

# Harvard Business Review

Το Εγχειρίδιο  
των Οικογενειακών  
Επιχειρήσεων

Πώς να δημιουργήσετε και να  
διατηρήσετε για τις επόμενες γενιές  
μια επιτυχημένη επιχείρηση.

JOSH BARON | ROB LACHENAUER



ΣΕΙΡΑ: MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΒΙΒΛΙΟΥ: **Harvard Business Review: Το Εγχειρίδιο των Οικογενειακών Επιχειρήσεων**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΥ: Harvard Business Review: Family Business Handbook

Από τις Εκδόσεις Harvard Business Review Press, Βοστόν 2021

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ: Josh Baron, Rob Lachenauer

ΜΕΤΑΦΡΑΣΗ: Μαρίζα Συρέλλη

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ – ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΚΕΙΜΕΝΟΥ: Γιώργος Γιαννούσης

ΜΑΚΕΤΑ ΕΞΟΦΥΛΛΟΥ: Τζίνα Γεωργίου

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΣΕΛΙΔΟΠΟΙΗΣΗ: Ελένη Σταυροπούλου

© Harvard Business School Publishing Corporation, 2017

© 2021 BanyanGlobal Family Business Advisors

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

© ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε., Αθήνα 2022

Πρώτη έκδοση: Οκτώβριος 2022

Έντυπη έκδοση ISBN 978-618-01-4696-7

Ηλεκτρονική έκδοση ISBN 978-618-01-4697-4

*Τυπώθηκε στην Ευρωπαϊκή Ένωση, σε χαρτί ελεύθερο χημικών ουσιών, προερχόμενο αποκλειστικά και μόνο από δάση που καλλιεργούνται για την παραγωγή χαρτιού.*

Το παρόν έργο πνευματικής ιδιοκτησίας προστατεύεται κατά τις διατάξεις του Ελληνικού Νόμου (Ν. 2121/1993 όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα) και τις διεθνείς συμβάσεις περί πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαγορεύεται απολύτως η άνευ γραπτής αδείας του εκδότη κατά οποιονδήποτε τρόπο ή μέσο αντιγραφή, φωτοανατύπωση και εν γένει αναπαραγωγή, διανομή, εκμίσθωση ή δανεισμός, μετάφραση, διασκευή, αναμετάδοση, παρουσίαση στο κοινό σε οποιαδήποτε μορφή (ηλεκτρονική, μηχανική ή άλλη) και η εν γένει εκμετάλλευση του συνόλου ή μέρους του έργου.

**ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΨΥΧΟΓΙΟΣ Α.Ε. | PSYCHOGIOS PUBLICATIONS S.A.**

*Από το 1979 Publishers since 1979*

Έδρα:	Head Office:
Τατοίου 121, 144 52 Μεταμόρφωση	121, Tatoi Str., 144 52 Metamorfossi, Greece
Βιβλιοπωλείο:	Bookstore:
Εμμ. Μπενάκη 13-15, 106 78 Αθήνα	13-15, Emm. Benaki Str., 106 78 Athens, Greece
Τηλ.: 2102804800 • fax: 2102819550	Tel.: 2102804800 • fax: 2102819550

e-mail: [info@psychogios.gr](mailto:info@psychogios.gr)

[www.psychogios.gr](http://www.psychogios.gr) • <http://blog.psychogios.gr>

# Harvard Business Review

## Το Εγχειρίδιο των Οικογενειακών Επιχειρήσεων



Μετάφραση: Μαρίζα Συρέλλη

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:  
Δημήτρης Μπουραντάς





# Εισαγωγή

## Κατανόηση

# της οικογενειακής σας επιχείρησης

*Είστε ο ηγέτης μιας οικογενειακής επιχείρησης που μετράει πολλές γενιές και θέλετε να συνεχίσετε την ανάπτυξη και την ευημερία της επιχείρησης και της οικογένειάς σας;*

*Είστε ο ιδρυτής μιας πετυχημένης επιχείρησης που προσπαθεί να αποφασίσει αν θα μεταβιβάσει την επιχείρηση στα παιδιά του;*

*Είστε μέλος της νεότερης γενιάς μιας οικογενειακής επιχείρησης και ανυπομονείτε να βρείτε έναν τρόπο να συνεισφέρετε, αλλά δεν είστε σίγουρος πώς θα το κάνετε;*

*Προσπαθείτε να διαχειριστείτε τον διπλό ρόλο σας ως ιδιοκτήτης και εργαζόμενος στην οικογενειακή σας επιχείρηση;*

*Είστε ιδιοκτήτης οικογενειακής επιχείρησης που δε διαδραματίζει ενεργό ρόλο στην καθημερινή λειτουργία της, αλλά που έχει αποσωθεί στη μακροπρόθεσμη επιτυχία της εταιρείας;*

*Είστε σύζυγος ιδιοκτήτη οικογενειακής επιχείρησης που ενδιαφέρεται να υποστηρίξει τόσο τον σύζυγο όσο και τα παιδιά της, αλλά δεν κατανοείτε πλήρως τα όρια του ρόλου σας;<sup>1</sup>*

*Είστε στέλεχος, μέλος του διοικητικού συμβουλίου ή σύμβουλος σε μια οικογενειακή επιχείρηση που σέβεστε βαθύτατα, αλλά δεν είστε σίγουρος πώς να βοηθήσετε;*

*Είστε εργαζόμενος σε οικογενειακή επιχείρηση τρίτου και προσπαθείτε να καταλάβετε αν έχετε τη δυνατότητα να αναπτυχθείτε εκεί;*

*Ανήκετε σε μια εταιρεία που τεχνικά δεν είναι οικογενειακή επιχείρηση, αλλά λειτουργεί σαν οικογενειακή επιχείρηση, ίσως επειδή ανήκει στους εργαζομένους ή είναι κάποια συνεργασία;*

*Αν ανήκετε σε οποιαδήποτε από αυτές τις κατηγορίες –είτε η οικογενειακή σας επιχείρηση είναι ένας διεθνής όμιλος ετερογενών δραστηριοτήτων είτε η πιτσαρία της γειτονιάς–, αυτό το εγχειρίδιο είναι για εσάς.*

Η οικογένεια και η επιχείρηση είναι δύο από τις πιο ισχυρές δυνάμεις στον κόσμο. Οι οικογένειές μας διαμορφώνουν τον χαρακτήρα μας με τη μορφή των γονιδίων και μεγάλο μέρος της ανατροφής μας. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους πιο πολύτιμους πόρους μας: τους ανθρώπους, τον χρόνο, το κεφάλαιό μας. Όταν συνδυάζονται, η οικογένεια και η επιχείρηση ενισχύουν τον αντίκτυπο και την πολυπλοκότητά τους. Αν διαβάζετε αυτό το βιβλίο, ζείτε και εργάζεστε σε αυτόν τον έντονο δεσμό και έχετε γνώσεις και εμπειρίες που σπάνια κατανοούν οι εξωτερικοί παρατηρητές.

Το πλαίσιο και οι πρακτικές αυτού του βιβλίου βασίζονται στην εμπειρία δεκαετιών που αποκτήσαμε από τη συνεργασία με οικογενειακές επιχειρήσεις πολλών και διαφόρων μεγεθών, κλάδων και γεωγραφικών τοποθεσιών. Στο βιβλίο αυτό θα μοιραστούμε τις ιστορίες ορισμένων εξ αυτών των οικογενειών, αλλά θα αποκρύψουμε, αναγκαστικά, τυχόν αναγνωριστικά στοιχεία. Οι τακτικές αυτού του βιβλίου έχουν λειτουργήσει για εκατοντάδες επιχειρηματικές οικογένειες και ελπίζουμε να βρείτε τρόπους με τους οποίους θα μπορέσετε να τις αξιοποιήσετε κι εσείς. Θα πρέπει να αξιολογή-

σετε αν οι προτάσεις μας θα έχουν αποτέλεσμα για την οικογένειά σας στις συνθήκες και στο χρονικό πλαίσιο που αφορούν τη δική σας περίπτωση, και τι βελτιώσεις –αν υπάρχουν– θα χρειαστεί να κάνετε. Υπάρχουν πολύ λίγες βέλτιστες πρακτικές που πρέπει να υιοθετήσουν όλες οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Θα επισημάνουμε τυχόν εξαιρέσεις.

Τρέφουμε τεράστιο σεβασμό προς τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Ως σύμβουλοι οικογενειακών επιχειρήσεων, μοιραζόμαστε το ίδιο πάθος να βοηθάμε τα άτομα που πρέπει να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις από κοινού, ανάμεσα στα πολλά επίπεδα μιας επιχείρησης. Και οι δύο ξεκινήσαμε την καριέρα μας ως σύμβουλοι στρατηγικής, ο Rob στην Boston Consulting Group (BCG) και ο Josh στην Bain & Company. Ο Rob διαθέτει πρακτική πείρα ηγεσίας, καθώς είναι ο διευθύνων σύμβουλος τριών εταιρειών, ενώ ο Josh προσφέρει μια ακαδημαϊκή προοπτική από τη θέση του καθηγητή μεταπτυχιακού στη διοίκηση επιχειρήσεων και την εκπαίδευση στελεχών στο Columbia Business School. Καθένας από εμάς έχει αφιερώσει παραπάνω από μια δεκαετία στην παροχή συμβουλών σε οικογενειακές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο, καθώς ταξίδευαν σε αυτά τα ταραγμένα νερά. Μαθαίνουμε πάντα κάτι σημαντικό από τις οικογένειες με τις οποίες συνεργαζόμαστε, και θαυμάζουμε βαθιά αυτά που έχτισαν και διατήρησαν.

