, νοητά τουλάχιστον, προσπαθεί να ανέβει σε τρία σκαλιά ταυτόχρονα! Αν και αυτή η προσομοίωση με τη σκάλα είναι πρακτική στην πραγματικότητα η όλη διαδικασία δεν είναι γραμμική, αλλά λαμβάνει τη μορφή καμπύλης. Γι' αυτό ακριβώς το λόγο εδώ χρησιμοποιούμε τη σιγμοειδή καμπύλη.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 01

Διάγραμμα 3. Οι τρεις διαστάσεις της οικογενειακής επιχείρησης

Η **οικογένεια** αρχίζει με τη συνένωση δυο ατόμων (στάδιο 1 στον άξονα «οικογένεια»). Το δεύτερο στάδιο αρχίζει με τη δημιουργία της επιχείρησης. Σε ένα μεγάλο ποσοστό περιπτώσεων, μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, άλλα μέλη της οικογένειας (σύζυγοι, παιδιά, συγγενείς εξ αγχιστείας, όπως γαμπροί και κουνιάδοι) αρχίζουν να μπαίνουν στην επιχείρηση και να δουλεύουν όλοι μαζί. Τελικά ο ιδρυτής αργά ή γρήγορα παραδίδει τη σκυτάλη σε κάποιο άλλο μέλος της οικογένειας συνήθως στον πρωτότοκο γιο.

Η **επιχείρηση** ακολουθεί την ίδια σταδιακή πορεία εξέλιξης. Ο ένας εκ των δυο συζύγων –συνήθως ο άνδρας , αλλά ενδέχεται και οι δυο σύζυγοι μαζί– ξεκινά μια επιχείρηση χρησιμοποιώντας τις οικονομίες που διαθέτετε το ζευγάρι. Αφού αποκτηθούν οι απαραίτητες γνώσεις –και αφού φυσικά η επιχείρηση ευδοκιμήσει– αρχίζουν την επέκταση και την τυποποίηση. Συνήθως ένας σύμβουλος θα βοηθήσει τη διοίκηση να δημιουργήσει μια στρατηγική και τη σχετική οργανωτική δομή που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να αναπτυχθεί και να γίνει εύρωστη. Τελικά, αν όλα πάνε καλά, η επιχείρηση θα φτάσει στο σημείο της ωρίμασης, θα έχει εξασφαλίσει μια θέση στην αγορά και τα πράγματα θα προχωρούν φυσιολογικά και αποδοτικά.

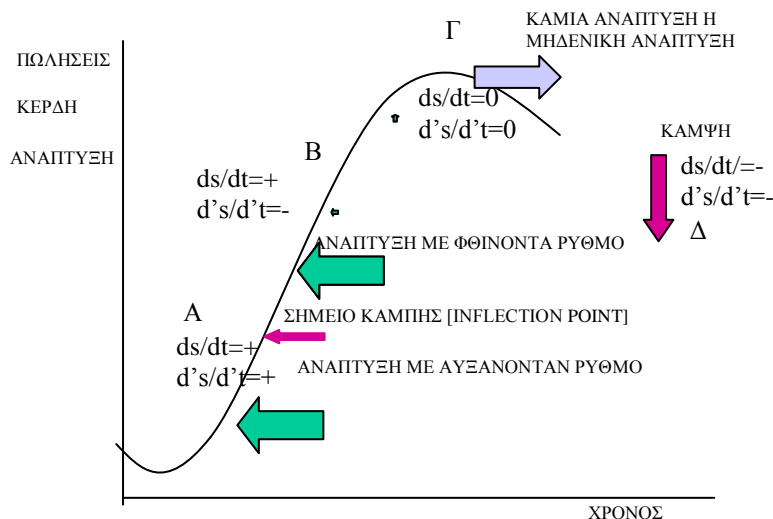
Η **ιδιοκτησία** ακολουθεί την ίδια πορεία. Στην αρχή οι ιδρυτές της επιχείρησης είναι και οι μόνοι που συμμετέχουν στην περιουσία της. Συνήθως στο στάδιο αυτό οι εξωτερικοί μέτοχοι είναι μόνο μερικοί συγγενείς που δεν ασχολούνται με την επιχείρηση. Οι τράπεζες και τα άλλα πιστωτικά ιδρύματα έχουν πολύ μικρή επαφή με την επιχείρηση, επειδή συνήθως η δανειοδότηση της επιχείρησης συγκρατηθεί στο ελάχιστο. Ο ιδρυτής δεν έχει τις απαραίτητες εγγυήσεις για μεγάλα δάνεια και φυσικά οι τράπεζες δεν δανειοδοτούν αν δεν προσκομιστούν αυτές οι εγγυήσεις. Με το πέρασμα του χρόνου και με την εξέλιξη της επιχείρησης και η κατάσταση της οικογένειας αλλάζει ριζικά: τα παιδιά έχουν μεγαλώσει και θα έχουν αρχίσει να «μπαίνουν στη δουλειά», ενώ και οι γονείς με τη σειρά τους έχουν αρχίσει να σκέπτονται την «αποκατάσταση των παιδιών|». Αλλά η επιχείρηση για να επεκταθεί χρειάζεται κεφάλαια. Σε πολύ σπάνιες περιπτώσεις η επιχείρηση είναι σε θέση να δημιουργήσει από μόνη της (δηλαδή από τα δικά της κέρδη) τα κεφάλαια που απαιτούνται για την επέκταση. Για την υλοποίηση των φιλόδοξων επεκτατικών σχεδίων, ο ιδιοκτήτης θα πρέπει ή να καταφύγει στον εξωτερικό δανεισμό ή να μοιραστεί ένα μέρος της ιδιοκτησίας με άλλους οι οποίοι θα επενδύσουν στη νέα επιχείρηση. Συνήθως οι πρώτοι «νέοι» ιδιοκτήτες είναι τα αδέλφια.

