



Οικογενειακές Επιχειρήσεις: Εργαλεία Αυτοϊασης

Sarah Drakopoulou Dodd

Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Επιχειρηματικότητας, ALBA Graduate Business School

Και

Αλέξη Κομσέλη,

Αναπληρωτή Διευθυντή, ALBA Hub for Enterprise & Development (AHEAD)

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρείται παγκοσμίως ότι είναι η σπονδυλική στήλη της οικονομίας. Εκτός από τον μεγάλο τους αριθμό – στις περισσότερες δυτικές οικονομίες οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπερνούν το 80% του συνόλου των επιχειρήσεων – συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στο Εθνικό Προϊόν κάθε χώρας και απασχολούν ένα σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων. Αν και οι περισσότερες είναι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, εκτιμάται ότι παράγουν περισσότερο από το 40% του εκάστοτε Εθνικού Προϊόντος και απασχολούν περισσότερο από το 35% των εργαζομένων. Αντίστοιχα, αν όχι μεγαλύτερα, εκτιμάται ότι είναι και τα ποσοστά στην Ελλάδα σε όλους τους κλάδους δραστηριοποίησης. Όπως φαίνεται και στον πίνακα που ακολουθεί, σημαντικός αριθμός των 20 πιο κερδοφόρων επιχειρήσεων ανά κλάδο ανήκει ή ελέγχεται από οικογένειες. Στον πίνακα αυτόν παρουσιάζεται επίσης και η σημαντικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων για την Ελληνική περιφέρεια. 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 τη βελτίωση της απόδοσης.

Πίνακας 1:
Η Συμμετοχή των Οικογενειακών Επιχειρήσεων (Ο.Ε.) στην Ελληνική Οικονομία

Κλάδος	Ο.Ε. στις 20 μεγαλύτερες του κλάδου*	Εισηγμένες στο ΧΑΑ	Έδρα εκτός Αττικής
Ξενοδοχεία & Εστιατόρια	17	3	11
Γεωργία & Αλιεία	15	3	10
Κατασκευές	15	5	0
Ορυχεία & Λατομεία	12	-	7
Εμπόριο	10	6	0
Μεταποίηση	8	7	2
Μεταφορές και Επικοινωνίες	5	2	1
Τράπεζες	3	3	0

*κατάταξη με βάση τα κέρδη 2006

Συνεπώς, είναι απαραίτητο να εστιάσουμε στις οικογενειακές επιχειρήσεις ώστε να βοηθήσουμε σημαντικά στο να ξεπεράσει επιτυχώς η Ελληνική οικονομία την τρέχουσα παγκόσμια οικονομική κρίση. Πέρα από τον ρόλο και τη βοήθεια που μπορεί η πολιτεία να προσφέρει, είναι χρήσιμο να εντοπίσουν και οι ίδιες οι επιχειρήσεις τα απαραίτητα βήματα για την μεγαλύτερη δυνατή θωράκισή τους. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ειδικά προβλήματα και τα ρίσκα που διαχειρίζονται είναι διαφοροποιημένα από αυτά που διαχειρίζονται οι μη οικογενειακές. Ταυτόχρονα όμως, έχουν και μοναδικά ποιοτικά χαρακτηριστικά που μπορούν να τις βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα αυτά και να διαχειριστούν τα ανάλογα ρίσκα.

Η διαφορετικότητα της οικογενειακής επιχείρησης ξεφεύγει από τα στενά πλαίσια της μικρής ή μεσαίας επιχείρησης που όλοι σπεύδουν να υπερασπιστούν. Άλλωστε, όπως αναφέραμε και παραπάνω, τα ζητήματα που σχετίζονται με την οικογενειακή επιχείρηση δεν σχετίζονται ούτε με το μέγεθος ούτε με το αντικείμενο της επιχείρησης. Οι οικογένειες που επιχειρούν υπερτερούν και μειονεκτούν σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις ανάλογα με τον τρόπο που διαχειρίζονται την αλληλοκάλυψη των δύο κοινωνικών συστημάτων που συνυπάρχουν: της επιχείρησης και της οικογένειας.

Ανάλογα, η μελέτη των οικογενειακών επιχειρήσεων στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης, αποκτά δύο παράλληλα και εξίσου σημαντικά επίπεδα αναφοράς, προσθέτοντας τον 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. Στον Πίνακα 2 αναφέρονται συνοπτικά τα θέματα που πραγματεύεται αυτό το άρθρο.

