

■ Αν είναι να ξεπεράσει επιτυχώς η ελληνική οικονομία την τρέχουσα παγκόσμια οικονομική κρίση, είναι σημαντικό να εστιάσουμε στις οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς σε όλους τους κλάδους δραστηριοποίησης, οι επιχειρήσεις αυτές ελέγχουν σε σημαντικό βαθμό την επιχειρηματική ζωή.

ΑΡΘΡΟ

Της SARAH DRAKOPOULOU DODD
και του ΑΛΕΞΗ ΚΟΜΣΕΛΗ



*** Η κα Sarah Drakopoulou Dodd είναι αναπληρώτρια καθηγήτρια Επιχειρηματικότητας και ο κ. Αλέξης Κομσέλης είναι σύμβουλος Δραστηριοτήτων Επιχειρηματικότητας στο ALBA Graduate Business School**

Κρίση και οικογενειακές επιχειρήσεις

■ Η επιβίωση απαιτεί υπεύθυνη ιδιοκτησία και παράλληλα διαυγές επιχειρηματικό βλέμμα

ΟΠΩΣ φαίνεται και στον **πίνακα παραπλεύρως**, στους περισσότερους κλάδους αρκετές από τις 20 πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις ελέγχονται από οικογένειες. Παράλληλα, σε ό,τι αφορά τις πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, το ποσοστό των επιχειρήσεων που είναι οικογενειακές είναι ακόμα μεγαλύτερο. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διαφοροποιημένα προβλήματα από τις μη οικογενειακές, αλλά ταυτόχρονα έχουν και μοναδικά ποιοτικά χαρακτηριστικά που μπορούν να τις βοηθήσουν να τα αντιμετωπίσουν. Σε αυτό το σύντομο άρθρο ξεχωρίζουμε μερικά από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων, τα οποία είναι άμεσα συνδεδεμένα με την παρούσα κρίση, και προτείνουμε πρακτικά εργαλεία για την αύξηση της απόδοσης.

Οι οικογένειες που επιχειρούν υπερτερούν και μειονεκτούν σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις ανάλογα με τον τρόπο που διαχειρίζονται την αλληλοκάλυψη των δύο κairiων κοινωνικών δομών που συνυπάρχουν: την επιχείρηση και την οικογένεια. Η ανάλυση των οικογενειακών επιχειρήσεων σε σχέση με την οικονομική κρίση, αποκτά δύο κύρια επίπεδα αναφοράς, προσθέτοντας το συναισθηματικό παράγοντα στον επιχειρηματικό - που αποτελεί το κύριο στοιχείο των αναλύσεων που παρακολουθήσαμε την τελευταία περίοδο για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης από τις επιχειρήσεις.

Ο συνδυασμός συναισθήματος και επιχειρηματικότητας δημιουργεί δυναμικές αποφάσεις που είναι μοναδικές. Τραγικό παράδειγμα της μοναδικότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελεί η απόφαση του πέμπτου πλουσιότερου επιχειρηματία της Γερμανίας, Adolf Merckle, να δώσει τέρμα στη ζωή του. Η απόφαση ήταν το επακόλουθο σειράς λανθασμένων επιχειρηματικών αποφάσεων που, με την επιδείνωση του οικονομικού κλίματος, μείωσαν την περιουσία της οικογένειας. Από όσους εδώ και χρόνια προσπαθούν να αποκωδικοποιήσουν και να καταλάβουν την οικογενειακή επιχείρηση, θεωρείται πιθανότερο η απόφαση αυτή να σχετίζεται με την αρνητική δημοσιότητα και την επιβάρυνση του οικογενειακού ονόματος παρά με το πραγματικό χρηματοοικονομικό πρόβλημα. Κάριος παράγοντας είναι η αποτίμηση της αποτυχίας σε σχέση με την παρακαταθήκη που άφησαν οι προηγούμενες γενεές και η ευθύνη απέναντι στις επόμενες. Η συναισθηματική προέκταση της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης, καθώς και η ευθύνη που αυτή συνεπάγεται, είναι ακόμα πιο έντονη στο πλαίσιο μιας οικογενειακής επιχείρησης.

