

ΜΑΡΙΚΑ ΛΑΜΠΡΟΥ

Μυστικά επιτυχίας
για
οικογενειακές επιχειρήσεις
στη νέα εποχή

Για επιχειρηματίες και στελέχη που δεν εφησυχάζουν



Προλογίζει ο
Πανίκκος Πουτζιουρής,
Πρύτανης Πανεπιστημίου
UCLan Cyprus



Μαρίκα Λάμπρου

Μυστικά επιτυχίας
για
οικογενειακές επιχειρήσεις
στη νέα εποχή

Για επιχειρηματίες και στελέχη που δεν εφησυχάζουν



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

Εκδόσεις Πατάκη – Πρακτικοί οδηγοί

Μαρίκα Λάμπρου, *Μυστικά επιτυχίας για οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα εποχή – Για επιχειρηματίες και στελέχη που δεν εφησυχάζουν*

Επιμέλεια-διορθώσεις: Αντωνία Γουναροπούλου

ΔΤΡ: Φαίη Κολοκυθά

Copyright© Σ. Πατάκης ΑΕΕΔΕ (Εκδόσεις Πατάκη), 2020

Πρώτη έκδοση από τις Εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα, Νοέμβριος 2020

ΚΕΤ Δ114 ΚΕΠ 868/20 ISBN 978-960-16-8937-1



ΠΑΝΑΓΗ ΤΣΑΛΔΑΡΗ (ΠΡΩΗΝ ΠΕΙΡΑΙΩΣ) 38, 104 37 ΑΘΗΝΑ,

ΤΗΛ.: 210.36.50.000, 801.100.2665, 210.52.05.600, ΦΑΞ: 210.36.50.069

ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΑΘΕΣΗ: ΕΜΜ. ΜΠΕΝΑΚΗ 16, 106 78 ΑΘΗΝΑ, ΤΗΛ.: 210.38.31.078

ΥΠΟΚ/ΜΑ: ΚΟΥΡΥΤΣΑΣ (ΤΕΡΜΑ ΠΟΝΤΟΥ – ΠΕΡΙΟΧΗ Β' ΚΤΕΟ), 57009 ΚΑΛΟΧΩΡΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ, Τ.Θ. 1213,

ΤΗΛ.: 2310.70.63.54, 2310.70.67.15, 2310.75.51.75, ΦΑΞ: 2310.70.63.55

Web site: <http://www.patakis.gr> • e-mail: info@patakis.gr, sales@patakis.gr

Οικογενειακές επιχειρήσεις

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν περισσότερο από το 65% των επιχειρήσεων παγκοσμίως και συνεισφέρουν γύρω στο 70% του παγκόσμιου ΑΕΠ. Σε παγκόσμιο επίπεδο, μόνο το 30% των επιχειρήσεων επιβιώνει μετά τη δεύτερη γενιά, το 13% μετά την τρίτη γενιά και το 3% στις επόμενες.

Στην Ευρώπη υπάρχουν περισσότερες από 14 εκατομμύρια οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες συνεισφέρουν περίπου το 50% του ΑΕΠ.¹

Στην Ελλάδα οχτώ στις δέκα ελληνικές επιχειρήσεις είναι οικογενειακές και συνεισφέρουν περίπου τα δύο τρίτα του εγχώριου ΑΕΠ.²

Η διαδοχή αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση για τις οικογενειακές επιχειρήσεις παντού στον κόσμο. Η ομαλή διαδοχή που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και η οποία απαιτεί ανοιχτούς ορίζοντες σκέψης από τα μέλη της οικογένειας θέτει τις μόνες ασφαλείς βάσεις για τη μακρομέρευση των οικογενειακών επιχειρήσεων. Μετά έρχονται οι αξίες, η κουλτούρα, το επιχειρηματικό πνεύμα, η εμπνευσμένη στρατηγική, η εταιρική διακυβέρνηση, η διακράτηση ταλέντων.

¹ Από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Οικογενειακών Επιχειρήσεων.

² Από το ΕΒΕΑ.

Περιεχόμενα

Προλογικό σημείωμα	15
Πρόλογος	19
Εισαγωγή	21
1. Εν αρχή ην μια ευκαιρία, μια ιδέα, ένα όνειρο...	27
<ul style="list-style-type: none">• Ποιοι παράπλευροι παράγοντες ενισχύουν έναν εν δυνάμει επιχειρηματία• Πώς ξεκινάει το όνειρο για δική σου επιχείρηση• Internal coaching• Κόπος: απαραίτητο συστατικό καθ' όλη τη διάρκεια της επιχειρηματικής πορείας	
2. Όλοι για έναν και ένας για όλους	37
<ul style="list-style-type: none">• Πώς οι ικανοί εργαζόμενοι εγκαταλείπουν τους κακούς εργοδότες• Η φλόγα της νεανικής φιλοδοξίας δίνει διεξοδο στην καταπιεσμένη ικανότητα• Η τεράστια σημασία της στήριξης της οικογένειας στα πρώτα βήματα μιας οικογενειακής επιχείρησης• Οι πελάτες κερδίζονται με καλές σχέσεις	
3. Η περιέργεια μπορεί να σκότωσε τη γάτα, ποτέ όμως έναν επιχειρηματία	51
<ul style="list-style-type: none">• Η περιέργεια είναι εγγενές χαρακτηριστικό κάθε φιλόδοξου επιχειρηματία• Η γνώση έχει άπειρες πηγές• Η τεράστια αξία της γνώμης των πελατών• Η δημιουργικότητα ως βασικός κινητήριος μοχλός της επιχειρηματικότητας• Η ταχύτητα ως παράγοντας επιτυχίας	
4. Ο σκοπός αγιάζει... την προσπάθεια	65
<ul style="list-style-type: none">• Ο σκοπός είναι η πυξίδα της επιχειρηματικότητας• Επιχειρηματικότητα για το καλό των (πολλών) άλλων• Η φύση ανταποδίδει τον σεβασμό που της αποτίνουμε	

