



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΤΙΤΛΟΣ

**Η διαδοχή στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις
Η συμβολή της νέας γενιάς στη διασφάλιση επιτυχούς διαδοχής και
της περαιτέρω ανάπτυξης της οικογενειακής επιχείρησης**

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΣΩΤΗΡΙΟΣ ΜΠΟΥΚΟΤΣΟΣ

ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΩΤΗΡΙΟΣ ΒΛΑΧΑΚΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2015

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Εκ πρώτης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλες τις οικογενειακές επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα, καθώς χωρίς την βοήθειά τους δεν θα ήταν δυνατόν να ολοκληρωθεί η παρούσα πτυχιακή εργασία.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέπον καθηγητή Κύριο Σωτήρη Βλαχάκη για την καθοδήγηση και τη συνεργασία του μαζί μου.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την συμπαράσταση και την συνεχή υποστήριξη προς το πρόσωπο μου καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία αποτελεί μια ολοκληρωμένη έρευνα πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων με θέμα «Η διαδοχή στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις Η συμβολή της νέας γενιάς στη διασφάλιση επιτυχούς διαδοχής και της περαιτέρω ανάπτυξης της οικογενειακής επιχείρησης». Το θέμα τέθηκε από τον καθηγητή του Α.Τ.Ε.Ι.Θ. του τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης, κ. Βλαχάκη Σωτήριο.

Η συλλογή των δευτερογενών στοιχείων πραγματοποιήθηκε από τη βιβλιοθήκη του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης, του Αριστοτέλειου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης και του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Βασική πηγή των πληροφοριών ήταν το διαδίκτυο, χάρη του οποίου υπήρχε η πρόσβαση σε έγκυρα site, τόσο ελληνικά όσο και ξένα και σε επιστημονικά άρθρα. Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται στο πρώτο, δεύτερο και τρίτο κεφάλαιο και περιλαμβάνουν κάποια θέματα όπως είναι τα προβλήματα που παρουσιάζονται ή υπάρχουν στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η καθημερινή λειτουργία της εταιρίας, το κρίσιμο βήμα της επιχείρησης που είναι η διαδοχή και το πώς μπορεί διασφαλιστεί η επιτυχία στη διαδοχή.

Η πρωτογενής έρευνα έγινε με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης που αφορούσε τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων ήταν ανοιχτής μορφής. Έτσι λοιπόν έγινε μια έρευνα με ερωτήσεις βάθους, που μπορούν να αποτελούν το βασικό ή ακόμη και το μοναδικό εργαλείο διεξαγωγής μιας ποιοτικής έρευνας πρωτογενών στοιχείων. Έτσι λοιπόν με τις ανοιχτές ερωτήσεις καταφέραμε να συγκεντρώσουμε περισσότερες πληροφορίες με επιπλέον ερωτήσεις της στιγμής ή με καταγραφή επιπρόσθετων παρατηρήσεων σχετικά με τον ερωτώμενο και την επιχείρηση. Ο πληθυσμός της έρευνας ήταν οι ελληνικές μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις των οποίων ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων δεν υπερβαίνει τα δέκα άτομα. Σε αυτό το κομμάτι αναλύονται θέματα όπως: τα δημογραφικά στοιχεία της επιχείρησης, η επιχειρηματική κουλτούρα που υπάρχει από επιχείρηση σε επιχείρηση, η προετοιμασία για τη διαδοχή, καθώς και το τι νέο μπορεί να προσφέρει η νέα γενιά που καλείται να αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης.

Στο τελευταίο κεφάλαιο της πτυχιακής εργασίας παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που έχουν προκύψει από τη σύγκριση των δευτερογενών και των πρωτογενών στοιχείων.

ABSTRACT

This paper is a comprehensive research of primary and secondary data on “ Succession in Greek family businesses .The contribution of the new generation to ensure successful succession and further development of the family business.” This issue was raised by Professor of ATEI of Thessaloniki of Marketing and Advertising Department, Mr. Vlachaki Sotirio.

The collection of secondary data held by the library of Alexander Technological Educational Institute of Thessaloniki, Aristotle University of Thessaloniki and the University of Macedonia. Main source of information was the Internet's grace which was access to reliable site, both Greek and foreign, and in scientific articles. These data are presented in the first, second and third chapter and include some issues such as the problems arise or exist in family enterprises, the daily operation of the company, the crucial step of the enterprise succession and how success can ensure the succession.

The primary research was conducted by personal interviews concerning family businesses. The questions of the interviews were open form. So, there was a depth research questions, which may be the main or even the only tool to conduct a qualitative survey of primary data. So , with the general questions we managed to gather more information with additional questions of the moment or to record additional comments on the respondent and the business. The survey population was Greek small family businesses where the total number of employees does not exceed ten people. In this piece analyzes issues such as the demographics of the business, the business culture that exists from business to business, preparing for succession, and what new can offer the new generation who needs to take the reins of the business.

In the last chapter of the dissertation, are presented the conclusions that have emerged from the comparison of secondary and primary data.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ.....	9
1.2 Χαρακτηριστικά Οικογενειακής Επιχείρησης.....	11
1.3 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Οικογενειακών Επιχειρήσεων.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΤΑ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
2.1 Στρατηγική	15
2.2 Τα Κατάλληλα άτομα στις Κατάλληλες Θέσεις.....	18
2.3 Καθημερινή Λειτουργία.....	19
2.4 Οικογενειακά συμβούλια.....	22
2.5 Παράγοντες Βιωσιμότητας και ανάπτυξης οικογενειακών επιχειρήσεων.....	23
2.6 Προβλήματα.....	25
2.7 Συγκρούσεις –τριβές μεταξύ των μελών.....	26
2.8 Διαδοχή.....	32
2.9 Τα Προβλήματα της Διαδοχής.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η ΔΙΑΔΙΑΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ	
Εισαγωγή.....	41
3.1 Δέκα σημεία επιβίωσης της οικογενειακής επιχείρησης.....	42
3.1.2 Πως μπορεί να διασφαλιστεί η επιτυχής διαδοχή και ποιος ο ρόλος των παιδιών.....	44
3.2 Τι νέο μπορεί να προσφέρει η νέα γενιά στην οικογενειακή επιχείρηση.....	53
3.3 Οι δεξιότητες των διαδόχων και των ιδρυτών.....	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	102
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	104
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	107

ΠΙΝΑΚΕΣ – ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Πρώτο μέρος

Πίνακες

Πίνακας 1.1.....	10
Πίνακας 2.1.....	29
Πίνακας 3.1.....	49
Πίνακας 4.1.....	50
Πίνακας 5.1.....	51
Πίνακας 6.1.....	52
Πίνακας 7.1.....	55

Διαγράμματα

Διάγραμμα 2.1.....	21
Διάγραμμα 2.2.....	27
Διάγραμμα 2.3.....	35
Διάγραμμα 3.1.....	48
Διάγραμμα 3.2.....	57
Διάγραμμα 3.3.....	60
Διάγραμμα 3.4.....	62

Δεύτερο μέρος

Πίνακας 1.....	64
Πίνακας 2.....	65
Πίνακας 3.....	66
Πίνακας 4.....	67
Πίνακας 5.....	68
Πίνακας 6.....	69
Πίνακας 7.....	70
Πίνακας 8.....	71
Πίνακας 9.....	72
Πίνακας 10.....	73
Πίνακας 11.....	74
Πίνακας 12.....	75
Πίνακας 13.....	76
Πίνακας 14.....	77
Πίνακας 15.....	78
Πίνακας 16.....	79
Πίνακας 17.....	80
Πίνακας 18.....	81
Πίνακας 19.....	82
Πίνακας 20.....	83
Πίνακας 21.....	84
Πίνακας 22.....	85
Πίνακας 23.....	86
Πίνακας 24.....	89
Πίνακας 25.....	94

Διάγραμμα 1.....	64
Διάγραμμα 2.....	65
Διάγραμμα 3.....	66
Διάγραμμα 4.....	67
Διάγραμμα 5.....	68
Διάγραμμα 6.....	69
Διάγραμμα 7.....	70
Διάγραμμα 8.....	71
Διάγραμμα 9.....	72
Διάγραμμα 10.....	73
Διάγραμμα 11.....	74
Διάγραμμα 12.....	75
Διάγραμμα 13.....	76
Διάγραμμα 14.....	77
Διάγραμμα 15.....	78
Διάγραμμα 16.....	79
Διάγραμμα 17.....	80
Διάγραμμα 18.....	81
Διάγραμμα 19.....	82
Διάγραμμα 20.....	83
Διάγραμμα 21.....	84
Διάγραμμα 22.....	85
Διάγραμμα 23.....	86
Διάγραμμα 24.....	88
Διάγραμμα 25.....	89

Διάγραμμα 26.....	90
Διάγραμμα 27.....	91
Διάγραμμα 28.....	92
Διάγραμμα 29.....	93
Διάγραμμα 30.....	94
Διάγραμμα 31.....	96
Διάγραμμα 32.....	97
Διάγραμμα 33.....	98
Διάγραμμα 34.....	99
Διάγραμμα 35.....	101

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται παγκοσμίως ότι είναι η σπονδυλική στήλη της οικονομίας. Εκτός από το μεγάλο τους αριθμό, συμβάλουν σε μεγάλο βαθμό στο Εθνικό Προϊόν κάθε χώρας και απασχολούν ένα σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπερνούν το 60% του συνόλου των επιχειρήσεων. Εκτιμάται ότι παράγουν περισσότερο από το 40% του εκάστοτε Εθνικού Προϊόντος και απασχολούν περισσότερο από το 35% των εργαζομένων. (Family business Brochure, 2012).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας και μπορούν να έχουν οποιαδήποτε νομική μορφή. Οι περισσότερες είναι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Το στοιχείο «οικογένεια» παρουσιάζεται μόνο στις οικογενειακές επιχειρήσεις και είναι αυτό που τις ξεχωρίζει από τις άλλες μη οικογενειακές επιχειρήσεις επειδή προστίθεται και ο συναισθηματικός παράγοντας. Ο παράγοντας «οικογένεια» είναι πολύ σημαντικός και δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που διεισδύει και επηρεάζει τόσο τη διοίκηση της επιχείρησης όσο και το ιδιοκτησιακό καθεστώς. Το στοιχείο της οικογένειας μπορεί να δημιουργεί προστριβές, προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες. Οι πιο επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αυτές που καταφέρνουν μια καλή ισορροπία ανάμεσα στα τρία αυτά στοιχεία. Μπορούν να δημιουργήσουν σχέσεις και συνθήκες αλληλοϋποστήριξης, ανταλλάσσουν εμπειρίες, απόψεις και επικοινωνούν γρήγορα και αποτελεσματικά για τη λήψη ορθών αποφάσεων, κάτι που προσδίδει βεβαιότητα στις κινήσεις και σίγουρα για το μέλλον της επιχείρησης. Επίσης πολλά μέλη της οικογένειας ταυτίζονται με την εταιρία και είναι συνήθως πρόθυμα να εργαστούν σκληρά.

Ένα από τα σοβαρότερα θέματα τα οποία απασχολεί κάθε οικογενειακή επιχείρηση είναι το ζήτημα της διαδοχής, το καίριο σημείο στο κύκλο της ζωής της που ο ιδρυτής πρέπει να αποσυρθεί και να μεταβιβάσει την ηγεσία στην επόμενη γενιά. Σχεδόν οι μισές οικογενειακές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο δεν έχουν σχέδιο που να προβλέπει και να περιγράφει το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους στο μέλλον. Σύμφωνα με την έρευνα της Pricewaterhouse Coopers (2008) αποκαλύπτεται ότι το ποσοστό αυτό φτάνει και το 56%, όσον αφορά εταιρίες με κύκλο εργασιών μικρότερο των 50 εκατ. ευρώ και το 60% όσον αφορά εταιρίες που ιδρύθηκαν τα τελευταία 20 χρόνια. Στην Ελλάδα το 50% των οικογενειακών επιχειρήσεων σχεδιάζει να παραδώσει το ιδιοκτησιακό καθεστώς του στην επόμενη γενιά, ενώ το 25% αναμένει να πουλήσει σε επενδυτή. Επιπλέον πολλές επιχειρήσεις που έχουν καταρτίσει σχέδιο διαδοχής δεν έχουν υπολογίσει μερικές από τις πιο σημαντικές λεπτομέρειες. Για παράδειγμα μόνο το 48% έχουν όντως επιλέξει συγκεκριμένο διάδοχο ή διαδόχους μέσω μιας δομημένης διαδικασίας (Pricewaterhouse Coopers, 2008).

Τα σοβαρότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην φάση της διαδοχής σχετίζονται με τις εντάσεις μεταξύ των δύο γενεών και την αμφισβήτηση της ανάγκης εφαρμογής καινοτομιών και νέας στρατηγικής. Η επιτυχής μεταβίβαση των οικογενειακών επιχειρήσεων στην επόμενη γενιά απαιτεί μια σειρά

ενεργειών, όπως η κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου διαδοχής, ο έλεγχος και η ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων των διαδόχων και η επιτυχής συνύπαρξη των δύο γενεών που προηγείται της ολοκληρωτικής μετάβασης της ηγεσίας.

Σκοπός της έρευνας

Έχοντας αντιληφθεί πως υπάρχει έλλειψη στην ελληνική βιβλιογραφία για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, τα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν και το θέμα της διαδοχής, κατόπιν συνεννόησης με τον κ. Σωτήρη Βλαχάκη, αποφασίστηκε να λάβει χώρα η παρούσα έρευνα.

Γενικός στόχος

Η καθημερινότητα, οι συγκρούσεις, τα προβλήματα της διαδοχής και το τι μπορεί να προσφέρει η νέα γενιά σε σύγκριση με την πρώτη εντός της οικογενειακής επιχείρησης.

Ειδικοί στόχοι

- Η μελέτη της καθημερινότητας των οικογενειακών προβλημάτων
- Η διερεύνηση των συγκρούσεων, που λαμβάνουν χώρα ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας που εργάζονται μαζί
- Να εξεταστεί το θέμα της διαδοχής στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- Κατά πόσο οι ηγέτες των επιχειρήσεων αυτών ετοιμάζουν κάποιο πλάνο διαδοχής
- Να διερευνηθούν τα κριτήρια επιλογής των διαδόχων
- Διερεύνηση της ύπαρξης προβλημάτων κατά τη διάρκεια της διαδοχής
- Η διερεύνηση των διαδόχων για το εάν επιθυμούν να συνεχίσουν στην επιχείρηση
- Διερεύνηση των διαδόχων στο τι είναι αυτό το οποίο τους ξεχωρίζει από τους ιδρυτές και το τι νέο μπορούν να προσφέρουν στην οικογενειακή επιχείρηση βάσει του χαρακτήρα τους, των σπουδών τους και των εμπειριών τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Η οικογενειακή επιχείρηση γεννήθηκε τη στιγμή που ο άνθρωπος συνειδητοποίησε ότι η επιβίωσή του συνδεόταν άμεσα με τη συνεργασία του με τους συνανθρώπους του. Όταν αναφερόμαστε στις οικογενειακές επιχειρήσεις εννοούμε την συμμετοχή δύο ή και περισσότερων μελών μια οικογένειας στην ιδιοκτησία ή στην λειτουργία και διαχείριση μιας επιχείρησης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ορίζονται ανεξάρτητα από το μέγεθός τους με την προϋπόθεση ότι η ιδιοκτησία και η διοίκηση της επιχείρησης να ανήκουν και να ασκούνται από τα μέλη μιας οικογένειας. Η οικογένεια στην περίπτωση αυτή δεν θεωρείται μόνο η πυρηνική (οι δύο σύζυγοι με τα παιδιά τους), αλλά και η διευρυμένη (γονείς, αδέρφια κ.α.), ανεξάρτητα αν τα μέλη της συμβιώνουν κάτω από την ίδια στέγη ή όχι. (Κεφάλας, 2008).

Μία επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως οικογενειακή όταν περνάει από την μια γενιά στην άλλη. Οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μικρές και ανήκουν στην κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά, τα οικογενειακά ζητήματα μπορεί να εξακολουθήσουν να είναι σημαντικά ακόμα και αν αυτές οι επιχειρήσεις μετατραπούν σε μεγάλους ομίλους επιχειρήσεων. (Longenecker et al, 2005).

Σε μια προσπάθεια επίλυσης της ασάφειας του ορισμού των οικογενειακών επιχειρήσεων ο Litz (1995) προτείνει ότι μια επιχείρηση μπορεί να οριστεί ως οικογενειακή, όταν η ιδιοκτησία και η διαχείρισή της είναι συγκεντρωμένη σε μια οικογενειακή μονάδα. Επιπλέον υποστηρίζει ότι για να θεωρηθεί μια επιχείρηση οικογενειακή, τα μέλη της επιχείρησης πρέπει να προσπαθήσουν να πετύχουν, να διατηρήσουν, ή και να αυξήσουν την ενδο-οικογενειακή οργάνωση που βασίζεται στη συγγένεια.

Η Σταύρου (1999) υποστηρίζει πως υπάρχουν δύο αποδεκτές προϋποθέσεις για να λέγεται μια επιχείρηση οικογενειακή. Πρώτον, τουλάχιστον δύο μέλη της οικογένειας να απασχολούνται στην επιχείρηση (είτε εθελοντικά, είτε ως μισθωτοί, είτε με τη συμμετοχή τους στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας). Δεύτερον, ο νομικός έλεγχος της ιδιοκτησίας και η διαχείριση της επιχείρησης να βρίσκονται στα χέρια της οικογένειας. (Stavrou, 1999).

Ένας ακόμη ορισμός από τους Ibrahim & Ellis (1994) ορίζει την οικογενειακή επιχείρηση ως εξής: Τουλάχιστον το 51% της επιχείρησης να ανήκει σε μια οικογένεια, επιπλέον τουλάχιστον δύο μέλη της οικογένειας να συμμετέχουν στις δραστηριότητες διαχείρισης ή λειτουργίας της επιχείρησης και να αναμένεται η μεταβίβαση της ηγεσίας στην επόμενη γενιά της οικογένειας.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση Οικογενειακών Επιχειρήσεων (European Family Business- Geef), πιστεύει ότι πρέπει να εισαχθεί και να υιοθετηθεί σε ευρωπαϊκό επίπεδο ένας κοινός ορισμός της «οικογενειακής επιχείρησης» προκειμένου να διευκολυνθεί η συλλογή δεδομένων και η ανάπτυξη των πολιτικών που σχετίζονται με τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες αυτού του τύπου των επιχειρήσεων. Όπως αναφέρεται σε μια έκθεση της ομάδας εμπειρογνώμων της Ε.Ε. για οικογενειακές επιχειρήσεις, ο ορισμός θα πρέπει να περιλαμβάνει κοινά στατιστικά στοιχεία που παράγονται από τον τομέα, έτσι ώστε να είναι συγκρίσιμα μεταξύ των διαφορετικών χωρών. Η European Family Business- Geef, σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση και ειδικούς στις οικογενειακές επιχειρήσεις από κάθε χώρα-μέλος εργάστηκε με στόχο τον καθορισμό ενός αποδεκτού ορισμού ο οποίος καθορίζει πότε μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως οικογενειακή. Τον Νοέμβριο του 2009, μετά από μια σημαντική διαδικασία διαβούλευσης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναγνώρισε επίσημα έναν ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης ο οποίος παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα:

Πίνακας 1.1: Κριτήρια χαρακτηρισμού οικογενειακών επιχειρήσεων (E.F.B.-GEEF)

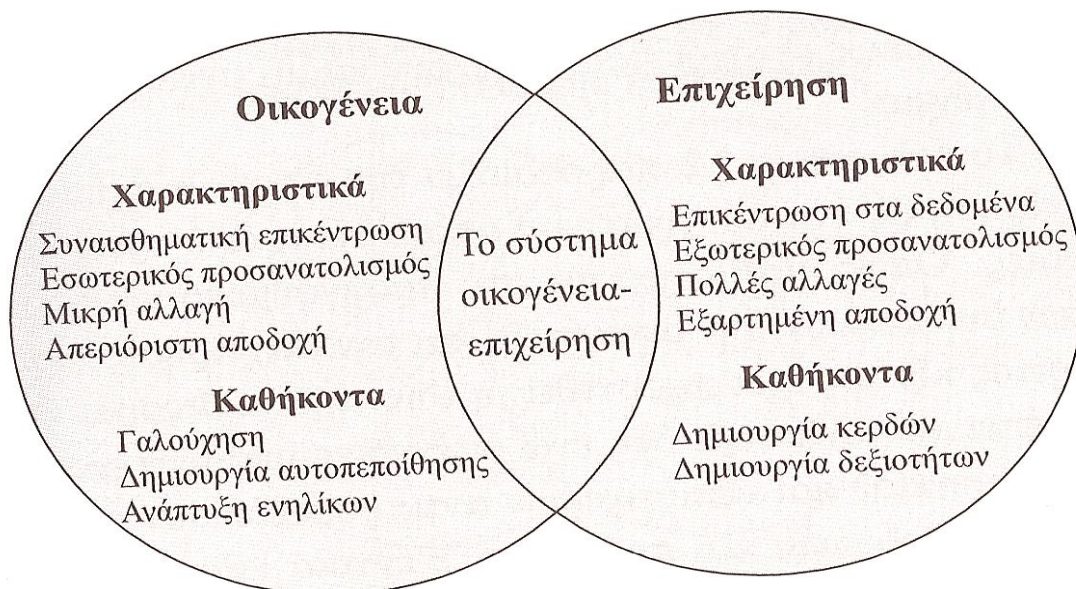
Μια επιχείρηση, οποιουδήποτε μεγέθους, είναι οικογενειακή αν:	
1)	Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στη λήψη αποφάσεων βρίσκεται στην κατοχή φυσικού προσώπου (ή φυσικών προσώπων) που έχει ιδρύσει την επιχείρηση, ή στην κατοχή φυσικού προσώπου που έχει αποκτήσει το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης, ή στην κατοχή της/του συζύγου, των γονέων, του παιδιού ή των άμεσων κληρονόμων του παιδιού.
2)	Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στην λήψη αποφάσεων είναι άμεση ή έμμεση.
3)	Τουλάχιστον ένα μέλος της οικογένειας ή συγγενής να συμμετέχει στη διοίκηση της επιχείρησης.
4)	Οι εισηγμένες εταιρίες ανταποκρίνονται στον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης, εάν το πρόσωπο που ίδρυσε ή απέκτησε την εταιρία (μετοχικό κεφάλαιο) ή οι οικογένειές τους ή οι απόγονοί τους έχουν το 25% των δικαιωμάτων στη λήψη των αποφάσεων που προέρχεται από το μετοχικό τους κεφάλαιο.