Κατά την τρέχουσα οικονομική κρίση πολλές οικογένειες θα αντιμετωπίσουν δυσκολίες και είναι πιθανό να χρειαστεί να πάρουν δύσκολες αποφάσεις σε σχέση με την επιχείρηση που βρίσκεται στην οικογένεια για περισσότερες από μια γενεές. Κατά την αντιμετώπιση της κρίσης, ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης καλείται να διαχειριστεί, εκτός από το επιχει-

Πίνακας 1: Συμμετοχή στην ελληνική οικονομία

Κλάδος	Οικογενειακές επιχειρήσεις στις 20 μεγαλύτερες του κλάδου*	Εισηγμένες στο ΧΑ
Ξενοδοχεία και εστιατόρια	17	3
Γεωργία και αλιεία	15	3
Κατασκευές	15	5
Ορυχεία και λατομεία	12	-
Εμπόριο	10	6
Μεταποίηση	8	7
Μεταφορές και επικοινωνίες	5	2
Τράπεζες	3	3

* κατάταξη με βάση τα κέρδη 2006

ρηματικό πρόβλημα που ανακύπτει, και τυχόν επιπτώσεις στις οικογενειακές σχέσεις. Όμως, η οικογενειακή επιχείρηση που έχει επενδύσει στη σχέση επιχείρησης και οικογένειας είναι ήδη οπλισμένη για την αντιμετώπιση αυτής της κρίσης. Παράλληλα, η προσήλωση στη διαχρονική βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί κύρια ανάγκη κάθε οικογενειακής επιχείρησης, έτσι ώστε οι επόμενες γενεές να μπορέσουν να κληρονομήσουν μια επιχείρηση με δυναμική περαιτέρω ανάπτυξης. Η ανάγκη αυτή αποτελεί και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της οικογενειακής επιχείρησης έναντι των μη οικογενειακών.

Αρχικά, ως εστιάσουμε στο ότι αυτή η κρίση, όπως και κάθε άλλη, είναι πηγή ευκαιριών. Η επαναδιαπραγμάτευση του δανεισμού της επιχείρησης μπορεί να είναι μια ιδιαίτερως αποτελεσματική κίνηση που θα οδηγήσει σε μείωση του κόστους δανεισμού. Παράλληλα, μια οικογένεια που διαθέτει επαρκή ρευστότητα και μπορεί να αντλήσει κεφάλαια βρίσκεται αντιμέτωπη με μια μοναδική ευκαιρία εδραίωσης και επέκτασης. Η εξαγορά ενός ανταγωνιστή, ενός προμηθευτή ή ενός σημαντικού πελάτη ευνοείται από την κρίση. Για κάθε τέτοια κίνηση απαιτείται ένα ξεκάθαρο επιχειρηματικό σχέδιο και επαρκής επικοινωνία με όλη την οικογένεια, ώστε πριν την απόφαση να γνωρίζουν όλοι το επιχειρηματικό ρίσκο της κίνησης αυτής. Αντίστροφα, μια οικογενειακή επιχείρηση που διαβλέπει προβλήματα δεν θα πρέπει να απορρίψει τις προτάσεις εξαγοράς που πιθανώς να προκύψουν. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η αποδέσμευση της οικογενειακής περιουσίας πρέπει να γίνεται με τις λιγότερες δυνατές απώλειες και στον κατάλληλο χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να διασφαλιστεί το κεφάλαιο για μια άλλη επιχειρηματική κίνηση. Άλλωστε, είναι σημαντική η μείωση έκθεσής της στον κίνδυνο, ώστε να μην υπάρχει περίπτωση απώλειας των κύριων περιουσιακών στοιχείων της οικογένειας, όπως, για παράδειγμα, τα ακίνητά της.

Κατά δεύτερον, η έννοια της υπεύθυνης ιδιοκτησίας είναι το κύριο ζητούμενο για την οικογενειακή επιχείρηση και στο πλαίσιο της κρίσης απαραίτητη. Η οικογένεια χρειάζεται να κάνει την αυτοκριτική της για να εντοπίσει τυχόν ελλείμματα στις ικανότητες ηγεσίας και διοίκησης των μελών της, τα οποία διαχειρίζονται την