Μέσα από τη δουλειά μας μάθαμε, επίσης, ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να αντιπροσωπεύουν τόσο τις καλύτερες όσο και τις χειρότερες μορφές καπιταλισμού. Στην καλύτερη περίπτωση, αυτές οι επιχειρήσεις επενδύουν στο μέλλον, στην κοινότητά τους, στη συνεργασία και την από κοινού ανάπτυξη. Στη χειρότερη περίπτωση, και όπως συχνά παρουσιάζονται στα μέσα ενημέρωσης, οι οικογενειακές επιχειρήσεις πλήττονται από τρομερές συγκρούσεις, καταστρέφοντας τον πλούτο τους, πολλές θέσεις εργασίας και τις οικογενειακές σχέσεις τους στην πορεία.

Τι είναι, λοιπόν, αυτό που διαχωρίζει τις καλύτερες από τις χειρότερες; Οι πιο πετυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν τρία κοινά χαρακτηριστικά:

- 1. Περιέργεια:** Οι πετυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις διοικούνται από διά βίου μαθητές. Αυτοί οι ηγέτες κάνουν εξαιρετικές ερωτήσεις, αντί να υποθέτουν ότι έχουν όλες τις απαντήσεις. Διερευνούν πάντα τι κάνουν οι άλλοι και αναζητούν νέες ιδέες.
- 2. Ομαδική εργασία:** Οι αποτελεσματικές οικογενειακές επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι η καλή λειτουργία της επιχείρησής τους απαιτεί συνεχή προσπάθεια. Εντοπίζουν αναδυόμενα προβλήματα, δε φοβούνται να κάνουν δύσκολες συζητήσεις, να κάνουν δύσκολες επιλογές και να αναγνωρίζουν τη σημασία που έχει να τα κάνουν αυτά μαζί.
- 3. Προσαρμοστικότητα:** Ενστερνίζονται τις προκλήσεις που έρχονται στον δρόμο τους και είναι ανοιχτές στην αλλαγή ώστε να τις αντιμετωπίσουν. Αναγνωρίζουν ότι, επειδή κάτι έχει λειτουργήσει άψογα μέχρι τώρα, δεν υπάρχουν εγγυήσεις ότι θα λειτουργήσει το ίδιο από δω και πέρα.

## Τι θα μάθετε στο Εγχειρίδιο των Οικογενειακών Επιχειρήσεων του HBR

Η δομή του εγχειριδίου μάς δίνει τη δυνατότητα να αναλύσουμε καθένα από αυτά τα τρία χαρακτηριστικά. Στο πρώτο μέρος μοιραζόμαστε τις κύριες διαπιστώσεις που απαιτούνται για να σας βοηθήσουμε να ξεπεράσετε την εγγενή πολυπλοκότητα μιας οικογενειακής επιχείρησης, και δείχνουμε πώς μπορείτε να χρησιμοποιήσετε την επιρροή σας για να διατηρήσετε την επιχείρησή σας. Θα μά-

Θετε δύο κυρίαρχες πτυχές της εργασίας σε μια οικογενειακή επιχείρηση:

- Πώς θα αποκωδικοποιήσετε την οικογενειακή σας επιχείρηση κατανοώντας την επιρροή βασικών ατόμων, πολυδιάστατων σχέσεων και δυναμικών συστημάτων
- Γιατί η ιδιοκτησία φέρνει μαζί της τη δύναμη είτε να καταστρέψετε την επιχείρησή σας είτε να την προετοιμάσετε να μεγαλοουργήσει για πολλές γενιές

Στο δεύτερο μέρος εξηγούμε τη βασική εργασία που πρέπει να γίνει σε κάθε οικογενειακή επιχείρηση για να αντέξει η παρακαταθήκη της στον χρόνο. Θα μάθετε πώς να κάνετε τα παρακάτω βήματα:

- Να προσδιορίσετε τον τύπο της οικογενειακής σας επιχείρησης και να καθορίσετε αν πρέπει να αλλάξει για να ευημερήσει στο μέλλον
- Να δημιουργήσετε τις διοικητικές δομές και τις διαδικασίες που απαιτούνται για τη λήψη ορθών αποφάσεων
- Να αναπτύξετε μια στρατηγική ιδιοκτητή που ορίζει τι είναι η επιτυχία για την επιχείρησή σας
- Να δημιουργήσετε μια προσέγγιση στην επικοινωνία, που θα σας βοηθάει να καλλιεργείτε τις σχέσεις εμπιστοσύνης στις οποίες βασίζεται η οικογενειακή σας επιχείρηση για να μεγαλοουργεί
- Να καταστρώσετε ένα σχέδιο μετάβασης της επιχείρησής σας ώστε να προετοιμάσετε την επόμενη γενιά για επιτυχίες και όχι για συγκρούσεις

Στο τρίτο μέρος μαθαίνετε για τις βασικές προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσετε στην οικογενειακή εταιρεία. Περιγράφουμε



τρόπους αντιμετώπισης αυτών των προκλήσεων, συμπεριλαμβανομένου του τρόπου επίτευξης των παρακάτω στόχων:

- Προετοιμασία για τους αναπόφευκτους κλυδωνισμούς στην επιχειρηματική σας οικογένεια
- Επιτυχία κατά την εργασία σας στην οικογενειακή επιχείρηση
- Χάραξη πολιτικής για την απασχόληση μελών της οικογένειας
- Υπεύθυνη διαχείριση του πλούτου της οικογένειάς σας
- Επίτευξη του σωστού επιπέδου συγκρούσεων
- Χτίσιμο οικογενειακού γραφείου
- Ελαχιστοποίηση του κινδύνου απώλειας αυτού που χτίσατε

Ίσως μπειτε στον πειρασμό να μεταπηδήσετε σε οποιοδήποτε κεφάλαιο αναφέρεται στην πρόκληση που αντιμετωπίζετε αυτόν τον καιρό και σίγουρα μπορείτε να το κάνετε. Όμως ελπίζουμε να διαβάσετε αυτό το βιβλίο από την αρχή ως το τέλος. Για να κατανοήσετε την οικογενειακή σας επιχείρηση συνολικά, πρέπει να σκεφτείτε όλα τα επιμέρους στοιχεία της και πώς συνδέονται μεταξύ τους. Μια ενότητα στο τέλος του βιβλίου με τίτλο «Περαιτέρω ανάγνωση» παρέχει επίσης σημεία από τα οποία θα ξεκινήσετε αν θέλετε να εμβαθύνετε. Αυτό το βιβλίο θα σας φανεί ιδιαίτερα χρήσιμο, αν σας δώσει το έναυσμα για νέες γνώσεις και συζητήσεις συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερομένων στην οικογενειακή σας επιχείρηση. Μια υγιής οικογενειακή επιχείρηση –και επιχειρηματική οικογένεια– μπορεί να είναι εφικτή για τις μελλοντικές γενιές, αν είστε όλοι πρόθυμοι να κάνετε την προσπάθεια.

Ο ρόλος σας σε μια οικογενειακή επιχείρηση απαιτεί πολλά από εσάς: τον νου, τη συναισθηματική νοημοσύνη σας, ακόμα και το θάρρος σας. Αν τη λειτουργήσετε σωστά, οι οικογενειακές σας σχέσεις θα είναι βαθύτερες και πιο ικανοποιητικές, η επιχείρησή σας θα ανθήσει και η κοινότητά σας θα ωφεληθεί.

Το βιβλίο αυτό θα σας βοηθήσει να εξερευνήσετε την οικογενειακή επιχείρηση που γνωρίζετε και αγαπάτε, αλλά ίσως δεν καταλαβαίνετε πάντα. Ελπίζουμε ότι θα δημιουργήσει ενσυναίσθηση για τους άλλους στην επιχείρησή σας – άτομα που αντιμετωπίζουν επίσης σύνθετες καταστάσεις και αποφάσεις– και θα σας βοηθήσει να προσδιορίσετε τι μπορείτε να επηρεάσετε θετικά. Αν θεωρείτε χρήσιμο αυτό το βιβλίο, μπορεί να θέλετε να το έχετε εύκαιρο, να το μοιραστείτε με άλλους στην οικογένειά σας και να το διαβάσετε κατά καιρούς, όταν προκύπτουν νέες προκλήσεις. Σας ευχόμαστε καλή διαδρομή.