Πηγή: European Family Business ([www. efb-geef.eu/](http://www.efb-geef.eu/))

1.2 Χαρακτηριστικά Οικογενειακής Επιχείρησης

Μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται οικογενειακή όταν συμπεριφέρεται με έναν ξεχωριστό και διαφορετικό τρόπο από εκείνο των μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Τα χαρακτηριστικά της οικογένειας είναι η εσωστρέφειά της, η συναισθηματική της διάσταση, η απεριόριστη αποδοχή, η μεγάλη στήριξη, ο αυθορμητισμός, τα προσωπικά δεδομένα και η έλλειψη τυπικοτήτων. Από την άλλη πλευρά, η επιχείρηση είναι εξωστρεφής, ορθολογική στις αποφάσεις της, ανταμείβει την απόδοση, δεν συγχωρεί την έλλειψη αποδοτικότητας και έχει δομημένη μορφή διοίκησης.

Το σύστημα οικογένεια επιχείρηση



Πηγή: Κεφαλάς Α., (2008), *Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία*.

Αυτά τα χαρακτηριστικά αναμιγνύονται σε μια οικογενειακή επιχείρηση δημιουργώντας άλλοτε συγκρούσεις και άλλοτε ιδανικούς συνδυασμούς. Πολλά από τα δύο παραπάνω στοιχεία έρχονται σε αντίθεση, γι' αυτό και το πάντρεμα αυτών των δύο παραγόντων σε μια διάσταση απαιτεί μεγάλη ισορροπία. Επιπλέον κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που συναντάμε στις οικογενειακές επιχειρήσεις και αποτελούν ιδανικούς συνδυασμούς από τα παραπάνω στοιχεία, σύμφωνα με τον εμπορικό σύλλογο Πειραιώς, είναι τα εξής:

- 1) Συνδυασμός συναισθήματος και επιχειρηματικότητας. Η ύπαρξη οικογενειακών σχέσεων είναι η βάση μιας οικογενειακής επιχείρησης, σε συνδυασμό με τις επιχειρησιακές σχέσεις και την επιχειρηματικότητα είναι χαρακτηριστικά που συναντάμε και σε οποιοδήποτε άλλο είδος επιχείρησης.
- 2) Έννοια της υπεύθυνης διαχείρισης. Σε κάθε οικογενειακή επιχείρηση υπάρχει συνεχής αυτοέλεγχος και αυτοκριτική, που εντοπίζει χωρίς επιπτώσεις τα ελλείμματα στις ικανότητες της ιδιοκτησίας, ώστε να τα καλύψει άμεσα, είτε μέσα από την οικογένεια, είτε από την αγορά.
- 3) Εξοικονόμηση χρόνου. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις οι κρίσιμες αποφάσεις λαμβάνονται σε σύντομο χρονικό διάστημα μεταξύ των μελών της διοίκησης, όπου η τελική απόφαση ανήκει στον ιδρυτή ή διάδοχο της επιχείρησης.
- 4) Διαδοχή. Η οποία ταυτόχρονα γίνεται και στόχος της επιχείρησης, αφού η μακροβιότητα της επιχείρησης είναι το όνειρο και στόχος κάθε ιδρυτή. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των διαδόχων που είναι συνήθως τα παιδιά του ιδρυτή.

Κάποια επιπλέον χαρακτηριστικά στα οποία ξεχωρίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης. Σε πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις τον έλεγχο τον έχει πάντα ο ιδρυτής – πατέρας. Οπότε σ' αυτή την περίπτωση μπορούμε να πούμε ότι έχουμε μια πατριαρχική διοίκηση, ενώ τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας έχουν κάποια συγκεκριμένη θέση. Στις επιχειρήσεις αυτές συνήθως διαπιστώνεται πως πολλές φορές ένα άτομο αναλαμβάνει ρόλους που δεν ταιριάζουν με τις αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί. (Κοτοπούλου, κ.α. 2011).

Συνοψίζοντας, λοιπόν, όλα τα παραπάνω στοιχεία καταλήγουμε στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών των χαρακτηριστικών.

1.3 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Πλεονεκτήματα

Μια μελέτη της Thomson Financial για το περιοδικό Newsweek στην Ευρώπη, σύγκρινε οικογενειακές επιχειρήσεις με τους ανταγωνιστές τους σε έξι κύριους δείκτες και έδειξε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπέρασαν τους ανταγωνιστές τους σε όλους τους δείκτες.

Η Thomson Financial παρουσίασε ένα ευρετήριο τόσο για τις οικογενειακές όσο και για τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις σε κάθε χώρα και τις παρακολούθησε για περισσότερο από δέκα χρόνια, έως το Δεκέμβριο του 2003. Στη Γερμανία, ο οικογενειακός δείκτης έφτασε στο 206%, ενώ ο μη οικογενειακός αυξήθηκε μόλις 47%. Στη Γαλλία, ο οικογενειακός δείκτης αυξήθηκε 203%, ενώ ο αντίστοιχος μη οικογενειακός αυξήθηκε 76%. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπέρασαν επίσης τις αντίστοιχες μη οικογενειακές στην Ελβετία, Ισπανία, Βρετανία, Ιταλία, αλλά και στην Ελλάδα (Newsweek).

Αυτή η υψηλή απόδοση είναι το αποτέλεσμα των εγγενών πλεονεκτημάτων που έχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε σύγκριση με τους ομόλογούς τους. Μερικά από τα πιο δυνατά σημεία περιλαμβάνουν τα εξής:

- **Δέσμευση**

Η οικογένεια ως ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης, δείχνει υψηλότερη αφοσίωση στο να δει τις δραστηριότητές της να αναπτύσσονται, να ευημερήσει και να μεταφερθεί στις επόμενες γενιές. Ως αποτέλεσμα, πολλά μέλη της οικογένειας ταυτίζονται με την εταιρία και είναι συνήθως πρόθυμα να εργαστούν σκληρότερα και να επανεπενδύσουν μέρος των κερδών τους στην επιχείρηση, ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί σε βάθος χρόνου.

- **Εξασφάλιση της συνέχειας της γνώσης**

Οι οικογένειες στις επιχειρήσεις θέτουν ως προτεραιότητα το πέρασμα συσσωρευμένης γνώσης, εμπειρίας και δεξιοτήτων στις επόμενες γενιές. Πολλά μέλη της οικογένειας είναι αφοσιωμένα στην οικογενειακή τους επιχείρηση από πολύ μικρά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του επιπέδου δέσμευσης και τους παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία για να ηγηθούν της οικογενειακής επιχείρησής τους.

- **Αξιοπιστία και υπερηφάνεια**

Επειδή οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν το όνομα και τη φήμη τους που συνδέεται με τα προϊόντα ή και τις υπηρεσίες τους, προσπαθούν να αυξήσουν την ποιότητα της παραγωγής τους και να διατηρήσουν μια καλή σχέση με τους εταίρους τους, είτε αυτοί είναι πελάτες, είτε είναι προμηθευτές, είτε είναι εργαζόμενοι ή ακόμα και η τοπική κοινότητα τους. (Cadbury, 2002).

Επιπλέον πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ότι οι ιδιοκτήτες δεν υποχρεώνονται να δίνουν λογαριασμό σε «ξένους», για παράδειγμα μετόχους. Επίσης θυσιάζουν βραχυπρόθεσμα κέρδη για μακροχρόνια οφέλη. Τα μέλη της οικογένειας είναι πιο παραγωγικά από τα μη μέλη που δουλεύουν στην επιχείρηση για το λόγο ότι εργάζονται για το καλό της επιχείρησης κι' αυτό επειδή υπάρχει εκτός από την επιχειρηματικότητα και το συναίσθημα, έτσι όλα τα μέλη μοχθούν για τον ίδιο σκοπό και στόχο. (Κεφαλάς Α., 2008).

Μειονεκτήματα

Ίσως το πιο συχνά αναφερόμενο χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ότι πολλές από αυτές δεν είναι βιώσιμες σε μακροπρόθεσμη βάση. Πράγματι, περίπου τα 2/3 με 3/4 των οικογενειακών επιχειρήσεων είτε καταρρέουν ή πωλούνται από τον ιδρυτή τους κατά τη δική του θητεία. Μόνο το 5% έως 15% καταφέρνει να μεταβιβάσει την οικογενειακή επιχείρηση από τη δεύτερη στη Τρίτη γενιά. (Neubauer – Lank, 1998). Αυτό το υψηλό ποσοστό αποτυχίας των οικογενειακών επιχειρήσεων οφείλεται σε πολλούς λόγους.

Μερικοί από αυτούς τους λόγους είναι οι ίδιοι που θα μπορούσαν να κάνουν οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση να αποτύχει, όπως: κακή διαχείριση, ανεπάρκεια κεφαλαίων για χρηματοδότηση της ανάπτυξης, αδυναμία ελέγχου κόστους παραγωγής και λειτουργίας τους, κ.τ.λ. Ωστόσο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις δείχνουν επίσης ορισμένες αδυναμίες που είναι ιδιαίτερα σχετικές με τη φύση τους, όπως:

- **Πολυπλοκότητα**

Είναι συνήθως πιο σύνθετες από την άποψη της διακυβέρνησης από τους ομολόγους τους, λόγω της προσθήκης μιας νέας μεταβλητής «την οικογένεια». Προσθέτοντας τα οικογενειακά συναισθήματα και ζητήματα στην επιχείρηση αυξάνεται η πολυπλοκότητα των θεμάτων που έχουν να αντιμετωπίσουν αυτές οι επιχειρήσεις.

- **Ανεπισημότητα**

Επειδή στις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις τα μέλη της οικογένειας ασκούν την διεύθυνση/ διοίκηση (τουλάχιστον κατά τη διάρκεια της πρώτης και δεύτερης γενιάς), υπάρχει συνήθως πολύ λίγο ενδιαφέρον για την ρύθμιση σαφώς διατυπωμένων επιχειρηματικών πρακτικών και διαδικασιών. Καθώς η οικογένεια και οι επιχειρηματικές δραστηριότητές της μεγαλώνουν ταυτόχρονα, η κατάσταση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε πολλές ανεπαρκείς και εσωτερικές συγκρούσεις που μπορούν να απειλήσουν την επιχείρηση.

- **Έλλειψη πειθαρχίας**

Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν δίνουν αρκετή προσοχή σε βασικούς στρατηγικούς τομείς όπως το σχεδιασμό διαδοχής, Διευθύνοντος Συμβούλου και άλλων διοικητικών θέσεων, την απασχόληση μελών της οικογένειας στην επιχείρηση, την προσέλκυση και την διατήρηση ειδικευμένων εξωτερικών στελεχών. Η καθυστέρηση ή η αγνόηση τόσο σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία.

Άλλα μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ότι υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ της οικογένειας και της επιχείρησης ως ξεχωριστές οντότητες που οδηγούν σε συγκρούσεις όσον αφορά την διοίκηση και διακυβέρνηση τους. Τέλος, συχνά παρατηρείται η απουσία σχεδίου διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις, το οποίο είναι ο βασικός πυλώνας για τη συνέχιση της επιχείρησης στο μέλλον που καθορίζει «ποιος» θα είναι ο διάδοχος και ποιοι παράγοντες θα καθορίσουν την αξιοκρατία της διαδοχής. (Κεφάλας Α., 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΤΑ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 Στρατηγική

Η ιστορία των οικογενειακών επιχειρήσεων επιβεβαιώνει ότι από το σύνολο τους, λιγότερες από το ένα τρίτο (1/3) του συνόλου συνεχίζουν επιτυχημένα στην επόμενη γενιά και ότι από αυτές λιγότερες από τις μισές θα επιβιώσουν ως την Τρίτη γενιά της οικογένειας. (Κεφαλάς Α., 2008).

Τα παραπάνω στοιχεία καθιστούν επιτακτική ανάγκη για τις οικογενειακές επιχειρήσεις τη διαμόρφωση και την υλοποίηση συγκεκριμένης στρατηγικής (Strategic Management). Σίγουρα υπάρχουν και εταιρίες που καταφέρνουν να λειτουργούν με επιτυχία χωρίς τη χρήση του στρατηγικού Μάνατζμεντ. Όμως το φαινόμενο αυτό λαμβάνει χώρα για μικρό χρονικό διάστημα. Για το λόγο αυτό το στρατηγικό μάνατζμεντ πρέπει να υιοθετηθεί από τις επιχειρήσεις, πόσο μάλλον από τις οικογενειακές.

Σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα της PWC, ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που χαρακτηρίζουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η έλλειψη στρατηγικής. Έχοντας ως βάση εμπειρικά στοιχεία θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη στρατηγική ως ένα πλάνο κινήσεων και πολιτικών που θα εφαρμόζει η επιχείρηση σε διάφορους τομείς στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, σε «ποιους», «πότε» και «πώς» θα πουλήσει η εταιρία τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της, αποτελούν στρατηγικές αποφάσεις που ορίζουν τις παραμέτρους μέσα από τις οποίες θα λειτουργήσει μια εταιρία. (Pricewaterhouse Coopers (2008).

Οι πιο συνηθισμένοι λόγοι για τους οποίους οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν στρατηγική είναι οι εξής:

- 1) **Η έλλειψη χρόνου.** Η συχνότερη δικαιολογία των στελεχών των μικρών και οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ότι τα καθημερινά προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν δεν τους επιτρέπουν να διαθέσουν χρόνο στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Είναι λογικό όταν ο ιδιοκτήτης – επιχειρηματίας εμπλέκεται σε κάθε δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα στην επιχείρηση να μην έχει τα χρονικά περιθώρια να μπορέσει να συλλέξει πληροφορίες να τις επεξεργαστεί και να τις αξιοποιήσει κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.
- 2) **Η έλλειψη εξοικείωσης με τον στρατηγικό σχεδιασμό.** Ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης δεν είναι τις περισσότερες φορές εξοικειωμένος με τον στρατηγικό σχεδιασμό ή τον θεωρεί ακατάλληλο για τα δεδομένα της δικής του επιχείρησης. Το κυρίαρχο πρόβλημα πέρα από την έλλειψη ενημέρωσης έγκειται στο γεγονός ότι πρωταρχικός στόχος του είναι η κερδοφορία και η επιβίωση της επιχείρησης και όλα τα υπόλοιπα ακολουθούν σε σειρά προτεραιότητας. Επιπλέον, οι αυτοδημιούργητοι επιχειρηματίες έχουν την τάση

να λειτουργούν αντανακλαστικά στα όποια προβλήματα. Δεδομένου ότι όλη τους η προσοχή βρίσκεται στην επίτευξη των πωλήσεων και την παράδοση του προϊόντος ή των υπηρεσιών. Δεν φροντίζουν για την πρόληψη των προβλημάτων, αλλά αντιδρούν όταν αυτά εμφανίζονται.

- 3) **Έλλειψη ικανοτήτων.** Ο επιχειρηματίας της οικογενειακής επιχείρησης συχνά δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις προκειμένου να πραγματοποιήσει μια στρατηγική. Ακόμα, είτε η εταιρία δεν έχει την οικονομική δυνατότητα, είτε δεν επιθυμεί να αναλάβει το έξοδο του να προσλάβει επαγγελματίες συμβούλους. Το αβέβαιο μέλλον και η αγωνία για το αν θα υπάρξει αύριο για την εταιρία χρησιμοποιείται ως δικαιολογία για την έμφαση που δίνουν στις πωλήσεις και την έλλειψη στρατηγικής.
- 4) **Έλλειψη εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας.** Σε πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις οι ιδιοκτήτες είναι αρκετά ευαίσθητοι σε θέματα που σχετίζονται με πληροφορίες για την επιχείρησή τους και την ικανοποίησή τους σε εξωτερικούς συνεργάτες, εργαζομένους και στελέχη που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Η συμπεριφορά αυτή, όμως αναιρεί την ικανότητα του οργανισμού να λαμβάνει από κοινού διαμορφωμένες και αντικειμενικές αποφάσεις, αφού οι απόψεις για την λήψη των αποφάσεων προέρχονται αποκλειστικά από το οικογενειακό περιβάλλον. (Κουβάρας, 2006).

Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, οι αποφάσεις που θα παρθούν σε μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να είναι πιο γρήγορες σε σχέση με αυτές των μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Αυτό οφείλεται κυρίως στον άτυπο χαρακτήρα της και το υψηλό επίπεδο επικοινωνίας που υπάρχει μεταξύ των μελών (τα μέλη της οικογένειας πολλές φορές αναφέρονται στα θέματα της δουλειάς ακόμα και κατά τη διάρκεια του γεύματός τους καθώς περνούν πολλές ώρες μαζί, και εκτός επιχείρησης). Οι αποφάσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις λαμβάνονται από ένα – δύο πρόσωπα κλειδιά της οικογένειας.

Αντίθετα, η έλλειψη αρμοδιοτήτων καθώς και ο μεγάλος αριθμός των οικογενειακών μελών που μπορούν και συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την υψηλή πολυπλοκότητα και δυσκολία στην ορθότητα των αποφάσεων. Επιπλέον, όταν τα ζητήματα είναι σημαντικά υπάρχει η πιθανότητα, η συμμετοχική διοίκηση να προκαλέσει συγκρούσεις μεταξύ των μελών. (Lambrecht, 2008).

Οικογενειακές σχέσεις

Η κατηγορία αυτή αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στην οικογένεια και μεταξύ της οικογένειας και των εργαζομένων εκτός της οικογένειας. Το κύριο θέμα αφορά την εμπιστοσύνη και την επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας. Ο ανταγωνισμός ανάμεσα στα αδέλφια ή η αποτυχία στο να συνυπάρξουν είναι ένα πολύ σοβαρό πρόβλημα. Επιπλέον η άρνηση του επικεφαλής της οικογενειακής επιχείρησης να αφήσει την εταιρία ή να μοιραστεί την εξουσία με βαθμιαία αυξανόμενο ρυθμό, καθώς και η δυσαρέσκειά του από τους κληρονόμους είναι μερικά θέματα που λαμβάνουν ιδιαίτερης προσοχής. (Χατζηγευστρατίου, 2011).

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις επειδή υπάρχουν συναισθηματικοί παράγοντες, πολλές φορές τα μέλη δεν μπορούν να αναγνωρίσουν αντικειμενικά τις ελλείψεις της διοίκησης και της διαχείρισης, καθώς συχνά δεν είναι ειλικρινής και δεν μπορούν να κάνουν σωστή αυτοκριτική. Αφενός μπορούν και συγχωρούν πολύ σημαντικά λάθη ή την κακή διοίκηση, αφετέρου όμως δημιουργούν προβλήματα στον οργανισμό. Συχνό φαινόμενο είναι τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης να μην μπορούν να διακρίνουν τις ικανότητες και δεξιότητες του κάθε μέλους, και έτσι να μην μπορούν να τοποθετήσουν τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις. Επιπλέον, επικρίνουν σε μέγιστο βαθμό τις πράξεις των άλλων μελών, όταν αυτές δεν είναι σωστές. Επιπρόσθετα, δεν είναι λίγες οι φορές που έχουν πολλές απαιτήσεις από μέλη που δεν διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα. Πολλές φορές τα άτομα τα όποια θα μπορούσαν να αποφέρουν πολύ σημαντικά αποτελέσματα στην επιχείρηση δεν αξιοποιούνται με το σωστό τρόπο.

Ο ιδιοκτήτης χτίζει μια αίσθηση αξιοκρατίας μέσα στην επιχείρηση με αποτέλεσμα τα άτομα που δουλεύουν σε όλους τους κλάδους της να μην νιώθουν ότι έχουν ευκαιρίες για εξέλιξη και κάποιο κίνητρο για περισσότερη παραγωγή. Ο ηγέτης της επιχείρησης θα πρέπει να ξέρει και να διαχειρίζεται σωστά την κρίση στα πλαίσια της επιχείρησης και να μην αφήνει να εμπλέκεται με τις οικογενειακές σχέσεις. Πολλές φορές μια δύσκολη κατάσταση μέσα στην επιχείρηση μπορεί ακόμα πιο πολύ να επηρεάσει τις σχέσεις και ο χειρισμός της μπορεί να βαραίνει αρκετά την ψυχολογία της οικογένειας. Ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο, είναι πως στη διαδικασία αποφάσεων ακόμα και της γενικής διοίκησης της οικογενειακής επιχείρησης είναι η επιρροή από τους συναισθηματικούς παράγοντες που αποτελεί σοβαρό πρόβλημα. Το γεγονός ότι κάποιος είναι ιδιοκτήτης μιας οικογενειακής επιχείρησης ή βρέθηκε στην θέση του γενικού διευθυντή λόγω της «από γενιά σε γενιά» νοοτροπίας δεν σημαίνει ότι είναι και ικανός και έχει τις κατάλληλες δεξιότητες να την διοικήσει. (Μαζαράκης, 2014).

2.2 Τα Κατάλληλα άτομα στις Κατάλληλες Θέσεις

Για να διαπιστώσει ο ιδρυτής της οικογενειακής επιχείρησης κατά πόσο «πηγαίνει καλά» η δουλειά δεν έχει παρά να κάνει τις επόμενες τρεις ερωτήσεις:

- I. Δημιουργεί η επιχείρηση μετρητά και έχει μια καλή απόδοση των κεφαλαίων της;
- II. Διατηρεί η επιχείρηση τους πελάτες της;
- III. Αναπτύσσεται η επιχείρηση;

Εάν απαντήσει ο ιδρυτής σε αυτά τα τρία ερωτήματα τότε ξέρει πώς να κάνει αυτό που πρέπει να κάνει για να έχει το λεγόμενο «Ανθρώπινο δαιμόνιο», δηλαδή την ικανότητα να βάζει τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις, να συντονίζει και να συγχρονίζει τις προσπάθειές τους και να κατευθύνει τις ενέργειές τους προς την υλοποίηση των επιλεγμένων στόχων της επιχείρησης.