επιχείρηση, εφόσον η ιδιοκτησία μιας επιχείρησης δεν συνεπάγεται και τη διοικητική γνώση ή ικανότητα. Αν θέλει η οικογένεια να διαχειριστεί με το βέλτιστο τρόπο την οικογενειακή περιουσία, πρέπει να εξασφαλίσει το καλύτερο δυνατό management, είτε μέσα από την οικογένεια είτε από την αγορά. Είναι απαραίτητο να εδραιωθεί ένας μηχανισμός αξιολόγησης, ώστε μόνο τα ικανά μέλη της οικογένειας

Ευκαιρίες

Αυτή η κρίση, όπως και κάθε άλλη, είναι πηγή ευκαιριών:

- ❖ Η επαναδιαπραγμάτευση του δανεισμού της επιχείρησης μπορεί να είναι μια ιδιαίτερως αποτελεσματική κίνηση
- ❖ Μια οικογένεια που διαθέτει επαρκή ρευστότητα έχει μοναδική ευκαιρία εδραίωσης και επέκτασης
- ❖ Η εξαγορά ενός ανταγωνιστή, ενός προμηθευτή ή ενός σημαντικού πελάτη ευνοείται από την κρίση.
- ❖ Μια οικογενειακή επιχείρηση που διαβλέπει προβλήματα δεν θα πρέπει να απορρίψει τις προτάσεις εξαγοράς που πιθανώς να προκύψουν.
- ❖ Η έννοια της υπεύθυνης ιδιοκτησίας είναι το κύριο ζητούμενο για την οικογενειακή επιχείρηση και απαραίτητη στο πλαίσιο της κρίσης
- ❖ Η κατάρτιση ενός λιτού προϋπολογισμού εξόδων, μια ιδιαίτερα χρήσιμη πρακτική, είναι ευκολότερη για τις οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς τα μέλη της οικογένειας μοιράζονται ένα κοινό όραμα και επενδύουν σημαντικό συναισθηματικό κεφάλαιο στην επιχείρηση
- ❖ Μία παράμετρος που απαιτεί προσοχή την περίοδο της κρίσης είναι η συναισθηματική.

να προσλαμβάνονται και να προωθούνται στην επιχείρηση. Η περίοδος του νεοτισμού και της «φιλανθρωπικής» απασχόλησης συγγενών που δεν βρίσκουν αλλού εργασία είναι σημαντικό να παρέλθει.

Τρίτον, μια ιδιαίτερα χρήσιμη πρακτική για την επιβίωση και μακροπρόθεσμη οικογενειακή επιχείρησης είναι η κατάρτιση ενός λιτού προϋπολογισμού εξόδων. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων σε σχέση με τη δημιουργία ενός τέτοιου προϋπολογισμού. Αυτό συμβαίνει επειδή τα μέλη της οικογένειας μοιράζονται ένα κοινό όραμα και επενδύουν σημαντικό συναισθηματικό κεφάλαιο στην επιχείρηση. Έτσι, τα μέλη της οικογένειας μπορεί να εργαστούν για μια παρατεταμένη περίοδο με μειωμένες ή μηδενικές αμοιβές, εξασφαλίζοντας ένα μέρος της ρευστότητας που απαιτείται για την επιβίωση. Το ίδιο ισχύει και για τους μετόχους, οι οποίοι, όντας μέλη της οικογένειας, εξασκούν μηδενική πίεση για μέρισμα (το λεγόμενο «υπομονετικό κεφάλαιο» - patient capital). Με λίγα λόγια, ένα σημαντικό όπλο που διαθέτει η οικογενειακή επιχείρηση απέναντι στην κρίση είναι η μακροπρόθεσμη δέσμευση από την οικογένεια προς την επιχείρηση. Βέβαια, η μακροπρόθεσμη αυτή δέσμευση δεν θα πρέπει να οδηγήσει σε επιχειρηματική ακαμψία, σύγκρουση ή αποφάσεις που είναι άκρως συναισθηματικές. Ίσως να είναι χρήσιμο να επιλεγεί για την υποστήριξη της επιχείρησης ένας κατάλληλος σύμβουλος που θα έχει την ικανότητα να βοηθήσει και θα είναι αποδεκτός από όλα τα μέλη της οικογένειας. Παράλληλα, η συμμετοχή στο Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) μελών που δεν ανήκουν στην οικογένεια μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην αντιμετώπιση της εσωστρέφειας ενός αμιγώς οικογενειακού Δ.Σ. Τέλος, η περίοδος του λιτού προϋπολογισμού μπορεί να δώσει την ευκαιρία για την προσωρινή αποδέσμευση στελεχών ή νεότερων μελών της οικογένειας από την επιχείρηση. Η αποδέσμευση αυτή επιτρέπει στα μέλη της οικογένειας να συμπληρώσουν τις γνώσεις τους ή να επεκτείνουν την εμπειρία τους σε κάποια άλλη επιχείρηση.