Τελικά, στο τελευταίο στάδιο, το οποίο αποκαλέσαμε «Κονσόρτσιουμ των εξαδέλφων», η ιδιοκτησία της επιχείρησης έχει διασκορπιστεί όχι μόνο μεταξύ των εξαδέλφων αλλά, σε ορισμένες περιπτώσεις, και μεταξύ τρίτων εξωοικογενειακών προσώπων που επένδυσαν στην επιχείρηση σημαντικά κεφάλαια και συνεπώς διεκδικούν εξίσου σημαντικά μερίδια από τα κέρδη. Η ιδανική κατάσταση είναι

φυσικά όταν και τα τρία υποσυστήματα εξελίσσονται με τον ίδιο ρυθμό, έτσι ώστε οι τρεις κύριες φάσεις να συμπίπτουν.

Ο Κύκλος Ζωής της Επιχείρησης

Όλα στη ζωή έχουν ένα βιολογικό κύκλο. Ο μαθηματικοί έχουν προσδιορίσει ότι αυτός ο κύκλος ακολουθεί μια καμπύλη που λέγεται σιγμοειδής, επειδή η εξέλιξή της κατά μήκος του άξονα του χρόνου μοιάζει με το λατινικό σίγμα (S). Όλα τα ζωντανά συστήματα ακολουθούν αυτή τη μορφή εξέλιξης. Η καμπύλη χωρίζεται σε τέσσερις



Γράφημα 4. Ο Κύκλος Ζωής της Επιχείρησης

φάσεις.

Η **πρώτη φάση (A)** είναι αυτή της εκθετικής ανάπτυξης: Το σύστημα αναπτύσσεται με όλο και μεγαλύτερο ή ταχύτερο ρυθμό. Η **δεύτερη φάση (B)** είναι η φάση της φθίνουσας ανάπτυξης: Το σύστημα αναπτύσσεται με όλο και μικρότερο ρυθμό. Η **τρίτη φάση (Γ)** είναι η φάση της μηδενικής ανάπτυξης: Το σύστημα δεν αναπτύσσεται καθόλου. Τέλος, η **τέταρτη φάση (Δ)** είναι η φάση κατάρρευσης που καταλήγει στην εξαφάνιση του συστήματος. Τα σημεία όπου η καμπύλη περνά από τη μια φάση στην άλλη λέγονται **σημεία καμψής (inflection points)**.

Μία επιχείρηση είναι ένα ζωντανό σύστημα, με μέσο όρο ζωής σημαντικά μικρότερο από αυτό του ανθρώπου, αφού πολύ λίγες επιχειρήσεις επιβιώνουν περισσότερα από 40 χρόνια. Η συνήθης επιχείρηση περνάει όλες τις προαναφερθείσες τέσσερις φάσεις. Ένα μεγάλο ποσοστό δεν επιβιώνει καν την πρώτη φάση. Συνήθως ο γρήγορος ρυθμός ανάπτυξης, που χαρακτηρίζει τη εκθετική φάση (A), δημιουργεί τεράστια προβλήματα που ξεπερνούν τη διοικητική ικανότητα του ιδρυτή. Ο πολλαπλασιασμός των εσωτερικών και εξωτερικών συνεργατών, των προϊόντων και η πολυπλοκότητα της τεχνολογίας συνδράμουν στη γιγαντιαία αύξηση της πολυπλοκότητας των διαφόρων διοικητικών δραστηριοτήτων. Η αδυναμία του επιχειρηματία να αντεπεξέλθει στα καθημερινά διοικητικά προβλήματα δημιουργεί αρνητικές επιπτώσεις στην χρηματοοικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Τα πρώτα συμπτώματα εμφανίζονται στη **ρευστότητα**, δηλαδή στην ικανότητα της επιχείρησης

να ικανοποιήσει τις βραχυχρόνιες χρηματικές ανάγκες της, που αποτελεί το βασικότερο συντελεστή στην ομαλή της λειτουργία. Η ανεπαρκής ρευστότητα οδηγεί σε συχνές διακοπές της παραγωγής, οι οποίες -με τη σειρά τους- επιβαρύνουν το κόστος παραγωγής και καθιστούν την επιχείρηση μη ανταγωνιστική.

Ο επιχειρηματίας, που αντιμετωπίζει καθημερινά ζητήματα ρευστότητας, μοιάζει με τον πυροσβέστη που προσπαθεί να σβήσει μια φωτιά με ένα παλιό λάστιχο, μπαλωμένο σε πολλές μεριές. Μόλις καταφέρει να κλείσει μια τρύπα, η πίεση του νερού προκαλεί μια άλλη κάπου αλλού. Έτσι ο επιχειρηματίας αναπτύσσει μια αμυντική συμπεριφορά έναντι σχεδόν όλων των συνεργατών του. Αργά ή γρήγορα - και συνήθως πολύ πιο γρήγορα απ' ό,τι υπολογίζει- η συμπεριφορά αυτή μεταφέρεται και στο σπίτι. Οι ερωτήσεις των παιδιών και της συζύγου τον εκνευρίζουν. Το ραδιόφωνο της κόρης στο πάνω πάτωμα του σπάει τα νεύρα. Οι γείτονες και οι συγγενείς, που καλοπροαίρετα ρωτούν για την πορεία της δουλειάς, αντιμετωπίζονται με εχθρότητα. Γενικά η όλη κατάσταση της οικογένειας και οι σχέσεις της με τον έξω κόσμο πάνε από το κακό στο χειρότερο. Η κατάσταση στην επιχείρηση ακολουθεί την ίδια πορεία. Οι πωλήσεις αρχίζουν να μειώνονται, τα έξοδα παίρνουν την ανιούσα και το κέρδος αρχίζει την κατιούσα μέχρι που τελικά εξαφανίζεται. Η επιχείρηση, χωρίς καν να το καταλάβει ο επιχειρηματίας, έχει εισέλθει στη Δ φάση.