5. «Το αίμα νερό δε γίνεται»... αλλά μπορεί να γίνει δηλητήριο

77

- Η συμπληρωματικότητα των μελών της οικογένειας ως παράγοντας επιτυχίας της οικογενειακής επιχείρησης
- Ενδοοικογενειακές συγκρούσεις
- Πολλές και διαφορετικές οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις
- Απόγονοι οικογένειας και συνεχιστές οικογενειακής επιχείρησης: όχι αναγκαστικά ταυτόσημες έννοιες

6. (Ακόμη και αν) το χρήμα πολλοί εμίσησαν, τη δόξα ουδείς (απαρνήθηκε)

99

- Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ως η καλύτερη πηγή ιδεών για την ανάπτυξή της
- Η εμπιστοσύνη μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων
- Αξιοκρατία και δικαιοσύνη στις οικογενειακές επιχειρήσεις
- Οι άνθρωποι που επηρεάζουν τον ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης
- Οι αρνητικές συνέπειες του «ego» στις οικογενειακές επιχειρήσεις

7. Το τυχερό 13άρι

121

- Η αναγνώριση των συγκυριών στην επιχειρηματική επιτυχία
- Η διαφοροποίηση ως συνεχής επιδίωξη και ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας των επιχειρήσεων εν γένει (φυσικά και των οικογενειακών)
- Οι οικογενειακές επιχειρήσεις εφηύραν πρώτες το «work-life integration»
- Η παρακίνηση των εργαζομένων δίνει φτερά στις οικογενειακές επιχειρήσεις
- Καθένας (μπορεί να) έχει τη θέση του σε μια οικογενειακή επιχείρηση
- Επιχειρηματίας με όραμα
- Η κουλτούρα και οι αξίες της οικογενειακής επιχείρησης
- Ο θρίαμβος της θετικής σκέψης
- Δουλειά με ψυχή

8. Πιο βαρύς ο φόβος τους από τα όνειρά τους

157

- Ίδιοκτησία και διοίκηση στις οικογενειακές επιχειρήσεις
- Το επαγγελματικό management στις οικογενειακές επιχειρήσεις
- Συγκατοίκηση στελεχών και μετόχων

- Δομή και οργάνωση οικογενειακών επιχειρήσεων
- Συστήματα και μετρήσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις

9. Πού 'ν' το, πού 'ν' το το δαχτυλίδι; **193**

- Οι σπουδές των τέκνων της οικογενειακής επιχείρησης
- Η θέση των γυναικών στις οικογενειακές επιχειρήσεις
- Το οικογενειακό καταστατικό
- Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις
- Η δεύτερη γενιά και το μέλλον της οικογενειακής επιχείρησης
- Εξαγωγές
- Ηλεκτρονικό εμπόριο

10. Και έζησαν αυτοί καλά, κι εμείς καλύτερα **219**

- Στρατηγική στόχευση της οικογενειακής επιχείρησης
- Επένδυση στην καινοτομία
- Προσεγγίσεις με ελληνικές start-ups
- Το εργασιακό προφίλ των Millennials
- Η δεκαετία της οικονομικής κρίσης
- Η είσοδος στο χρηματιστήριο ως μια επιλογή ανάπτυξης
- Η είσοδος στρατηγικού επενδυτή τερματίζει την «οικογενειακότητα» της επιχείρησης;
- Το ήθος ως ακλόνητος βράχος επιχειρηματικής αειφορίας

11. Μια αγάπη, μια καρδιά, μια μοίρα **241**

- Διαχείριση αλλαγής
- Αποτελεσματική ηγεσία οικογενειακής επιχείρησης
- Η νευροεπιστήμη διεκδικεί τον χώρο της στο management
- Ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η τεχνητή νοημοσύνη οδηγούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα εποχή
- Ηγέτης-υπηρέτης και ανεστραμμένη πυραμίδα
- Αειφορία για τις οικογενειακές επιχειρήσεις
- Η χρησιμότητα των επιχειρηματικών συνδέσμων για τους νέους επιχειρηματίες
- Σύγκριση οικογενειακών και μη οικογενειακών εταιρικών σχημάτων

12. Εταιρική διακυβέρνηση. Ποιος Θανάσης;;; **265**

- Εταιρική διακυβέρνηση και οικογενειακές επιχειρήσεις
- Η εταιρεία πάνω από την οικογένεια ή η οικογένεια πάνω από την εταιρεία;
- Ανατροπές των επιχειρηματικών μοντέλων
- Η έννοια του οικοσυστήματος

13. Αύριο, μια άλλη μέρα	281
· COVID-19: Έπεσε ο ουρανός στο κεφάλι μας	
· Οι δύο όψεις της κρίσης	
· Ο κόσμος αλλάζει – το απρόβλεπτο «μετά»	
· Οι αρετές του αληθινού ηγέτη	
Σημείωμα της συγγραφέα	293
Επίμετρο	295
Ευρετήριο όρων	299
Ευχαριστίες	303

Προλογικό σημείωμα

Με ιδιαίτερη χαρά προλογίζω τα *Μυστικά επιτυχίας για οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα εποχή* της Μαρίκας Λάμπρου, μιας καταξιωμένης ηγετικής μορφής στον χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων που, με πυξίδα τον επαγγελματισμό, την ηθική και την αλληλεγγύη υπηρετεί επάξια το ελλαδικό επιχειρείν, οδηγώντας σε επιτυχίες μικρούς και μεγάλους οργανισμούς.