Ο άψογα πληροφορημένος εργαζόμενος γίνεται αποδοτικός, όταν οι γνώσεις του και τα ταλέντα του ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της δουλειάς του. Όταν υπάρχει αυτό το πάντρεμα, τότε οι φυσικές ικανότητες του εργαζομένου αυξάνονται και διευρύνονται και κατά συνέπεια αυξάνονται και οι ικανότητες ολόκληρης της επιχείρησης. (Κεφαλάς, κ.α. 2013).

Ένα ερώτημα που παρουσιάζει ενδιαφέρον στις οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι πιο επάγγελμα θα ακολουθήσουν τα παιδιά τους. Αυτό των γονιών τους ή κάτι άλλο; Βέβαια, το ζήτημα είναι εάν τα παιδιά έχουν τη διάθεση και το ταλέντο να διοικήσουν σωστά μια επιχείρηση. Υπάρχει περίπτωση οι απόγονοι να έχουν όλες τις ικανότητες αλλά να μην θέλουν να ακολουθήσουν αυτό το επάγγελμα ή να έχουν όλη τη διάθεση όμως οι ικανότητές τους να είναι περιορισμένες και ανεπαρκείς για τον ηγετικό ρόλο.

Στην καλύτερη περίπτωση οι απόγονοι – τα αδέλφια θα συνεργαστούν δημιουργώντας μια καλή και δημιουργική ομάδα, όπου ο κάθε ένας θα προσφέρει τις υπηρεσίες του σύμφωνα με τις αντικειμενικές του ικανότητες. Κάποιες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν άριστη συνεργασία και ενότητα στις σχέσεις τους, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να προοδεύει από την αποτελεσματική συνεργασία ανάμεσα στα αδέλφια. (Longenecker et al, 2005).

Σε μια οικογένεια όπου υπάρχει καλή συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των μελών, είναι πιθανό να υπάρξουν ανταγωνιστικές τάσεις και εσωτερικές συγκρούσεις ανάμεσα στα αδέλφια. Πολλές φορές διάφορα γεγονότα που συμβαίνουν μέσα στην επιχείρηση έχουν τη τάση να προκαλούν ανταγωνισμούς μεταξύ των μελών της οικογένειας και των μη μελών. Συχνό φαινόμενο είναι να διαφωνούν δυο αδέλφια έντονα όσον αφορά την εργασιακή πολιτική ή ακόμα και τους πιθανούς ρόλους στην επιχείρηση. (P. Alcorn, 1982).

2.3 Καθημερινή Λειτουργία

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρά κάποια κοινά χαρακτηριστικά τους διαφέρουν ως προς την καθημερινότητα τους ανάλογα με το μέγεθος τους. Η καθημερινότητα τους μπορεί να επηρεαστεί από τα άτομα που βρίσκονται στις ηγετικές θέσεις ή από τα διευθυντικά στελέχη. Λόγου χάρη, μπορεί ο πατέρας να είναι ο μοναδικός υπεύθυνος στη λήψη αποφάσεων ή όχι.

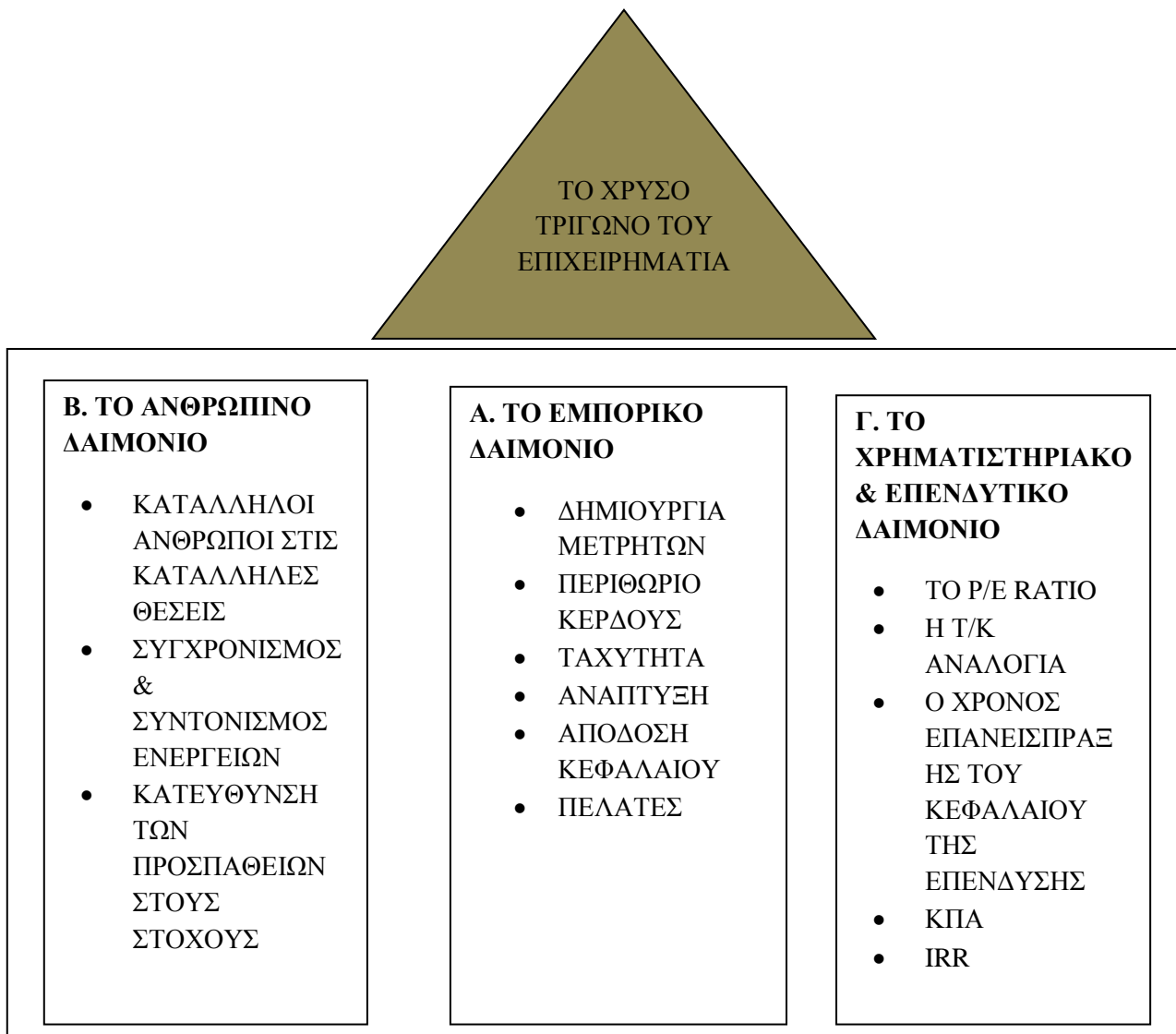
Κάθε επιχείρηση διαθέτει κάποια στοιχεία μοναδικότητας τα οποία δεν είναι εμφανές. Αναλύοντας τα στοιχεία της καθημερινότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων, είναι εμφανές πως μπορεί εύκολα να κατανοηθεί ότι διαφορετικά λειτουργεί μια επιχείρηση που απασχολεί 100 άτομα και διαφορετικά μια επιχείρηση που απασχολεί 10. Η διαφορά τους στην καθημερινότητα τους είναι μεγάλη. Η επιχείρηση που απασχολεί 100 εργαζόμενους είναι πιο πιθανό να αναπτύξει κάποιες διαδικασίες οι οποίες μπορεί να είναι δύσκολες ή ακόμα και αδύνατες στην επιχείρηση με τους 10 εργαζόμενους. Για παράδειγμα, από τη μια πλευρά σε μια μικρή επιχείρηση, ο πατέρας –ιδιοκτήτης μπορεί να είναι πιο ελαστικός στη χρήση των κινητών τηλεφώνων κατά τη διάρκεια εργασίας λόγω του μικρού όγκου της, ή ακόμα οι εργαζόμενοι να μην είναι υποχρεωμένοι να δικαιολογούν τη χρήση των αυτοκινήτων πάντα και την ποσότητα των υγρών καυσίμων που κατανάλωσαν στις μετακινήσεις τους. Από την άλλη πλευρά, σε μια μεγάλη επιχείρηση είναι πιθανό να υπάρχει κάποιο πρόσωπο υπεύθυνο, για παράδειγμα υπεύθυνος προσωπικού, το οποίο πρέπει να βάζει όρια και να ζητάει εξηγήσεις για τις ακριβείς μετακινήσεις των εργαζομένων με τα οχήματα της επιχείρησης και για τη χρήση των κινητών τηλεφώνων τους.

Ένα άλλο εξίσου σημαντικό γεγονός όσον αφορά τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι οι εργαζόμενοι που εργάζονται στην επιχείρηση, αλλά δεν ανήκουν στην οικογένεια και οι θέσεις που έχουν αναλάβει. Συχνό φαινόμενο είναι σε μια μεγάλη οικογενειακή επιχείρηση ένας διευθυντής ενός τμήματος να μην είναι μέλος της οικογένειας. Είναι πολύ πιθανό σε αυτές τις περιπτώσεις να δημιουργούνται εντάσεις και συγκρούσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας με τα μη μέλη που κατέχουν υψηλές θέσεις. Στις μικρότερες επιχειρήσεις οι συγκρούσεις αναπτύσσονται κυρίως ανάμεσα στους γονείς και τα παιδιά (Gersick et al, 1997).

Στη πραγματικότητα, ένας από τους μεγαλύτερους παράγοντες που ασκεί επιρροή στην καθημερινότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι το μέγεθος της. Ένα σημαντικό στοιχείο για την καθημερινότητα των επιχειρήσεων είναι το οικογενειακό περιβάλλον. Επιπλέον οι σχέσεις μεταξύ των μελών που έχουν αναπτυχθεί όλα αυτά τα χρόνια, έχουν ως φυσικό επακόλουθο να παραμένουν οι ίδιες κατά τη μεταφορά τους στο εργασιακό περιβάλλον. Για παράδειγμα όταν ένας πατέρας-ιδιοκτήτης μια επιχείρησης έχει δώσει κάποιες αρμοδιότητες και καθήκοντα στα παιδιά του και μέλη της επιχείρησης, όπως η ελεύθερη βούληση για να μπορούν να παίρνουν αποφάσεις σε θέματα που αφορούν την επιχείρηση χωρίς να ζητούν τη γνώμη του, απόρροια θα είναι να επηρεάζεται θετικά η καθημερινότητα της επιχείρησης. Εν αντίθεση με έναν αυταρχικό πατέρα που δεν θα έδινε την ελευθερία κινήσεων στα παιδιά μέλη της εταιρίας του. (Hubler Thomas M., 1999).

Μια από τις πιο σημαντικές παρατηρήσεις που έχουν κάνει οι επιστήμονες, είναι ότι ο άνθρωπος με πολλή δυσκολία εκτιμά την ταχύτητα με την οποία ένα μεγάλο σώμα κινείται. Ο ιδρυτής μιας οικογενειακής επιχείρησης που είναι φορτωμένος με τα καθημερινά προβλήματα της λειτουργίας της επιχείρησης και της αρμονίας της οικογένειας, δυσκολεύεται να εκτιμήσει το μέγεθος και την ταχύτητα ορισμένων αλλαγών που συμβαίνουν στον κόσμο γύρω του. Η μόνιμη έγνοια της καθημερινότητας εμποδίζει κάθε σκέψη για το μέλλον της επιχείρησής του και για τον ίδιο του τον εαυτό. Ο σημερινός κόσμος είναι τελείως διαφορετικός από αυτόν που ζούσε, όταν ίδρυσε την επιχείρησή του.

Γράφημα 2.1 το Χρυσό Τρίγωνο του Επιχειρηματία



Το γράφημα 2.1 παρουσιάζει το Χρυσό Τρίγωνο του Επιχειρηματία. Αυτά τα τρία πράγματα, δηλαδή το Εμπορικό Δαιμόνιο, το Ανθρώπινο Δαιμόνιο και το Χρηματιστηριακό Δαιμόνιο αποτελούν τις τρεις πλευρές του Χρυσού Τριγώνου του Επιχειρηματία. Το τρίγωνο είναι ισόπλευρο και κατά συνέπεια είναι ένα από τα πιο σταθερά γεωμετρικά σχήματα. Σε ένα τέτοιο τρίγωνο καμία πλευρά δεν έχει τη δυνατότητα να «πάρει τα πρωτεία», θα λέγαμε, αλλά ούτε και το επιθυμεί να προσπαθήσει. Παρ' όλα αυτά όμως, εμείς βάλαμε το Εμπορικό Δαιμόνιο στη βάση του ισόπλευρου τριγώνου, γιατί πιστεύουμε ότι η προϋπόθεση καλών γνώσεων της λειτουργίας της επιχείρησης είναι το πιο βασικό από όλα. Με άλλα λόγια, αν μια επιχείρηση δεν δημιουργεί μετρητά, δεν είναι αποδοτική και δεν αναπτύσσεται, τότε δεν θα μπορέσει να δημιουργεί συνεχώς ενθουσιώδεις εργαζομένους και να προοδεύσει. (Κεφαλάς, κ.α. 2013).

2.4 Οικογενειακά συμβούλια

Ένα οικογενειακό συμβούλιο λειτουργεί σαν την οργάνωση και στρατηγική της οικογένειας. Παρέχει ένα φόρουμ με το οποίο μπορεί να πραγματοποιηθεί η συνεχή διαδικασία ακρόασης των ιδεών όλων των μελών και να γίνει κατανοητό τα πιστεύω τους για την επιχείρηση και τι επιθυμούν για αυτή. Το οικογενειακό συμβούλιο μπορεί να διαμορφώσει τη συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση. Επιπλέον μπορεί να αποτελέσει σημείο εστίασης για τη σχεδίαση του μέλλοντος των ατομικών μελών της οικογένειας σαν σύνολο και της επιχείρησης, καθώς και του τρόπου που αυτά σχετίζονται το ένα με το άλλο.

Ένα συμβούλιο πρέπει να είναι ένας επίσημος οργανισμός που κάνει τακτικές συναντήσεις, τηρεί πρακτικά και κάνει προτάσεις στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης. Οι ειδικοί προτείνουν να είναι ανοικτό για όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη της οικογένειας και των επόμενων γενιών. Κατά τη διάρκεια των πρώτων συναντήσεων, συνήθως παράγεται μια αποδεκτή δήλωση αποστολής, καθώς και ένα οικογενειακό δόγμα. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν τέτοια συμβούλια συχνά τα θεωρούν χρήσιμα για την ανάπτυξη της οικογενειακής αρμονίας. Οι συναντήσεις είναι ευχάριστες και παρέχουν πληροφορίες και μπορεί περιλαμβάνουν ομιλητές οι οποίοι συζητούν επίκαιρα θέματα. Συχνά ο χρόνος δεν παίζει κανένα ρόλο όταν θέλουν να μοιραστούν τις επιτυχίες, τα ορόσημα και την οικογενειακή ιστορία. Η νεότερη γενιά θέλει όλο και πιο πολύ να συμμετάσχει επειδή μεγάλο μέρος της διαδικασίας σχεδιάζεται για την κατανόηση της σε ότι αφορά τις οικογενειακές παραδόσεις, τα επιχειρηματικά συμφέροντα και την κατάλληλη προετοιμασία της για αποτελεσματική και κερδοφόρα εργασία στην επιχείρηση. (Longenecker et al, 2005).

Οι γονείς – ιδρυτές έχουν μεγάλη δύναμη και επιρροή πάνω στα παιδιά, όταν αυτά έχουν μικρή ηλικία. Έχουν την εξουσία να αποφασίζουν τι είναι δίκαιο και τι όχι, να ελέγχουν και να προγραμματίζουν. Αρκετά συχνά όμως, ξεχνούν πως τα παιδιά έχουν τις ικανότητες και τις δυνατότητες να συμβάλλουν με έναν θετικό και ευρηματικό τρόπο στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Το ζητούμενο δεν είναι ποιος έχει την εξουσία να αποφασίζει. Το ζητούμενο είναι να μάθουν τα παιδιά από μικρά πως μπορούν να συμβάλλουν μέσα στην οικογένεια και κατ' επέκταση και στην οικογενειακή επιχείρηση.

Από την στιγμή που οι γονείς δείξουν εμπιστοσύνη στα παιδιά και πως τα αντιμετωπίζουν ως ικανά και άξια, τότε και εκείνα θα μάθουν να βλέπουν έτσι τον εαυτό τους. Θα αρχίσουν να νιώθουν αυτοπεποίθηση και θα προσπαθήσουν να αναπτύξουν τις δεξιότητες εκείνες που χρειάζονται. Για να χτίσουν αυτή την αυτοπεποίθηση όμως, πρέπει να έχουν την ευκαιρία να συνεισφέρουν, να βιώσουν εμπειρίες και να μοιραστούν τις αποφάσεις τους σχετικά με το τι θα κάνουν και πως.

Όταν για παράδειγμα μια επιχείρηση καλείται να πάρει μια απόφαση, τότε όλα τα μέλη της θα πρέπει να συμμετέχουν σ' αυτή εκφράζοντας τις ιδέες τους. Έτσι οι γονείς έχουν τη δυνατότητα να αναγνωρίσουν τα συναισθήματα, τις απόψεις και τις ανάγκες των παιδιών, αλλά και να επικοινωνήσουν μαζί τους. Τα παιδιά από την

άλλη πλευρά, κερδίζουν νέες δεξιότητες και γνώσεις, οικοδομούν την εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και την εμπειρία στο να συμμετέχουν από μικρά στα οικογενειακά συμβούλια. Ο βαθμός συμμετοχής εξαρτάται από την ηλικία, τις ανάγκες και τις δυνατότητες του κάθε παιδιού. Το ζητούμενο είναι οι γονείς να δίνουν την ευκαιρία για συμμετοχή. (tanea24.gr)

2.5 Παράγοντες Βιωσιμότητας και ανάπτυξης οικογενειακών επιχειρήσεων

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν είναι απαραίτητο να ακολουθούν και να εφαρμόζουν πιστά μια σειρά συγκεκριμένων πρακτικών και διαδικασιών. Επιστήμονες και σύμβουλοι ειδικοί στις οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν προτείνει μια σειρά βέλτιστων πρακτικών ως εξής:

1. Σεβασμός στην πρόκληση του συνδυασμού μεταξύ της οικογένειας με την επιχείρηση
2. Έμφαση στην ενότητα: οικογένειας, κουλτούρα, αξίες, κοινό όραμα και αποστολή
3. Δέσμευση των μελών της οικογένειας μεταξύ τους και με την επιχείρηση
4. Αποδοχή των προοπτικών των διάφορων μελών της οικογένειας στα πλαίσια της επιχείρησης
5. Συνεχή εκπαίδευση της οικογένειας σε προγράμματα ανάπτυξης και διαδικασιών
6. Αναγνώριση από την οικογένεια επιχειρηματικών πολιτικών πριν προκύψουν ανάγκες
7. Ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία, συμπεριλαμβανομένων τακτικών συμβουλίων οικογένειας, διαχείριση συγκρούσεων και διαδικασίες επίλυσης
8. Ισχυρή οικογένεια και ηγεσία των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια των γενεών
9. Συνεχή διαχείριση της αλληλεπίδρασης οικογένειας/ επιχείρησης
10. Απασχόληση, προώθηση και αποζημίωση των μελών της οικογένειας βάσει ικανοτήτων και προσόντων
11. Σαφείς ρόλους, ευθύνες και όρια για όλους τους εργαζομένους, μέλη της οικογένειας ή μη
12. Πρόσληψη και διατήρηση επαγγελματικών στελεχών που δεν ανήκουν στην οικογένεια
13. Σεβασμός για το ρόλο της διαχείρισης και για τα διευθυντικά στελέχη
14. Οικογενειακή επιχειρηματική διαχείριση που να εστιάζεται στην επιχειρηματική αριστεία και δέσμευση για την ποιότητα
15. Προώθηση της επιχειρηματικότητας μεταξύ των γενεών και της επιχειρηματικής ανάπτυξης
16. Κατάλληλη μετοχική δομή για συνεχή έλεγχο από τα μέλη της οικογένειας
17. Δομές διοίκησης και διεργασιών που συμπεριλαμβάνουν ανεξάρτητα διοικητικά συμβούλια, οικογενειακό καταστατικό ή χάρτη ή κώδικα δεοντολογίας

18. Στρατηγικό σχεδιασμό για τον περιορισμό των κινδύνων και την σύλληψη των ευκαιριών
19. Μερισματική πολιτική που βασίζεται στην κερδοφορία της επιχείρησης
20. Έγκαιρη χρήση των εξωτερικών πόρων και βοήθειας
21. Δέσμευση της οικογένειας με την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα, τη συνέχιση της επιχείρησης και τον προγραμματισμό της διαδοχής
22. Προληπτική ανάπτυξη δραστηριοτήτων και διαδικασιών για την επόμενη γενιά με σκοπό την δημιουργία επιτυχών ηγετών
23. Εγκαθίδρυση συμπεθεριών στην οικογένεια
24. Εξαγορά ιδιοκτησίας και επιλογές εξόδου (ρευστότητα μετοχών)
25. Ικανότητα να χειριστεί και να αισθάνεται άνετα με τον πλούτο, αλλά και πρόβλεψη για τα μέλη της οικογένειας που ζουν από τα οικονομικά μέσω της επιχείρησης
26. Κοινωνικότητα, εταιρική ιδιότητα του πολίτη, φιλανθρωπικές δραστηριότητες. Οικοδόμηση της κοινωνικής υπεραξίας.

(Jaffee, et al, 2003).