Ο Κύκλος της Επιχείρησης και του Ηγέτη

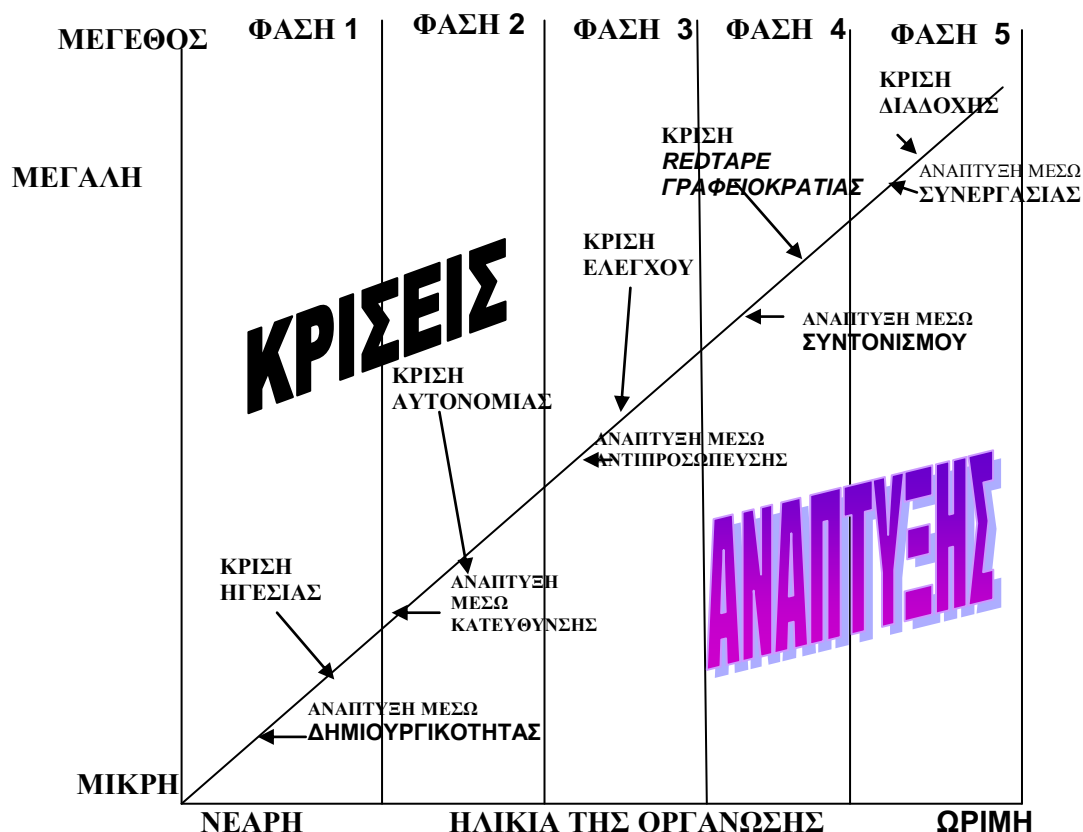
Υπαινιχθήκαμε παραπάνω ότι συνήθως, αν όχι πάντα, ο κύκλος ζωής του επιχειρηματία δεν συμβαδίζει με τον κύκλο ζωής της επιχείρησης. Έρευνες αποδεικνύουν καθημερινά ότι οι περισσότερες περιπτώσεις αποτυχίας οικογενειακών επιχειρήσεων αποδίδονται στην έλλειψη συμφωνίας ή αρμονικής πορείας αυτών των δυο κύκλων ζωής. Η βασική αρχή είναι ότι **κάθε φάση του κύκλου ζωής της επιχείρησης απαιτεί και μια αντίστοιχη φάση στο κύκλο ζωής του ηγέτη.**

Αν και πολλοί ιδρυτές οικογενειακών επιχειρήσεων είναι γνώστες των αιτιών της μετάβασης της εξέλιξης από την μια φάση στην άλλη, οι περισσότεροι συνήθως οδηγούν την επιχείρηση μέσω του «καθρέφτη οπίσθιας όρασης.» Με άλλα λόγια περιμένουν τα αποτελέσματα του λογιστηρίου για να αρχίσουν να σκέπτονται τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να πάρουν για να διαχειριστούν ομαλά τη μετάβαση στην επόμενη φάση. Όταν τελικά αρχίσουν να υλοποιούν τα σχέδια δράσης η επιχείρηση έχει ήδη μεταπηδήσει στην μεθεπόμενη φάση. Ειδήμονες προτείνουν στους ιδρυτές/ηγέτες **να επιδιώκουν την πρόβλεψη του σημείου καμψής της σιγμοειδούς καμπύλης.** Η επιβίωση της επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα του ηγέτη να δει το σημείο καμψής, δηλ., το σημείο που ο ρυθμός ανάπτυξης πλησιάζει το μηδέν, (η δεύτερη παράγωγος είναι μηδέν) και να πάρει τις απαιτούμενες αποφάσεις. Αυτή η ικανότητα του ηγέτη να ενεργεί τουλάχιστον στο «παρά πέντε του σημείου καμψής,» θα λέγαμε, είναι η προϋπόθεση που ο εφευρέτης του εμβολίου της πολιομυελίτιδας Jonathan Salk ονομάζει **Η Επιβίωση του Σοφέστατου.**