Μέσα από το βιβλίο αυτό η συγγραφέας εξαίρει τον ρόλο και την προσφορά της οικογενειακής επιχειρηματικότητας στο κοινωνικοοικονομικό γίγνεσθαι, η οποία όντως δεσπόζει αριθμητικά στο επιχειρηματικό πεδίο, αλλά δυστυχώς (ή ευτυχώς, κατά κάποιους επικριτές-λάτρεις της Ανανεωτικής «Δημιουργικής Καταστροφής») μια μικρή μειοψηφία μόνο εξελίσσονται, αφού –πιθανολογώ– ακολουθούν **τα μυστικά των επιτυχημένων οικογενειακών επιχειρήσεων** που τόσο εμπειριστατωμένα αναπτύσσονται στη συγκεκριμένη έκδοση.

Σύμφωνα με τη Διεθνή Ακαδημία Έρευνας Οικογενειακών Επιχειρήσεων, οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις καταρρέουν και δεν πετυχαίνουν μια μακροημερεύουσα πορεία, επειδή οι ηγέτορές τους δεν καταφέρνουν να διαχειριστούν εμπράκτως τους πολλούς παράγοντες και τις πολλές προκλήσεις που επισκιάζουν τα αλληλένδετα υποσυστήματα της Οικογένειας, της Ιδιοκτησίας και της Επιχείρησης.

Το βιβλίο εντέχνως κρούει τον κώδωνα σε πρωτομάστορες-πρωταγωνιστές επιχειρηματίες που ηγούνται οικογενειακών μονάδων, προκειμένου να αναθεωρήσουν τη φόρμουλα που βασιζεται σε παραδοσιακές και καθιερωμένες παραδοχές σχετικά με τον τρόπο που δρουν και αναπτύσσονται οι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρή-

σεις. Ταυτόχρονα, προσφέρει εναλλακτικές προοπτικές για πιο επαγγελματική πλευση που θα διασφαλίζει την ισορροπημένη αναπτυξιακή πορεία στον επιχειρηματικό, οικογενειακό και ιδιοκτησιακό άξονα.

Είναι σαφής η πρόθεση της συγγραφέα να βοηθήσει τον αναγνώστη και μελετητή να πάρει μια γεύση από την πραγματικότητα – γι' αυτό και ακολουθεί μια αναλυτική προσέγγιση, εκμυστηρευόμενη, εμμέσως, κάποιες εμπειρίες της. Αναπτύσσει μια συλλογή από ιστορίες που εξυμνούν, αλλά και αποδοκιμάζουν τις οικογενειοκρατούμενες επιχειρήσεις. Μέσω ενός διεισδυτικού φακού μάς ταξιδεύει στις εσωστρεφείς, μυστικές και ιδιαίτερες πτυχές του πολύμορφου οικογενειακού επιχειρείν. Σκιαγραφεί τις ευαίσθητες σχέσεις που επισκιάζουν την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και ευθύνονται, παράλληλα, για τον εκτροχιασμό και την κατιούσα των οικογενειακών μονάδων.

Για τα ηχηρά μηνύματα του βιβλίου η συγγραφέας αξίζει συγχαρητήρια, διότι όντως πετυχαίνει τον καθοριστικό στόχο και δίνει έναυσμα στην επόμενη γενιά –που διαγενεακά εκπροσωπεί το ένα τρίτο των οικογενειακών-διευθυντικών στελεχών και είναι καθ' οδόν να αναλάβει τα ηνία των οικογενειακών επιχειρήσεων– για προβληματισμό και θεσμοθέτηση νέων δομών και στρατηγικών εν σχέση με την ανόρθωση του οικογενειακού επιχειρείν. Είναι επιτακτική ανάγκη να ακολουθηθεί στην Ελλάδα η πρακτική άλλων χωρών και να αναπτυχθούν ειδικά προγράμματα σπουδών και κατάρτισης στελεχών, καθώς και ερευνητικά έργα που θα υποβοηθήσουν στη χαρτογράφηση του οικοσυστήματος και θα συνδράμουν στην ανάδειξη του Ελληνικής Εργαλειοθήκης με εστίαση στην ορθολογική ανάπτυξη και διαίωνιση των οικογενειακών επιχειρήσεων διά μέσου των γενεών.

Κλείνοντας αυτό τον πρόλογο θα ήθελα να καταθέσω και τη δική μου συμβουλή-κλειδί για τη διασφάλιση μιας

επιτυχημένης επιχείρησης, συνυφασμένης με μια υγιή και ευτυχισμένη «επιχειρηματική οικογένεια» που θα υιοθετεί και θα περιφρουρεί την παρακαταθήκη των ιδρυτών και προκατόχων της και θα ακολουθεί επάξια τον κοινό σκοπό για συμπόρευση στο μέλλον. Περιληπτικά, η πεμπτουσία για τη διαγενεακή διαίωνιση της επιτυχημένης πορείας είναι βασισμένη στις ακόλουθες συμβολικές λέξεις-αρχές: **Σέβας, Εμπιστοσύνη, Επικοινωνία και Επαγγελματισμός**, σε όλες τις βαθμίδες και διαστάσεις ενός οικογενειακού και επιχειρηματικού οικοσυστήματος, συνδεδεμένου με ένα μεταλλασσόμενο σχήμα διακυβέρνησης που θα εξασφαλίζει τη συναίνεση όλων των πρωταγωνιστών και συνεχιστών για να συγγράψουν την Ιστορία του Μέλλοντος – το οικογενειακό σύνταγμα εμβολιασμένο με τις αξίες, τις αρχές και τους κανόνες περί ζήτησης, εργασίας, ιδιοκτησίας, ηγεσίας, διαδοχής, ώστε να διαφυλαχθούν οι ρίζες και να ευδοκιμήσει το οικογενειακό επιχειρείν.