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

# Αποκρυπτογράφηση του κώδικα της οικογενειακής σας επιχείρησης



# 1.

## **Αποκωδικοποιήστε την οικογενειακή σας επιχείρηση**

*Ποιος έκοψε τις τριανταφυλλίες της μαμάς;* Τριανταφυλλίες! Αυτή η μάχη σχεδόν εκτροχίασε μια πετυχημένη οικογενειακή επιχείρηση δεύτερης γενιάς. Είχαμε προγραμματίσει μια συνάντηση με τους ιδιοκτήτες της εταιρείας για να συζητήσουμε αν θα έπρεπε να κρατήσουν τον διευθύνοντα σύμβουλό τους, ο οποίος δεν ήταν μέλος της οικογένειας και είχε χαμηλές επιδόσεις. Αντ' αυτού, πέρασαν σχεδόν όλο τον χρόνο διαφωνώντας για το αν ένα από τα αδέρφια είχε το δικαίωμα να «κλαδέψει» ή να «ξεριζώσει» (ανάλογα με την εκδοχή που πιστεύατε) τις πολύτιμες τριανταφυλλίες της μητέρας τους στο εξοχικό. Παρά τις προσπάθειές μας να αλλάξουμε θέμα, δεν μπόρεσαν να ξεπεράσουν το περιστατικό με τις τριανταφυλλίες. Η συνάντηση κατέληξε σε αδιέξοδο, αφού η ομάδα δεν κατάφερε να πάρει καμία απόφαση μαζί.

Είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς ότι το διοικητικό συμβούλιο μιας εισηγμένης εταιρείας θα ακινητοποιούνταν λόγω διαφωνίας στην αρχιτεκτονική κήπου. Οι ξένοι συχνά απορούν για τον τρόπο

με τον οποίο οι οικογενειακές επιχειρήσεις φαίνεται να αψηφούν τους συνήθεις επιχειρηματικούς κανόνες. Αυτό συμβαίνει επειδή οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι διαφορετικές. Αν συμμετέχετε σε μια τέτοια επιχείρηση ή εργάζεστε για μια τέτοια επιχείρηση, η μοναδικότητά της δε θα σας εκπλήξει. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι κατανοείτε πάντα πώς και γιατί η επιχείρηση λειτουργεί όπως λειτουργεί. Απλώς ξέρετε ότι η συμβατική επιχειρηματική σοφία δεν ισχύει πάντα. Ποιοι είναι όμως οι κανόνες;

Έχουμε καλά νέα. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις γίνονται κατανοπές όταν σταματάτε να τις εξετάζετε εξονυχιστικά όπως τις συμβατικές επιχειρήσεις και χρησιμοποιείτε τα τρία παρακάτω επίπεδα ανάλυσης:

- Τα άτομα, ειδικά οι ιδιοκτήτες, έχουν τεράστιο αντίκτυπο.
- Οι σχέσεις είναι πολυδιάστατες και αλληλένδετες.
- Οι δυναμικές του συστήματος διαμορφώνουν τη συμπεριφορά όλων με τρόπους που μπορεί να μη συνειδητοποιείτε.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα σας βοηθήσουμε να αναγνωρίσετε και να κατανοήσετε την επιρροή κρίσιμων ατόμων στην οικογενειακή σας επιχείρηση, να αποκρυπτογραφήσετε και να χαρτογραφήσετε βασικές σχέσεις, και να αναγνωρίσετε τις συχνά άορατες δυναμικές των συστημάτων που θα διαμορφώσουν το μέλλον σας.

## **Ο αντίκτυπος των ατόμων**

Παρά τις συχνές αναφορές σε «παντοδύναμους διευθύνοντες συμβούλους» εισηγμένων εταιρειών, αυτά τα στελέχη δεν μπορούν να αγγίξουν την επιρροή του ηγέτη μιας οικογενειακής επιχείρησης που υποστηρίζεται από την εξουσία της ιδιοκτησίας. Οι ιδιοκτήτες,

ένας σχετικά μικρός αριθμός ατόμων (οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις ανήκουν σε πολύ λιγότερους από εκατό ανθρώπους), έχουν την απόλυτη εξουσία σε κάθε απόφαση που λαμβάνεται στην επιχείρηση. Μπορούν να απολύσουν τον διευθύνοντα σύμβουλο, να προσθέσουν ή να αφαιρέσουν μέλη του διοικητικού συμβουλίου, να αλλάξουν τη στρατηγική, να πουλήσουν την εταιρεία, να αποφασίσουν ποιος μπορεί να είναι ιδιοκτήτης, ακόμα και να κόψουν τις τριανταφυλλίες, για να κατονομάσουμε μερικά πράγματα που έχουν υπό τον έλεγχό τους. Η οικογενειακή ιδιοκτησία διατηρεί την εξουσία στα χέρια λίγων ατόμων. Το ποιοί είναι αυτοί οι άνθρωποι και τι είναι αυτό που θέλουν θα έχει βαθιά επίδραση στην οικογενειακή τους επιχείρηση. Και αυτή η επίδραση θα διαφέρει, φυσικά, από επιχείρηση σε επιχείρηση και από οικογένεια σε οικογένεια.

Μια αμερικανική εταιρεία ψυχαγωγίας ανήκει σιωπηρά σε μία οικογένεια εδώ και γενεές και έχει καταφέρει να αναπτυχθεί και να ευδοκιμήσει με μόνο μία παγκόσμια επωνυμία, κάτι σπάνιο στον εύθραυστο κλάδο της ψυχαγωγίας, ο οποίος καθοδηγείται από τους καταναλωτές και κυριαρχείται από κοινοπραξίες πολλών επωνυμιών, όπως η Disney. Μολονότι ο διευθύνων σύμβουλος της οικογένειας είχε πολλές ευκαιρίες με τα χρόνια να εξαγοράσει ανταγωνιστές και να διαφοροποιήσει το χαρτοφυλάκιό του, κράτησε σταθερή τη στάση του. Αυτός ο διευθύνων σύμβουλος –θα τον αποκαλέσουμε Frederick– είναι σαφής: θέλει απλώς να είναι ιδιοκτήτης και να διευθύνει μία εταιρεία. Ο Frederick είναι ένας άνθρωπος της ρουτίνας. Το ημερολόγιό του οργανώνεται έναν χρόνο νωρίτερα, το μεσημεριανό σερβίρεται πάντα στις 12.45 μ.μ. και φεύγει από το γραφείο εγκαίρως για να δει την οικογένειά του και να διαβάσει βιβλία. «Η κατοχή πολλών επωνυμιών θα ήταν πολύ δύσκολη», μας είπε. «Κάποιος θα πρέπει να διευθύνει τις επιχειρήσεις. Και αυτός ο κάποιος θα ήμουν εγώ». Επειδή δεν του αρέσουν οι εκπλήξεις,

δομεί τη ζωή και την επιχείρησή του με προβλέψιμους τρόπους. Του αρέσει να τελειοποιεί την οικογενειακή επιχείρηση σταδιακά, με σύνεση και σχολαστικά. Και όσο είναι στο πηδάλιο, αυτή η στρατηγική δε θα αλλάξει ποτέ. Ο Frederick δε θα επέλεγε να διοικήσει την εταιρεία του διαφορετικά. Η προσέγγισή του είναι θεμελιώδης για την ταυτότητά του.

Αντιθέτως, μια ευρωπαϊκή οικογενειακή επιχείρηση έχει έναν διευθύνοντα σύμβουλο που θα αποκαλέσουμε Ian. Κατά τη διάρκεια της τριακονταετούς θητείας του ως διευθύνων σύμβουλος, η οικογενειακή επιχείρηση του Ian απέκτησε περισσότερες από είκοσι πέντε εταιρείες σε κλάδους τόσο διαφορετικούς όσο τα ανταλλακτικά αυτοκινήτων, οι ασφάλειες, η πληροφορική και η κατασκευή επίπλων. Ο κλάδος δεν είχε σημασία. Ο Ian θα αγόραζε φθηνά, θα αναβάθμιζε τη διοίκηση, θα έβρισκε πού θα μπορούσε να αυξήσει την τιμή και θα ήταν έτοιμος για την επόμενη εξαγορά. Θα έλεγχε τις προηγουμένως εξαγορασθείσες εταιρείες μόνο δύο φορές τον χρόνο σε ημερήσιας διάρκειας αξιολογήσεις των ισολογισμών και των καταστάσεων κερδών και ζημιών των εταιρειών – τα έγγραφα στρατηγικής, όμως, παρέμεναν άθικτα. «Η στρατηγική μας είναι να βγάζουμε χρήματα!» θα δήλωνε ο Ian. Αγαπούσε τη συγκίνηση του κυνηγιού και ήξερε τι χρειαζόταν για να πετύχει. Μετά τη «συνταξιοδότησή» του στα εβδομήντα πέντε ο Ian αγόρασε αρκετές επιχειρήσεις στην Αφρική για να παραμείνει απασχολημένος.