Ο Κύκλος Ζωής της Επιχείρησης

Η διαδικασία μετάβασης από τη μια φάση στη άλλη είναι πολύπλοκη. Παρακάτω παρουσιάζουμε μια σχετικά απλοποιημένη εικόνα με την ελπίδα ότι ο ηγέτης θα

λάβει το μήνυμα ότι θα πρέπει να οδηγεί την επιχείρηση μέσω του παρμπρίζ, δηλ., βλέποντας μπροστά και όχι πίσω. Φανταστείτε την εξέλιξη της επιχείρησης να ακολουθεί την πορεία των 45 μοιρών μεταξύ δυο συντεταγμένων. Η κάθετη συντεταγμένη απεικονίζει το **Μέγεθος** από Μικρή μέχρι Μεγάλη. Η οριζόντια απεικονίζει την **Ωριμότητα** από Νεαρή μέχρι Ωριμη. Καθόσον βαδίζει η επιχείρηση κατά μήκος αυτής της γραμμής δημιουργεί ορισμένες καταστάσεις που είναι το αποτέλεσμα της αλληλοεπίδρασης των απαιτήσεων του Μεγέθους στη Ωριμότητα και τανάπαλιν. Σε γενικές γραμμές αυτές οι καταστάσεις είναι μια σειρά ομαλής ανάπτυξης ακολουθούμενη από μια σειρά κρίσεων.



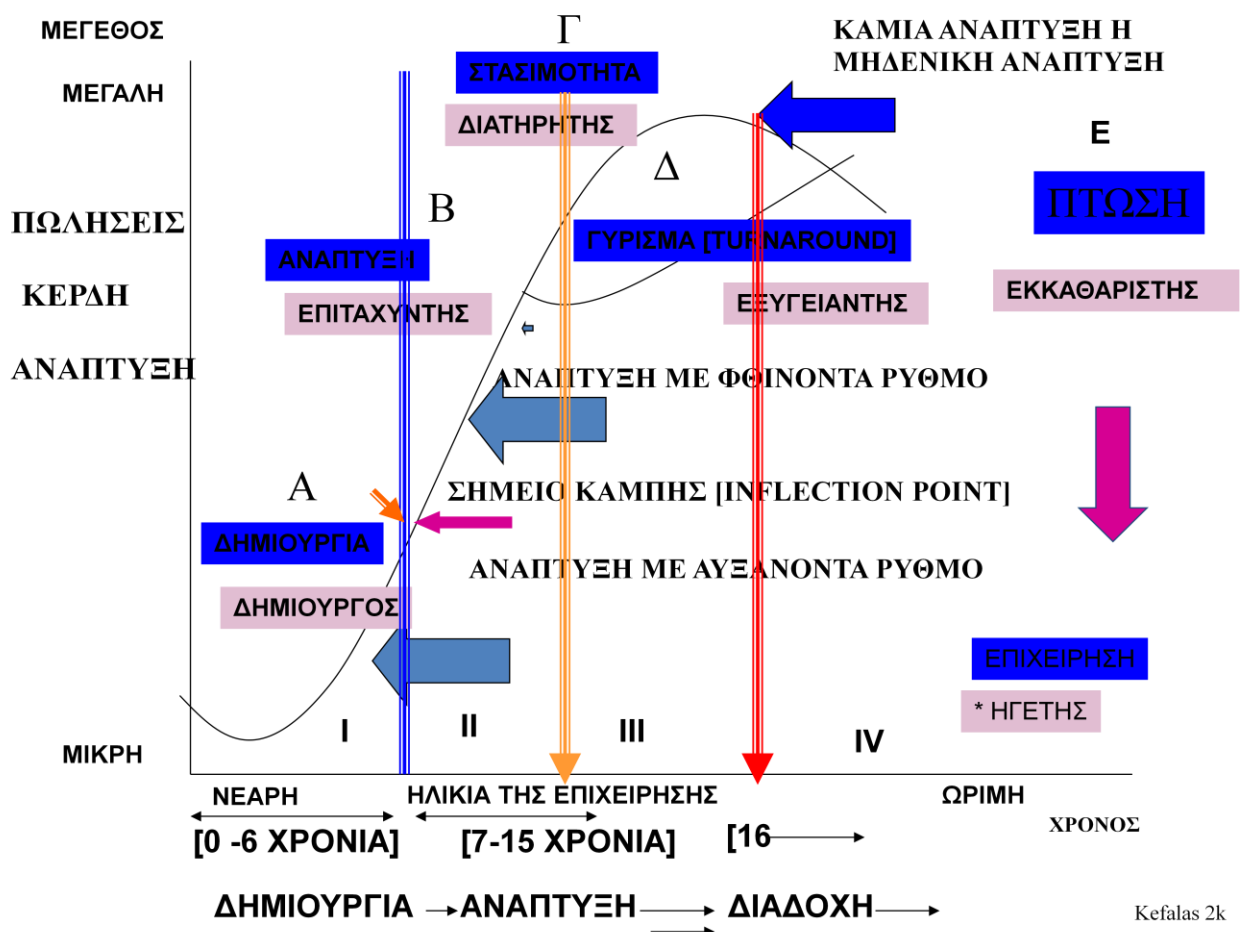
Γράφημα 5. Η Εξέλιξη της Επιχείρησης: Ανάπτυξη και Κρίσεις [Βασισμένο στο Greiner, Larry E. (1972)]