Καθηγητής Πανίκκος Πουτζιουρής
Πρύτανης Πανεπιστημίου UCLan Cyprus
Καθηγητής Επιχειρηματικότητας Οικογενειακών
Επιχειρήσεων
Honorary Fellow, University of Cambridge

Πρόλογος

Οικογένεια και Επιχείρηση. Πάνε μαζί; Δεν πάνε; Μπορούν να συνυπάρξουν; Είναι στοιχεία ετερόνυμα που έλκονται ή εξ αντικειμένου απωθούνται;

Τι σημαίνει οικογενειακή επιχείρηση στην Ελλάδα; Ποιες είναι οι βασικές αρχές της; Οι αδυναμίες της; Τα ξεχωριστά της πλεονεκτήματα; Οι εγγενείς της ανεπάρκειες; Ενισχύει ή περιορίζει η οικογένεια την επιχειρηματικότητα; Δένει ή διαλύει η επιχειρηματικότητα την οικογένεια;

Αυτά και άλλα σχετικά ερωτήματα έρχεται να πραγματευθεί το συγκεκριμένο πόνημα, με σεβασμό, σεμνότητα, θετική διάθεση και ανοιχτούς ορίζοντες, προσπαθώντας να βάλει ένα μικρό λιθαράκι σε μια ευρεία συζήτηση που απασχολεί πολλές και πολλούς είτε στα οικογενειακά τραπέζια είτε στις αίθουσες συνεδριάσεων είτε ακόμη και σε φιλικές συζητήσεις.

Το υλικό προέρχεται από άμεσες ή έμμεσες εμπειρίες, από διηγήσεις, από γεγονότα, από δημοσιεύσεις, από συζητήσεις με ανθρώπους που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο «μετάλαβαν της κοινωνίας» των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Κάποιες απόψεις μπορεί να ακουστούν μονόπλευρες, κάποιες τοποθετήσεις μπορεί να ενοχλούν, κάποιες προσεγγίσεις μπορεί να ξενίζουν. Στόχος μας δεν είναι να διακηρύξουμε την απόλυτη αλήθεια. Δεν την κατέχουμε ούτε υπάρχει, άλλωστε. Ταπεινός σκοπός μας είναι να ρίξουμε φως σε γνωστές και άγνωστες πτυχές αυτού του τόσο πολυσυζητημένου θέματος με έναν διπλό στόχο: τη διαφύλαξη της ενότητας της οικογένειας ΚΑΙ, παράλληλα, την ενίσχυση της προόδου της επιχείρησης.

Σε αυτή τη διαδρομή κάποιοι θα χρειαστεί να αλλάξουν πορεία. Ευχόμαστε να έχουν τη δύναμη και τη σοφία να το πράξουν.

Εισαγωγή

Έχοντας γεννηθεί, ανατραφεί και εν μέρει σπουδάσει μέσα σε μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση που δεν της έμελλε να συνεχιστεί και να μεγαλώσει, καθότι ούτε εγώ ούτε ο αδερφός μου γοητευτήκαμε από την καθημερινότητα της εμπορικής δραστηριότητας του καθ' όλα άξιου πατέρα μας, ανακαλώ με δέος στη μνήμη μου περιστατικά που έζησα και τα οποία άφησαν τη σφραγίδα τους στο μυαλό μου, αλλά και στην ψυχή μου. Ανεξάρτητα από το αν με κάποια συμφωνώ και με κάποια διαφωνώ, ανεξάρτητα από το αν κάποια είναι επίκαιρα και κάποια ξεπερασμένα, το μεγαλύτερο δίδαγμα που πήρα ήταν να σέβομαι. Να σέβομαι τη διαφορετική αλήθεια διαφορετικών ανθρώπων και διαφορετικών «οικοσυστημάτων» που οι προθέσεις τους είναι αγαθές και οι προσπάθειές τους καλοπροαίρετες.

Υπάρχουν οικογενειακές επιχειρήσεις που δρουν και προοδεύουν επί δεκαετίες – ίσως και περισσότερο. Συνήθως μιλάμε γι' αυτές. Τις θαυμάζουμε, τις αναλύουμε, τις προβάλλουμε. Υπάρχουν όμως και οικογενειακές επιχειρήσεις που χρηματοδοτούν τη ζωή μίας ή δύο γενεών και μετά χάνονται – είτε από επιλογή είτε εξαιτίας χειρισμών (ενδογενείς παράγοντες) και συγκυριών (εξωτερικές συνθήκες). Είναι και αυτές μέρος της συνολικής εικόνας. Γράφουν τη δική τους ενδιαφέρουσα ιστορία, που έχει πολλά να διδάξει. Στο βιβλίο αυτό θα δούμε –κυρίως– τη μία όψη του νομίσματος: αυτήν της αναπτυσσόμενης οικογενειακής επιχείρησης.

Αλλά, πέρα από τη διήγηση, υπάρχουν πολλές αναφορές στην ευρύτερη επιχειρηματική πραγματικότητα, ειδικά στην ανάλυση που ακολουθεί κάθε κεφάλαιο. Άλλωστε, οι αρχές του επιχειρείν και του διοικείν, οι νέες τάσεις, οι εξελίξεις στην αγορά, στην οικονομία, στην επιστήμη,

στην υγεία, στο περιβάλλον, οι αλλαγές στην κοινωνία δεν έχουν σύνορα, δεν περιορίζονται σε συγκεκριμένα επιχειρηματικά σχήματα. Το καλό και το κακό αφορούν και επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις, με διαφορετικό χρονισμό και σε διαφορετικό βάθος πιθανόν, αλλά πλέον η πραγματικότητα είναι μία, κοινή και παγκόσμια. Πτυχές αυτής της οικουμενικής αλήθειας προσπαθούμε να αναδείξουμε στο παρόν πόνημα.