Θα βρείτε πολλούς Frederick και Ian στην ιστορία κάθε πετυχημένης οικογενειακής επιχείρησης, ηγέτες των οποίων οι στρατηγικές αντικατοπτρίζουν βαθιά την προσωπικότητά τους. Χωρίς αυτό το άτομο, χωρίς την «ιδιαιτέρη ευφυΐα» του, η οικογενειακή επιχείρηση θα ήταν πιθανώς πολύ διαφορετική. Αν βάλετε τον Ian στην εταιρεία ψυχαγωγίας ή τον Frederick σε όμιλο ετερογενών δραστηριοτήτων, θα έχετε πιθανώς ριζικά διαφορετικά αποτελέ-

σματα. Η μέση θητεία του διευθύνοντος συμβούλου σε μια οικογενειακή επιχείρηση είναι τουλάχιστον δεκατρία χρόνια, σε σύγκριση με τα πέντε χρόνια στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες. Με περισσότερο χρόνο στη θέση τους και μεγαλύτερη εξουσία στη λήψη αποφάσεων ως ιδιοκτήτες, αυτοί οι διευθύνοντες σύμβουλοι της οικογένειας βάζουν την προσωπική τους σφραγίδα στις εταιρείες τους.

Παρά τον ευρέως διαδεδομένο μύθο ότι μόνο οι ιδρυτές μπορούν να έχουν τεράστια επιρροή σε μια επιχείρηση (σκεφτείτε τον Sam Walton της Walmart), οι επόμενες γενιές μπορούν επίσης να έχουν σημαντικό αντίκτυπο. Ο Rupert Murdoch, για παράδειγμα, πήρε τα ταπεινά θεμέλια των αυστραλιανών μέσων ενημέρωσης του πατέρα του και έχτισε μια παγκόσμια αυτοκρατορία πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων. Άνθρωποι όπως ο Frederick (Γ3, τρίτη γενιά) και ο Ian (Γ4, τέταρτη γενιά) παίζουν τον ρόλο του δημιουργού: κάθονται στο κέντρο ισχύος των οικογενειακών εταιρειών τους.<sup>1</sup> Όπως θα συζητήσουμε, κι άλλοι ιδιοκτήτες μπορούν να παίξουν σημαντικούς ρόλους, ακόμα κι αν δεν είναι οι διευθύνοντες σύμβουλοι της επιχείρησης.

Οι ιδιοκτήτες όμως δεν είναι τα μόνα άτομα που, ως άτομα, λαμβάνουν και διαμορφώνουν σημαντικές αποφάσεις σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Μολονότι ενδέχεται να μην εμφανίζονται στο οργανόγραμμα της εταιρείας ή στα έγγραφα ιδιοκτησίας, οι σύζυγοι, τα παιδιά, τα ξαδέρφια, οι συγγενείς εξ αγχιστείας, τα στελέχη που δεν ανήκουν στην οικογένεια και τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου μπορούν επίσης να επηρεάσουν την κατεύθυνση μιας οικογενειακής επιχείρησης. Σε μια εισηγμένη εταιρεία έχει ελάχιστη σημασία ποιος είναι ο/η σύζυγος, οι γονείς, τα αδέρφια ή οι φίλοι του διευθύνοντος συμβούλου, αλλά σε μια οικογενειακή επιχείρηση αυτοί οι άνθρωποι έχουν μεγάλη σημασία. Ένας διευθύνων σύμβουλος που δεν ανήκει στην οικογένεια και έχει την πλήρη υπο-



στήριξη των ιδιοκτητών της εταιρείας, ακόμα κι αν αυτοί οι ιδιοκτήτες δεν εμπλέκονται ιδιαίτερα, μπορεί επίσης να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της οικογενειακής επιχείρησης λόγω αυτής της υποστήριξης. (Σκεφτείτε τη δύναμη και την επιρροή της επί σειρά ετών αρχισυντάκτριας της *Vogue* Anna Wintour, η οποία είχε τη διαρκή υποστήριξη του θρυλικού S.I. Newhouse, συνιδιοκτήτη της Advance Publications, για δεκαετίες.)

Ο προσωπικός χαρακτήρας των ανθρώπων παίζει βασικό ρόλο στη μοίρα μιας οικογενειακής επιχείρησης. Για παράδειγμα, συναντήσαμε μια οικογένεια που είναι από τους μεγαλύτερους γαιοκτήμονες στην Κολομβία. Ο πατέρας λάτρευε το επιχειρηματικό παιχνίδι και επεδίωκε με πάθος την αύξηση του πλούτου της οικογένειας. Επειδή η σύζυγός του μεγάλωσε σε μια άλλη, γεμάτη συγκρούσεις οικογενειακή επιχείρηση, ήταν αποφασισμένη να χαρίσει την οικογενειακή περιουσία τους προτού πεθάνει. Ζήτησε τα κέρδη από την οικογενειακή επιχείρηση να διανεμηθούν, αντί να επενδυθούν εκ νέου, και μετά να δοθούν σε φιλανθρωπίες. Ο γιος τους ήταν αδιάφορος τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον πλούτο της οικογένειας, ακολουθώντας με χαρά τη σταδιοδρομία του εργάτη σε μια από τις φάρμες εκτροφής βοοειδών της οικογένειας. Είναι πιθανώς ένας από τους πλουσιότερους καουμπόηδες στον κόσμο. Η κόρη τους, νιώθοντας βαθιά ένοχη για τον πλούτο της οικογένειάς της, παντρεύτηκε έναν υπουργό και μαζί μετακόμισαν στις φτωχογειτονιές της Μπογκοτά. Κανένα από αυτά τα μέλη της οικογένειας δε συμφωνεί με το τι θα πρέπει να κάνει η οικογένεια με τον πλούτο που δημιουργεί η επιχείρησή τους, αλλά όλοι έχουν λόγο σε αυτό που συμβαίνει.

Για να προβλέψουμε τι θα συμβεί σε αυτήν την εταιρεία την επόμενη γενιά, πρέπει να κατανοήσουμε τι θέλουν η κόρη και ο γιος για την οικογενειακή επιχείρηση. Θα τη διαιρέσουν ώστε καθένας να μπορεί να πάρει μια προσωπική απόφαση για το τι θα κάνει με

τον πλούτο του; Θα αποσυρθούν από το τρέχον επάγγελμά τους και θα αναλάβουν ενεργό ρόλο στην ηγεσία της επιχείρησής τους; Θα θέλει κάποιο από τα δύο αδέρφια να πουλήσει το μεριδίό του στο άλλο; Το μόνο σίγουρο είναι ότι οι επιλογές τους θα καθοδηγούνται, τουλάχιστον εν μέρει, από τις προσωπικές τους προτεραιότητες, οι οποίες δεν έχουν σχέση με την ίδια την επιχείρηση.

Οι φαινομενικά παράλογες αποφάσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων συχνά αντικατοπτρίζουν λογικές επιλογές σκεπτικών ανθρώπων που εκτιμούν πράγματα πέρα από τα υψηλότερα κέρδη. Και εφόσον είναι ιδιοκτήτες της εταιρείας ή επηρεάζουν εκείνους που το κάνουν, μπορούν «να θέλουν κάτι επειδή έτσι θέλουν», είτε είναι η ανάπτυξη μέσω στρατηγικών που ταιριάζουν στην προσωπικότητά τους, όπως αυτές που εφάρμοσαν ο Frederick και ο Ian, είτε η εστίαση στη διανομή χρημάτων εκτός εταιρείας ή η κατεύθυνση της εταιρείας στην καταπολέμηση της κλιματικής αλλαγής ή της φτώχειας. Ως άτομα με μοναδικούς στόχους και επιθυμίες, καταφέρνουν να χαράξουν τη δική τους πορεία.

## Σχέσεις που φτιάχνουν ή καταστρέφουν

Μπορείτε επίσης να αποκωδικοποιήσετε την οικογενειακή σας επιχείρηση εξετάζοντας τις σχέσεις στο εσωτερικό της. Σε αντίθεση με μία μη οικογενειακή επιχείρηση, όπου υπάρχουν σαφή όρια που συνήθως διαχωρίζουν τις επαγγελματικές και τις προσωπικές σχέσεις, μια οικογενειακή επιχείρηση περιλαμβάνει πολυδιάστατες σχέσεις που αλληλοεπηρεάζονται με βαθύτερους, συχνά απροσδόκητους, τρόπους. Στην πραγματικότητα, υπάρχουν ταυτόχρονα τρεις διαφορετικοί τύποι σχέσεων.

Οι **οικογενειακές σχέσεις** είναι καλύτερες όταν είναι συμπεριληπτικές, ανεκτικές, προστατευτικές και υποστηρικτικές. «Ανταλ-

λάζουν» θετικά συναισθήματα, όπως η αγάπη, και κάποιες φορές μερικά αρνητικά. Οι οικογένειες είναι συναισθηματικά συνδεδεμένες. Επίσης, οι οικογενειακές σχέσεις είναι οι μακροβιότερες σχέσεις της ζωής των περισσότερων ανθρώπων.