Όπως φαίνεται από το διάγραμμα το δεξί μισό δείχνει τις διάφορες στρατηγικές ανάπτυξης της επιχείρησης. Το αριστερό μέρος δείχνει τις διάφορες κρίσεις που δημιουργούνται σαν αποτέλεσμα εκτέλεσης κάθε στρατηγικής ανάπτυξης. Στην αρχή το μικρό μέγεθος απαιτεί ανάπτυξη μέσω δημιουργικότητας του ηγέτη. Αργά η γρήγορα αυτή η δημιουργικότητα επιφέρει μια κρίση ηγεσίας, η οποία οδηγεί στην ανάπτυξη μέσω κατεύθυνσης. Η συνεχής κατεύθυνση επιφέρει τη κρίση αυτονομίας λόγω του ότι το μέγεθος της επιχείρησης δυσκολεύει την αυστηρή κατεύθυνση. Η λύση είναι εκχώρηση εργασίας η οποία και πάλι λόγω του αυξανόμενου μεγέθους οδηγεί στη κρίση ελέγχου. Η λύση εδώ είναι ανάπτυξη μέσω συντονισμού και συνεργασίας. Εν κατακλείδι ο ηγέτης για να αποφύγει την καταστροφή των διαφόρων κρίσεων της ανάπτυξης θα πρέπει να αλλάξει την νοοτροπία του και της στρατηγική του από το **Εγώ στο Εμείς** και τελικά στο **Εσείς**. Με άλλα λόγια όσο αναπτύσσεται η επιχείρηση και ωριμάζει ο ηγέτης θα πρέπει να «προσέχει» τους συνεργάτες περισσότερο από τον εαυτό του.

Φάσεις Εξέλιξης της Επιχείρησης και οι Ρόλοι του Ιδρυτή

Όπως είδαμε και πριν η επιχείρηση εξελίσσεται ακολουθώντας μια πορεία παρόμοια με τον βιολογικό κύκλο. Με άλλα λόγια η επιχείρηση γεννιέται ή δημιουργείται από τον ιδρυτή, αναπτύσσεται, ωριμάζει, και τελικά πεθαίνει ή δεν υπάρχει με τη αρχική της μορφή. Σε κάθε μια από αυτές τις τέσσερις φάσεις εξέλιξης της επιχείρησης υπάρχει και ένα ηγετικό στυλ που είναι κατάλληλο για την καθεμιά. Έτσι παράλληλα με τον βιολογικό κύκλο της επιχείρησης έχουμε και τον βιολογικό κύκλο του ηγέτη.

Ο ηγέτης ξεκινάει τον κύκλο της επαγγελματικής του ζωής, δηλ., τον βιολογικό του κύκλο σαν ο **Δημιουργός (Creator)**. Ο Δημιουργός εμπνέει ζωή στην επιχείρηση. Κυριολεκτικά δημιουργεί κάτι από το τίποτα. Η επιχείρηση που βρίσκεται στο στάδιο της Δημιουργίας αντανακλά το όραμα, το πάθος και την αποστολή του δημιουργού. Ο Δημιουργός είναι ένας άνθρωπος που αισθάνεται αναπαντικά σε μια κατάσταση χαοτική, με πολλές και συχνές αλλαγές οι οποίες είναι η καθημερινότητά του. Ο Δημιουργός «τρέφεται» με τις συχνές και πολλαπλές δραστικές αλλαγές και την έλλειψη σταθερότητας και βεβαιότητας. Σ' αυτή τη φάση οι δυο κύκλοι συμβαδίζουν αρμονικά. Η αρμονία αυτή όμως δεν θα ισχύει στην επόμενη φάση του



Kefalas 2k

Γράφημα 6. Οι Δυο Κύκλοι: Επιχείρηση και Ηγέτη [Βασισμένο στο Ward, Andrew (2003)]

επιχειρησιακού κύκλου, δηλ., στη **Ανάπτυξη (Growth)**. Στην αρχή της φάσης Ανάπτυξη η επιχείρηση αναπτύσσεται εκθετικά, δηλ., με ένα όλο και αναπτυσσόμενο ρυθμό. Ο αριθμός και η ποσότητα των προϊόντων, οι εσωτερικοί συνεργάτες, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι πιστωτές, και γενικά όλα που αποτελούν το πολύπλοκο σύστημα επιχείρηση-περιβάλλον πολλαπλασιάζονται. Εδώ το ηγετικό στυλ αλλάζει από Δημιουργός στο **Επιταχυντής (Accelerator)**.