Ο Astrachan (2010) προτείνει, χωρίς να δεσμεύει, μια σειρά ενεργειών οι οποίες αποβλέπουν στην επιβίωση και ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων. Αυτές αναπτύσσονται ως εξής:

1. Μακροπρόθεσμη επιβίωση και βιωσιμότητα στην οικογενειακή επιχείρηση
2. Αξιοποίηση των πόρων και των ανταγωνιστικών ικανοτήτων των οικογενειακών επιχειρήσεων
3. Διαχείριση των περιορισμών του κόστους των ιδίων κεφαλαίων σε οικογενειακές επιχειρήσεις
4. Προώθηση της ανάπτυξης και της διεθνούς επέκτασης των οικογενειακών επιχειρήσεων
5. Σχεδιασμός των διαδικασιών και των διεργασιών για την αξιόπιστη λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων
6. Ανάπτυξη των πρακτικών και των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης
7. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της δυναμικής της οικογένειας στην επιχειρηματική στρατηγική και συμπεριφορά
8. Απόδοση των οικογενειακών επιχειρήσεων
9. Προώθηση της οικογενειακής επιχείρησης στις αναδυόμενες οικονομίες
10. Ιδιοκτησία, έλεγχος και διακυβέρνηση (Astrachan J., 2010).

2.6 Προβλήματα

Όλες οι επιχειρήσεις οικογενειακές και μη αντιμετωπίζουν προβλήματα. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις οι συγκρούσεις και οι διαφορές είναι περισσότερες και αυτό οφείλεται στη συγγενική σχέση των μελών. Λόγω της μεγάλης οικειότητας που έχει αναπτυχθεί εξαιτίας της συγγενικής σχέσης των μελών, που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό στις επιχειρήσεις, βλέπουμε ότι υπάρχουν περισσότερες συγκρούσεις. Για παράδειγμα, όταν ένας διευθυντής ενός τμήματος διαφωνεί με τον ηγέτη της επιχείρησης αναγκάστηκε να συγκρατηθεί και να μην χάσει τον έλεγχο. Ενώ αν αυτό το άτομο είναι μέλος της οικογένειας, αν είναι ο γιος ή η κόρη του ηγέτη τότε θα έρθει σε ρήξη μαζί του πιο εύκολα. (Βοργιατζίδου, 2011).

Επιπλέον οι οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως και γενικότερα οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν κάποιες προκλήσεις, όπως είναι η διατήρηση της βιωσιμότητας, η αύξηση της κερδοφορίας, η διαχείριση των ταμειακών ροών και η ανάπτυξη σε νέες αγορές. Όμως παράλληλα διαθέτουν ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό: Αποτελούν ένα αναπόσπαστο δυαδικό σύστημα, μια ενιαία μονάδα, αυτή της οικογένειας – επιχείρησης. Επίσης, αν αναλογιστεί κανείς ότι η κάθε μια οικογενειακή επιχείρηση έχει τη δική της ιδιοκτησιακή δομή, τότε προστίθεται αναμφισβήτητα ένα επιπλέον στοιχείο ιδιαιτερότητας, μοναδικότητας και πολυπλοκότητας. Η αντιμετώπιση αυτών των ιδιαίτερων προκλήσεων γίνεται σε καθεστώς έντονης οικογενειακής υποκειμενικότητας και συναισθηματικής φόρτισης. Ορισμένες φορές αυτός ο αυξημένος βαθμός υποκειμενικότητας και συναισθηματικής φόρτισης καθιστά πολύ δύσκολη για κάθε οικογένεια την ανάπτυξη και εισαγωγή των απαιτούμενων διαδικασιών για την αντιμετώπιση των προκλήσεων. (www.express.gr)

Σύμφωνα με τον Κεφάλαι (2008) οι προκλήσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων οφείλονται στο γεγονός ότι οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που σχετίζονται με τους δυο φορείς οικογένεια και επιχείρηση που τέμνονται και συγκρούονται μεταξύ τους.

Επίσης πιθανόν να υπάρξουν προβλήματα εξαιτίας:

- Των διενέξεων μεταξύ των μελών της οικογένειας
- Της έλλειψης εμπιστοσύνης ή σεβασμού μεταξύ των μελών της οικογένειας
- Της κακής επικοινωνίας
- Της αναποφασιστικότητας σχετικά με την επιλογή της διάδοχης κατάστασης για τη διαχείριση της εταιρίας
- Της αναξιπιστίας ορισμένων μελών της οικογένειας
- Των προσωπικών προβλημάτων των μελών της οικογένειας
- Των οικονομικών απαιτήσεων των μελών της οικογένειας

Όσον αφορά θέματα επικοινωνίας, κυρίως οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν διαφορές σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις. Ένας σημαντικός παράγοντας που πολλές φορές παρουσιάζεται, είναι η μεταφορά των προβλημάτων από τον εργασιακό χώρο στην οικεία. Έτσι παρατηρούμε την επιρροή που ασκεί η

καθημερινότητα του εργασιακού περιβάλλοντος στο οικογενειακό περιβάλλον και γίνεται αντιληπτή η αμφίδρομη σχέση μεταξύ αυτών των δύο. Στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις τα επαγγελματικά προβλήματα που προκύπτουν παραμένουν αυστηρά στον εργασιακό χώρο. Αντιθέτως, τα επαγγελματικά προβλήματα στις οικογενειακές επιχειρήσεις μεταφέρονται και στην οικεία προκαλώντας εντάσεις και υπονομεύοντας την οικογενειακή ισορροπία. Δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο οι επαγγελματικές συζητήσεις να είναι κυρίως τα θέματα συζήτησης σε μια οικογένεια, μη αφήνοντας χώρο για συζητήσεις άλλου περιεχομένου (Hubler Thomas M., 1999).

Από τα προαναφερθέντα γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η βασική ιδιαιτερότητα της οικογενειακής επιχείρησης τη διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, είναι ο οργανικός δεσμός της με την οικογένεια που την ελέγχει. Η σχέση αυτή μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά τόσο για την επιχείρηση όσο και για την οικογένεια. Από τη μία είναι δυνατόν να αποτελέσει τη δύναμη εκείνη που θα δεσμεύσει και θα ενεργοποιήσει το δυναμικό της οικογένειας με όσα θετικά συνεπάγεται αυτή η εξέλιξη για την οικογενειακή επιχείρηση και την ευημερία της οικογένειας, από την άλλη μπορεί να γίνει η αιτία μεταφοράς των οικογενειακών συγκρούσεων στο χώρο της επιχείρησης και αντίστροφα. Φθείροντας με αυτόν τον τρόπο τις οικογενειακές σχέσεις και υποθηκεύοντας το μέλλον της εταιρίας. (Κουβάρας, 2006).

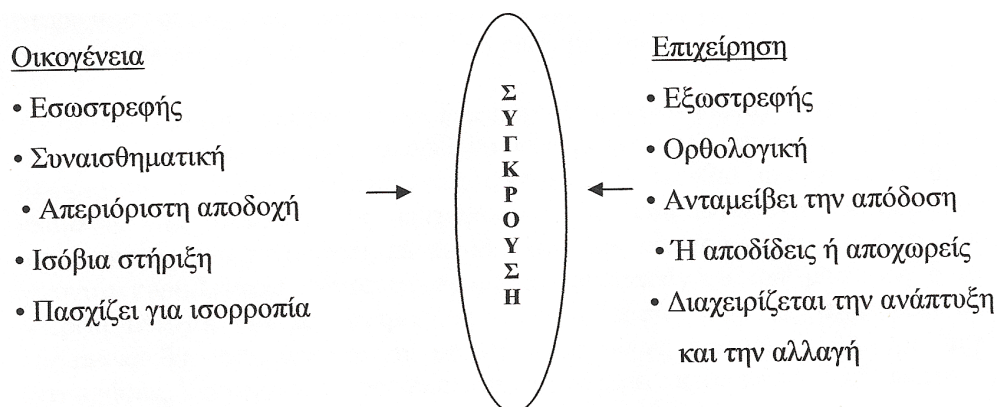
2.7 Συγκρούσεις –τριβές μεταξύ των μελών

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που εμφανίζονται στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η συνύπαρξη των δυο διαφορετικών σχέσεων. Είναι δύσκολο να διαχωριστούν η επαγγελματική με την οικογενειακή σχέση. Συχνά τα αδέρφια ή οι σύζυγοι είναι ιδρυτές, και τα παιδιά όταν ξεκινήσουν να εργάζονται δυσκολεύονται να κατανοήσουν και να δεχθούν την κριτική που δέχονται στα πλαίσια της δουλειάς τους καθώς αισθάνονται ότι τους επιπλήττει ο γονιός και όχι ο εργοδότης. Τα μέλη της οικογένειας που εργάζονται μαζί είναι δύσκολο πολλές φορές να κρατούν τα προσωπικά τους συναισθήματα που πηγάζουν από την οικογενειακή σχέση έξω από τον εργασιακό χώρο. Συνήθως τα προβλήματα της οικογένειας μεταφέρονται και στον εργασιακό χώρο όπου τα μη μέλη της επιχείρησης έρχονται σε δύσκολη θέση και δημιουργείτε μια ατμόσφαιρα σύγχυσης και δυσφορίας

Είναι αναγκαίο τα μέλη της οικογένειας να μην μεταφέρουν τα προβλήματα της οικογένειας στον εργασιακό χώρο διότι δημιουργείτε ένα αρνητικό κλίμα καθώς δέχεται τις δυσμενείς συνέπειες. Είναι αποδεδειγμένο ότι οι επαγγελματικές διαμάχες ανάμεσα στους συγγενείς οι οποίες είναι πιο σκληρές μπορούν να προκαλέσουν ρήγματα και να διαρκέσουν μέχρι και γενιές ολόκληρες. Επειδή υπάρχουν ισχυροί οικογενειακοί δεσμοί όταν δημιουργείται μια παρεξήγηση, παίρνει μεγαλύτερη έκταση, διαρκεί περισσότερο και λύνεται δυσκολότερα, σε σύγκριση με τις απλές διαμάχες ανάμεσα σε εργαζομένους που δεν ανήκουν στην ίδια οικογένεια (Gersick et al, 1997).

Όπως διαπιστώνουμε και στο επόμενο διάγραμμα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούνται από δύο συστήματα το ένα εκ των οποίων είναι η οικογένεια και το άλλο η επιχείρηση, τα χαρακτηριστικά αυτών των δύο συστημάτων έρχονται σε σύγκρουση. Μπορούμε να πούμε ότι είναι δύο αντίπαλοι πόλοι. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος που στις οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουμε περισσότερες συγκρούσεις απ' ό τι σε άλλες μορφές επιχειρήσεων, καθώς στο εσωτερικό της ελλοχεύει εξορισμού μια σύγκρουση. Λόγω λοιπόν αυτού του σύνθετου χαρακτήρα τους και με βάση το δίπολο: Επιχείρηση – οικογένειας, έχουν ιδιαίτερες επιπλοκές και απαιτούν λεπτούς χειρισμούς. (Κεφάλας Α., 2008).

Γράφημα 2.2 Οι αντίπαλοι πόλοι της Οικογένειας και Επιχείρησης



Πηγή: Ντάκος Γ. (2014). *Επιχειρηματικές συγκρούσεις σε οικογενειακές επιχειρήσεις: Προβλήματα και ευκαιρίες*

Ένα από τα πιο σημαντικά αντικρουόμενα στοιχεία, που μπορεί να φέρει αρνητικές συνέπειες σε μια οικογενειακή επιχείρηση, είναι οι έντονοι συναισθηματισμοί που υπάρχουν στην οικογένεια. Φαινόμενο που συναντάται κυρίως, τη στιγμή που εμφανίζονται οι διάδοχοι στην οικογενειακή επιχείρηση. Είναι πολύ σημαντικό να μην μεταβιβάζονται συναισθήματα και άλλα φαινόμενα που υπάρχουν στην οικογένεια, καθώς επίσης να υπάρχουν ισορροπίες και να αντιμετωπίζονται λεπτά θέματα σε ότι αφορά την σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Επιπλέον, ο έντονος συναισθηματισμός μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη και έτσι μπορεί να διαστρεβλώσει την διαδικασία λήψης αποφάσεων και να

σταθεί εμπόδιο στην υλοποίηση όποιας απόφασης και αν ληφθεί (Κοτοπούλου, κ.α. 2011).

Επίσης η αρμονία και οι συγκρούσεις σε μια οικογενειακή επιχείρηση δημιουργούνται και από την ισορροπία της οικογενειακής ζωής, τον κύκλο ζωής της οικογένειας, αλλά και τον κύκλο ζωής της επιχείρησης (family life cycle versus business life cycle). Έτσι οι σχέσεις και τα προσωπικά δεδομένα των μετόχων επιχειρηματιών επηρεάζουν πέρα από την οικογένεια και την επιχείρηση. Στην επιχείρηση η συμπεριφορά των εργαζόμενων θα πρέπει να βασίζεται σε κανόνες και τυπικά δεδομένα. Εν αντίθεση με την οικογένεια που δεν υπάρχουν τέτοιες τυπικότητες. Στην οικογενειακή επιχείρηση το τοπίο είναι μικτό.

Ένα από τα πλεονεκτήματα και συγχρόνως μειονεκτήματα μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση είναι ότι δεν υπάρχουν γραπτοί κανόνες. Οι σχέσεις των στελεχών είναι άτυπες και περιλαμβάνουν έντονο συναισθηματισμό όπως ακριβώς λειτουργούν και μέσα στην οικογένεια. Είναι δυνατόν, κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων να εμπλέκονται συναισθηματισμοί, εντάσεις και τριβές ανάμεσα στα στελέχη με αποτέλεσμα οι αποφάσεις τους να μην στηρίζονται αποκλειστικά στη λογική. Αυτού του τύπου η δυσλειτουργία είναι η αιτία για αρκετές αρρυθμίες μέσα στην επιχείρηση. (Ντάκος, 2009).

Όταν δημιουργούνται συγκρούσεις και ο συναισθηματικός πόνος που δημιουργείται αντιμετωπίζεται με σωστό τρόπο και καθαρό μυαλό τότε έχει μπει η βάση και μπορούν να στηριχτούν οι αλλαγές. Υπάρχει περίπτωση οι συγκρούσεις και οι εντάσεις να μην θεωρηθούν σοβαρές και τα μέλη της επιχειρηματικής οικογένειας να απομακρυνθούν, να αποκτήσουν ψυχρές σχέσεις με κίνδυνο να διαρραγούν οι δεσμοί ενότητας της οικογένειας. Φυσικά κάτι αντίστοιχο θα μπορούσε να συμβεί ανάμεσα στα στελέχη της επιχείρησης που καλούνται να λειτουργήσουν ως ισορροπιστές στο επιχειρησιακό περιβάλλον που περιγράφουμε. Οι συγκρούσεις διακρίνονται σε δυο κατηγορίες, σε εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές συγκρούσεις αφορούν τις συγκρούσεις που πραγματοποιούνται στις ενδο-προσωπικές και οικογενειακές με τα ανώτατα στελέχη ή και με το υπόλοιπο προσωπικό. Οι εξωτερικές αφορούν κυρίως τις συγκρούσεις ανάμεσα στους πελάτες τους ανταγωνιστές ή συνεργάτες της επιχείρησης. (Pwc, 2007/2008).

Παρακάτω παρουσιάζεται ο πίνακας που αναλύει αυτή την διάκριση.

Πίνακας 2.1 Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες σύγκρουσης

	ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ	ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ
	Τα στελέχη της οικογένειας	Οι εργαζόμενοι
ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Κρατούν ή παίρνουν τον έλεγχο Επιλογή μελών οικογένειας στη θέση των διοικητικών στελεχών Συνέχιση οικογενειακής επένδυσης και συμμετοχής Δημιουργία δυναστείας Ανταγωνισμός	Αμοιβή για αφοσίωση Επαγγελματισμός Επιμερισμός ιδιοκτησίας, ανάπτυξης και επιτυχίας Γεφύρωση οικογενειακής διαδοχής Απόκτηση ιδιοκτησίας
	Οι συγγενείς	Οι εξωτερικοί
ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Εισόδημα και κληρονομιά Οικογενειακές διαμάχες και συμμαχίες Βαθμός συμμετοχής στην επιχείρηση	Αγορά, προϊόντα, προμηθευτές και τεχνολογικές επιδράσεις Φορολογικοί νόμοι και κανονισμοί Τάσεις και πρακτικές διοίκησης

Πηγή: Louis B. Barnes and Simon A. Hershon (1976), «Transferring Power in the Family Business», *Harvard Business Review*, Ιούλιος-Αύγουστος, σ. 108.

Στις περισσότερες περιπτώσεις συγκρούσεων διακρίνουμε κάποια κοινά στοιχεία, ιδιαίτερα στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτά είναι:

- Έλλειψη ηρεμίας και ψυχραιμίας
- Δεν συγκεκριμενοποιείται το πραγματικό πρόβλημα
- Δεν προηγούνται συζητήσεις μέσα σε ένα κλίμα «συμβιβασμού» και καλής θέλησης
- Δεν αναζητείται πραγματικά η γνώμη των άλλων συνεργατών

- Δεν υπάρχει πραγματικός στόχος για την επίλυση των προβλημάτων, αλλά για προσωπική ικανοποίηση.

(Έρευνα PWC, 2007/2008).

Οι αιτίες για τις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα στις επιχειρήσεις ποικίλουν μεταξύ τους και μπορεί να είναι διαφορετικές από επιχείρηση σε επιχείρηση, μπορούμε να εξετάσουμε τις περιοχές των συγκρούσεων, όπου εμπεριέχονται τα κύρια αίτια. Συγκεκριμένα στις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι περιοχές στις οποίες συναντούμε συγκρούσεις είναι σε θέματα όπως:

- Η μελλοντική επιχειρηματική στρατηγική
- Η απόδοση των μελών της οικογένειας
- Το δικαίωμα εργασίας στην επιχείρηση
- Τα επίπεδα αμοιβών της οικογένειας
- Τα μερίσματα και η επανεπένδυση κερδών
- Η έλλειψη επικοινωνίας
- Ο ρόλος των εξ' αγκιστείας συγγενών (Pwc, 2007/2008).

Οι συγκρούσεις μέσα στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ένα από τα λεπτά ζητήματα που χρήζουν ιδιαίτερη προσοχή και θα πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα και σοβαρά από τα μέλη, διότι η αμέλεια τους μπορεί να είναι καταστροφική τόσο για την επιχείρηση όσο και για την οικογένεια. Δηλαδή δύο μέλη να απομακρυνθούν επιχειρηματικά και επιπλέον είναι πιθανόν να γίνουν ψυχρές οι σχέσεις τους και να σπάσουν οι δεσμοί ενότητας της οικογένειας.

Συνεπώς το συμπέρασμα μας γύρω από τις συγκρούσεις είναι ότι θα πρέπει να λύνονται και να αντιμετωπίζονται άμεσα. Βέβαια πέρα από τους τρόπους αντιμετώπισης θα πρέπει να ακολουθούνται και τρόποι πρόληψης των συγκρούσεων. Από την βιβλιογραφική επισκόπηση που έχει πραγματοποιηθεί σχετικά με τις συγκρούσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις, μπορούμε να καταλήξουμε στις εξής λύσεις για την αντιμετώπισή τους:

1. Διαχωρισμός του προβλήματος από το πρόσωπο
2. Θετική αντιμετώπιση των πραγμάτων
3. Αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των εμπλεκόμενων και η ύπαρξη του δικαιώματος να λέει το κάθε μέλος ανοιχτά τη γνώμη του
4. Η επιχειρησιακή κουλτούρα
5. Συμβιβασμός στη λήψη καθοριστικών αποφάσεων
6. Η επικοινωνία που θα πρέπει να γίνεται και προφορική, αλλά και γραπτή σε συναντήσεις τμημάτων ή και όλου του προσωπικού
7. Οικογενειακές συγκεντρώσεις ή συμβούλια. Αυτό διευκολύνει την συζήτηση των οικογενειακών και επιχειρησιακών στόχων και θα πρέπει να γίνεται σε τακτά διαστήματα μηνιαίως ή τριμηνιαίως.
8. Εξασφαλισμένο γραπτό ή άγραφο κώδικα διοίκησης. Θα πρέπει να υπάρχουν και να ακολουθούνται κάποιοι κανόνες όσων αφορά για παράδειγμα την εισαγωγή νέων μελών στην επιχείρηση, τη συνταξιοδότηση, μισθούς, αποζημιώσεις κ.α. (Κοτοπούλου, κ.α. 2011).

2.8 Διαδοχή

Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ένα μεγάλο βήμα στην ιστορία της κάθε εταιρίας. Για πολλούς επιχειρηματίες είναι πολύ δύσκολο να εγκαταλείψουν τη δημιουργία μιας ολόκληρης ζωής, ανοίγοντας έτσι τον δρόμο για την μελλοντική ανάπτυξη της εταιρίας. Για όλους αυτούς τους λόγους η πραγματοποίηση της διαδοχής αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές αποφάσεις της διοίκησης, αλλά και την πιο δύσκολη στη ζωή της επιχείρησης.

Ο διάδοχος θα πρέπει να έχει τη δυναμικότητα να καθιερωθεί σαν νέος υπεύθυνος απέναντι στους προμηθευτές, τους εργαζομένους της επιχείρησης, τους πελάτες και όλους τους υπόλοιπους που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα μ' αυτήν. Η διαδοχή της επιχείρησης θα μπορούσε να παρομοιαστεί σαν το πέρασμα μιας σκυτάλης σε μια σκυταλοδρομία. Κατά τη διάρκεια της διαδρομής η σκυτάλη γυρίζει μέχρι το τέλος του αγώνα. Ο πρώτος αθλητής, ο οποίος έχει οριστεί ως δεύτερος κατά τη διάρκεια του αγώνα, για ένα διάστημα τρέχει παράλληλα με τον πρώτο σκυταλοδρόμο. Ωστόσο, σε ένα σημείο που γίνεται εντός της διαδρομής η σκυτάλη περνά από το ένα χέρι στο άλλο. Την στιγμή που παραμένει ταυτόχρονα και στα δύο χέρια μόνο για την περίοδο που απαιτείται, ορίζεται η διαδοχή. Στο τέλος, ο δεύτερος σκυταλοδρόμος συνεχίζει τον αγώνα μόνος του. (Schrott et al, 2009).