Στις **επιχειρηματικές σχέσεις**, από την άλλη πλευρά, υπάρχει ιεραρχία, υπάρχουν προϊστάμενος και δομή αναφοράς. Συνήθως είναι αξιοκρατικές. Αν δεν τα καταφέρνετε, απολύστε ή παραιτείστε. Η μέση θητεία των Αμερικανών εργαζομένων είναι τώρα μικρότερη από πέντε έτη. Οι επιχειρήσεις «εμπορεύονται» δεξιότητες. Προσλαμβάνετε έναν αντιπρόεδρο παραγωγής για τη γνώση και την εμπειρία του ως στέλεχος στα επιχειρηματικά ζητήματα που αντιμετωπίζετε. Το άτομο παραμένει σε αυτόν τον ρόλο μόνο όσο η αμοιβαία επένδυση έχει νόημα και για τα δύο μέρη.

Οι **σχέσεις ιδιοκτητών** εξαρτώνται από το ποιος έχει τον έλεγχο ψήφου της εταιρείας και ποιος έχει επιρροή με την άποψή του, ακόμα και χωρίς ψήφο. Οι ιδιοκτήτες «εμπορεύονται» εξουσία και ανήκουν σε μια αποκλειστική λέσχη: είτε είστε ιδιοκτήτης είτε δεν είστε. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, σε αντίθεση, ας πούμε, με την Apple, η ιδιοκτησία παραμένει. Οι περισσότερες εταιρείες έχουν όρια ως προς τα άτομα στα οποία μπορούν να πουλήσουν τις μετοχές τους, και τον τρόπο. Η έξοδος και η είσοδος δεν είναι απλές, γρήγορες επιλογές.

Στην οικογενειακή σας επιχείρηση κάθε μεγάλη απόφαση που λαμβάνετε –για περικοπή ενός μερίσματος που καταβάλλεται στη μητέρα σας για την προστασία του ισολογισμού σας, για εξαγορά του εξαδέλφου σας, για ακύρωση της οικογενειακής συγκέντρωσης ή για απόλυση του αδελφού σας– εντάσσεται σε μια σύνθετη έκφραση οικογενειακού συναισθήματος, ιεραρχίας της επιχείρησης και εξουσίας των ιδιοκτητών. Οι αποφάσεις σας δεν είναι ποτέ απλές επαγγελματικές ή οικογενειακές αποφάσεις.

Αυτή η πολυπλοκότητα εκδηλώνεται σε έναν τεράστιο αριθμό

σημαντικών σχέσεων, καθμία από τις οποίες έχει διακριτό νόημα. Για παράδειγμα, ο Ian, ο δημιουργός του ομίλου ετερογενών δραστηριοτήτων, είναι γιος, αδελφός με δύο αδέρφια, σύζυγος, πατέρας, θείος, ξάδελφος, πεθερός και παππούς. Στην επιχείρηση ήταν διευθύνων σύμβουλος με δώδεκα άμεσους υφισταμένους και πρόεδρος του συμβουλίου. Ως ιδιοκτήτης, ήταν διαχειριστής, δικαιούχος του καταπιστεύματος, επενδυτικός συνεργάτης με τα αδέρφια του, επενδυτής που αγόρασε πρόσθετες μετοχές από άλλα μέλη της οικογένειάς του, και μέλος του διοικητικού συμβουλίου του ιδρύματός τους. Αν τα αθροίσετε, ο Ian έχει πάνω από πενήντα σημαντικές σχέσεις.

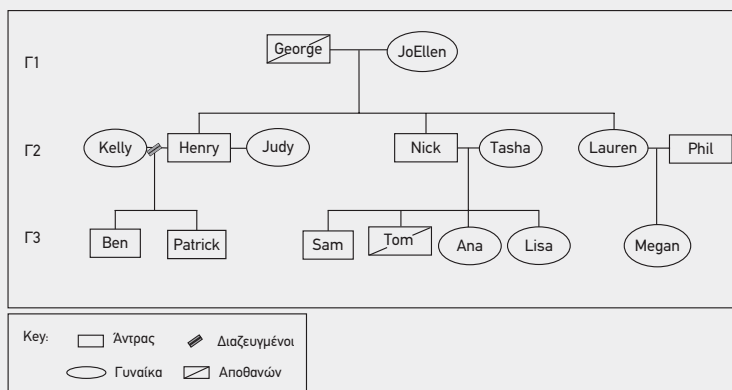
Επίσης, κάθε μέλος της οικογένειας παίζει πολλούς ρόλους με τα άλλα μέλη. Δείτε τις σχέσεις του Ian με την αδελφή του, την Alison. Με την Alison διαχειρίζεται επτά ρόλους σχέσεων: είναι (1) ο μεγαλύτερος αδελφός της, (2) μέλος του διοικητικού συμβουλίου, (3) γαμπρός του συζύγου της Alison (ο οποίος διετέλεσε διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας τους για δύο χρόνια και αναφερόταν στον Ian ως πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου), (4) συνδιαχειριστής, (5) συνδικαιούχος, (6) μέλος του διοικητικού συμβουλίου του ιδρύματος και (7) θείος του γιου της Alison, ο οποίος είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου. Αυτές οι πολύπλευρες σχέσεις συχνά οδηγούν σε σύγχυση των ρόλων. Σε μια γνωστή οικογενειακή ιστορία η Alison, απογοητευμένη από την κυρίαρχη στάση του Ian κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης, του είπε κάποτε: «Ian, είμαι αδελφή σου, όχι υπάλληλός σου. Δεν αναφέρομαι σε σένα».

## Γενογράμματα οικογενειακών επιχειρήσεων

Για να αρχίσετε να κατανοείτε την πολυπλοκότητα της οικογενειακής σας επιχείρησης, προσδιορίστε τα άτομα στο οικογενειακό σας σύστημα και τις μεταξύ τους σχέσεις. Το σύστημα είναι πιθανώς πιο περίπλοκο απ' ό,τι νομίζετε. Αρχίστε σχεδιάζοντας ένα γενογράμμα (ένα οικογενειακό δέντρο) με όλα τα μέλη της οικογένειάς σας, συμπεριλαμβανομένων των συζύγων, επιστρέφοντας στη γενιά που ίδρυσε την επιχείρησή σας. Το γενογράμμα σας βοηθάει να χαρτογραφείτε μια επιχειρηματική οικογένεια με μια ματιά και να εντοπίζετε πιθανά ζητήματα στο μέλλον (βλ. «Περαιτέρω ανάγνωση»). Στην Εικόνα 1-1 απεικονίζουμε την Dillon, μια τυπική οικογενειακή επιχείρηση τρίτης γενιάς στον κλάδο της φροντίδας κατοικίδιων ζώων.\*

ΕΙΚΟΝΑ 1-1

### Δείγμα γενογράμματος της οικογένειας Dillon



Σημείωση: Γ1, πρώτη γενιά, Γ2, δεύτερη γενιά, Γ3, τρίτη γενιά.

\* Το όνομα και η φύση της επιχείρησης είναι πλασματικά.

Δύο χρόνια μετά τη συνταξιοδότησή του ως διευθύνων σύμβουλος, ο Ian, ως πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας, ήταν δυσαρεστημένος με τις επιδόσεις του γαμπρού του ως διευθύνωντος συμβούλου, ο οποίος ήταν επίσης σύζυγος της Alison. Αν ο Ian απομάκρυνε τον γαμπρό του, μια κίνηση που ο Ian πίστευε ότι ήταν καλύτερη για την επιχείρηση, πώς θα επηρέαζε η αλλαγή τη σχέση του με την Alison; Οι σχέσεις συχνά περιλαμβάνουν τρίγωνα ανάμεσα σε τρία άτομα (βλ. «Περαιτέρω ανάγνωση» στο τελευταίο μέρος του βιβλίου για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με αυτό το θέμα). Με τον γαμπρό του σε δύσκολη θέση θα μπορούσαν ο Ian, η Alison και ο σύζυγός της να κάνουν ακόμα διακοπές μαζί στο οικογενειακό τους κτήμα; Θα έσπαγε η οικογένεια σε ξεχωριστά παραρτήματα; Αν ο υποβιβασμός δεν αντιμετωπιζόταν σωστά, το παράρτημα της Alison θα ήθελε να πουλήσει τις μετοχές του; Θα προκαλούσε σύγκρουση μεταξύ των παιδιών τους;

Μία και μόνο απόφαση μπορεί να έχει αντίκτυπο για χρόνια ή ακόμα και γενιές. Μόνο οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τέτοιες προκλήσεις στις σχέσεις τους.