Ο Επιταχυντής μεταφράζει το όραμα, το πάθος και την αποστολή του Δημιουργού σε συστήματα και διαδικασίες που επιτρέπουν την επιχείρηση να αναπτυχθεί χωρίς να ανακόπτει την ανοδική της πορεία κάθε φορά που κάτι αλλάζει στο περιβάλλον. Το στυλ του Επιταχυντή περιστρέφεται γύρω από τις ικανότητες εστίασης, κατεύθυνσης, και επικοινωνίας με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες. Η επόμενη φάση της επιχειρησιακής ανάπτυξης, δηλ., **Ωριμότητα (Maturity)**, απαιτεί ηγετικές ικανότητες και συμπεριφορές εκ διαμέτρου αντίθετες από αυτές του Δημιουργού. Όσο ωριμάζει η επιχείρηση τόσο αναγκαία γίνεται η ικανότητα του ηγέτη να προσφέρει μια σταθερότητα και πιστή τήρηση των διαδικασιών και συστημάτων που στήθηκαν στην φάση της Ανάπτυξης. Ο ηγέτης γίνεται τώρα **Συντηρητής (Sustainer)** ή Επιτηρητής της πορείας εξέλιξης της επιχείρησης. Αν η πορεία είναι ικανοποιητική τότε το έργο του ηγέτη είναι εύκολο και απλό: συνέχισε να είσαι αυτός που είσαι και να κάνεις αυτά που έκανες. Αν όχι τότε ο ηγέτης βάζει το καπέλο του **Μετασχηματιστή** ή Εξυγειαντή (**Transformer**) του οποίου ο σκοπός είναι να αποτρέψει την μετάβαση της επιχείρησης στη επόμενη φάση, δηλ., την **Κατάρρευση (Decline)**. Τελικά αν δεν καταφέρει ο ηγέτης να επαναδημιουργήσει είτε ένα μέρος ή ολόκληρη την επιχείρησης τότε γίνεται ο **Εκτελεστής (Terminator)**.

Η Διαδικασία Μετάβασης ή Διαδοχής

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 του διαδόχου 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 η διαδοχή θέλει δουλειά. Τόσο τα παιδιά όσο και οι γονείς θα πρέπει να «δασκαλευτούν.» Η Διαδικασία του Μέντορα είναι ο πιο σίγουρος δρόμος μιας επιτυχούς διαδοχής.

Οι Δυο Διαστάσεις της Διαδοχής

Το θέμα της Διαδοχής όπως το παρουσιάσαμε στις παραπάνω δυο παραγράφους είναι η παραδοσιακή προσέγγιση. Συνήθως η λέξη διαδοχή φέρνει στο μυαλό μας τη

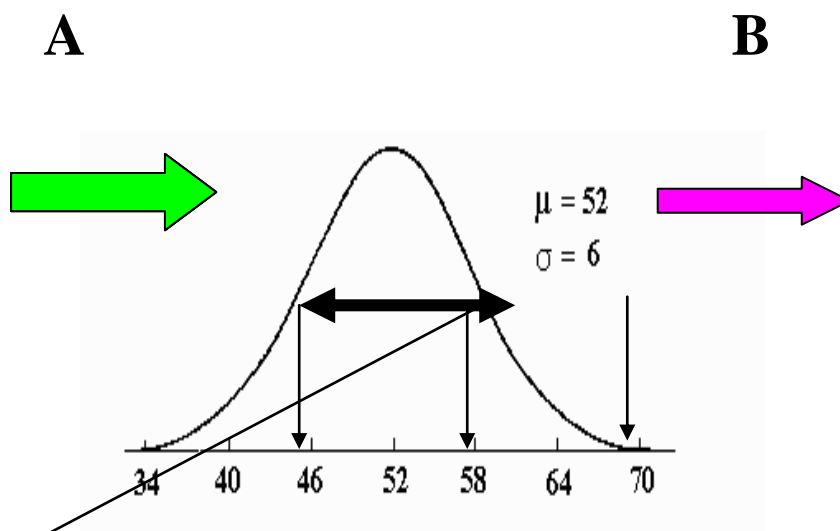
μεταβίβαση κάτι από αυτόν που το έχει σε κάποιον που δεν το έχει αλλά το θέλει. Παραδοσιακά στα παραμύθια, και πολλές φορές στη πραγματικότητα, ο Βασιλιάς μεταβιβάζει το βασίλειό του στον πρίγκιπα ή στη πριγκίπισσα. Τα παιδιά κληρονομούν από τους γονείς την περιουσία. Στον επιχειρησιακό κόσμο ο γιος ή η κόρη διαδέχεται τον γονιό στην ηγεσία της επιχείρησης. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις υποτίθεται ρητά ή έμμεσα ότι ο κληροδότης όχι μόνο έχει την επιθυμία να κληροδοτήσει αλλά είναι «έτοιμος» να το κάνει. Με την ίδια λογική υποτίθεται ότι

MENTORING THE YOUNG TO TO TAKE ON!

ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΟΥ ΝΕΟΥ
ΑΝΑΛΑΒΕΙ!

COACHING THE OLD TO MOVE ON!

ΠΡΟΠΟΝΗΣΗ ΤΟΥ ΝΑ
ΠΡΕΣΒΥΤΕΡΟΥ
ΝΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙ!



LEAVE THEM
ALONE THEY
KNOW EVERYTHING!
ΑΣΤΟΥΣ ΤΑ ΞΕΡΟΥΝ ΟΛΑ!

Γράφημα 7. Οι Δυο Διαστάσεις της Διαδικασίας Διαδοχής

ο κληρονόμος ή ο αποδέκτης επίσης επιθυμεί και είναι «έτοιμος» να αποδεχτεί τη πρόταση. Δυστυχώς πολλές φορές το σοβαρό θέμα της «ετοιμότητα» δεν είναι και τόσο αυτονόητο. Πολλές φορές τουλάχιστον το ένα από τα δυο συμβαλλόμενα μέλη δεν έχει αυτό το απαραίτητο στοιχείο της ετοιμότητας.