Από το storytelling στην επιχειρηματική πραγματικότητα

Η διήγηση αφορά τρεις διαφορετικές οικογενειακές επιχειρήσεις που δημιουργούνται γύρω στο 1980, λίγο πριν ή λίγο μετά, και στη συνέχεια οι πορείες τους τέμνονται. Ο κάθε επιχειρηματίας, και η κάθε οικογένεια, εκπροσωπεί μια διαφορετική επιχειρηματική νοοτροπία· όμως όλες ζουν και δημιουργούν, συμφωνούν και διαφωνούν, εξελίσσονται σε δρόμους παράλληλους, την ίδια ακριβώς εποχή στον ίδιο ακριβώς τόπο.

Και στις τρεις επιχειρήσεις θα βρούμε θετικά και αρνητικά στοιχεία.

Ενώ τα πρόσωπα αυτά καθαυτά της ιστορίας αποτελούν προϊόν μυθοπλασίας, οι χαρακτήρες, οι συμπεριφορές, ο τρόπος που λειτουργούν και αποφασίζουν ως άνθρωποι και ως μέλη της επιχείρησης αντικατοπτρίζουν χαρακτηρισ, συμπεριφορές και τρόπους λειτουργίας όλα πέρα για πέρα αληθινά στις διάφορες εκφάνσεις τους.

Κάθε πρόσωπο έχει –συγγραφική αδεία– «προικιστεί» με συμπεριφορές και χαρακτηριστικά πολλών αντίστοιχων αληθινών προσώπων, ώστε να αποτελεί «συμπυκνωμένο» αντιπροσωπευτικό δείγμα.

Και παρότι στόχος μας δεν είναι ούτε να κατηγορήσουμε ούτε να επευφημήσουμε συγκεκριμένες πρακτικές και συμπεριφορές που λαμβάνουν χώρα στις οικογενειακές

επιχειρήσεις, εκφράζουμε συγκεκριμένη θέση με σχετική θεωρητική τεκμηρίωση.

Σημαντικό να τονίσουμε ότι η χρήση του αρσενικού γένους για να αναφερθούμε στον επιχειρηματία, στον ιδιοκτήτη κτλ. γίνεται για λόγους συντομίας και όχι γιατί θεωρούμε ότι οι φορείς της επιχειρηματικότητας είναι γένους αρσενικού μόνο.

Τέλος, οι υποσημειώσεις στο κάτω μέρος των σελίδων δε φιλοδοξούν παρά να δώσουν κάποια επιπλέον –σημαντική, κατά τη συγγραφέα– πληροφορία επί του θέματος ή να χρησιμεύσουν στην ερμηνεία αγγλικών όρων οι οποίοι χρησιμοποιούνται ευρέως στην καθημερινή επιχειρηματική πρακτική.

13 κεφάλαια – 13 φάσεις στην εξέλιξη των επιτυχημένων οικογενειακών επιχειρήσεων

Το βιβλίο αποτελείται από 13 κεφάλαια και εξελίσσεται μέσα από τρεις παράλληλες ιστορίες διαφορετικών οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, οι οποίες όμως τέμνονται σε συγκεκριμένα σημεία του χωροχρόνου.

Το βιβλίο είναι γραμμένο με τέτοιο τρόπο ώστε, εκτός από ευχάριστο ανάγνωσμα, να αποτελέσει –ελπίζουμε– και ένα χρήσιμο εγχειρίδιο – σε πολλά σημεία ο αναγνώστης θα βρει χώρο για να κρατήσει προσωπικές σημειώσεις και να καταγράψει ιδέες που θα ήθελε να θυμάται.

Κάθε κεφάλαιο αναδεικνύει μία ή περισσότερες θεματικές περιοχές. Για τον λόγο αυτό, τα κεφάλαια είναι αυτόνομα. Καθένα μπορεί να διαβαστεί μόνο του χωρίς να χρειάζεται ο αναγνώστης να έχει διαβάσει το αμέσως προηγούμενο.

Στο τέλος κάθε κεφαλαίου παρουσιάζονται τα σχετικά διδάγματα/συμπεράσματα με τον τίτλο *Επιμύθιο*. Σε κάθε κεφάλαιο περιλαμβάνεται επίσης σύντομη θεωρητική ανάλυση των φαινομένων που επισημαίνονται στα *Επι-*

μύθια. Η ανάλυση αυτή φέρει τον τίτλο *Απομυθοποίηση*.

Το βιβλίο αφορά –κατ’ αρχήν– το τεράστιο «οικοσύστημα» των οικογενειακών επιχειρήσεων και όλων όσων με τον ένα ή τον άλλο τρόπο έχουν σχέση με αυτό (ιδρυτές, ιδιοκτήτες, μέτοχοι, μέλη Διοικητικού Συμβουλίου, μέλη της οικογένειας, στελέχη και εργαζόμενοι, πελάτες και προμηθευτές, συνεργάτες, σύμβουλοι). Αλλά, επίσης, απευθύνεται και στο ευρύτερο, μη οικογενειακό, επιχειρηματικό περιβάλλον, φιλοδοξώντας να δώσει εναύσματα προς προβληματισμό σε όλες τις εμπλεκόμενες με την επιχειρηματικότητα μονάδες και ομάδες.

Η πιο σπουδαία ανταμοιβή μας, πέρα από την ευγνωμοσύνη μας για την απόφασή σας να διαβάσετε το βιβλίο, θα είναι να προσθέσουμε ένα σύγχρονο και ρεαλιστικό λιθαράκι στο οικοδόμημα της τόσο ενεργής, δυναμικής, ενθουσιώδους και ευάλωτης επιχειρηματικής κοινότητας των –πολλά υποσχόμενων– οικογενειακών επιχειρήσεων στη χώρα μας.

Ποιοι παράπλευροι
παράγοντες
ενισχύουν έναν δυνάμει
επιχειρηματία

Πώς ξεκινάει
το όνειρο για δική σου
επιχείρηση

Internal coaching

Κόπος: απαραίτητο
συστατικό καθ' όλη
τη διάρκεια
της επιχειρηματικής
πορείας

1

Εν αρχή ην μια ευκαιρία, μια ιδέα, ένα όνειρο...