Πριν από την διαδοχή

Ο δημιουργός αυτής της φάσης είναι ο ιδρυτής της επιχείρησης. Ωστόσο, θα πρέπει να διασφαλίσει ότι ο διάδοχος έχει τα απαραίτητα προσόντα για να αναλάβει την επιχείρηση. Η «πρώτη» φάση είναι καθορισμένη έτσι ώστε οι δύο ομάδες, ο ιδρυτής και ο διάδοχος, να ανταλλάξουν πληροφορίες σχετικά με τη μελλοντική διαδοχή.

Ο ιδρυτής είναι υποχρεωμένος να αντιμετωπίσει κατά τη διάρκεια της διαδικασίας διαδοχής ένα ευρύ φάσμα θεμάτων. Όσον αφορά το περιεχόμενο, στην πρώτη θέση πρέπει να θεωρείται η οικογένειά του.

Δεύτερον, ο ιδρυτής θα πρέπει να φροντίσει τον εαυτό του και τη ζωή του μετά την επιχείρηση, ο οποίος, κατ' αρχάς, πρέπει να καταλάβει ότι η διαδοχή θα λάβει χώρα και ότι θα πρέπει να «αφήσει το τιμόνι» - ακόμα και κατά τη διάρκεια τυχόν κρίσιμων θεμάτων.

Επιπλέον, θα πρέπει να λάβει χώρα ένα σχέδιο διαδοχής το συντομότερο από την στιγμή που ο διάδοχος είναι σε θέση να αναλάβει τα ηνία. Ο ιδρυτής αλλά και ο διάδοχος δεν θα πρέπει να σκέπτεται την διαδοχή όχι μόνο ένα εξάμηνο πριν από τη συνταξιοδότησή του. Συνίσταται συνήθως να ξεκινά το σχέδιο διαδοχής προληπτικά από την ηλικία των 55-60 ετών του ιδρυτή. (Schrott et al, 2009).

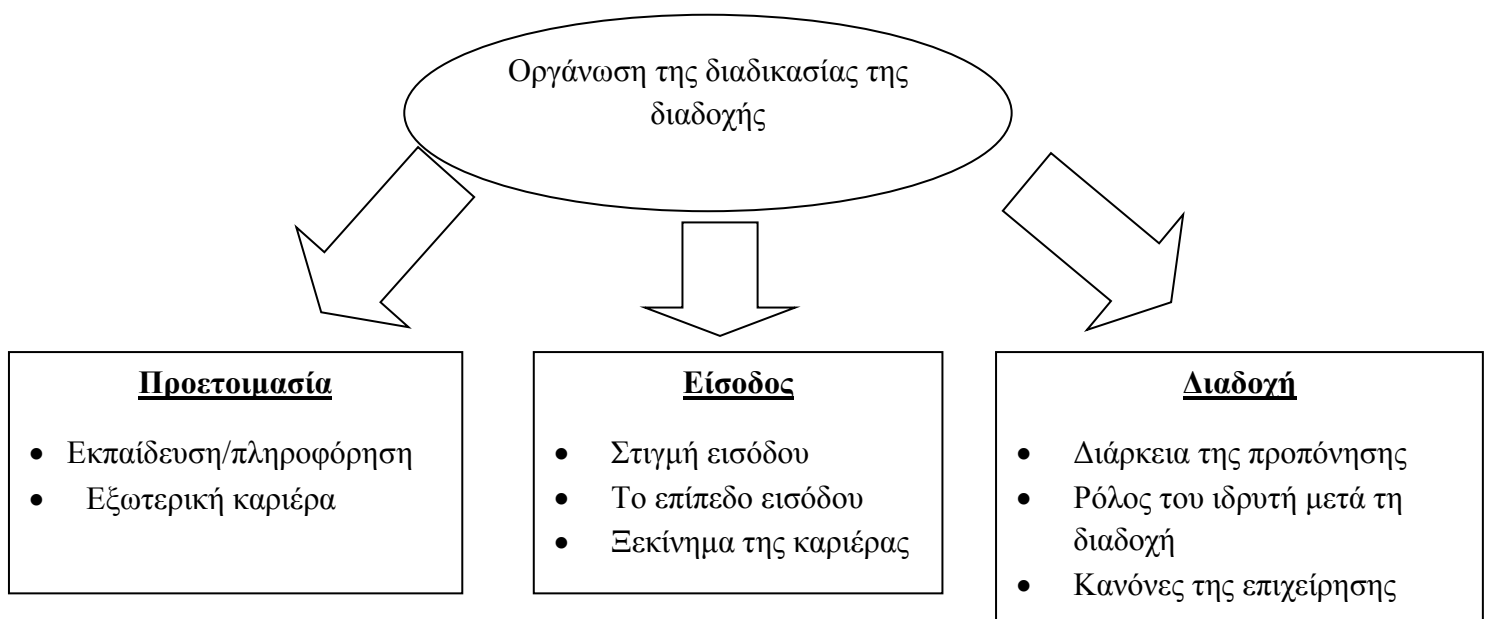
Τέλος, αν κριθεί αναγκαίο για την αντιμετώπιση των προβλημάτων κατά τη διάρκεια της διαδοχής θα μπορούσαν να απευθυνθούν και σε κάποιο εξωτερικό σύμβουλο. Ωστόσο, η επιλογή του διαδόχου δεν είναι εύκολη, διότι εάν κανένα από

τα παιδιά του ιδρυτή δεν παρουσιάζει τα ιδανικά χαρακτηριστικά προκειμένου να καθοδηγήσει με επιτυχία το μέλλον της εταιρίας ή δεν ενδιαφέρεται να συνεχίσει τη δουλειά των γονιών του, τότε ο ιδρυτής θα πρέπει να καταφύγει σε εξωτερικούς υποψηφίους, οι οποίοι θα έχουν τις ικανότητες να συνεχίσουν μια υγιή επιχείρηση. Όμως, ακόμα και αυτή η περίοδος χρειάζεται χρόνο για τον νέο εξωτερικό διάδοχο μέχρι να αναλάβει τα καθήκοντά του. (Passeri, 2007).

Κατά τη διάρκεια της διαδοχής

Αυτή η φάση της διαδοχής προσδιορίζεται μέσω της μεταφοράς της επιχείρησης από τον ιδρυτή στον διάδοχο και ο σεβασμός του διαδόχου προς τον ιδρυτή και την εταιρία. πλέον η κατάσταση γίνεται σοβαρή. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό η διαδικασία διαδοχής να είναι οργανωμένη και προγραμματισμένη, επειδή από τον σχεδιασμό και την οργάνωση της διαδοχής εξαρτάται το μέλλον της επιχείρησης.

Στην διαδικασία διαδοχής θα πρέπει να έχουν σχεδιαστεί τρία στοιχεία, δηλαδή: η προετοιμασία, η εισαγωγή και η διαδοχή.



Η «προετοιμασία» δηλώνει πως ο διάδοχος θα πρέπει πρώτα να έχει αποκτήσει δεξιότητες και εμπειρία από άλλες εξωτερικές επιχειρήσεις, θα πρέπει να δοκιμαστεί στην αγορά χωρίς βοήθεια από τον οικογενειακό του κύκλο. Όσο για την «είσοδο», είναι σημαντικό να βρεθεί η κατάλληλη στιγμή που θα διευκρινιστεί το επίπεδο εισόδου, θα σχεδιαστεί η σταδιοδρομία του διαδόχου και θα καθοριστούν τα καθήκοντα, οι ευθύνες καθώς και η αλλαγή της εξουσίας πάντα με διαφανή τρόπο.

Τέλος, κατά τη φάση της «διαδοχής», θα πρέπει να προσδιοριστεί η διάρκεια της προπόνησης του διαδόχου, ο ρόλος του ιδρυτή μετά τη διαδοχή και οι κανόνες της επιχείρησης που θα πρέπει να εφαρμόζονται κατά το στάδιο της διαδοχής. (Schrott et al, 2009).

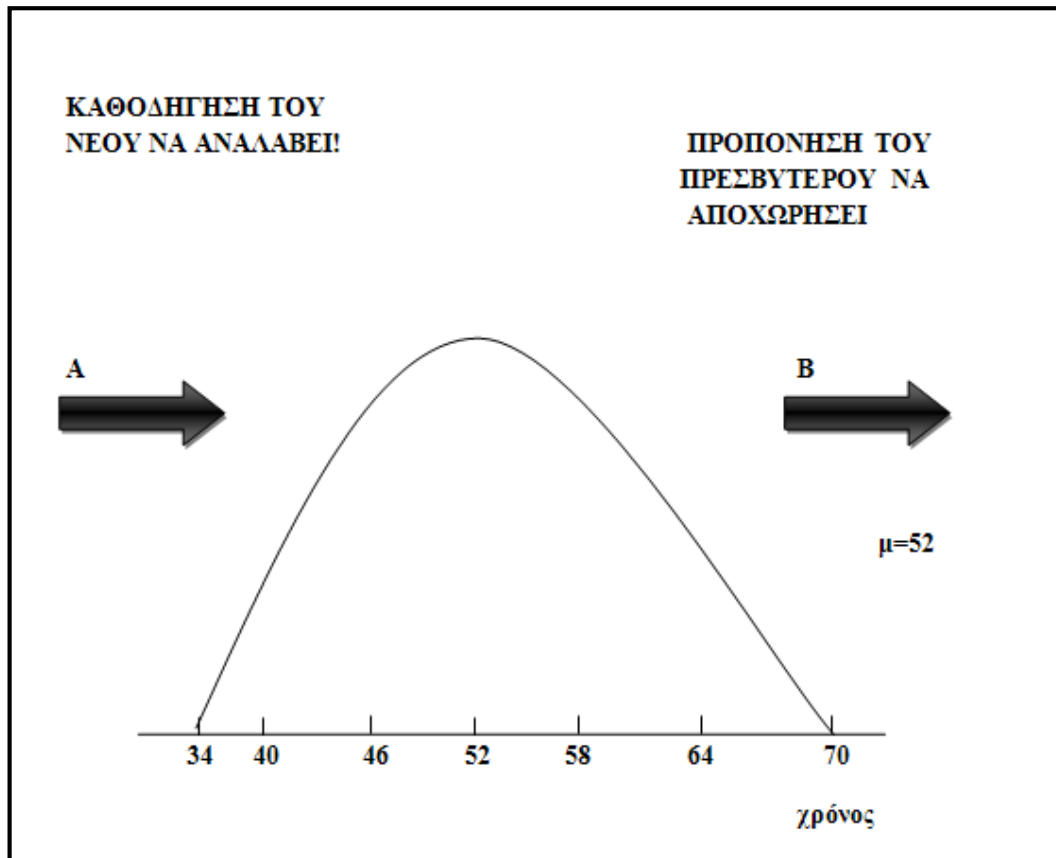
Μια ομαλή και τελικά επιτυχημένη μετάβαση είναι το αποτέλεσμα προσεκτικού σχεδιασμού της προετοιμασίας των ενδιαφερόντων, δηλαδή του διαδόχου και του κληροδότη που την κατέχει συνήθως δεκαετίες. Η διαδικασία μετάβασης ή διαδοχής είναι ζωτικό ζήτημα μεν, αλλά ταυτόχρονα ένα από τα πιο παρεξηγημένα στον κόσμο των επιχειρήσεων. Οι περισσότεροι γονείς το θεωρούν αυτονόητο ότι τα παιδιά «θα μπουν στη δουλειά του πατέρα». Πιστεύουν απλοϊκά ότι όταν έρθει ο καιρός, οι γονείς και συνήθως ο πατέρας θα τους μάθει τη δουλειά και σιγά-σιγά θα αναλάβουν την επιχείρηση. Στις παραπάνω σκέψεις τους δεν προσδιορίζεται σχεδόν ποτέ με σαφήνεια το πότε «θα έρθει ο καιρός», δεν ορίζουν χρονικά το «σιγά-σιγά» και φυσικά δεν οριοθετούν ξεκάθαρα τι σημαίνει «θα αναλάβουν την επιχείρηση». Οπότε, είναι φυσικό τίποτα από τα παραπάνω να μην μπορεί να πραγματοποιηθεί επιτυχώς «αυτονόητα» ή απλοϊκά».

Συχνά πολλά παιδιά που προέρχονται από οικογένειες που έχουν μια επιχείρηση αποφασίζουν να μην ακολουθήσουν το επάγγελμα των γονιών τους, γιατί έχουν δικά τους σχέδια για το μέλλον τους. Επίσης στις περιπτώσεις που τα παιδιά «μπαίνουν στη δουλειά», η διαδικασία μετάβασης και η περιβόητη διαδοχή δεν είναι πάντα ούτε αυτονόητη, ούτε αυτόματη, πόσο μάλλον εύκολη ή ομαλή. Οι γονείς δεν γίνονται αυτόματα καλοί δάσκαλοι, ούτε τα παιδιά γίνονται αυτόματα καλοί μαθητές. (Κεφαλάς, κ.α. 2013).

Όπως κάθε άλλο πράγμα στη ζωή, αλλά και στις επιχειρήσεις, η διαδοχή θέλει δουλειά. Τόσο τα παιδιά όσο και οι γονείς θα πρέπει να «δασκαλευτούν». Η διαδοχή επομένως, πρέπει να είναι το αποτέλεσμα μιας μακρόχρονης διαδικασίας και όχι μια βραχυπρόθεσμη πράξη λόγω ηλικίας ή φυσικής αδυναμίας, γεγονός που συνήθως συμβαίνει στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η διαδικασία αυτή όσο πιο έγκαιρα, συνειδητά και προγραμματισμένα ξεκινήσει, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας έχει. (www.casss.analyst.gr).

Το επόμενο διάγραμμα δείχνει τη διαδικασία διαδοχής. Η οριζόντια συντεταγμένη δείχνει το χρόνο. Πρώτα απ' όλα, η ηλικία μεταξύ 40 και 60 ετών είναι μια «νεκρή» περίοδος. Ο νέος που δεν έχει πατήσει τα σαράντα θεωρείται «ανώριμος» να αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης. Ο πρεσβύτερος που δεν έχει πατήσει τα εξήντα θεωρεί τον εαυτό του πολύ «νέο» για να παραδώσει τα ηνία και να αποχωρίσει.

Γράφημα 2.3 Η διαδικασία καθοδήγησης του νέου και προπόνησης του πρεσβύτερου



Πηγή: (Κεφαλάς, κ.α. 2013)

Η διαδικασία μεταβίβασης της ηγεσίας, παράδοσης των ηνίων και αποχώρησης του πρεσβύτερου δεν είναι τόσο εύκολη όσο την θεωρούν οι περισσότεροι γονείς. Η συμπεριφορά του ηγέτη προς τον μελλοντικό διάδοχο είναι ένα απρόβλεπτο φαινόμενο. Μερικοί γονείς τα «δίνουν όλα» από την αρχή. Άλλοι αδυνατούν να μοιραστούν τις γνώσεις τους και τα προνόμια που έχει η θέση τους γιατί φοβούνται ότι θα «μπουν στο περιθώριο». Έτσι προσπαθούν να διδάξουν στον νέο αρκετά, αλλά όχι όλα όσα χρειάζεται για να τους αντικαταστήσει. Κάποιες φορές ο γονιός μπορεί να λειτουργήσει με την λογική «εγώ δίδαξα στον διάδοχό μου όσα ξέρει, αλλά όχι όσα ξέρω εγώ». Όσο ωριμάζει ο ιδρυτής της επιχείρησης, οι επόμενες διαστάσεις του χαρακτήρα του αλλάζουν:

- 1) Οι προσωπικές του διοικητικές ιδιότητες
- 2) Το ηγετικό στιλ
- 3) Τα βασικά του κίνητρα

Σε γενικές γραμμές στην αρχή της μεταβίβασης της ηγεσίας, αυτές οι τρεις διαστάσεις του χαρακτήρα του ιδρυτή συμβαδίζουν με τις ανάγκες της επιχείρησης. Όσο περνάει ο καιρός και όσο αναπτύσσεται η επιχείρηση τόσο μεγαλύτερο γίνεται το χάσμα μεταξύ των αλλαγών της επιχείρησης και της σκλήρωσης του χαρακτήρα του ηγέτη. Η αέναη κινητικότητα και η δράση που χαρακτηρίζει τον νεαρό επιχειρηματία στην βρεφική ηλικία της επιχείρησης μετατρέπονται σε επιφυλακτικότητα και σύνεση στην εφηβική ηλικία της επιχείρησης. (Κεφαλάς, κ.α. 2013).

Έρευνες, σχετικά με τις διαδικασίες διαδοχής είχαν την τάση να είναι εννοιολογικές και περιπτωσιολογικές, δίνοντας μικρή σημασία ή αναφέροντας λίγα για τον τρόπο της συστηματικής και αποτελεσματικής μεταβίβασης στην διαδικασία της διαδοχής. Παρόλα αυτά, έχουν προσδιορίσει μια σειρά από παράγοντες οι οποίοι μπορούν να οργανωθούν σε τρεις γενικές κατηγορίες, ως εξής:

Επίπεδο προετοιμασίας των κληρονόμων:

- Τυπική εκπαίδευση
- Μετεκπαίδευση
- Επαγγελματική εμπειρία (εκτός οικογενειακής επιχείρησης)
- Θέση με την οποία μπήκε στην εταιρία
- Έτη εργασίας μέσα στην εταιρία
- Κίνητρο για να ενταχθούν στην εταιρία
- Αυτό-αντίληψη της προετοιμασίας (Morris et al, 1996).

Η πρώτη κατηγορία είναι ίσως αυτή που λαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο προσοχής και φορά τον προγραμματισμό και τον έλεγχο δραστηριοτήτων.

Σχέσεις μεταξύ της οικογένειας και των μελών της επιχείρησης:

- Επικοινωνία
- Εμπιστοσύνη
- Δέσμευση
- Πίστη
- Αναταραχή στην οικογένεια
- Αντιπαλότητα ανάμεσα στα αδέρφια
- Ζήλια/δυσανεμία
- Κοινές αξίες και παραδόσεις

Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται στις προσωπικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας και μεταξύ της οικογένειας και των εργαζομένων εκτός οικογένειας. Το κυριότερο σημείο είναι αυτό της επικοινωνίας και της εμπιστοσύνης. Δεν αποτελεί σπάνιο φαινόμενο να μην μπορούν να συνυπάρξουν τα μέλη της οικογένειας στον ίδιο επαγγελματικό χώρο καθώς και να υπάρχουν δυσλειτουργικά αποτελέσματα, ανάμεσα στα αδέρφια, λόγω του ανταγωνισμού. Κάποια από τα θέματα στα οποία

πρέπει να δίνεται προσοχή είναι η άρνηση του επικεφαλής της επιχείρησης να παραχωρήσει την επιχείρηση στους διαδόχους ή να μοιραστούν στον ίδιο βαθμό την εξουσία ή η δυσαρέσκεια που υπάρχει από τους κληρονόμους.

Σχεδιασμός και έλεγχος των δραστηριοτήτων:

- Προγραμματισμός της διαδοχής
- Φορολογικός σχεδιασμός
- Χρήση των εξωτερικών επιτελείων
- Χρήση συμβούλων επιχειρήσεων της οικογένειας
- Δημιουργία ενός οικογενειακού συμβουλίου

Η τρίτη και τελευταία κατηγορία αφορά το επίπεδο προετοιμασίας των κληρονόμων. Εργασίες στον τομέα αυτόν εξετάζουν το κατά πόσο οι κληρονόμοι-διάδοχοι διαθέτουν τις κατάλληλες δεξιότητες, τις διοικητικές ικανότητες, γνώσεις για τη λειτουργία της επιχείρησης και τη συμπεριφορική διάθεση για να χειριστούν τη λειτουργία της επιχείρησης. Κάποιες από τις μεταβλητές που δίνεται προσοχή είναι το μορφωτικό επίπεδο του κληρονόμου και η κατάρτιση του, τα έτη εργασιακής εμπειρίας του στην επιχείρηση αλλά και σε άλλες επιχειρήσεις, η θέση που κατείχε καθώς μπήκε στην επιχείρηση, ο αριθμός των διαφορετικών θέσεων που κατείχε (π.χ. σε διαφορετικά επίπεδα και σε διαφορετικές λειτουργικές περιοχές στο εσωτερικό της επιχείρησης).

Οι τρεις αυτές κατηγορίες φαίνεται να αποτελούν τις βασικές μεταβλητές που επηρεάζουν τη μετάβαση και πάνω στις οποίες η οικογενειακή επιχείρηση έχει κάποιο άμεσο έλεγχο.

Σύμφωνα με τον Κεφαλά (2013), απαιτείται ένα πλάνο διαδοχής το οποίο αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία που χρειάζεται να ξεκινήσει από πολύ νωρίς. Μπορούμε να πούμε ότι οι φάσεις μίας επιτυχημένης μεταβίβασης της οικογενειακής επιχείρησης από την προηγούμενη γενιά στην επόμενη είναι τρεις:

Φάση Α: Μεταβίβαση τις αξίες σου.

Οι γονείς μοιράζουν μεταξύ τους τα καθήκοντα. Συνήθως ο πατέρας είναι υπεύθυνος για την εξοικονόμηση των πόρων διαβίωσης και η μητέρα αναλαμβάνει την ανατροφή και τη διαπαιδαγώγηση των παιδιών. Παραδοσιακά οι γονείς προσπαθούν να προφυλάξουν τα παιδιά από τα προβλήματα της δουλειάς, πιστεύοντας ότι είναι πολύ μικρά. Κατά συνέπεια, τα παιδιά δεν ενημερώνονται σχετικά με τη φύση της δουλειάς του πατέρα, μέχρι που μπαίνουν στη δουλειά.

Φάση Β: Μεταβίβασε την επιχείρησή σου.