## Δυναμικές συστήματος

Η οικογενειακή επιχείρηση είναι ένα *σύστημα*, δηλαδή τα άτομα που αποτελούν μέρος της συνυπάρχουν σε ένα διασυνδεδεμένο περιβάλλον που επηρεάζει οτιδήποτε συμβαίνει. Ναι, τα άτομα και οι σχέσεις καθοδηγούν μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς μιας οικογενειακής επιχείρησης, αλλά κάθε επιχείρηση αντιμετωπίζει νομικές, πολιτισμικές, γεωγραφικές και άλλες συνθήκες, που επίσης την επηρεάζουν με θεμελιώδεις τρόπους. Οι δυναμικές του συστήματος διαμορφώνουν τι συμβαίνει σε μια οικογενειακή επιχείρηση, πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι, ακόμα και αυτό που θέ-

λουν. Υπάρχουν τέσσερις κύριες δυναμικές στο σύστημα: η ομοιότητα, η αμοιβαιότητα, τα ανταγωνιστικά συμφέροντα και οι ακούσιες συνέπειες. Ας τις εξετάσουμε.

### **Ομοιότητα**

Μολονότι η οικογενειακή σας επιχείρηση είναι μοναδική, θα συμπεριφέρεται με προβλέψιμους τρόπους που είναι παρόμοιοι σε ορισμένες επιχειρήσεις και διαφορετικοί από άλλες, ανεξάρτητα από τον κλάδο ή το μέγεθος της επιχείρησής σας. Για παράδειγμα, το στάδιο ανάπτυξης της οικογενειακής σας επιχείρησης θα διαμορφώσει τον τρόπο λειτουργίας της. Στο σημαντικό βιβλίο για τις οικογενειακές επιχειρήσεις *Generation to Generation* η Marion McCollom Hampton και οι συνεργάτες της περιγράφουν τρεις κύριες συνθέσεις αυτών των σταδίων: τους κυρίαρχους ιδιοκτήτες, τα αδέρφια συνεργάτες και τις κοινοπραξίες εξαδέρφων. Τα διακριτά μοτίβα συμπεριφοράς σε κάθε σύνθεση είναι παρόμοια σε όλο τον κόσμο. Αν γνωρίσετε μια οικογενειακή επιχείρηση που ανήκει σε αδέρφια στην Αυστραλία ή στην Αυστρία, θα αντιμετωπίζουν κάποιες κοινές προκλήσεις, ανεξάρτητα από τον κλάδο ή το μέγεθος της επιχείρησης.

Οι νόμοι και οι φόροι της χώρας σας και η κουλτούρα στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας θα δημιουργήσουν σημαντικές ομοιότητες με άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις στην περιοχή σας. Για παράδειγμα, αν ζείτε σε μια χώρα που, όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες, έχει υψηλούς φόρους ακίνητης περιουσίας, τότε είναι πιθανό να λάβετε αποφάσεις παρόμοιες με αυτές που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις των ΗΠΑ για την ελαχιστοποίηση αυτής της φορολογικής επίδρασης. Αν ζείτε σε μια χώρα με ελάχιστους φόρους ακίνητης περιουσίας, οι επιλογές σας θα είναι διαφορετικές. Λόγω των διαφορών σε αυτούς τους φόρους, πολλές μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις στην Αμερική ανήκουν σε εταιρείες καταπιστευτικής διαχείρισης, αλλά αυτό δεν ισχύει στη Βραζιλία.

Οι πολιτισμικές επιρροές επηρεάζουν επίσης τη δομή των οικογενειακών επιχειρήσεων. Σε ορισμένες οικογενειακές επιχειρήσεις, για παράδειγμα, ο μεγαλύτερος άντρας μιας γενιάς είναι γενικά ο ηγέτης και οι άλλοι άντρες είναι συνήθως ιδιοκτήτες. Οι γυναίκες αυτών των οικογενειών είναι σπάνια ιδιοκτήτριες, αλλά τις φροντίζει η οικογένεια. Το φύλο εξακολουθεί να παίζει σημαντικό ρόλο στην ιδιοκτησία σε πολλούς πολιτισμούς, καθώς πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις παρακάμπτουν τις γυναίκες κληρονόμους υπέρ των αντρών. Όλοι αυτοί οι παράγοντες μπορεί να σημαίνουν ότι οι επιχειρήσεις σε μια ευρεία ποικιλία κλάδων και μεγεθών έχουν πολλά κοινά μεταξύ τους σε συγκεκριμένο πλαίσιο.

Η κατάστασή σας έχει πιθανώς περισσότερα κοινά με άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις απ' ό,τι πιστεύετε. Μπορείτε να μάθετε από τις εμπειρίες τους.

### ***Αμοιβαιότητα***

Η οικογενειακή επιχείρηση είναι ομαδικό άθλημα. Κερδίζετε μαζί και μπορείτε να χάσετε μαζί. Η αλληλένδετη φύση μιας οικογενειακής επιχείρησης σημαίνει ότι οι άνθρωποι μπορούν να πετύχουν κάποια αποτελέσματα, ίσως τα πιο σημαντικά, μόνο όταν συνεργάζονται. Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις θέλουν να μεταβιβάσουν την επιχείρηση στην επόμενη γενιά. Ένα κοινό συμφέρον όπως αυτό δεν μπορεί να επιτευχθεί μέσω μιας διαταγής. Οι ιδρυτές μπορεί να θέλουν να αναλάβουν τα παιδιά τους, αλλά αν η επόμενη γενιά δε θέλει να αναλάβει το εγχείρημα, δεν υπάρχει οικογενειακή επιχείρηση. Απλώς δεν μπορείτε να το κάνετε. Ακόμα και τα πιο ισχυρά άτομα σε μια οικογενειακή επιχείρηση πρέπει να μάθουν να συμβιβάζονται, αν θέλουν να πετύχουν στόχους που εξαρτώνται από τις ενέργειες άλλων. Μακροπρόθεσμα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις πετυχαίνουν, χάρη στην αμοιβαιότητα, τη λήψη αποφάσεων που είναι για το αμοιβαίο όφελος των μελών της οικογένειας.



Τα κοινά συμφέροντα μπορούν να επιτευχθούν μόνο μέσω της συνεργασίας.

Για παράδειγμα, οι σύζυγοι μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο η επόμενη γενιά βλέπει την οικογενειακή κληρονομιά και την επιχείρηση. Αν δεν τους συμπεριφέρονται καλά, μπορούν να βρουν τρόπους να περιορίσουν τη συμμετοχή των παιδιών τους στην οικογένεια. Οι δυστυχισμένοι συγγενείς εξ αγχιστείας μπορούν να αποθαρρύνουν τα παιδιά τους από τη συμμετοχή σε οικογενειακές συγκεντρώσεις ή την πρακτική άσκηση στην οικογενειακή επιχείρηση. Θα μπορούσαν επίσης να συμβουλευθούν τα παιδιά τους να μην επιδιώξουν μια επαγγελματική σταδιοδρομία στην επιχείρηση. Η οικογενειακή σας επιχείρηση θα δυσκολευτεί χωρίς την υποστήριξή τους.

### ***Ανταγωνιστικά συμφέροντα***

Η δυναμική του συστήματος δημιουργεί ανταγωνισμό στο εσωτερικό μιας οικογενειακής επιχείρησης. *Θεμελιώδες σφάλμα απόδοσης* είναι αυτό που οι κοινωνικοί ψυχολόγοι αποκαλούν την τάση των ανθρώπων να αποδίδουν τις ενέργειες των άλλων στην προσωπικότητά τους και όχι σε άλλους λόγους, όπως η κατάστασή τους. Μπορεί γρήγορα να απορρίψετε τις αντιρρήσεις ενός μέλους της οικογένειας το οποίο είναι περίεργο και πιστεύετε ότι αυτό το άτομο προσπαθεί πάντα να είναι αντιδραστικό. Στην πραγματικότητα, όμως, ίσως μελετά μια επιχειρηματική απόφαση μέσα από διαφορετικό πρίσμα και εκφράζει μια αντίρρηση με αδέξιο τρόπο. Το μέλος της οικογένειας ενδέχεται να έχει μια αξιόλογη άποψη που δε θα εξετάσετε ποτέ, επειδή υποθέτετε ότι είναι απλώς ένα πείσμα. Ίσως ένας καλύτερος τρόπος να κατανοήσετε τη συμπεριφορά προέρχεται από την έκφραση: «Η στάση μας εξαρτάται από τη θέση μας». Οι επιθυμίες των ανθρώπων εξαρτώνται σημαντικά από τη θέση τους στην οικογενειακή επιχείρηση. Εφόσον αυτές οι θέ-

σεις θα διαφέρουν –σκεφτείτε, για παράδειγμα, τον κυρίαρχο ιδιοκτήτη έναντι κάποιου που δε συμμετέχει στην επιχείρηση, αλλά εξαρτάται από τα μερίσματα για οικονομική ασφάλεια–, τα άτομα θα έχουν ανταγωνιστικά συμφέροντα.