Πίνακας 2: Οικογενειακές Επιχειρήσεις (Ο.Ε.) και Οικονομική Κρίση		
Ιδιαίτερο Χαρακτηριστικό Ο.Ε.	Δυναμική που Δημιουργείται	Εργαλεία
Διαχρονικό όραμα	Επιχειρηματικός σχεδιασμός πέραν της κρίσης	Επένδυση στο μέλλον, εξαγορές, εκπαίδευση, αποδέσμευση κεφαλαίων κλπ
Μικρή δανειακή έκθεση	Οικονομική σταθερότητα	Επαναδιαπραγμάτευση δανεισμού και εκμετάλλευση ευνοϊκών χρηματοδοτικών προγραμμάτων. Αύξηση δανεισμού για την υποστήριξη επιχειρηματικών κινήσεων.
Μακροπρόθεσμη οικονομική σχέση οικογένειας -επιχείρησης	“Υπομονετικό” κεφάλαιο	Πάγωμα ή μείωση μισθών μελών της οικογένειας για την τόνωση της ρευστότητας.
Κεντρικός έλεγχος	Γρήγορη λήψη αποφάσεων	Χρηματοοικονομικό και διοικητικό “νοικοκύρεμα” στο πλαίσιο εκσυγχρονισμού των διαδικασιών διοίκησης.
Μακροπρόθεσμη απασχόληση των μελών της οικογένειας στην Ο.Ε.	Τα μέλη της οικογένειας μπορούν να φύγουν από την επιχείρηση και να επιστρέψουν σε μερικά χρόνια	Ανάπτυξη των νεότερων μελών της οικογένειας με απόκτηση εμπειρίας σε άλλες επιχειρήσεις και επιμόρφωση.
Έντονος συναισθηματισμός	Αυξημένα επίπεδα δυσλειτουργικού άγχους	Δημιουργία ενός υποστηρικτικού οικογενειακού πλαισίου και ανάπτυξη της ενδοοικογενειακής επικοινωνίας.

Η συνύπαρξη συναισθήματος και επιχειρηματική σκέψης δημιουργεί μηχανισμούς λήψης αποφάσεων που είναι μοναδικοί και που δεν εντάσσονται σε κατηγορίες ή μεθοδολογίες λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της ιδιαιτερότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελεί η απόφαση του Γερμανού επιχειρηματία Adolf Merckle να τερματίσει τη ζωή του.



Η απόφαση ήταν το επακόλουθο σειράς λανθασμένων επιχειρηματικών αποφάσεων που, με την επιδείνωση του οικονομικού κλίματος, μείωσαν την περιουσία της οικογένειας. Αποτέλεσμα αυτής της μείωσης ήταν να μετακινηθεί από την 44^η θέση της λίστας Forbes των πλουσιότερων ανθρώπων το 2007 στην 94^η το 2008. Η περιουσία του μειώθηκε από \$12,8 δις σε \$9,2 αντίστοιχα. Παρόμοια και η ιστορία του Ιρλανδού επιχειρηματία και συνεχιστή της οικογενειακής επιχείρησης, Patrick Rocca. Μπορεί να είναι αυτονόητο ότι οποιαδήποτε μείωση της περιουσίας δεν μπορεί να δικαιολογήσει μια τέτοια πράξη, αλλά όσοι μελετούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούν πιθανότερο η απόφαση αυτή να σχετίζεται με την αρνητική δημοσιότητα και την επιβάρυνση του οικογενειακού ονόματος. Σημαντικός παράγοντας επίσης, θεωρείται και η αποτίμηση της αποτυχίας σε σχέση με την παρακαταθήκη που άφησαν οι προηγούμενες γενεές, αλλά και η ευθύνη απέναντι στις επόμενες. Είναι δύσκολο να δεχτεί ένα επιχειρηματίας ότι είναι ο κρίκος που δεν θα αντέξει και θα διαρρήξει τις σχέσεις οικογένειας και 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 επιχειρηματικό πρόβλημα που ανακύπτει, και τυχόν επιπτώσεις στις οικογενειακές σχέσεις. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η οικογενειακή επιχείρηση που έχει επενδύσει στη σχέση επιχείρησης και οικογένειας είναι ήδη οπλισμένη για την αντιμετώπιση αυτής της κρίσης. Παράλληλα, η διαχρονική ανάγκη κάθε οικογενειακής επιχείρησης είναι η αειφόρος ανάπτυξη, έτσι ώστε οι επόμενες γενεές να μπορέσουν να κληρονομήσουν μια επιχείρηση με προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης. Η κατανόηση της ανάγκης για αειφόρο ανάπτυξη αποτελεί και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της οικογενειακής επιχείρησης έναντι άλλων. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι ενώ ο τραπεζικός κλάδος θεωρούσε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις μένουν πίσω επενδυτικά κατά τα χρόνια της ευημερίας, την περίοδο αυτή εστιάζει το ενδιαφέρον του σε επιχειρήσεις με συντηρητική μόχλευση. Αναγνωρίζουν δηλαδή οι επενδυτές, ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις στηρίζουν την ανάπτυξή τους σε μεγάλο βαθμό σε έσοδα που προέρχονται από την λεγόμενη "πραγματική οικονομία", έχοντας ιδιαίτερα στενές και πολλές φορές προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες τους.