Είναι η αγίλλειος πτέρνα του ιδρυτή. Όπως είδαμε και παραπάνω, οι περισσότεροι ιδρυτές υιοθετούν τη φιλοσοφία ότι «θα εργάζομαι εδώ μέσα, μέχρι να με πάρουν σηκωτό». Πολλοί απ' αυτούς όχι μόνο δεν προσπαθούν ποτέ να εκπαιδεύσουν τον μελλοντικό κληρονόμο, αλλά ούτε καν σκέφτηκαν να ξεκινήσουν ένα σχέδιο διαδοχής. Ο πατέρας αποφεύγει να μεταφέρει τα προβλήματα της δουλειάς και η μητέρα προτρέπει τα παιδιά να μην ενοχλούν τον πατέρα τους με ερωτήσεις που αφορούν την επιχείρηση.

Φάση Γ: Μεταβίβασε την Περιουσία σου και Αποχώρησε!

Προσέλκυσε το ενδιαφέρον της Πολιτείας. Πιστεύοντας ότι τα κύρια αίτια αποτυχίας της διαδοχής είναι η έλλειψη αρωγής και βοήθειας από το κράτος, σχεδόν όλα τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τα τελευταία δέκα χρόνια έκαναν μεγάλες προσπάθειες δημιουργίας καθοδηγητών και νομοθετικών σχημάτων προσφοράς βοήθειας προς τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν, ή σύντομα θα αντιμετωπίσουν, το θέμα της διαδοχής. (Κεφαλάς, κ.α. 2013).

Η παραδοσιακή και σύγχρονη προσέγγιση

Η παραδοσιακή προσέγγιση διαδοχής περιορίζεται αποκλειστικά στη μεταβίβαση της περιουσίας. Το κράτος φυσικά έχει σοβαρούς λόγους να ενδιαφέρεται για τη διαδοχή, επειδή εισπράττει φόρους. Οι κληρονόμοι έχουν τους δικούς τους λόγους γιατί θα αποκτήσουν πλούτο. Ο ιδρυτής έχει τους δικούς του λόγους, γιατί συνήθως όλη του η περιουσία είναι δεσμευμένη στην επιχείρηση. Μια καλή διάδοχη όχι μόνο εξασφαλίζει στον ιδρυτή σίγουρους οικονομικούς πόρους για την υπόλοιπη ζωή του, αλλά επιπλέον ικανοποιεί την επιθυμία κάθε καλού γονιού, που είναι μια καλή υστεροφημία.

Η σύγχρονη προσέγγιση αντιμετωπίζει τη διαδοχή ως μια μακροχρόνια διαδικασία που αρχίζει με τη μετάδοση ορισμένων αξιών εκ μέρους των γονιών στα παιδιά. Οι αξίες αυτές περιστρέφονται γύρω από τα πιστεύω των γονιών σχετικά με την οικογένεια και τον ρόλο της στην κοινωνία. Μέρος της μεταβίβασης αξιών αποτελεί και ο τρόπος με τον οποίο οι γονείς διαχειρίζονται την επιχείρηση. (Κεφαλάς, κ.α. 2013).

Αρκετοί ερευνητές έχουν προτείνει πολλούς διαφορετικούς προσεγγίσεις στο τρόπο διαδικασίας της διαδοχής. Ο Churchill και Hatten (1987) οραματίστηκαν τα τέσσερα στάδια κύκλου ζωής της διαδοχής μεταξύ του ιδρυτή και διαδόχου σε μια οικογενειακή επιχείρηση. Αρχικά, το πρώτο στάδιο απευθύνεται στον ιδιοκτήτη, ο οποίος είναι το μόνο μέλος της οικογένειας που εμπλέκεται στην επιχείρηση. Στη συνέχεια το δεύτερο στάδιο είναι ουσιαστικά μια περίοδος ανάπτυξης και κατάρτισης όπου εισέρχονται στην επιχείρηση οι διάδοχοι μαθαίνοντας για αυτήν. Το τρίτο

στάδιο είναι μια περίοδος με εταιρική σχέση στην οποία ο ιδρυτής και ο διάδοχος έχουν από ένα μερίδιο της ηγεσίας της επιχείρησης. Τέλος, στο τέταρτο στάδιο γίνεται η μεταφορά των ευθυνών στο διάδοχο.

Ο Handler (1990) περιγράφει τη διαδικασία της διαδοχής ως μια αμοιβαία προσαρμογή των ρόλων μεταξύ του απερχόμενου ηγέτη και του διαδόχου της νέας γενιάς. Για τη προσαρμογή του ρόλου ως νέος ηγέτης από τους ιδρυτές και τα μέλη της ίδιας γενιάς, προτείνει τέσσερα στάδια. Αυτό που θα πρέπει να κάνει η πρώτη γενιά είναι να μειώνει το ρόλο της με τη πάροδο του χρόνου σε ζητήματα προσωπικά, οργανωτικά, περιβαλλοντικά και την ανάγκη τακτοποίησης της επόμενης γενιάς. Η πρώτη φάση της προσαρμογής αναφέρεται στον ηγέτη ο οποίος είναι ο μοναδικός που εκμεταλλεύεται την επιχείρηση και τα μέλη της επόμενης γενιάς δεν έχουν κανένα ρόλο. Δηλαδή, στη φάση αυτή ο επιχειρηματίας λειτουργεί κατά τη δική του κρίση. Στη συνέχεια, στη δεύτερη φάση ο επιχειρηματίας λειτουργεί ως μονάρχης και δέχεται το διάδοχο ως βοηθό ο οποίος μόλις έχει ξεκινήσει να εργάζεται στην επιχείρηση. Η τρίτη φάση είναι αυτή της προσαρμογής. Ο ηγέτης ξεκινάει να μεταβιβάζει ευθύνες στο διάδοχο και ξεκινάει τον προγραμματισμό της διαδοχής του. Στην τέταρτη και τελευταία φάση ο ηγέτης αποχωρεί από την υψηλή θέση που κατέχει και ουσιαστικά ο διάδοχος είναι υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων και την επιχείρηση.

Οι Longenecker Schoen (1978) πρότειναν επτά στάδια για τη διαδικασία της διαδοχής. Ξεκινάει από τη παιδική ηλικία, συνεχίζει με την είσοδο του διαδόχου στην επιχείρηση όπου και γίνεται ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης. Οι διάδοχοι θα πρέπει να προετοιμάζονται αρκετά χρόνια ώστε να είναι έτοιμοι να κατανοήσουν το ρόλο τους και να αναλάβουν ευθύνες. Η διαδοχή πρόκειται για μια μακροπρόθεσμη διαδικασία και όχι ένα γεγονός που υπάρχει ένα σύστημα διαχείρισης. Το έργο της διαδοχής είναι μια διαδικασία κοινωνικοποίησης με τον ήδη υπάρχοντα ηγέτη να ενεργεί ως επικεφαλής παράγοντας κοινωνικοποίησης για τον διάδοχό του.

2.9 Τα Προβλήματα της Διαδοχής

Όπως έχει αναφερθεί η διαδικασία της διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων κάθε άλλο από απλή και εύκολη είναι. Τα αναρίθμητα παραδείγματα των οικογενειακών επιχειρήσεων που απέτυχαν να διαιωνιστούν όταν πέρασαν από τη μια γενιά στην επόμενη αποτελεί την ισχυρότερη απόδειξη ότι τα προβλήματα είναι πολλά, σημαντικά και σύνθετα. Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα που παρατηρούνται στη διαδικασία της διαδοχής αφορούν τα εξής:

Εντάσεις μεταξύ των γονέων

Ορισμένοι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων δεν βλέπουν θετικά την εμπλοκή των απογόνων τους στη διοίκηση της επιχείρησης, με την αιτιολογία είτε της ανεπάρκειας, είτε της έλλειψης ενδιαφέροντος. Στις περιπτώσεις αυτές, όπου οι ιδιοκτήτες είναι απρόθυμοι να εκχωρήσουν εγκαίρως εξουσίες στη νέα γενιά, παρατηρείται ότι και οι απόγονοί τους εμφανίζονται λιγότερο δεκτικοί στο να αναλάβουν τελικά την ευθύνη της επιχείρησης.

Οικογενειοκρατία

Σε άλλες περιπτώσεις το φαινόμενο της μεροληψίας υπέρ των μελών της οικογένειας, στο να αναλάβουν δηλαδή τομείς ευθύνης ή τη διοίκηση της επιχείρησης ακόμη και όταν δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα, έχει ως συνέπεια να διακυβεύεται η βιωσιμότητα της επιχείρησης. Το φαινόμενο αυτό γενικότερα συνάδει με την ελληνική νοοτροπία των «πελατειακών σχέσεων».

Αμφισβήτηση καινοτομιών

Η σύγκρουση μεταξύ των γενεών σε σχέση με τις καινοτόμες ιδέες μπορεί να παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία της διαδοχής, καθότι συνήθως οι παλαιότερες γενιές ιδιοκτητών είναι επιφυλακτικές σε θέματα εισαγωγής καινοτομιών και νέων τεχνολογιών στη λειτουργία της επιχείρησης, σε αντίθεση με τις νέες γενιές οι οποίες συνήθως επιζητούν την ανανέωση. (Stavroulakis et al, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Η ΔΙΑΔΙΑΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

Εισαγωγή

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η ιστορία των οικογενειακών επιχειρήσεων επιβεβαιώνει ότι από το σύνολο τους, λιγότερες από το ένα τρίτο (1/3) του συνόλου συνεχίζουν επιτυχημένα στην επόμενη γενιά και ότι από αυτές λιγότερες από τις μισές θα επιβιώσουν ως την Τρίτη γενιά της οικογένειας. Ποιος είναι ο λόγος, ο οποίος αναγκάζει επτά στις δέκα οικογενειακές επιχειρήσεις να κλείνουν από τη στιγμή που αναλαμβάνουν τα παιδιά του ιδρυτή;

Η αποτελεσματική αντιμετώπιση της επιτυχημένης διαδοχής είναι το τελευταίο δώρο που μια γενιά μπορεί να παραχωρήσει στην επόμενη. Παρά το γεγονός ότι αποτελεί πρόκληση η διαδοχή, σπάνια «προβλέπεται» και σχεδόν ποτέ δεν αντιμετωπίζεται με την απαιτούμενη σοβαρότητα, με αποτέλεσμα ο προγραμματισμός της διαδοχής να αφήνεται στην τύχη του από πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις.

Αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα στην όλη διαδικασία της διαδοχής είναι πως όταν τελικά αποφασιστεί να ξεκινήσει, τόσο οι γονείς (κληροδοτές), όσο και τα παιδιά (κληρονόμοι), δεν είναι έτοιμοι. Οι γονείς δεν έχουν ετοιμάσει τους εαυτούς τους, την επιχείρηση και τους κληρονόμους. Επιπλέον τα παιδιά, από τη δική τους πλευρά δεν έχουν αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και νοοτροπίες.

Έτσι λοιπόν, όπως η επιχείρηση δεν είναι έτοιμη να παραδοθεί και να γίνει αποδεκτή όπως είναι, με τον ίδιο τρόπο ούτε ο κληρονόμος, αλλά ούτε και ο αποχωρών ηγέτης είναι έτοιμοι. Ο μελλοντικός ηγέτης θα πρέπει να αποδείξει ότι έχει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχή διαχείριση της επιχείρησης. Ο δε αποχωρών ηγέτης θα πρέπει να αποδείξει ότι έχει την πρόθεση και τη θέληση να παραδώσει τα ηνία της επιχείρησης και να αποχωρήσει από την ενεργό δραστηριότητα. Δυστυχώς πολλοί νέοι αναλαμβάνουν την ηγεσία της επιχείρησης χωρίς τα απαραίτητα προσόντα και πολλοί ηγέτες λέγονται «αποχωρούντες» μόνο τυπικά. Οι αποχωρούντες υποφέρουν από αυτό που συνήθως λέγεται «την επαύριον ημέρα».

Η διαδοχή λοιπόν, είναι μια διεργασία που απαιτεί τη συμμετοχή και των δύο ενδιαφερόμενων. Τόσο ο γονιός όσο και το παιδί χρειάζονται προετοιμασία. Η προετοιμασία αυτή έχει δύο μορφές. Η πρώτη είναι καθαρά ψυχολογική και είναι ιδιαίτερα σημαντική για το γονιό. Η αλλαγή από την πολυάσχολη θέση του ενεργού ηγέτη στη σχετικά παθητική ζωή του συνταξιούχου είναι πολύ σημαντική. (Κεφαλάς, κ.α. 2013).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί βασικό στοιχείο της διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η κατάρτιση της διαχείρισης ή ανάπτυξης ηγεσίας για τους διαδόχους. Έτσι ώστε να είναι έτοιμοι να αποκτήσουν την πλήρη υπευθυνότητα της επιχείρησης όταν έρθει η κατάλληλη στιγμή και να διασφαλιστεί μια επιτυχημένη διαδοχή. Επιπλέον είναι απαραίτητο ο νέος ηγέτης να αποβάλει την ιδιότητα του «εξαρτημένου» παιδιού και να ενστερνιστεί την ιδιότητα του «ανεξάρτητου» ηγέτη». Παράλληλα ο αποχωρών ηγέτης πρέπει να αποβάλει τη συνήθεια να βλέπει το νέο ηγέτη σαν παιδί του για ότι αφορά την επιχειρηματική δραστηριότητα. Και τα δύο αυτά καθήκοντα είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστούν. Είναι όμως απαραίτητα για μια επιτυχή διαδοχή.

3.1 Δέκα σημεία επιβίωσης της οικογενειακής επιχείρησης

Ο Δημητρέλης και η Σκούφου (1999), προτείνουν δέκα σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν και να μεταβιβάσουν στην επόμενη γενιά.

1) Κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου

Η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει ολοκληρωμένο στρατηγικό σχέδιο. Το στρατηγικό σχέδιο αποτελεί ισχυρό εργαλείο και συμβάλλει στην ενδυνάμωση της επιχείρησης για τη μεταβίβασή της στις επόμενες γενιές. Αυτό ισχύει εφόσον το στρατηγικό σχέδιο πραγματεύεται τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις βλέψεις της επιχείρησης και της οικογένειας.

2) Έλεγχος χρηματοοικονομικής δομής

Η χρηματοοικονομική δομή πρέπει να ελέγχεται συστηματικά, ώστε να διασφαλίζεται η επάρκειά της για φορολογικούς σκοπούς. Πρέπει επίσης να είναι αρκετά ευέλικτη, ώστε να εξασφαλίζει τα κεφάλαια που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξή της.

3) Παρακολούθηση και έλεγχος ταμειακών ροών

Οι εργαζόμενοι, είτε είναι μέλη της οικογένειας, είτε όχι, πρέπει να αμείβονται δίκαια για την εργασία που προσφέρουν. Συνήθως η καλύτερη μέθοδος είναι η καταβολή του βασικού μισθού, ανάλογα με τις τιμές της αγοράς για τη συγκεκριμένη εργασία και bonus αποδοτικότητας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγεται η σύγχυση μεταξύ μισθοδοσίας και προνομιακής ανταμοιβής των μελών της οικογένειας.

4) Θέσπιση κατάλληλης πολιτικής μισθοδοσίας

Ο σύντομος δρόμος μπορεί να αποβεί μοιραίος μακροπρόθεσμα. Για τη διατήρηση του ελέγχου της επιχείρησης είναι απαραίτητη η πραγματοποίηση και η παρακολούθηση προβλέψεων των ταμειακών ροών. Έτσι, η διεύθυνση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει την κίνηση του ταμείου. Πρέπει επίσης να λαμβάνονται μέτρα για τη μείωση του διαστήματος αποπληρωμών.

5) Καθορισμός πολιτικής ιδιοκτησιακού καθεστώτος

Το ιδιοκτησιακό καθεστώς πρέπει να ορίζεται σαφώς στο συμβόλαιο που υπογράφουν οι μέτοχοι. Πρέπει να καθορίζονται οι διαδικασίες μεταβίβασης, αγοράς και πώλησης μετοχών, καθώς και η μέθοδος αποτίμησής τους. Στόχος είναι η τοποθέτηση των μετοχών στα «κατάλληλα χέρια», δηλαδή σε όσους απασχολούνται ουσιαστικά και αποτελεσματικά στην επιχείρηση, μειώνοντας έτσι τις πιθανότητες συγκρούσεων στην οικογενειακή επιχείρηση.

6) Πρόγραμμα συνταξιοδότησης

Η κοινωνική ασφάλιση και η εξασφάλιση οικονομικής ανεξαρτησίας αποτελούν ζήτημα κοινής λογικής, για κάθε διευθυντικό στέλεχος που είναι ταυτόχρονα και ο ιδιοκτήτης. Το πρόγραμμα για τη διευθέτηση αυτών των θεμάτων θα διευκολύνει επίσης και την ομαλή μεταβίβαση περιουσιακών στοιχείων στην επόμενη γενιά.

7) Σχέδιο διαδοχής

Ανέκαθεν, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν την τάση να επιλέγουν διάδοχο μέσα από την οικογένεια. Συνεπώς, το σχέδιο διαδοχής πρέπει να είναι σκόπιμο και πολύ καλά σχεδιασμένο που πρέπει να προετοιμάζεται δέκα με δεκαπέντε χρόνια νωρίτερα από την προβλεπόμενη χρονική περίοδο της διαδοχής.

8) Έλεγχος διοικητικών ικανοτήτων

Είναι αυτονόητο ότι η επιχείρηση απαιτεί διάφορους διοικητικούς ρόλους. Ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να διαγνώσει την ύπαρξη κενών στη διοίκηση από τα μέλη της οικογένειας. Στην περίπτωση αυτή, είναι απαραίτητο να σχεδιάσει προσεκτικά την είσοδο «έξω-οικογενειακών» στην επιχείρηση, που θα συμπληρώσουν τα κενά.

9) Μέλη της οικογένειας που δεν ασχολούνται με την επιχείρηση

Ο διευθυντής που είναι ταυτόχρονα και ιδιοκτήτης, θεωρεί συχνά ότι η δίκαιη κληροδότηση της επιχείρησης σημαίνει κατανομή της σε ίσα μερίδια. Ωστόσο, πρέπει να μελετηθούν άλλοι τρόποι μεταβίβασης της περιουσίας, ώστε τα ίσα μερίδια να κληροδοτούνται στα μέλη της οικογένειας που απασχολούνται στην επιχείρηση.

10) Θέσπιση διαδικασιών για τη διευθέτηση συγκρούσεων

Λόγω του είδους της οικογενειακής επιχείρησης, οι διαμάχες μεταξύ των μελών της οικογένειας ενδέχεται να έχουν αρνητικές επιπτώσεις και στην επιχείρηση. Γι' αυτό, πρέπει να επισημαίνονται από πριν οι τομείς ενδεχόμενης διαμάχης και να θεσπίζονται κανόνες, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται κατά το μέγιστο η διευθέτησή τους.

3.1.2 Πως μπορεί να διασφαλιστεί η επιτυχής διαδοχή και ποιος ο ρόλος των παιδιών

Η παραδοσιακή άποψη είναι ότι τα παιδιά θα μάθουν από τους γονείς τους ότι είναι απαραίτητο για ν' αναλάβουν τη διοίκηση της επιχείρησης. Η πραγματικότητα όμως είναι ότι ακόμα και στην καλύτερη περίπτωση, στην οποία οι διάδοχοι έχουν σπουδάσει και έχουν μάθει τα βασικά της λειτουργίας και διαχείρισης της επιχείρησης, δύο πράγματα συνήθως θα σκέφτονται συνεχώς. Το πρώτο και το σημαντικότερο είναι **η αδυναμία να δουν τους εαυτούς τους ως ανεξάρτητους από τους γονείς και την οικογενειακή επιχείρηση**. Το δεύτερο είναι ότι οι **γονείς φυλάγουν τα χρηματοοικονομικά και ιδιοκτησιακά για «αργότερα» όταν το παιδί θα έχει «ωριμάσει»**. Ως αποτέλεσμα τα παιδιά-οι μελλοντικοί διάδοχοι, να μην μαθαίνουν τίποτα πέρα από τα «ασήμαντα» μικροπροβλήματα.

Ο Dean R. Fowler προσφέρει ένα πλαίσιο το **The Seven Habits of successful Successors** δηλαδή, **οι Επτά Συνήθειες των Επιτυχημένων Διαδόχων**. Οι οποίες είναι οι εξής:

- 1) Καθιέρωση της ανεξαρτησίας
- 2) Αναδιαμόρφωση της οικογενειακής επικοινωνίας
- 3) Καταδεικνύοντας ικανότητα
- 4) Συμμετοχή στις στρατηγικές αποφάσεις
- 5) Διευκρίνιση των ορίων
- 6) Ανάπτυξη στρατηγικών ρευστότητας
- 7) Αναλαμβάνοντας τον οικονομικό κίνδυνο (ρίσκο)

Αν παρατηρήσουμε με προσοχή τα επτά αυτά σημεία, θα διαπιστώσουμε ότι οι πρώτες δύο συνήθειες αναφέρονται στην προσπάθεια των νέων να καθορίσουν τη θέση τους μέσα στην επιχείρηση ανεξάρτητα από τη σχέση τους με τους γονείς και να αλλάξουν τον τρόπο που επικοινωνούν με την οικογένεια. Καλό θα ήταν όμως να αναλύσουμε εν συντομία το κάθε ένα ξεχωριστά.

Συνήθεια 1: Καθιέρωση της Ανεξαρτησίας

Οι διάδοχοι θα πρέπει να κατοχυρώσουν τις ζωές τους ανεξάρτητα από την οικογενειακή επιχείρηση και εκτός από αυτήν. Οι εξωτερικές εμπειρίες βοηθούν στο νέο ενήλικα να αποκομίσει ικανότητες και επιχειρησιακές εμπειρίες. Το σημαντικότερο είναι ότι αυτή η εμπειρία βοηθά τα παιδιά, την επόμενη γενιά

δηλαδή, να υπερνικήσουν τη συναισθηματική εξάρτηση από τους γονείς τους και να αποδείξουν έτσι στους εαυτούς τους ότι μπορούν να λειτουργήσουν ανεξάρτητα από τους οικονομικούς πόρους των γονέων τους.