Ο Γεράσιμος (μετέπειτα Μάκης), γεννημένος το 1952 από φτωχή οικογένεια σε ένα ορεινό χωριό της Πελοποννήσου και πρωτότοκος, έφυγε από το χωριό του γύρω στα δεκατρία προκειμένου να συνεισφέρει οικονομικά στις ανάγκες της επταμελούς οικογένειας. Παρότι καλός μαθητής –όσο και όταν προλάβαινε να παρακολουθεί τα μαθήματα στο σχολείο–, δεν είχε την επιλογή να συνεχίσει το γυμνάσιο στον τόπο του.

Με πρωτοβουλία του πατέρα του, βρέθηκε στην Αθήνα το 1965 να δουλεύει παραγιός σε έναν συγχωριανό τους, τον Τάσο, που είχε ανοίξει μπακάλικο στην Κυψέλη και τα πήγαινε αρκετά καλά. Το «αρκετά καλά» και η ευάλωτη υγεία του Τάσου ήταν αυτά που έδωσαν δουλειά στον Γεράσιμο, πράγμα για το οποίο –φυσικά– ήταν ευγνώμων.

Ο Τάσος, που από την αρχή τού φέρθηκε σαν να ήταν ανίψι του και όχι απλώς συγχωριανός ή απλώς υπάλληλος, του εξηγούσε όλες τις ιδιαιτερότητες της δουλειάς με κάθε λεπτομέρεια, και του έλεγε χαρακτηριστικά: «Μόνο αν καταλάβεις γιατί, θα κάνεις τη δουλειά σωστά». Ο Γεράσιμος άκουγε με προθυμία.

Εκτός από πρόθυμος, ήταν έξυπνος και δουλευταράς, έμαθε γρήγορα τα εμπορεύματα, τις τιμές, τις ποιότητες, τους καλούς πελάτες και τους γκρινιάρηδες, τους τίμιους προμηθευτές και τους πονηρούς. Και τους χειριζόταν όλους με μαεστρία. Ο Τάσος τον εμπιστευόταν όλο και περισσότερο. Άνοιγε τη βεντάλια των ευθυνών που του ανέθετε κάθε μέρα κι από λίγο, ώσπου μετά από έξι χρόνια συνεργασίας, κι ενώ ο Γεράσιμος ήταν μόνο δεκαεννιά ετών, δεν

υπήρχε κάτι που να μην ξέρει ή να μην μπορεί να φέρει σε πέρας στο μαγαζί.

Στο μεταξύ, μέσα σε αυτά τα πρώτα έξι χρόνια, ο Γεράσιμος, που εκτός από πρόθυμος, δουλευταράς και έξυπνος, ήταν και διορατικός, έβλεπε ότι η όρεξη για δουλειά και η εξυπνάδα δεν έφταναν για να προχωρήσει παραπέρα, χρειαζόνταν και γνώσεις· έτσι, το έβαλε στόχο και κατάφερε –με κόπο και ξενύχτια– να τελειώσει τις τρεις πρώτες τάξεις του (νυχτερινού) γυμνασίου, με την αμέριστη συμπαράσταση του Τάσου, που έβλεπε στα μάτια αυτού του παιδιού συμπυκνωμένη όλη την ελπίδα, το πάθος και τη θέληση για πρόοδο της ταλαιπωρημένης από πολέμους και φτώχεια Ελλάδας.

Χωρίς ακριβώς να το έχει συνειδητοποιήσει, ο Γεράσιμος αναζητούσε τη διαρκή εξέλιξη και πρόοδο. «Δεν καθόταν στ' αυγά του», όπως τον πείραζε ο μόλις δύο χρόνια μεγαλύτερός του Αριστοτέλης, ο λογιστής που βοηθούσε πού και πού τον (αγράμματο) κύριο Τάσο με τα «χαρτιά».

Η σωματική –κυρίως– κόπωση ήταν καθημερινά στο πρόγραμμα, αλλά αυτό δεν πτοούσε τον Γεράσιμο από το να ονειρεύεται μεγάλα όνειρα κάθε βράδυ. Πώς χωρούσαν τόσο φιλόδοξα όνειρα στο στενό δωματιάκι που του είχε παραχωρήσει ο Τάσος πίσω από το μαγαζί ήταν απορίας άξιο (ή μήπως όχι;). Τα όνειρα ήταν φωτεινά κι ευχάριστα. Έβλεπε ράφια γεμάτα καλοστοιβαγμένα προϊόντα, έβλεπε πελάτες που έμπαιναν με θαυμασμό και έβγαιναν με χαμόγελα ικανοποίησης, και έρχονταν και ξανάρχονταν και παράγγελλαν τα πιο περίεργα πράγματα, κι εκείνος τα έβρισκε και τους τα έφερνε σε τιμές ασυναγώνιστες. Σχεδόν το ίδιο όνειρο κάθε βράδυ. Με το ίδιο τέλος, μια απαστράπτουσα επιγραφή που έκανε τον Γεράσιμο να ανατριχιάζει από συγκίνηση μέσα στον ύπνο του, αλλά και να απορεί, αφού έβλεπε σε αυτήν το όνομά του γραμμένο έτσι όπως τον αποκαλούσε η μοντέρνα κόρη του Τάσου: «ΜΑΚΗΣ».

(Παρόμοιες ιστορίες θα βρει κανείς απ' άκρη σ' άκρη σε όλη την Ελλάδα, σε όλους τους κλάδους και σε όλα τα επαγγέλματα. Οι περισσότερες είναι εξαιρετικά συγκινητικές, και σίγουρα όλες είναι διδακτικές.)