Αρχικά λοιπόν, ας εστιάσουμε στο ότι αυτή η κρίση, όπως και κάθε άλλη, είναι και πηγή ευκαιριών. Αφενός η επαναδιαπραγμάτευση του δανεισμού της επιχείρησης μπορεί να είναι μια ιδιαίτερος αποτελεσματική κίνηση που θα οδηγήσει σε μείωση του κόστους χρήματος. Αφετέρου, μια οικογένεια που διαθέτει επαρκή ρευστότητα και μπορεί να αντλήσει κεφάλαιο βρίσκεται αντιμέτωπη με μια μοναδική ευκαιρία εδραίωσης και επέκτασης. Η πρόσφατη έκθεση της Ernst and Young με τίτλο «Ευκαιρίες σε Αντίξοους Καιρούς» (Opportunity in Adversity) εντοπίζει ότι το 38% των Ευρωπαϊκών εταιρειών εξετάζουν το ενδεχόμενο στρατηγικών εξαγορών. Για τον λόγο αυτό, εντοπίζουμε αυτήν την περίοδο εξαγορές και επεκτατικές κινήσεις που δεν θα ήταν εφικτές κατά τα προηγούμενα χρόνια. Οπότε, η εξαγορά ενός ανταγωνιστή, ενός προμηθευτή ή ενός σημαντικού πελάτη ευνοείται από την κρίση. Για κάθε τέτοια κίνηση απαιτείται ένα ξεκάθαρο επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) και επαρκής επικοινωνία με όλη την οικογένεια, ώστε πριν την απόφαση να είναι ευδιάκριτο το επιχειρηματικό ρίσκο για όλους τους εμπλεκόμενους. Παράλληλα, η τάση αυτή για εξαγορές μπορεί να ωφελήσει μια επιχείρηση που βιώνει ή αναμένει προβλήματα. Είναι πιθανό να βρεθεί ένας κατάλληλος αγοραστής και η αποδέσμευση της οικογενειακής περιουσίας να γίνει με τις λιγότερες δυνατές απώλειες στον κατάλληλο χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να διασφαλιστεί το κεφάλαιο για μια άλλη επιχειρηματική κίνηση. Η οικογένεια χρειάζεται να συνειδητοποιήσει ότι είναι σημαντική η μείωση έκθεσής της στον κίνδυνο, ώστε να μην υπάρχει περίπτωση απώλειας των κύριων περιουσιακών στοιχείων της, όπως, για παράδειγμα, τα ακίνητά της.

Κατά δεύτερον, όλες οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρειάζονται συνθήκες υπεύθυνης ιδιοκτησίας για να διασφαλίσουν την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Μια θεώρηση της ιδιοκτησίας που σε περιπτώσεις κρίσης είναι απαραίτητη. Για την καλλιέργεια της υπεύθυνης ιδιοκτησίας χρειάζεται η οικογένεια να κάνει την αυτοκριτική της, να συγκριθεί με την αγορά και να εισαγάγει μηχανισμούς ελέγχου για να εντοπίσει τυχόν ελλείμματα στις ικανότητες ηγεσίας και διοίκησης των μελών της που διαχειρίζονται την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Η έννοια της υπεύθυνης ιδιοκτησίας αναγνωρίζει ότι δεν συνεπάγεται η ιδιοκτησία μιας επιχείρησης και τη διοικητική γνώση ή ικανότητα. Αν θέλει η οικογένεια να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την οικογενειακή περιουσία, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιήσει το καλύτερο δυνατό management, είτε μέσα από την οικογένεια είτε εντοπίζοντας κατάλληλα στελέχη στην αγορά.