Η λέξη «ετοιμότητα» αναφέρεται σε δυο έννοιες. Η πρώτη έννοια αφορά την ψυχολογική κατάσταση των μελών. Η δεύτερη έννοια έχει να κάνει με την επαγγελματική κατάρτιση. Τόσο η ψυχολογική όσο και η επαγγελματική ετοιμότητα είναι δύσκολο να εκτιμηθεί εκ των προτέρων. Χωρίς να έχουμε τα απαραίτητα στοιχεία αξιωματικά ισχυριζόμαστε εδώ ότι από τα δυο εμπλεκόμενα μέλη, δηλ., τον ανάδοχο και τον κληροδότη, το θέμα των δυο πλευρών της ετοιμότητας είναι οξύτερο στον κληροδότη. Δυστυχώς η παραδοσιακή προσέγγιση εστιάζεται σχεδόν αποκλειστικά στον ανάδοχο. Η δική μας προσέγγιση δίνει ίση βαρύτητα και στα δυο συμβαλλόμενα μέλη.

Η Διαδικασία Προετοιμασίας (Προπόνησης/Coaching) του 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 τους 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. Λένε για παράδειγμα στον εξηντάρη ιδρυτή μιας ΟΕ ότι θα πρέπει να κάνει ένα σχέδιο διαδοχής γιατί τι θα απογίνει η επιχείρηση όταν αυτός θα «φύγει;» Φυσικά ο εξηντάρης, που είναι υγιέστατος και «κοτσονάτος,» δεν δίνει καμία σημασία. Τα παραδείγματα συναδέλφων του που κάνουν μια άνετη και γεμάτη ζωή μετά την αποχώρηση από τη δουλειά 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 αλλάζει την συμπεριφορά του.

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 ριψοκίνδυνες αλλαγές στην ώριμη της ηλικία ο επιχειρηματίας ονειρεύεται ήρεμα ακρογιάλια και βαρκούλες που αρμενίζουν.

Το ηγετικό του στιλ 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 παν 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 στιλ, 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

ρισοκίνδυνες 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 ληστεύει την επιχείρηση στερώντας την τα απαραίτητα μέσα εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης. Οποσδήποτε μέχρι ενός ορισμένου σημείου η έμφαση αυτή στην οικογένεια είναι κατανοητή. Όσο περνάει ο καιρός, και μεγαλώνουν τα παιδιά, οι ανάγκες τις 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:

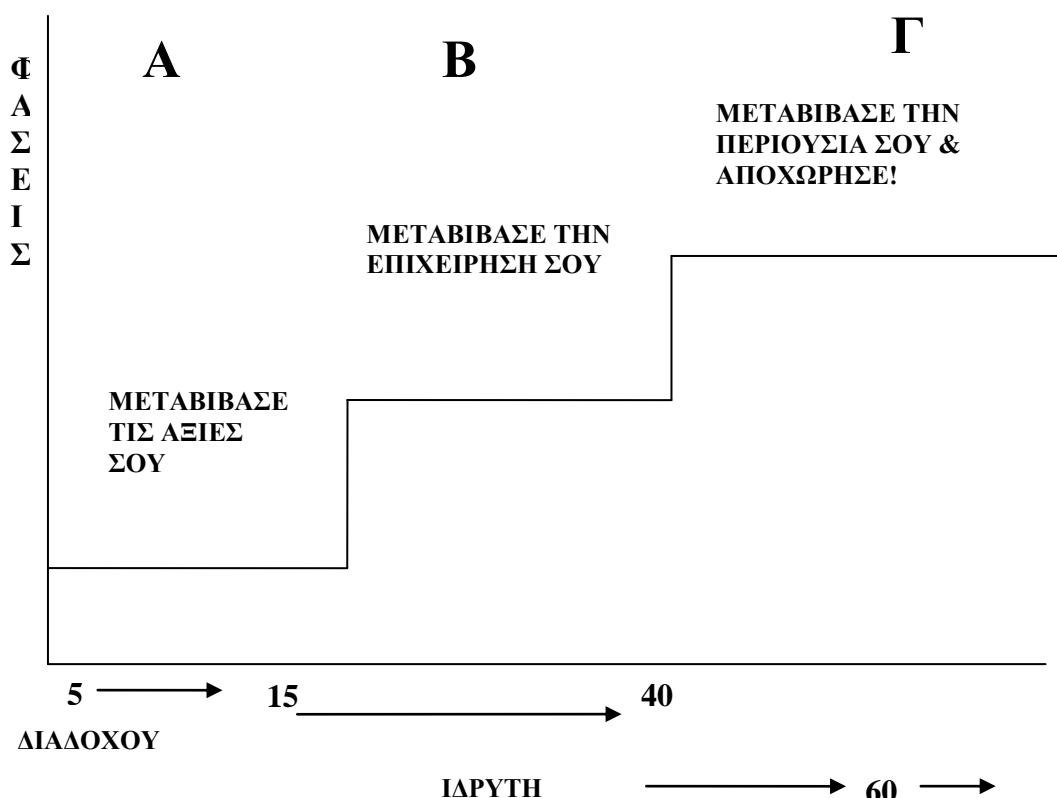
- (1) Να εμπυχώσει την επιχείρηση με υψηλές προσδοκίες. Υψηλά στάνταρτ επίδοσης και αποτελεσματικότητας των στελεχών και όλων των εργαζομένων δημιουργούν συμπεριφορές που αντισταθμίζουν κατά κάποιον τρόπο την «αδιαφορία» του ηγέτη. Κατ' αυτόν τον τρόπο όταν τα στελέχη δουν ότι τα αποτελέσματα είναι μικρότερα 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.

Η Διαδικασία Διαδοχής: Μεταβίβασε τις Αξίες και όχι μόνο την Περιουσία σου

Όπως δείχνει το Γράφημα 6 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 προφυλάξουν 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.