Επιμύθιο 1

Αποτελεί τύχη το να βρεθείς δίπλα σε άνθρωπο που σου ανοίγει τα μάτια, σε εκπαιδεύει σε βάθος, δηλαδή, στα πρώτα επαγγελματικά σου βήματα. Καλή η αυτοπαρακίνηση, η εξυπνάδα και η προθυμία, αλλά αν έχεις και κάποιον να σου δείξει, ο ρυθμός της εξέλιξής σου εκτοξεύεται. Και τα όνειρά σου επίσης. Στις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, οι πιθανότητες να βρεις έναν καλό internal coach είναι αυξημένες (και για λόγους πραγματικής ανάγκης). Αυτό έχει συχνά ως αποτέλεσμα να ονειρεύεται ο υπάλληλος τη δική του μελλοντική επιχείρηση, στην οποία σκοπεύει να μεταφέρει όλα τα θετικά στοιχεία της επιχείρησης όπου εργάζεται και, ταυτόχρονα, να αποφύγει όλα τα αρνητικά σημεία που έχει εντοπίσει.

Επιμύθιο 2

Για τους περισσότερους ιδρυτές οικογενειακών επιχειρήσεων, η ιδέα της επιχειρηματικότητας –έστω και αν οι άξονες δραστηριοποίησης δεν είναι ξεκάθαρα μεγαλεπήβολοι εξαρχής– στοιχειώνει πρώτα τα όνειρά τους. Το όνειρο, το όραμα, η φιλοδοξία σε συνδυασμό με τη θέληση, το πάθος, την τόλμη, τη σκληρή δουλειά ενός –συνήθως– πρωτοπόρου ανθρώπου αποτελούν τον θεμέλιο λίθο για τη δημιουργία μιας υγιούς

οικογενειακής επιχείρησης. Αυτά είναι τα βασικά συστατικά κάθε επιτυχημένης επιχειρηματικής προσπάθειας.

Απομυθοποίηση

(ιστορία...)

Στην Ελλάδα των δεκαετιών, κυρίως, του '50, του '60 και του '70, οι ανθρώπινες σχέσεις κυριαρχούσαν στο επαγγελματικό περιβάλλον, όπως κυριαρχούσαν και οι μικρές και μεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις. Η δουλειά και η ζωή ήταν απόλυτα συνυφασμένες, οι φίλιες και οι έχθρες αντικατοπτρίζονταν και στη δουλειά. Η κύρια έκφραση της ελληνικής επιχειρηματικότητας στις προαναφερθείσες δεκαετίες ήταν οι μικρομαγαζάτορες και οι μικρέμποροι σε όλους τους κλάδους, με λίγες εξαιρέσεις πραγματικά μεγάλων οικογενειακών επιχειρήσεων που είχαν –ήδη– εισέλθει σε άλλα εταιρικά επίπεδα διακυβέρνησης.

Η πλειονότητα αυτών των μικρών σε μέγεθος και τζίρο οικογενειακών επιχειρήσεων είχε πολύ έντονα χαρακτηριστικά, με κυρίαρχα αυτά της τιμιότητας («καθαρό κούτελο»), του μόχθου («να ιδρώνουμε τη φανέλα»), του φιλότιμου, της ειλικρίνειας («οι καλοί λογαριασμοί κάνουν τους καλούς φίλους»), αλλά ταυτόχρονα και της μιζέριας του μικρού και ανήμπορου που μας κατατρέχει ως λαό («Θα μας φάνε οι καρχαρίες» έλεγαν οι μικρέμποροι, υπονοώντας τα μεγάλα καταστήματα, τις αλυσίδες, τις μεγάλες εμπορικές επιχειρήσεις που ξεφύτρωναν και άρχισαν να ανθίζουν την εποχή εκείνη).

Σε αυτό το μεικτό κλίμα, ευφορίας και φόβου, κάποιοι επιχειρηματίες κινήθηκαν γρήγορα διακρίνοντας ευκαιρίες στην αγορά και προτάσσοντας τη δίψα τους για επι-

τυχία απέναντι στον φόβο της αποτυχίας. Αρκετοί τα κατάφεραν. Τα μυστικά είναι πολλά και όχι ένα – θα τα αναλύσουμε στη συνέχεια του βιβλίου.

Πάντως, η εκμάθηση της δουλειάς δεν περιλάμβανε «welcome kit» (πακέτο χρήσιμων πληροφοριών σχετικών με την εταιρεία που δίνεται σε κάθε νεοεισερχόμενο εργαζόμενο προκειμένου να εξοικειωθεί γρήγορα με τη δομή, την κουλτούρα και τις διαδικασίες της εταιρείας) ούτε «induction presentation» (εισαγωγική παρουσίαση για τους νεοεισερχόμενους σε μια επιχείρηση) ούτε, πολύ περισσότερο, «internal mentoring» και «coaching», τουλάχιστον με τη δομή και τους κανόνες που αυτά –κατά κόρον– εφαρμόζονται σήμερα στις επιχειρήσεις, όχι πάντα με αξιόλογα αποτελέσματα. Ο εκάστοτε αρχηγός, ιδιοκτήτης, μαγαζάτορας έπαιρνε δίπλα του τον «καινούριο» και του έλεγε, του έδειχνε, τον άφηνε να δει πώς χειρίζεται εκείνος³ τις διάφορες καταστάσεις. Αυτό το τελευταίο («Άκου, βλέπε και μη μιλάς» το έλεγαν τότε) θα μπορούσαμε να το αντιστοιχίσουμε στο σημερινό «job shadowing», όπου κάποιος εργαζόμενος γίνεται η «σκιά» κάποιου άλλου –συνήθως, αλλά όχι πάντα, ανώτερου ιεραρχικά– προκειμένου να δει και να μάθει από εκείνον ακολουθώντας τον παντού στις καθημερινές επαγγελματικές του υποχρεώσεις.