Είναι χρήσιμο λοιπόν, να εδραιωθεί ένας μηχανισμός αξιολόγησης, ώστε μόνο τα ικανά μέλη της οικογένειας να προσλαμβάνονται και να προωθούνται στην επιχείρηση. Δυστυχώς, ένα χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η ευνοιοκρατία ή, αλλιώς, η απασχόληση συγγενών σε θέση που δεν ανταποκρίνεται στις ικανότητές τους. Επίσης, υπάρχει συχνά το φαινόμενο της απασχόλησης συγγενών για λόγους ξένους προς την επιχείρησης. Κατά την υπεύθυνη ιδιοκτησία, αλλά και για λόγους που σχετίζονται με την κρίση, η ευνοιοκρατία θα πρέπει να μειωθεί στο ελάχιστο.

Τρίτον, μια ιδιαίτερα χρήσιμη πρακτική για την επιβίωση και μακρομέρευση της οικογενειακής επιχείρησης είναι η κατάρτιση ενός λιτού προϋπολογισμού εξόδων. Αυτός ο προϋπολογισμός μπορεί να ονομαστεί και προϋπολογισμός επιβίωσης. 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. Η απορρέουσα δέσμευση προς την οικογενειακή επιχείρηση δίνει ένα ξεχωριστό εργαλείο οικονομικής διαχείρισης, μιας και τα μέλη της οικογένειας μπορεί να εργαστούν για μια παρατεταμένη περίοδο με μειωμένες ή μηδενικές αμοιβές. Έτσι, εξασφαλίζεται ένα μέρος της ρευστότητας που απαιτείται για την εξασφάλιση της επιβίωσης. 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.

Στον αντίποδα των παραπάνω, η οικογενειακή επιχείρηση χρειάζεται να προσέξει ώστε αυτή η μακροπρόθεσμη δέσμευση να μην οδηγήσει σε επιχειρηματική ακαμψία, σύγκρουση ή αποφάσεις που είναι άκρως συναισθηματικές. Ασπίδα προστασίας μπορεί να αποτελέσει ένας ικανός σύμβουλος που απολαμβάνει την εμπιστοσύνη όλων των εμπλεκόμενων συγγενών και ιδιοκτητών. Παράλληλα, η συμμετοχή στο Διοικητικό Συμβούλιο (ΔΣ) μελών που δεν ανήκουν στην οικογένεια μπορεί να αποσοβήσει τυχόν προβλήματα που οφείλονται στην συναισθηματική φόρτιση ή στην εσωστρέφεια ενός αμιγώς οικογενειακού ΔΣ.

Επίσης, αν από τη διαδικασία αξιολόγησης που προτείνεται παραπάνω, προκύψουν ελλείψεις στα στελέχη της οικογένειας, η περίοδος του λιτού προϋπολογισμού



μπορεί να δώσει την ευκαιρία για την προσωρινή αποδέσμευση στελεχών από την επιχείρηση. Το ίδιο ισχύει και για τα νεότερα μέλη της οικογένειας που θεωρείται ότι διαθέτουν την απαραίτητη δυναμική για την εξασφάλιση της μακροήμερευσης της επιχείρησης. Η αποδέσμευση αυτή επιτρέπει στα μέλη της οικογένειας να επεκτείνουν την εμπειρία τους εργαζόμενοι σε άλλες επιχειρήσεις ή να αναπτύξουν τις γνώσεις τους συμπληρώνοντας τις σπουδές τους.

Μία άλλη παράμετρος που απαιτεί προσοχή την περίοδο της κρίσης είναι η συναισθηματική. Τόσο οι περιπτώσεις των επιχειρηματιών που προαναφέραμε, όσο και το επιχειρηματικό περιβάλλον μας δείχνουν ότι τα στελέχη βιώνουν αυξημένο άγχος που μπορεί να οδηγήσει σε απόγνωση. Σε μια περίοδο κρίσης, δεν είναι εύκολο να πειστούν τα μέλη της οικογένειας ότι δεν υπάρχει λόγος ανησυχίας. Επίσης, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι το άγχος αυτό είναι δυσλειτουργικό, σε αντίθεση με το εποικοδομητικό άγχος της επιτυχίας ή της ανάπτυξης. Παρατεταμένο δυσλειτουργικό άγχος μπορεί να δημιουργήσει συμπτώματα κατάρρευσης και συναισθηματικής κόπωσης, καθιστώντας το στέλεχος αδύναμο απέναντι στα προβλήματα της περιόδου. 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 ματαίωσης του οικογενειακού κληροδοτήματος.