Τα ανταγωνιστικά συμφέροντα προκύπτουν συνήθως με τον καιρό. Στη γενιά των ιδρυτών, ένα άτομο –ή ένα παντρεμένο ζευγάρι– κατέχει συχνά όλα τα μερίδια και ηγείται τόσο της επιχείρησης όσο και της οικογένειας. Δε φαίνεται να έχουν σημασία τα ανταγωνιστικά συμφέροντα, καθώς ο ιδρυτής θεωρείται ότι έχει τη δύναμη να κάνει όλους τους συμβιβασμούς μεταξύ της επιχείρησης, της ιδιοκτησίας και των οικογενειακών αποφάσεων. Ο λόγος που ο ιδρυτής υποστηρίζει έναν κανόνα είναι συχνά απλώς «επειδή το είπε».

Όσο όμως η επιχείρησή σας επεκτείνεται σε νέες γενιές, με τη συμμετοχή πολύ περισσότερων ανθρώπων, προκύπτουν πολλά ανταγωνιστικά συμφέροντα. Οι καλοπροαίρετοι άνθρωποι μπορεί να θέλουν πολλά πράγματα: μερίσματα, ανάπτυξη της εταιρείας ή των πωλήσεών της, κύρος, αγάπη, αναγνώριση και θέσεις εργασίας για τον εαυτό τους και την επόμενη γενιά, για να αναφέρουμε μερικά εξ αυτών. Η επιχείρηση, οι ιδιοκτήτες και η οικογένεια έχουν ανταγωνιστικές απαιτήσεις.

Τη δεκαετία του 1980 δύο καθηγητές της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Harvard –ο Renato Tagiuri και ο John Davis– δημιούργησαν αυτό που είναι γνωστό ως μοντέλο τριών κύκλων, το οποίο δείχνει τρεις επικαλυπτόμενους κύκλους –οικογένεια, επιχείρηση και ιδιοκτησία– σε ένα διάγραμμα Βεν. Οι άνθρωποι μπορούν να καταλαμβάνουν πολλά τμήματα του διαγράμματος Βεν. Για παράδειγμα, ένα μέλος της οικογένειας ενδέχεται επίσης να είναι ιδιοκτήτης και εργαζόμενος της εταιρείας, φορώντας τρία διαφορετικά καπέλα ανά πάσα στιγμή.

Αυτή η απλή απεικόνιση επισημαίνει τα πιθανά συμφέροντα και τους ρόλους των ανθρώπων σε ένα σύνθετο σύστημα οικογενεια-

κής επιχείρησης. Οι επτά ρόλοι έχουν διακριτά, συχνά αντικρουόμενα και σε μεγάλο βαθμό προβλέψιμα συμφέροντα (Πίνακας 1-1).

Όσο οι οικογένειες και οι επιχειρήσεις επεκτείνονται, οι άνθρωποι αναπόφευκτα ανταγωνίζονται για αυτό που θέλουν με προβλέψιμους τρόπους. Υπό αυτή την άποψη, δε θα αποδώσετε λανθασμένα τη συμπεριφορά σε προσωπικότητες: «Ο Seth είναι τεμπέλης», «η θεία Laureen είναι μανιακή με τον έλεγχο», «ο μπαμπάς δε θέλει ποτέ να απολαμβάνουμε τον πλούτο της οικογένειάς μας, ενδιαφέρεται μόνο για την επιχείρηση» και ούτω καθεξής. Όταν αναλογιστείτε πώς ο ρόλος κάθε ατόμου στο σύστημα της οικογενειακής επιχείρησης επηρεάζει τα συμφέροντά του, θα κατανοήσετε καλύτερα τις επιρροές στη συμπεριφορά και τις αποφάσεις του, κι έτσι θα καταφέρετε να αποφύγετε το θεμελιώδες σφάλμα απόδοσης.

Προτού προχωρήσετε παρακάτω, συμπληρώστε τη δική σας έκδοση του πίνακα (μπορεί να μην έχετε κάποιον σε κάθε ρόλο). Θα δείτε ότι η άποψή σας –και των άλλων στην οικογενειακή σας επιχείρηση– δεν είναι πάντα η ίδια.

Σκεφτείτε μια πρόσφατη δύσκολη απόφαση στην οικογενειακή σας επιχείρηση, όπως πώς να απολύσετε ένα στέλεχος της οικογένειας, να εξαγοράσετε την επιχείρηση από ένα μέλος της οικογένειας, να δημιουργήσετε ένα διοικητικό συμβούλιο ή να μεταβιβάσετε την ιδιοκτησία στην επόμενη γενιά. Δείτε αν οι νέες γνώσεις σας για τη σύνδεση ανάμεσα στους ρόλους των ανθρώπων και στα κύρια ενδιαφέροντά τους μπορούν να σας βοηθήσουν να εκτιμήσετε τη θέση των ανθρώπων, δεδομένης της θέσης τους. Σημειώστε τα κοινά, αλλά και τα αντικρουόμενα συμφέροντά τους. Όταν εξετάζετε τα συμφέροντα κάθε ατόμου, θα αποκτήσετε χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τον λόγο για τον οποίο συμβαίνουν πράγματα στην οικογενειακή σας εταιρεία. Οι λόγοι θα ποικίλλουν, βέβαια, αλλά δε θα είναι και τόσο σύνθετοι.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 1-1

**Οι επτά πιθανοί ρόλοι σε μια οικογενειακή επιχείρηση**

<b>Ρόλος</b>	<b>Παράδειγμα ρόλου</b>	<b>Παραδείγματα πρωτεύοντων συμφερόντων</b>
<b>1. Ιδιοκτήτες της οικογένειας που είναι υπάλληλοι</b>	Δημιουργοί όπως ο Frederick και ο Ian	Επένδυση για την αύξηση της αξίας της εταιρείας τους, εκτέλεση ουσιαστικών καθηκόντων, διοίκηση εταιρείας
<b>2. Υπάλληλοι που δεν ανήκουν στην οικογένεια</b>	Ένας διευθυντής οικονομικών (CFO) εκτός οικογένειας	Πρόσδος στη σταδιοδρομία του, να προστατεύσει τη θέση εργασίας του, δίκαιη αμοιβή
<b>3. Ιδιοκτήτες που δεν ανήκουν στην οικογένεια</b>	Εξωτερικός επενδυτής στην εταιρεία	Αύξηση της οικονομικής αξίας της εταιρείας και των οικονομικών διανομών από την εταιρεία
<b>4. Μέλη της οικογένειας που δεν εργάζονται και δεν είναι ιδιοκτήτες</b>	Σύζυγος ιδιοκτήτη	Προστασία της πυρηνικής οικογένειας, ειδικά του/της συζύγου και των παιδιών τους, από βλάβες, να έχουν ευκαιρίες απασχόλησης και οικονομικές ευκαιρίες για τον/τη σύζυγο και τα παιδιά τους
<b>5. Μέλη της οικογένειας που απασχολούνται από την επιχείρηση αλλά δεν είναι (ακόμα) ιδιοκτήτες</b>	Μια κόρη που πρόσφατα μπήκε στην οικογενειακή επιχείρηση σε μια βασική θέση εργασίας	Χτίσιμο σταδιοδρομίας, φιλοδοξία να γίνει ιδιοκτήτης μιας ακμάζουσας εταιρείας
<b>6. Ιδιοκτήτες της οικογένειας που δεν απασχολούνται στην εταιρεία</b>	Γονέας που μένει στο σπίτι και είναι ιδιοκτήτης	Καλή διοίκηση της εταιρείας, αύξηση της οικονομικής αξίας της εταιρείας και των οικονομικών κατανομών από την εταιρεία
<b>7. Υπάλληλοι που δεν ανήκουν στην οικογένεια, αλλά είναι επίσης ιδιοκτήτες</b>	Οικονομικός διευθυντής στον οποίο έχει παραχωρηθεί μετοχικό κεφάλαιο, αλλά δε σχετίζεται με την οικογένεια	Χτίσιμο σταδιοδρομίας, προστασία της εργασίας τους, δίκαιη αμοιβή και αύξηση της αξίας του κεφαλαίου τους

### **Ακούσιες συνέπειες**

Δεν μπορείς ποτέ να κάνεις μόνο ένα πράγμα.<sup>2</sup> Σας θυμίζει κάτι αυτή η φράση; Προσπαθείτε να διορθώσετε ένα πρόβλημα αλλά, στην πορεία, δημιουργείτε ένα μεγαλύτερο πρόβλημα αλλού. Συνεργαστήκαμε με μια οικογενειακή επιχείρηση την οποία διοικούσαν τρία αδέρφια που ήθελαν να αποφύγουν μια κατάσταση κατά την οποία δύο από αυτούς θα συνωμοτούσαν εναντίον του τρίτου. Έτσι, έθεσαν έναν κανόνα. Για κάθε σημαντική απόφαση θα έπρεπε να υπάρχει ομοφωνία. Αυτή η προσέγγιση λειτούργησε μια χαρά όταν ήταν μόνο οι τρεις από αυτούς στην επιχείρηση και τα συμφέροντά τους ήταν λίγο πολύ ευθυγραμμισμένα. Όμως σταμάτησε να λειτουργεί όταν η επόμενη γενιά μπήκε στην εταιρεία και κάθε αδελφός επικεντρώθηκε πιο στενά σε αυτό που ήταν καλύτερο για τα παιδιά του. Επειδή οποιοσδήποτε από τους τρεις αδελφούς μπορούσε να εμποδίσει μια απόφαση, συχνά κατέληγαν σε αδιέξοδο.