(...και θεωρία)

Γενικότερα, η εκμάθηση της δουλειάς, του περιβάλλοντος, των κανόνων κάθε συγκεκριμένου κλάδου και κάθε συγκεκριμένης επιχείρησης αποτελεί απαραίτητο στάδιο ένταξης κάθε νέου εργαζόμενου. Αλλά δεν έχουν όλοι την τύχη να βρεθούν δίπλα σε κάποιον που πραγματικά θα τους βοηθήσει –άλλοι από τους «διδάσκοντες»

³ Ήταν συνήθως άντρας, εξού και το αρσενικό γένος.

βαριούνται, άλλοι φοβούνται μη χάσουν το μοναδικό ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (μικρόνοα θεωρώντας ότι οι γνώσεις τους δεν εξελίσσονται ή ότι αποτελούν υλικό αγαθό που μπορεί κανείς να το κρύψει στην αγκαλιά του ή –ακόμη χειρότερα– ότι είναι το μοναδικό τους εφόδιο για την επαγγελματική επιβίωση). Επομένως, κάποιιοι από τους νέους εργαζόμενους θα μάθουν πιο δύσκολα και πιο αργά, και κάποιιοι άλλοι πιο εύκολα και γρήγορα. Σε κάθε περίπτωση, η προσωπική ικανότητα και όρεξη του εκπαιδευόμενου παίζει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξή του. Αν δε θέλεις να μάθεις, δε μαθαίνεις. Αυτή είναι μια παγκόσμια αλήθεια.

«Μόνο αν καταλάβεις γιατί, θα κάνεις τη δουλειά καλά» έλεγε ο Τάσος στον Μάκη, και είχε απόλυτο δίκιο. Όταν καταλαβαίνεις γιατί, ενεργείς πιο δημιουργικά και μπορείς να ανταποκριθείς άμεσα και αποτελεσματικά σε μια δύσκολη στιγμή που τα πράγματα «σκαλώνουν», ενώ αν απλώς εκτελείς εντολές μηχανικά, η παραμικρή αναποδιά σε αποσυντονίζει πλήρως.

Η τολμηρή διάθεση, η φιλοδοξία, το επονομαζόμενο (εσωτερικό) «drive» (η αυτοπαρακίνηση, δηλαδή), η χωρίς φόβο αντιμετώπιση του ρίσκου αποτελούν τους πρώτους και καίριους σπόρους της επιχειρηματικότητας, που όταν πέσουν σε εύφορο οικονομικό κλίμα και σε ένα υποστηρικτικό επιχειρηματικό περιβάλλον θα δέσουν καλό καρπό. Λίγο το ταμπεραμέντο μας, να μη θέλουμε να έχουμε κάποιον πάνω από το κεφάλι μας, λίγο οι ανοιχτοί ορίζοντες που μας κληροδοτεί το εξάισιο μεσογειακό κλίμα και οι γεωφυσικές ιδιαιτερότητες της χώρας, λίγο το σπιρτόζικο πνεύμα της δημιουργίας και της ανεξαρτησίας, λίγο οι περιορισμένες ευκαιρίες –λόγω μεγέθους αγοράς, κυρίως– για εξαρχής μεγάλα και εύρωστα επιχειρηματικά σχήματα που θα αγκαλιάσουν και θα εξελίξουν μεγάλες ομάδες φιλόδοξων εργαζομένων οδηγούν και σήμερα πολ-

λους νέους στη δημιουργία νεοσύστατων και με υψηλούς στόχους επιχειρήσεων, ευρύτερα γνωστών ως «start-ups». «Δεν καθόταν στ' αυγά του» έλεγε ο Αριστοτέλης για τον Γεράσιμο/Μάκη, καταδεικνύοντας ακριβώς αυτό το ταμπεραμέντο.

Όλα αυτά, σε συνδυασμό με την ανάγκη –των νέων, κυρίως, ανθρώπων– να κάνουν κάτι σημαντικό και κάτι δικό τους για το οποίο θα είναι υπερήφανοι και στο οποίο θα ορίζουν εκείνοι τους κανόνες του παιχνιδιού, πυροδοτούν την επιχειρηματικότητα της νέας εποχής. Κάποιες από αυτές τις επιχειρήσεις θα καταλήξουν οικογενειακές – παλαιότερα το ποσοστό ήταν πολύ μεγαλύτερο. Σε κάθε περίπτωση, η ηθική, αλλά και η πρακτική υποστήριξη του νέου επιχειρηματικού εγχειρήματος από την οικογένεια αποτελεί ακόμη φαινόμενο «sine qua non» (απαραίτητη προϋπόθεση) στην Ελλάδα.

Μια παράμετρος η οποία έχει διαφοροποιηθεί (και ίσως δαιμονοποιηθεί) στη νέα εποχή είναι αυτή του κόπου, τόσο εκείνου που θα πρέπει να έχει προηγηθεί της όποιας επιχειρηματικής κίνησης όσο και εκείνου που θα απαιτηθεί κατά τη διάρκεια ζωής και ανάπτυξης μιας επιχείρησης προκειμένου το όνειρο να καρποφορήσει. Και παρότι ο κόπος που θα χρειαστεί για να σταθεί στα πόδια της η επιχείρηση δεν είναι πάντα προφανής από την αρχή, παλαιότερα ήταν αναπόσπαστο στοιχείο όχι μόνο της ανάπτυξης αλλά και της επιβίωσης για μια επιχείρηση, και δη οικογενειακή. Σήμερα, παρά τα πολλά και αλγεινά «επιχειρηματικά πυροτεχνήματα» εύκολου πλουτισμού που έχει δει η χώρα, συνεχίζουν να υπάρχουν (απερίσκεπτοι μεν, λίγοι δε) άνθρωποι που μέσα από την επιχειρηματικότητα ψάχνουν να βρουν τον δρόμο της άκοπης κοινωνικής ανόδου και της προσωπικής οικονομικής ευημερίας. Αλλά κάτι τέτοιο (ευτυχώς) δεν είναι πάντα εφικτό.

Η πρόοδος απαιτεί κόπο, κυρίως πνευματικό, αλλά