Η δημιουργία ενός προστατευτικού πλαισίου για τα μέλη της οικογένειας που διαχειρίζονται την επιχείρηση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην καταπολέμηση του άγχους. Οι εποικοδομητικές οικογενειακές σχέσεις ενεργοποιούν την ενδημική διαδικασία κάθε οικογενειακού συστήματος για αλληλοϋποστήριξη και βοηθούν στην ανταλλαγή εμπειριών και απόψεων. Παράλληλα, η οικογένεια χρειάζεται να συνειδητοποιήσει ότι ίσως να πρέπει να παραμερίσει προσωρινά τις απαιτήσεις της από την επιχείρηση και να αλλάξει τον «οικογενειακό προϋπολογισμό» έτσι ώστε αυτός να είναι συμβατός με τον λιτό προϋπολογισμό της επιχείρησης. Είναι σημαντικό κατά την περίοδο της κρίσης η οικογένεια και η επιχείρηση να κινούνται στους ίδιους ρυθμούς οικονομικής δραστηριότητας.



Άλλωστε, το άγχος των διοικούντων την επιχείρηση μπορεί να ενταθεί αν η οικογένεια δεν κατανοήσει το μέγεθος του προβλήματος και διατηρήσει τις απαιτήσεις της στα επίπεδα που ήταν πριν την οικονομική κρίση.

Συνολικά, μια αποτελεσματική επικοινωνία σε περιόδους κρίσης μπορεί να διατηρήσει την οικογένεια προσανατολισμένη στον κοινό στόχο. Η οικογένεια είναι χρήσιμο να τηρήσει και να ενδυναμώσει τους οικογενειακούς κανόνες με σκοπό την υποστήριξη των μελών που χειρίζονται την επιχείρηση και την παρουσία της οικογένειας. Η κρίση δεν θα 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 διαχέουν όλη την κρίσιμη πληροφόρηση. Μερικές δράσεις που τονώνουν την ενδοοικογενειακή επικοινωνία περιλαμβάνουν οικογενειακές γιορτές, επετειακές εκδηλώσεις, κοινές διακοπές και άλλα. Παράλληλα, σε μια περίοδο που είναι πιθανό τα μέλη της οικογένειας να αποπροσανατολίζονται από το κοινό οικογενειακό όραμα, είναι χρήσιμο να συσπειρωθεί η οικογένεια στις οικογενειακές αξίες από επικοινωνία, εκπαίδευση, προσωπική ανάπτυξη, επέκταση του Διοικητικού Συμβουλίου και συμμετοχή όλων στη λήψη αποφάσεων.

Συνοψίζοντας, αν και η οικονομική κρίση μεγεθύνει την αβεβαιότητα στο επιχειρηματικό τοπίο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις καλούνται να την αντιμετωπίσουν με ένα εργαλείο περισσότερο από τις υπόλοιπες. Η παρουσία της οικογένειας στην επιχείρηση μπορεί να προσδώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων και να διευκολύνει τόσο συναισθηματικά όσο και οικονομικά τον αγώνα για την επιβίωση. Παράλληλα, η οικογένεια καλείται να υποστηρίξει συναισθηματικά τα μέλη της που διαχειρίζονται την οικογενειακή παρουσία, ώστε να διασφαλίσει τη συνοχή του οικογενειακού ιστού. Σε δύσκολα και σε εύκολα, η οικογένεια που έχει επενδύσει στα θετικά της οικογενειακής επιχείρησης, μπορεί να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά στα σημεία των καιρών. Αλλά και οι οικογένειες που ίσως ταλανίζονται από τα αρνητικά της, μπορούν τώρα – απέναντι στον κοινό εχθρό, την κρίση – να αντιδράσουν άμεσα και να εδραιώσουν μια δυνατή οικογενειακή επιχειρηματική κουλτούρα. Η επιβίωση απαιτεί την συνύπαρξη της υπεύθυνης ιδιοκτησίας από την οικογένεια και ενός διαυγούς επιχειρηματικού βλέμματος, το οποίο διαβλέπει τους πραγματικούς κινδύνους και τις αποδοτικότερες ευκαιρίες.