Μία άλλη παράμετρος που απαιτεί προσοχή την περίοδο της κρίσης είναι η συναισθηματική. Τόσο η περίπτωση του Γερ-

μανού επιχειρηματία που προαναφέραμε, όσο και το επιχειρηματικό περιβάλλον, μάς δείχνουν ότι τα στελέχη βιώνουν αυξημένο άγχος που μπορεί να οδηγήσει σε απόγνωση. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι το άγχος αυτό είναι δυσλειτουργικό, σε αντίθεση με το εποικοδομητικό άγχος της επιτυχίας. Παρατεταμένο δυσλειτουργικό άγχος μπορεί να δημιουργήσει συμπτώματα κατάρρευσης (burn-out) και συναισθηματικής κόπωσης, καθιστώντας το στέλεχος προβληματικό και αδύναμο απέναντι στα προβλήματα της επιχείρησης. Το βάρος της αποτυχίας στην οικογενειακή επιχείρηση αποδεικνύεται πολλαπλάσιο από αυτό που βιώνει ένα στέλεχος μιας άλλης επιχείρησης, κυρίως επειδή δημιουργείται κίνδυνος για την οικογενειακή περιουσία, αρνητική δημοσιότητα για το όνομα της οικογένειας και μια αίσθηση ματαιώσης του οικογενειακού κληροδοτήματος.

Η δημιουργία ενός προστατευτικού πλαισίου από την οικογένεια μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τα αγχωμένα μέλη της. Οι ισορροπημένες οικογενειακές σχέσεις δημιουργούν συνθήκες αλληλοϋποστήριξης, και βοηθούν στην ανταλλαγή εμπειριών και απόψεων. Η αποτελεσματική επικοινωνία σε περιόδους κρίσης μπορεί να διατηρήσει την οικογένεια προσανατολισμένη στον κοινό στόχο. Η κρίση αυτή δεν πρέπει να αλλάξει τη διάρκεια και την ποιότητα της επαφής των μελών της οικογένειας ή των κοινωνικών δραστηριοτήτων της. Απεναντίας, η επαφή με ανθρώπους του οικογενειακού περιβάλλοντος και η αναγνώριση των προβλημάτων που υπάρχουν στην επιχείρηση προσδίδουν βεβαιότητα και σιγουριά, ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και διακρίνουν όλη την κρίσιμη πληροφόρηση. Μερικές δράσεις που τονώνουν την ενδοοικογενειακή επικοινωνία περιλαμβάνουν τυχόν οικογενειακές γιορτές και εκδηλώσεις αλλά και κοινές διακοπές. Παράλληλα, σε μια περίοδο που είναι πιθανό τα μέλη της οικογένειας να αποπροσανατολίζονται από το οικογενειακό όραμα, είναι χρήσιμο να επανεισαχθούν οι οικογενειακές αξίες στην επιχείρηση μέσα από εκπαίδευση, προσωπική ανάπτυξη, ίσως και επέκταση του Διοικητικού Συμβουλίου.

Συνοψίζοντας, η περίπτωση της μακροβιότερης οικογενειακής επιχείρησης παγκοσμίως, της γαπωνέζικης κατασκευαστικής εταιρείας Kongo Gumii που πουλήθηκε μετά από 14 αιώνες συνεχούς λειτουργίας κάτω από το βάρος της οικονομικής ύφεσης που βίωσε η χώρα το 2006, καταδεικνύει ότι αφενός μεν μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά για πολλές γενεές, αφετέρου δε έρχεται η ώρα -αργά ή γρήγορα- που θα πρέπει η οικογένεια να λάβει μια δύσκολη απόφαση. Η επιβίωση απαιτεί τη συνύπαρξη της υπεύθυνης ιδιοκτησίας από την οικογένεια με την διαυγή επιχειρηματική βλέμματος, το οποίο εντοπίζει τους πραγματικούς κινδύνους και τις αποδοτικότερες ευκαιρίες.