Γράφημα 8. Οι Τρεις Φάσεις της Διαδικασίας Διαδοχής

Η **Φάση Β: Μεταβίβασε την επιχείρηση σου** είναι η αχίλλειος πτέρνα του ιδρυτή. Όπως είδαμε και παραπάνω, οι περισσότεροι ιδρυτές υιοθετούν τη φιλοσοφία ότι «θα εργαζομαι 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 και αποχώρησε** προσέκλυσε 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 μάνατζμεντ 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 ζωηρής συζήτησης και ανάλυσης. Τράπεζες και άλλοι χρηματικοί οργανισμοί προσφέρουν μια αρκετά μεγάλη ποικιλία προϊόντων διαχείρισης πλούτου.

Η Διαδικασία Προετοιμασίας (Μέντορινγκ/Mentoring) Ανάδοχου

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 Οικογενειακές Επιχειρήσεις (ΟΕ) συνηθίζεται να κάνουν οι γονείς τους μέντορες. Δυστυχώς πολλάκις 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 το 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;

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

Εν κατακλείδι το μήνυμα που προσπαθούμε να περάσουμε είναι ότι οι επιχειρήσεις είναι ζωντανοί οργανισμοί. Σαν τέτοιοι γεννώνται, αναπτύσσονται, εξελίσσονται και, όπως όλοι οι οργανισμοί, περνούν από ορισμένες κρίσεις. Ειδικά στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι το ύψιστο καθήκον του ιδρυτή να προσπαθεί πάντα να προβλέψει την άφιξη αυτών των κρίσεων παρακολουθώντας και αξιολογώντας συνεχώς τα διάφορα «συμπτώματα» συμπεριφοράς των ανθρώπων και των προϊόντων και των «καιρών» και να τα χρησιμοποιεί ως «προειδοποιητικά σινιάλα» αλλαγών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aronoff, Craig and John Ward, (1997), *Preparing your Family Business for Strategic Change*, Family Business Leadership Series, Business Owner Resources, Marietta, GA
- Astrachan, Joseph, Ed. (2004, 2005, 2006), *Family Business Casebook Annual*, Cox Family Enterprise Center, Kennesaw State University, Kennesaw, Ga.
- Bork, David, D.T. Jaffe, S. Dashew and Q.G. Heiseler, (1996), *Working With Family Business: A Guide for Professionals*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Colin Larry & Laura, (2008), *Family, Inc.: How to Manage Parents, Siblings, Spouses, Children and In-Laws in the Family Business*, Career Press, Franklin Lakes, N.J.
- Collins, James, (2009), “How the Mighty Fall,” Excerpts, *Business Week*, May 25, 2009, pp. 027-038.
- Danco, Leon, A. (1980), *Inside Family Business*, *The Center for Family Business*, The University Press Inc., Cleveland, OH.
- Family Business Magazine, (1997), *The Family Business Succession Handbook: A Practical Guide to Transferring Leadership and Ownership to the Next Generation*, Philadelphia, PA
- Family Business Magazine, (2004), *Mentoring Handbook: A Practical Guide to training and grooming successor, and other stakeholders in your Family Company*, Philadelphia, PA
- Family Business Magazine, (2003), *Conflict Resolution Handbook: A Guide for achieving consensus in your family and your company*, Philadelphia, PA
- Fishman, Allen, E. (2009), *9 Elements of Family Business Success*, McGraw Hill, New York, N.Y.
- Gersick, Kelin, E, J. A. Davis, M. McCollom Hampton and I. Lansberg (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School, Boston, Mass.
- Greiner, Larry E. (1972), “Evolution and Revolution as Organizations Grow,” *Harvard Business Review*, July-August, p.45.
- Glassman, Kurt & Hal Johnson, (2006), *Tripping Points: The Seven Critical Issues of Business Transition Planning*, Ionic, Davis, CA.
- Κεφαλάς, Αστέριος Γ. (1999), *Η επιχείρηση στον 21ο αιώνα*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Κεφαλάς, Αστέριος Γ. (2008), *Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία*, (ΚΡΙΤΙΚΗ, Αθήνα
- Lansberg, Ivan (1999), *Succeeding Generation: Realizing the Dream of Families in Business*, Harvard Business School, Boston, Mass.
- Lea James, W., (1991), *Keeping it in the family: Successful Succession of the Family Business*, John Wiley & Sons, Inc. New York
- Le Van, Gerald, (1999), *The Survival guide to Family Business*, Routledge, New York
- McGowan, Luanna, Corina L. Wilton, Kathleen Aldridge, (2006), *Succession Planning Toolkit for Business Owners*, Canadian Institute for Chartered Accountants,
- Modis, Theodore (1998), *Conquering Uncertainty: Understanding Corporate Cycles and Positioning Your Company to Survive the Changing Environment*, McGraw-Hill, A Business Week Book, New York.

- Neubauer, Fred, and Alden G. Lank, (1998), *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, Routledge, New York
- Paisner, Marshall, B., (1999), *Sustaining the Family Business: An Insider's Guide to Managing Across Generations*, Perseus Books, Reading Mass
- Schwass, Joachim, (2005), *Wise Growth Strategies in Leading Family Business*, Palgrave, Macmillan, New York.
- Schwartz, Norbert E. (2004), *Family Business in Numbers: How Financial Statement Impact your Business*, Family Enterprise Publishers, Marietta, Ga.
- Ward, John L. (1987), *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- Ward, Andrew (2003), *The Leadership Lifecycle: Matching Leaders to Evolving Organizations*, Palgrave, Macmillan, New York, NY.