Συνήθεια 2: Αναδιαμόρφωση της Οικογενειακής Επικοινωνίας

Δύο δεξιότητες είναι κρίσιμες για την επίτευξη αυτού του νέου σχήματος αλληλεπίδρασης. Η πρώτη είναι η δυνατότητα να αποφευχθεί η τριγωνοποίηση (triangulation). Αυτό το ανθυγιεινό σχήμα επικοινωνίας εμφανίζεται συχνά όταν η σύγκρουση, ο θυμός η δυσαρέσκεια ή η απογοήτευση μεταξύ δύο ανθρώπων έχουν συσσωρευτεί: ένας από τους δύο ανθρώπους μειώνει το αρνητικό συναίσθημα μοιραζόμενος το με ένα τρίτο πρόσωπο, αντί να το συζητήσει άμεσα με το άλλο συμβαλλόμενο μέρος. Η δεύτερη ικανότητα επικοινωνίας είναι η λεγόμενη ενεργητική ακρόαση. Η δύναμη αυτής της ικανότητας στηρίζεται στη δυνατότητα του ακροατή να καταλάβει πραγματικά την οπτική ενός άλλου προσώπου.

Συνήθεια 3: Καταδεικνύοντας Ικανότητα

Η Τρίτη συνήθεια αφορά την ικανότητα. Η συνήθεια αυτή έχει δύο διαστάσεις: **τεχνικές γνώσεις** σε κάποιο τομέα της επιχείρησης και αποδεδειγμένη **ικανότητα ηγεσίας**. Τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης για τους διαδόχους έχουν ως σκοπό συχνά να τους δώσουν περιορισμένη εμπειρία στις διαφορετικές πτυχές της επιχείρησης. Αν και αυτή η ευρεία πρόσβαση είναι χρήσιμη, δεν επιτρέπει στο διάδοχο να αναπτύξει οποιαδήποτε λεπτομερή τεχνική εμπειρία. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι στο διάδοχο δεν δίνεται η ευκαιρία να αναπτυχθεί ως ηγέτης μέσω της διαχείρισης των άμεσων υφισταμένων του. Για να γίνει ικανός ο διάδοχος, πρέπει να αναλάβει μακροχρόνιες ευθύνες που απαιτούν την ηγεσία. Για παράδειγμα, στο ξεκίνημά του θα μπορούσε να αναλάβει την επίβλεψη ή την επιτήρηση σημαντικών προγραμμάτων και τη διαχείριση μιας ομάδας. Καθόσον η εμπειρία τους θα αυξάνεται και θα αναπτύσσεται, οι διάδοχοι πρέπει να πάρουν τις υπηρεσιακές ηγετικές αρμοδιότητες που έχουν ευθύνες, των οποίων τα αποτελέσματα μπορούν να αξιολογηθούν με βάση τις επιπτώσεις τους.

Συνήθεια 4: Συμμετοχή στις Στρατηγικές Αποφάσεις

Οι διάδοχοι περιλαμβάνονται συχνά στα καθημερινά λειτουργικά ζητήματα χωρίς συμμετοχή στις στρατηγικές αποφάσεις. Πρέπει να μάθουν για τη στρατηγική νωρίς στις σταδιοδρομίες τους, με το σκοπό να βεβαιωθούν ότι οι αρμοδιότητες ή τα καθήκοντα τους ταιριάζουν-αρμόζουν στην ευρύτερη στρατηγική της επιχείρησης. Συνήθως ένα από τα ανώτερα στελέχη που συμμετέχουν στο στρατηγικό προγραμματισμό βοηθά το διάδοχο να αναπτύξει τις δεξιότητες διαχείρισης ενός προγράμματος. Οι επιτυχημένοι διάδοχοι πηγαίνουν τη στρατηγική διαδικασία ένα βήμα παραπέρα. Συμμαχούν με την ανώτερη εξουσία για να καθορίσουν τις μελλοντικές στρατηγικές που ταιριάζουν με τα σχέδια και τις ικανότητες της επόμενης γενιάς των διαδόχων.

Συνήθεια 5: Διευκρίνιση των Ορίων

Ίσως μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διάδοχοι μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τη διευκρίνιση των ορίων που χωρίζουν τις λειτουργικές ευθύνες, τη στρατηγική ανάπτυξης και τις αποφάσεις χρηματοδότησης. Οι γονείς ως αρχικοί μέτοχοι της επιχείρησης διατηρούν συνήθως τον έλεγχο, τα σημαντικότερα στρατηγικά και οικονομικά ζητήματα που έχουν επιπτώσεις στην επιχείρηση, ενώ οι λειτουργικές ευθύνες και η υπευθυνότητα για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης δίνονται ως εξουσίες στους άμεσους υφισταμένους τους, συμπεριλαμβανομένων και των παιδιών που έχουν διοικητικές θέσεις στην επιχείρηση. Συγκρούσεις μεταξύ των γονέων γεννιούνται συχνά σε δύο πραγματικά ευδιάκριτα ζητήματα. Πρώτον, η πρεσβύτερη γενιά παραχωρεί ορισμένες λειτουργικές ευθύνες, χωρίς να καθορίσει τα σαφή μέτρα προσδοκιών και απόδοσης και με τη βούληση να πάρει τον έλεγχο, όταν τα επιχειρησιακά αποτελέσματα δεν ικανοποιούν τις απροσδιόριστες προσδοκίες τους. Δεύτερον, η παλαιότερη γενιά συχνά είναι επιφυλακτική, και αυτό εκφράζεται με την αποφυγή του επιχειρησιακού κινδύνου, ενώ η νεότερη γενιά των διαδόχων θέλει να εφαρμόσει στρατηγικές που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να αναπτυχθεί μέσα στα επόμενα είκοσι έτη.

Συνήθεια 6: Ανάπτυξη Στρατηγικών ρευστότητας

Οι πρώτες πέντε συνήθειες που ο διάδοχος πρέπει να μάθει καθορίζουν τα βασικά χαρακτηριστικά οποιουδήποτε επιτυχημένου διευθυντή, ο οποίος μπορεί να ανήκει ή όχι στην οικογένεια και μπορεί να προορίζεται για τις εκτελεστικές ευθύνες και την ηγεσία μιας επιχείρησης. Οι επόμενες δύο συνήθειες αναπτύσσουν τις στρατηγικές ρευστότητας που αναλαμβάνουν το χρηματοοικονομικό κίνδυνο, περιλαμβάνουν τις περιοχές στις οποίες η ιδιότητα του οικογενειακού μέλους, η διοικητική πείρα και η δυναμική ιδιοκτησίας διασταυρώνονται. Ενώ οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν έναν προγραμματισμό αξιοποίησης περιουσίας, σύμφωνα με τον οποίο τα οικονομικά ζητήματα έχουν συζητηθεί σε περίπτωση θανάτου του ηγέτη, πολύ λίγες αναπτύσσουν τις στρατηγικές ρευστότητας, για να αναδομήσουν το κεφάλαιο της επιχείρησης, για όσο διάστημα η πρεσβύτερη γενιά είναι ακόμα εν ζωή.

Συνήθεια 7: Αναλαμβάνοντας Οικονομικό Κίνδυνο (Ρίσκο)

Είναι γνωστό ότι στις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις οι διάδοχοι είναι ιδιοκτήτες, εν δυνάμει της δωρεάς μετοχών χωρίς δικαίωμα ψήφου. (μετοχές B κατηγορίας). Στη μεταπήδηση από τον απλό κάτοχο ενός δώρου στον ενεργό ιδιοκτήτη μετοχών, οι διάδοχοι πρέπει να είναι πρόθυμοι να αναλάβουν οικονομικούς κινδύνους. Η προθυμία ανάληψης προσωπικής οικονομικής ευθύνης οριοθετεί τη διαφορά μεταξύ των ρόλων διαχείρισης και ιδιοκτησίας. Ο οικονομικός κίνδυνος (financial risk) συνδέεται συχνά με την ανάπτυξη των στρατηγικών ρευστότητας. Η διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών εξαγορών μεταξύ γενεών διευκολύνεται σημαντικά, όταν λειτουργεί η επιχείρηση με ένα επίσημο Διοικητικό Συμβούλιο. Τα μέλη του Συμβουλίου είναι συνήθως οι καλύτεροι σύμβουλοι στο να βοηθήσουν τους

διαδόχους στη δημιουργία σχεδίων μεταβίβασης της ιδιοκτησίας. (Κεφαλάς, κ.α. 2013).

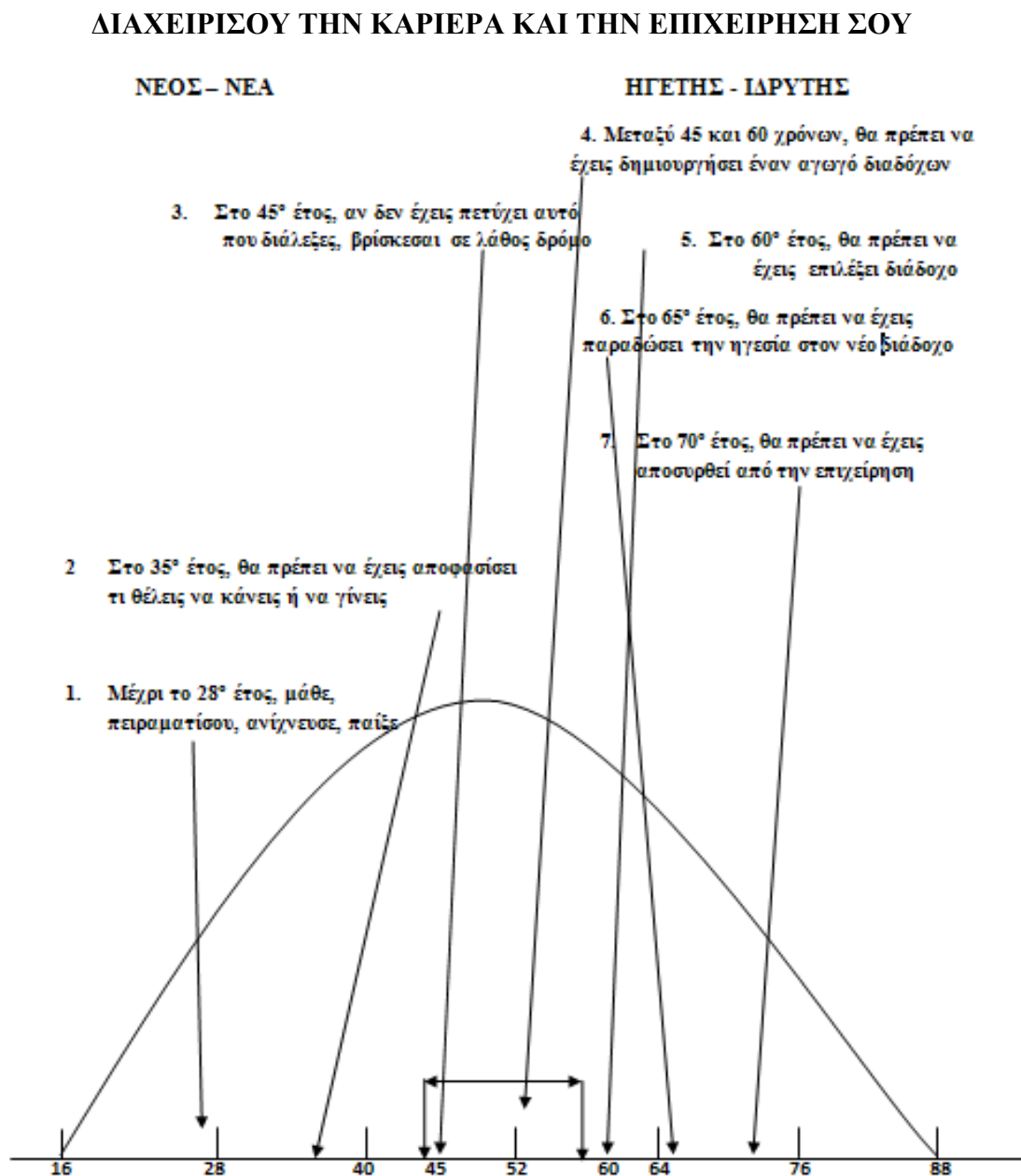
Οι στρατηγικές ρευστότητας και τα αντίστοιχα οικονομικά ζητήματα αντιμετωπίζονται σπάνια στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Έχει διαπιστωθεί ότι οι περισσότερες δραστηριότητες εκπαίδευσης των μελλοντικών διαδόχων εστιάζουν μόνο στις πρώτες πέντε συνήθειες.

Είναι πλέον φανερό ότι η διαδικασία της διαδοχής είναι μια αρκετά σοβαρή και χρονοβόρα υπόθεση, που απαιτεί πολλή δουλειά από μέρους και των δύο γενιών. Οι γονείς πρέπει να αρχίσουν να παίρνουν το θέμα της διαδοχής στα σοβαρά από τη στιγμή που έχουν «πατήσει» τα πενήντα τους. Το πρώτο βήμα είναι να προετοιμαστούν ψυχολογικά για μια κατάσταση «αποκοπής» των παιδιών από την εξάρτησή τους από τους γονείς. Μόλις το παιδί ενηλικιωθεί, οι γονείς θα πρέπει να αρχίσουν να δίνουν στο παιδί μερικές σοβαρές αρμοδιότητες που θα έχουν ως κύριο σκοπό την ανάληψη ευθυνών από μέρους τους.

Επομένως, μια καλή διαδοχή απαιτεί την καλή προετοιμασία της επιχείρησης. Λόγω της ηλικιακής διαφοράς μεταξύ του μελλοντικού διαδόχου και του σημερινού ηγέτη, ο νέος θα έχει οπωσδήποτε διαφορετική νοοτροπία, φιλοσοφία, ηγετικό στιλ και γενικά ιδέες διαχείρισης της επιχείρησης. Οι εξελίξεις της τεχνολογίας και της συμπεριφοράς των εσωτερικών και εξωτερικών συνεργατών της επιχείρησης συνήθως δεν γίνονται αποδεκτές από τον ηγέτη ή δεν προκαλούν εγκαίρως τις απαραίτητες ενέργειες προσαρμογής της επιχείρησης. Ο νέος ηγέτης όμως θα ήθελε να είχε δει την επιχείρηση να προσαρμόζεται στις αλλαγές, να υιοθετεί μια καινούργια στρατηγική και να δημιουργεί μια καινούργια οργανωτική δομή. Έτσι το πρώτο καθήκον του ηγέτη είναι να δημιουργήσει μια επιχείρηση που θα είναι ελκυστική στον νέο ηγέτη.

Το γράφημα 3.1. Ο Κύκλος Ζωής του Νέου Ηγέτη, δίνει ένα χρονοδιάγραμμα για το πώς θα πρέπει να σκεφτούν και να ενεργήσουν ο νέος ηγέτης, αλλά και ο αποχωρών.

Γράφημα 3.1 Ο κύκλος ζωής του νέου ηγέτη



Πηγή: (Κεφαλάς, κ.α. 2013).

Σύμφωνα με μια έρευνα που διεξήχθη από το Graduate school of Business του πανεπιστημίου του Cape Town της Νοτίου Αφρικής, όπου συμμετείχαν 500 οικογενειακές επιχειρήσεις μη πρώτης γενιάς, έπρεπε να απαντήσουν σε κάποιες ερωτήσεις, οι οποίες ήταν εξής χωρισμένες: Στο πρώτο μέρος, ο ερωτώμενος έπρεπε να αξιολογήσει το επίπεδο προετοιμασίας του πριν αναλάβει τα ηνία της οικογενειακής επιχείρησης. Οι ερωτήσεις ήταν σχετικές με την εργασιακή του

εμπειρία μέσα και έξω από την οικογενειακή επιχείρηση, σχετικά με το επίπεδο προετοιμασίας του, ενώ στο δεύτερο μέρος είχε διερευνηθεί η οικογένεια του ερωτώμενου και οι οικογενειακές σχέσεις του. Υπήρχαν ερωτήσεις σχετικά με τη διάρκεια της μεταβίβασης, εάν ή όχι ο ιδρυτής εξακολούθησε να συμμετάσχει στην επιχείρηση μετά την διαδοχή ή εάν άφησε αμέσως τον έλεγχο στην επόμενη γενιά. Ενώ, η τελευταία ενότητα εξέτασε κατά πόσον ή όχι οι επιχειρήσεις είχαν κάποιο σχέδιο διαδοχής. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον **πίνακα 3** και είναι τα εξής:

Πίνακας 3.1 Επίπεδο προετοιμασίας των κληρονόμων

Level of education	High school graduate 2 per cent; Some college or Associate of Arts degree: 16.7 per cent; Bachelors: 56 per cent; Advanced: 25 per cent
Relation of education to family business	Not related: 17 per cent; Somewhat related: 67 per cent; Closely related: 16 per cent
Years outside experience	None: 31 per cent; 1-5 years: 55 per cent; 6-10 years: 10 per cent; >10 years: 5 per cent
Relation of outside experience to family business	Not related: 48 per cent; Related: 51 per cent; Identical: 2 per cent
Years in family business prior to taking control	(Year <1) = 2 per cent; (1-5) = 15 per cent; (6-10) = 39 per cent; (11-15) = 23 per cent; (>15) = 21 per cent
Level of first full-time position in family business	Entry level: 50 per cent; low management: 28 per cent; Mid-management: 11 per cent; Senior management: 11 per cent
Number of different positions held	1 = 5 per cent; 2 = 13 per cent; 3 = 24 per cent; 4 = 17 per cent; 5 = 23 per cent; more than 5 = 18 per cent
Preceding generation encouraged joining the business	Strongly or somewhat encouraged: 61 per cent; Neutral: 35 per cent; Strongly or somewhat discouraged: 4 per cent
Primary motivation to join family business	Control/experience = 18 per cent; Personal need = 22 per cent; Lifestyle = 6 per cent; Career opportunity = 23 per cent; Obligation = 20 per cent; Satisfaction = 11 per cent
Preparation level at take over	Very well-prepared = 27 per cent; Well-prepared = 31 per cent; Moderately prepared = 21 per cent; Minimally prepared = 18 per cent; Not at all prepared = 3 per cent

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε από τον πίνακα 3, οι ερωτηθέντες τείνουν γενικά να είναι καλά εκπαιδευμένοι, έχοντας μάλιστα αποκτήσει και πτυχίο. Επίσης διακρίνουμε, ότι οι περισσότεροι είχαν σχετικά λίγα χρόνια εμπειρίας έξω από την οικογενειακή επιχείρηση, αλλά έχουν εργαστεί με πλήρες ωράριο στην οικογενειακή επιχείρηση κατά μέσο όρο εννέα χρόνια πριν από την ανάληψη του επιχειρηματικού ελέγχου. Επιπλέον, ο μέσος ερωτώμενος είχε εργασθεί σε τέσσερις διαφορετικές θέσεις στην εταιρία, από την αρχή της ένταξής του. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι,

είχαν ενθαρρυνθεί από την προηγούμενη γενιά για να ενταχθούν στην επιχείρηση, όμως απάντησαν πως μπήκαν στην επιχείρηση με βάση των δικών τους επιθυμιών και όχι αναγκαστικά. Τέλος, η πλειοψηφία αισθάνθηκε ότι ήταν έτοιμη να αναλάβει όταν «έφτασε ο καιρός», με μια σημαντική μειονότητα (42%) που ανέφεραν πως δεν ήταν καλά προετοιμασμένοι.

Πίνακας 4.1 Πριν τη μεταβίβαση

Before the transition	Mean	SD
I felt like leaving the firm for good, at times	2.8	1.5
I was not willing to put myself out for the firm	4.4	0.9
I felt pride being part of the family firm	1.8	0.9
I felt myself to be a meaningful part of the organization	1.7	1.0
I would not have taken more money from another employer	2.4	1.2
I felt little loyalty to the family business	4.5	1.1
I found my values were similar to the predecessor's	2.1	1.1
I often felt defensive	3.0	1.1
Family members trusted one another	2.0	1.1
Family members were co-operative with one another	2.4	1.1
Family members treated each other as significant	2.3	1.1
It was easy to express positive, but not negative, feelings	2.8	1.1
Family members played roles and were not themselves	3.6	1.2
There was considerable sibling rivalry among heirs	3.4	1.2
Relationships among family members tended to be impersonal	3.6	1.1
Family members had conflicting interests	3.2	1.1
Certain family members were hostile to other members	3.5	1.2
There was very little bickering among family members	2.7	1.1
Certain family members had no respect for other members	3.6	1.2
Certain family members were considered unco-operative	3.3	1.2
Family members worked together as a team	2.5	1.1
There were tensions among individuals that tended to interfere with family business activities	2.9	1.2
There was an undercurrent of feeling among family members which tended to pull them apart	3.1	1.2
My involvement with the family business hurt my relationships with certain family members	3.2	1.3
Other family members were resentful of my position in the firm	3.0	1.3

Συνολικά οι ερωτηθέντες ανέφεραν μέτριο βαθμό σύγκρουσης με τους ιδρυτές πριν την ανάληψη της διοίκησης όπως αναφέρεται στον **πίνακα 4**. Πολλοί από αυτούς ισχυρίστηκαν πως οι σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας ήταν γενικά θετικές και έτειναν να βασίζονται στην εμπιστοσύνη, τη διαφάνεια, το σεβασμό, τη συνεργασία και την εγγύτητα. Υπήρχαν ωστόσο, ορισμένα στοιχεία που τους έφεραν σε σύγκρουση.

Επιπλέον, διαπιστώθηκε πως οι επιχειρήσεις οι οποίες συμμετείχαν στην έρευνα δεν είχαν παρουσιάσει κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο διαδοχής ή μεταβίβασης της εταιρίας. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνταν για να επιλέξουν τους κληρονόμους συνήθως δεν γίνονταν γνωστά. Ένα άλλο στοιχείο ήταν πως οι επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούσαν διοικητικά συμβούλια, ούτε είχαν απασχολήσει κάποιον εξωτερικό σύμβουλο για την μεταβίβαση της επιχείρησης στην επόμενη γενιά. Τα οικογενειακά συμβούλια επίσης ήταν σπάνια.