Σε ένα περίπλοκο σύστημα οι ενέργειες έχουν αλυσιδωτές συνέπειες. Ένα πολύ γνωστό παράδειγμα είναι το φαινόμενο της πεταλούδας, όπου μια υποθετική πεταλούδα χτυπά τα φτερά της και πυροδοτεί μια σειρά γεγονότων που προκαλούν έναν τυφώνα στην άλλη άκρη του κόσμου. Αυτή η υποθετική ιδιότητα χαστικών ή σύνθετων συστημάτων υποδηλώνει ότι, όταν οι ενέργειες είναι αλληλένδετες, μικρά πράγματα μπορούν να έχουν σημαντικές επιπτώσεις που είναι σχεδόν αδύνατο να διακρίνουμε μέχρι πολύ αργότερα. Δεν μπορείτε ποτέ να αλλάξετε μόνο ένα στοιχείο σε μια οικογενειακή επιχείρηση. Μια μεμονωμένη αλλαγή σχεδόν πάντα επιφέρει κι άλλες συνέπειες. Όταν παίρνετε θέση ή κάνετε μια σημαντική αλλαγή, συχνά θα δημιουργήσετε ένα αποτέλεσμα που είναι διαφορετικό ή ακόμα και το αντίθετο από αυτό που αρχικά θέλατε.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι παραπλανητικά περίπλοκες. Σκεφτείτε την οικογένεια που διαφωνεί για τα τριαντάφυλλα στην αρχή του κεφαλαίου. Καθώς συνεργαστήκαμε με την οικογένεια, συνειδητοποιήσαμε γρήγορα ότι η διαμάχη δεν είχε να κάνει με τα τριαντάφυλλα. Είχε να κάνει με χρόνια εκφοβισμού, παιχνίδια εξουσίας και παλιές πληγές, αλλά και με τη βαθιά επιθυμία όλων να διατηρήσουν την κληρονομιά των γονιών τους. Η διαμάχη για τις τριανταφυλλιές ήταν απλώς αντιπροσωπευτικό παράδειγμα της δυσκολίας τους να πάρουν αποφάσεις μαζί ως ομάδα. Τα μέλη της οικογένειας κατάφεραν τελικά να δουν το πρόβλημα από μόνα τους.

Μόλις κατανοήσετε πώς λειτουργούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις, μπορείτε να δείτε πώς μια φαινομενικά παράλογη απόφαση μπορεί να έχει νόημα στην οικογενειακή σας επιχείρηση. Το πιο σημαντικό είναι ότι θα κατανοήσετε καλύτερα την οικογένεια και την επιχείρησή σας. Η εστίαση στα σωστά προβλήματα θα σας βοηθήσει να διατηρήσετε μια καλή επιχείρηση, αλλά και μια εξαιρετική επιχειρηματική οικογένεια. Και ελπίζουμε ότι στη συνέχεια θα αποφύγετε να χάνετε πολύτιμο χρόνο διαφωνώντας για τα τριαντάφυλλα.

## Σύνοψη

- Υπάρχουν τρία «επίπεδα ανάλυσης» για να αποκωδικοποιήσουμε τη μοναδική δυναμική μιας οικογενειακής επιχείρησης: άτομα, σχέσεις και σύστημα. Καθώς διαβάζετε το βιβλίο, θα βρείτε πολλά παραδείγματα όπου αυτά τα τρία επίπεδα είναι βασικά για να κατανοήσετε τι πραγματικά συμβαίνει.
- Σχετικά λίγα **άτομα** διαμορφώνουν αυτό που συμβαίνει σε μια οικογενειακή επιχείρηση. Βρείτε ποια είναι τα πρόσωπα-κλει-

διά. Στη συνέχεια προσπαθήστε να κατανοήσετε την προσωπική τους ιστορία και πώς επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν σήμερα, όπως και τι έχει μεγαλύτερη σημασία για εκείνους (π.χ. τα συμφέροντά τους) στους διάφορους ρόλους τους.

- Στην οικογενειακή σας επιχείρηση υπάρχουν σύνθετες, πολυδιάστατες **σχέσεις** που επηρεάζουν τις διάφορες κουλτούρες οικογενειών, επιχειρήσεων και ιδιοκτησίας. Αξιολογήστε τους τομείς στους οποίους οι σχέσεις είναι ισχυρότερες στην οικογένεια (π.χ. γενιές ή επιχειρησιακές μονάδες). Αναζητήστε συγκεκριμένες σχέσεις που έχουν σημαντική ένταση και προσπαθήστε να καταλάβετε γιατί. Αναλογιστείτε τον πιθανό αντίκτυπο των αποφάσεων που παίρνετε στις σχέσεις. Αναζητήστε άτομα με ευρείες σχέσεις που υπερβαίνουν τα όρια και μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη μιας αλλαγής.
- Μια οικογενειακή επιχείρηση είναι ένα **σύστημα** που διαμορφώνεται από το περιβάλλον της. Προσέχετε τους ρητούς ή σιωπηρούς κανόνες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά στην οικογενειακή σας επιχείρηση. Καθώς διαχειρίζεστε το σύστημά σας, να θυμάστε τα εξής:
  - Η κατάσταση σας έχει πιθανώς περισσότερα κοινά με άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις απ’ ό,τι πιστεύετε. Μπορείτε να μάθετε από τις εμπειρίες τους.
  - Τα πιο σημαντικά αποτελέσματα απαιτούν συνεργασία. Κανείς δεν έχει απόλυτη εξουσία.
  - Τα ανταγωνιστικά συμφέροντα είναι αναπόφευκτα. Η στάση κάθε ατόμου σε ένα ζήτημα έχει να κάνει τόσο με τη θέση του στο σύστημα όσο και με την προσωπικότητά του.
  - Οι πράξεις συχνά έχουν ακούσιες συνέπειες. Προσπαθήστε να σκεφτείτε τις δεύτερες και τις τρίτες κατά σειρά συνέπειες προτού κάνετε σημαντικές αλλαγές.

- Προσέχετε τυχόν αλλαγές στην οικογενειακή σας επιχείρηση που επηρεάζουν τη δυναμική του ατόμου, της σχέσης ή του συστήματος. Όταν συμβαίνουν αυτές οι αλλαγές, να περιμένετε ότι οι προηγούμενοι κανόνες μπορεί να μην ισχύουν πλέον.



## MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ

Παρόλο που ο όρος «οικογενειακές επιχειρήσεις» μπορεί να φέρνει στον νου το μαγαζάκι του μπαμπά και της μαμάς, οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε οικογένειες είναι οι πιο σημαντικές και οι πιο πολυάριθμες παγκοσμίως. Ωστόσο, παραδόξως, δεν υπάρχουν πολλά έργα αναφοράς που να δίνουν διεξόδους στις μοναδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει κάποιος όταν μοιράζεται με άλλους ευθύνες αλλά και οικογενειακές στιγμές.

Σε αυτό το εγχειρίδιο οι ειδικοί στις οικογενειακές επιχειρήσεις Josh Baron και Rob Lachenauer προσφέρουν πρακτικές συμβουλές, καθώς και τεκμηριωμένη καθοδήγηση, αντλώντας από την εμπειρία τους σε οικογενειακές επιχειρήσεις όλων των μεγεθών σε όλα τα μήκη και τα πλάτη της γης.

Συγκεκριμένα, στο Εγχειρίδιο Οικογενειακών Επιχειρήσεων θα βρείτε:

- Παράγοντες που συντελούν στην επιτυχία ή στην αποτυχία.
- Ένα πλαίσιο που θα βοηθήσει στη λήψη αποφάσεων από κοινού.
- Καθοδήγηση βήμα βήμα για τη διαχείριση της αλλαγής μέσα στην οικογενειακή επιχείρηση.
- Ζητήματα σχετικά με τον πλούτο που δεν μπορείτε να αγνοήσετε.
- Κριτήρια για να σταθμίσετε πού βρίσκεστε και πού θέλετε να πάτε.
- Πραγματικές ιστορίες οικογενειακών επιχειρήσεων.
- Συνόψεις στο τέλος κάθε κεφαλαίου που θα σας βοηθήσουν να εφαρμόσετε ό,τι μάθατε.

---

Η σειρά **MANATZMENT – ΗΓΕΣΙΑ** έχει στόχο τη βελτίωση των ηγετικών, διοικητικών και επιχειρηματικών ικανοτήτων σας, ώστε να αναπτύξετε την καριέρα σας επιτυγχάνοντας εξαιρετικά αποτελέσματα.

---

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΕΙΡΑΣ:  
Δημήτρης Μπουραντάς



**Εκδόσεις ΨΥΧΟΓΙΟΣ**  
[www.psychogios.gr](http://www.psychogios.gr)



ΚΩΔ. ΜΗΧ/ΣΗΣ: 26796