Πίνακας 5.1 Σχεδιασμός και δραστηριότητες ελέγχου

Takeover when predecessor	Retired = 15 per cent; Died = 16 per cent Still involved = 69 per cent
Amount of tax planning	None = 20 per cent; Moderate = 39 per cent; Extensive = 41 per cent
Extent planning alleviated taxes	Completely = 33 per cent; Majority = 27 per cent; Fair = 29 per cent; Minimal = 11 per cent; None = 1 per cent
Successor chosen by formal criteria	Yes = 8 per cent
Chosen to succeed because	Skill = 35 per cent; Personal = 23 per cent; Motivation = 13 per cent; Circumstances = 29 per cent
Developed formal succession plan	Yes = 16 per cent
Plan was written	Yes = 67 per cent
Key components of plan	
• distribution of share	Yes = 67 per cent
• buy/sell share arrangements	Yes = 60 per cent
• identity of successor	Yes = 67 per cent
• training of successors	Yes = 20 per cent
• tax consideration	Yes = 93 per cent
• lending institutions	Yes = 13 per cent
• none of the above	Yes = 7 per cent
Was takeover by expected party(ies) based on plan	Yes = 80 per cent
Prior to transfer, was there a board of directors	Yes = 30 per cent
Board consisted of family or non-family members	Family = 45 per cent; Non-family = 28 per cent; Equal = 27 per cent
Board consisted of inside or outside members:	From within = 52 per cent; Outside = 24 per cent; Both = 24 per cent
Years until control of board given to successor	<2 = 37 per cent; 2-4 = 51 per cent; >4 = 12 per cent
Was outside consultant hired to assist in transfer?	Yes = 31 per cent
Were non-family mentors used as guides?	Yes = 42 per cent
Years since transition:	1-3 = 27 per cent; 4-6 = 23 per cent; 7-9 = 7 per cent; >9 = 43 per cent

Στον **πίνακα 5** παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των ιδρυτών, σταμάτησαν να εργάζονται στην οικογενειακή επιχείρηση, από τη στιγμή που αποσύρθηκαν, ενώ το 41% δεν το έκανε και συνέχισε να εργάζεται στην οικογενειακή επιχείρηση.

Πίνακας 6.1 Χαρακτηριστικά της μεταβίβασης

	Mean ^a	SD
Comfortable	2.8	1.2
Smooth	2.7	1.1
Difficult	2.9	1.2
Frustrating	2.9	1.3
Complicated	3.0	1.4
Antagonistic	1.8	1.1
Well co-ordinated	3.1	1.1
Enjoyable	2.8	1.1
Did predecessor relinquish control when promised: Yes = 59 per cent; No = 41 per cent		
Any lawsuits filed by family as a result of transfer: No = 100 per cent		
Years passed from being designated as heir to actual takeover: <1 = 27 per cent; 1-3 = 19 per cent; 4-6 = 24 per cent; 7-10 = 15 per cent; >10 = 15 per cent		
Your assumption of control involved: Major struggle = 3 per cent; Minor struggle = 20 per cent; By default/agreement = 77 per cent		

Τα οκτώ σημεία αξιολόγησης της ευκολίας της μεταβίβασης (άνετη, ομαλή, δύσκολη, απογοητευτική, περίπλοκη, ανταγωνιστική, καλά συντονισμένη, απολαυστική) δηλώνουν το πώς πραγματοποιήθηκε η μεταβίβαση. Όσον αφορά την προετοιμασία του κληρονόμου, η ευκολία μεταβίβασης ήταν θετική με τα χρόνια τα οποία εργάστηκε ο κληρονόμος στην επιχείρηση με πλήρες ωράριο, καθώς και με το πόσο καλά προετοιμασμένος αισθάνθηκε ο ίδιος του κατά τη στιγμή της μεταβίβασης. Δεύτερον, όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας, χαρακτηρίζονται από την εμπιστοσύνη 42%, διαφάνεια 38%, συνεργασία 44% τον σεβασμό 50% έλλειψη επιθετικότητας 37%, έλλειψη σύγκρουσης 26% και έλλειψη μνησικακίας 30%, με αυτά τα χαρακτηριστικά η μεταβίβαση αποδεικνύεται πως γίνεται ευκολότερη.

Συμπεράσματα της έρευνας: Πρώτον, τα αποτελέσματα δείχνουν μια σειρά από ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά της επιτυχημένης μεταβίβασης της επιχείρησης. Επίσης, οι κληρονόμοι έχουν την τάση να είναι αρκετά καλά προετοιμασμένοι, τόσο από άποψη εκπαίδευσης, όσο και από την εμπειρία που έχουν αποκτήσει. Έχουν την τάση να ξεκινούν από τη βάση της εταιρίας και με την πάροδο του χρόνου να εξελίσσονται. Δεύτερον, οι σχέσεις μέσα στην οικογένεια είναι γενικά θετικές, με περιορισμένα επίπεδα σύγκρουσης, αντιπαλότητας ή εχθρότητας. Όμως έχουν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ τους. Τρίτον, ο σχεδιασμός διαδοχής είναι άτυπος και δίνουν περισσότερη σημασία στη φορολογία. Όπως και επίσης δεν χρησιμοποιούν εξωτερικούς συμβούλους και έχουν άτυπα οικογενειακά συμβούλια. (Morris et al, 1996).

3.2 Η συμβολή της νέας γενιάς στη διασφάλιση επιτυχούς διαδοχής

Το ερώτημα που τίθεται σε αυτό το κεφάλαιο είναι, το κατά πόσο υπάρχει στην οικογένεια ή την οικογενειακή επιχείρηση ένας νέος δυναμικός επιχειρηματίας που θα είναι σε θέση να εκφράσει τις δεξιότητές του μετά από την εκπαίδευσή του.

Ειδικά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι καίριας σημασίας η ύπαρξη ενός κληρονόμου, ο οποίος είναι σε θέση να συνεχίσει την οικογενειακή επιχείρηση μετά από την αποχώρηση της πρεσβύτερης γενιάς. Έτσι λοιπόν, ο διάδοχος θα πρέπει να αποδείξει και να αναπτύξει τις ικανότητές του. Επομένως κατά τη διάρκεια της διαδοχής και μετά, ο διάδοχος θα πρέπει να είναι σε θέση να:

- Αντιλαμβάνεται τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην εταιρία.
- Να αντιληφθεί άμεσα την μετατόπιση της παλαιάς γενιάς και να διαχειριστεί αυτή την αλλαγή της εξουσίας σε σύντομο χρόνο
- Να αποδείξει τις ηγετικές του ικανότητες, οι οποίες πρέπει να είναι ακόμη υψηλότερες από εκείνες της προηγούμενης γενιάς.
- Να αποκτήσει τον σεβασμό των εργαζομένων, οι οποίοι πολλές φορές θα συγκρίνουν το έργο του με αυτό του προκατόχου του. (Passeri, 2007).

Κατά την επιλογή των διαδόχων είναι σημαντικό να αξιολογηθούν οι δυνατότητες που έχει ο καθένας από τους υποψήφιους που θα αναλάβουν την επιχείρηση. Οι ορισθείς κληρονόμοι θα πρέπει να διαθέτουν μια σειρά από χαρακτηριστικά που θα τους επιτρέψουν να λειτουργήσουν καλύτερα στην επιχείρηση και που θα ταιριάζουν με τον χαρακτήρα τους, έτσι ώστε να διασφαλιστεί το μέλλον της επιχείρησης. Ο «ιδανικός» διάδοχος, είναι επομένως αυτός που επιτυγχάνει να ολοκληρώσει την αντικατάσταση των γονιών του χωρίς να δημιουργεί καθυστερήσεις και προβλήματα στην εταιρία, καθώς επίσης και να είναι ικανός να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το μέλλον της οικογενειακής επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των δυνατοτήτων του για την ανάπτυξή της. Επιπλέον, θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να κατανοεί τις τρέχουσες ανάγκες της επιχείρησης και να αντιμετωπίζει τα προβλήματα που θα παρουσιάζονται με ψυχραιμία και ωριμότητα. Επομένως γίνεται αντιληπτό ότι όταν αναλάβουν τα ηνία της επιχείρησης οι διάδοχοι θα πρέπει να διαθέτουν:

- 1) **Ικανότητα μάθησης**
- 2) **Δυνατότητα αναγνώρισης**
- 3) **Ικανότητα για ηγεσία**

Αυτές οι τρεις απαραίτητες δεξιότητες είναι διασυνδεδεμένες και τοποθετημένες διαδοχικά, με την έννοια ότι το ένα είναι προαπαιτούμενο του άλλου. Οι ανερχόμενοι αρχηγοί της οικογενειακής επιχείρησης θα πρέπει πρώτα να μάθουν τα βασικά που ισχύουν στην επιχείρηση, αργότερα πρέπει να προσδιοριστεί ο ρόλος τους στην επιχείρηση σύμφωνα με τις δεξιότητές τους και με τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη συνέχιση της επιχείρησης. Μια καλή μάθηση (απόκτηση γνώσεων), δεν μπορεί να επιτευχθεί ξαφνικά χωρίς προγραμματισμό και διαδοχή. Έτσι λοιπόν, ο ιδρυτής αρχικά θα πρέπει να στοχεύσει στην σωστή καθοδήγηση των

διαδόχων μέσα στην εταιρία. Γνωρίζοντας ο ηγέτης ποια είναι τα πλεονεκτήματα του κάθε διαδόχου τον βοηθά να επικεντρωθεί σε αυτά, έτσι ώστε να έχει το βέλτιστο αποτέλεσμα.

Το δεύτερο προσόν που πρέπει να διαθέτουν οι διάδοχοι, είναι η δυνατότητα να ταυτιστούν με την εταιρία. Η εταιρία είναι στην πραγματικότητα η ιστορία της οικογένειας, η οποία έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου. Το έργο των δυναμικών κληρονόμων είναι να κάνουν τις δικές τους ιδέες πράξεις σιγά-σιγά, να θέτουν εφικτούς στόχους για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Δουλεύοντας με αυτόν τον τρόπο, αποτελούν προφανώς ένα αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης. Οι «δυνατότητες αναγνώρισης» είναι λοιπόν οι στάσεις και οι ιδέες των διαδόχων να γίνουν αποδεκτές από την εταιρία και την οικογένεια. Η διαδικασία αναγνώρισης μπορεί να επηρεαστεί από μερικούς παράγοντες όπως:

- 1) Από την κατανομή των επιχειρηματικών στόχων και από τους εργαζόμενους της επιχείρησης
- 2) Από τον τρόπο με τον οποίο βλέπουν οι νέοι επιχειρηματίες να γίνονται δεκτά τα σχέδιά τους μέσα στην επιχείρηση
- 3) Από τη συχνότητα της επαφής που έχουν οι διάδοχοι με τους εργαζομένους της επιχείρησης
- 4) Από τη στάση του επιχειρηματία να πιστεύει στην προσπάθεια των παιδιών του

Ο ρόλος των διαδόχων διαφέρει ανάλογα από το διαφορετικό καθεστώς που κυριαρχεί σε κάθε οικογενειακή επιχείρηση και από την στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει σύμφωνα με το που βρίσκεται η επιχείρηση εκείνη τη χρονική στιγμή. Εάν η εταιρία πρέπει να αναζωογονηθεί ή είναι σε κατάσταση επιτυχίας τότε το έργο των διαδόχων είναι η συνέχιση αυτής της καλής πορείας της επιχείρησης και η περαιτέρω ανάπτυξη της. Ο νέος επιχειρηματίας, ο οποίος βρίσκεται ήδη στην εταιρεία, θα πρέπει να είναι σε ετοιμότητα συνεχώς για να παίρνει νέες στρατηγικές αποφάσεις, να βελτιώνεται συνεχώς και να ακολουθεί τις αλλαγές της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται. Το μεγαλύτερο λάθος θα ήταν βέβαια εάν θέλει να αλλάξει τα πάντα στην επιχείρηση αμέσως, χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις αξίες της εταιρίας, και τον τρόπο λειτουργίας της. Αυτό θα έκανε κακό στην επιχείρηση και επιπλέον στη σχέση του με τους υπόλοιπους εργαζομένους της. (Passeri, 2007).

Από την στιγμή όμως που πρέπει να αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης για να γίνει πιο αποτελεσματική και κερδοφόρα, τότε οι διάδοχοι καλούνται να αποδείξουν όχι μόνο τις ικανότητές τους όσον αφορά τη λειτουργική αναδιοργάνωση και τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσουν, αλλά και να αλλάξουν την κουλτούρα, τις αξίες, καθώς και τον τρόπο που δουλεύουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Οι παρεμβάσεις αυτές είναι όμως χρονοβόρες και δύσκολες, αλλά είναι αναγκαίες για την επιβίωση ολόκληρης της οικογενειακής επιχείρησης.

Κάποια προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι νέοι επιχειρηματίες για να μπορέσουν να υλοποιήσουν τα παραπάνω είναι όπως: η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η γνώση νέων τεχνολογιών, εκπαίδευση σε θέματα επιχειρηματικότητας-αφορά κυρίως εμπειρίες που οι διάδοχοι είναι υποχρεωμένοι να έχουν, για να μπορούν να παίρνουν σωστές αποφάσεις για να αναπτύξουν την επιχείρηση, η εμπειρία σε συναφείς τομείς, όπως για παράδειγμα οι διάδοχοι μπορεί να έχουν εργαστεί στο παρελθόν σε κάποιον από τους πελάτες τους, ή σε κάποιον προμηθευτή τους για να αποκτήσουν εμπειρίες. Το πιο δύσκολο κομμάτι για το ξεκίνημα των αλλαγών είναι η αρχή. Οι προσπάθειες των νέων διαδόχων για να καταφέρουν την πρώτη αλλαγή θα είναι πολύ περισσότερες απ' ότι για τη δεύτερη. Ας μην ξεχνάμε ότι οι επιχειρηματίες είναι οραματιστές - βλέπουν πράγματα που δεν τα αντιλαμβάνονται όλοι, γι' αυτό και πίσω από κάθε επιτυχημένη επιχείρηση υπάρχει ένα άτομο που πήρε μια τολμηρή απόφαση. (MaKenna, 2007).

Για την επίτευξη αυτών των στόχων, θα πρέπει να ανακηρυχτούν πρώτα στην οικογένεια και συγκεκριμένα στον ιδρυτή πριν εφαρμοστούν. Προκειμένου να γίνει αντιληπτό και από τον ιδρυτή το τι ακριβώς πρόκειται να αλλάξει στην επιχείρηση και κατά πόσο πίσω από τις αλλαγές κρύβεται η επιτυχία για το μέλλον της οικογενειακής επιχείρησης.

Πίνακας 7.1 Περιοχές επιτυχίας και επιχειρηματικών λειτουργιών

Κρίσιμα σημεία της οικογενειακής επιχείρησης	Λειτουργική περιοχή στην οποία διεξάγεται εργασιακή εμπειρία
Τεχνολογία	έρευνα ανάπτυξης
Δίκτυο	οργάνωση δικτύου
Εστίαση στον πελάτη	παραγωγή
Διεθνοποίηση	μάρκετινγκ πωλήσεις

Πηγή: G. Piantoni, La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale, Etaslibri, Milano 1990.

Πολλά θα εξαρτηθούν από τους στόχους που θα θέσει η επιχείρηση μέσω αυτού του προγράμματος. Επίσης υπάρχει και ο κίνδυνος να μην γίνουν εφικτοί οι στόχοι λόγω της μικρής ηλικίας των διαδόχων, ή της έλλειψης της εμπειρίας τους, ή την κατάσταση στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση ή και τον απαιτούμενο χρόνο τον οποίο χρειάζονται για να γίνουν οι αλλαγές. Όμως έχοντας εκπαιδευτεί από τον ιδρυτή της επιχείρησης για μεγάλο χρονικό διάστημα, έχοντας αποκτήσει τις απαραίτητες δεξιότητες για τη διαχείριση της οικογενειακής επιχείρησης και έχοντας τα προσόντα για τη διοίκηση, τότε οι διάδοχοι έχουν πολλές πιθανότητες να καταφέρουν να πετύχουν τους στόχους με μεγάλη επιτυχία.

Επίσης ας μην ξεχνάμε πως η κατάλληλη περίοδος για την αντικατάσταση του ιδρυτή από τους διαδόχους του, πρέπει να λαμβάνει χώρα σε μια στιγμή στην οποία η εταιρία είναι σε καλή κατάσταση «υγείας». Αντιθέτως, η επόμενη γενιά που καλείται να λειτουργήσει σε καταστάσεις δυσκολίας ή κρίσης της εταιρίας, μπορεί να προσπαθήσει να λύσει τα προβλήματα βιαστικά, ή ακόμα πολλές φορές οι διάδοχοι να είναι απροετοίμαστοι στο να πάρουν μεγάλες αποφάσεις από την αρχή, με αποτέλεσμα να παίρνουν λανθασμένες αποφάσεις και να οδηγήσουν την οικογενειακή επιχείρηση σε κλείσιμο. (Passeri, 2007).

Πολλές φορές η θαρραλέα στρατηγική διαδοχής, η ολοκληρωμένη αναπτυξιακή πορεία της επιχείρησης είναι χρήσιμη και σκόπιμη. Η είσοδος ενός νέου ηγέτη ο οποίος, σύμφωνα με τη προσωπική του στάση, τη γνώση, την εμπειρία, την εκπαίδευσή του είναι σε θέση να αντικαταστήσει τον ιδρυτή της οικογενειακής επιχείρησης, φέρνοντας καινοτόμες ιδέες και δεξιότητες για την αποτελεσματική προώθηση της επιχείρησης και να αξιοποιήσει τις δυνατότητες που του προσφέρονται από την αγορά για να κρατήσει την επιχείρηση ανταγωνιστική, τότε η επιχείρηση έχει βρει τον κατάλληλο ηγέτη για την εξασφάλιση της επιτυχίας της. Το νέο όραμα της επιχείρησης, η θέληση για καινοτομία και η τάση για αλλαγή, είναι αυτό που ξεχωρίζει έναν νέο δυναμικό ανερχόμενο αρχηγό της οικογενειακής επιχείρησης.

Όμως στον αντίποδα, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που οι κληρονόμοι αποκτούν θέσεις στην ιδιοκτησία της επιχείρησης χωρίς να κατέχουν τις επιχειρηματικές δεξιότητες που απαιτούνται για τη διεύθυνση της εταιρίας. Αυτή η κατάσταση οδηγεί τους διαδόχους να εξαρτώνται συνεχώς από τον προκάτοχό τους και να αποφεύγεται οποιαδήποτε πολιτική για καινοτομία. (Cesaroni et al, 2010).

Όμως, όταν οι διάδοχοι αποφασίζουν να καινοτομήσουν στην οικογενειακή επιχείρηση και νιώθουν έτοιμοι ότι μπορούν να προσφέρουν, οι τομείς που παρεμβαίνουν συνήθως είναι:

- 1) Τα προϊόντα/ υπηρεσίες
- 2) Οι μέθοδοι παραγωγής
- 3) Το μάρκετινγκ
- 4) Οι πωλήσεις
- 5) Ανθρώπινοι πόροι
- 6) Η οργάνωση
- 7) Τα πληροφοριακά συστήματα
- 8) Η διοίκηση των οικονομικών
- 9) Οι σχέσεις με τους πελάτες ή και τους προμηθευτές

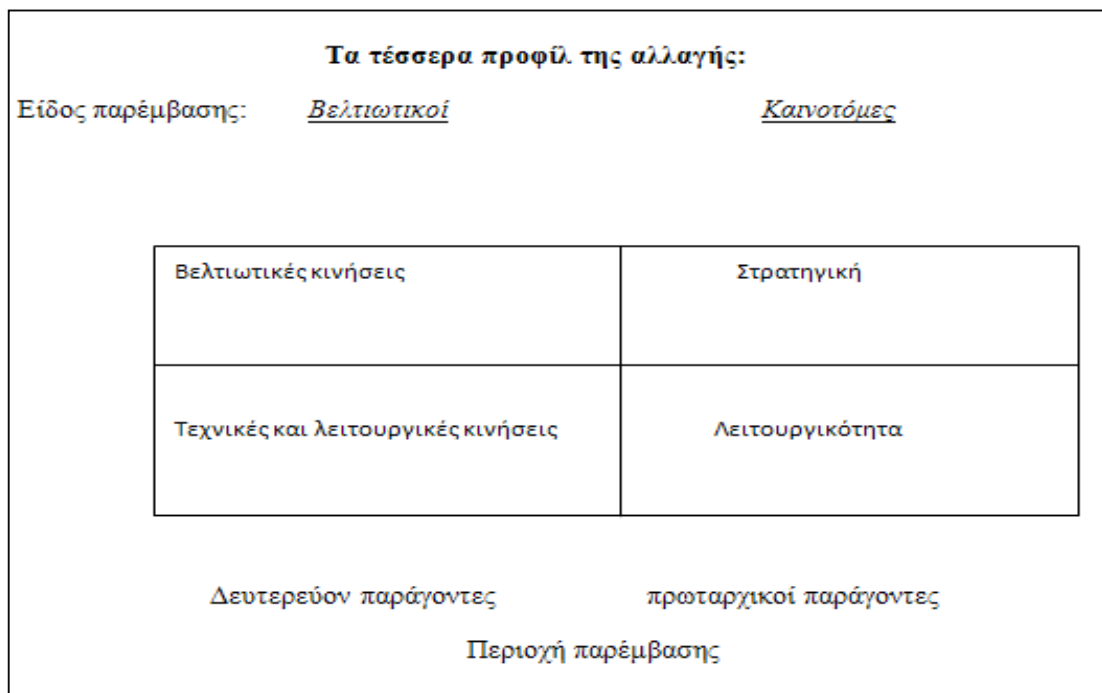
Οι τέσσερις πρώτες θεωρούνται βασικοί τομείς παρέμβασης. Είναι οι λειτουργίες που εμπλέκονται άμεσα στην παραγωγή και διανομή του προϊόντος/ υπηρεσίας. Τα άλλα έξι θεωρούνται δευτερεύοντες τομείς παρέμβασης.

Για κάθε ένα από αυτούς τους τομείς, υπάρχουν δύο τύποι παρέμβασης της νέας γενιάς. Η **Βελτίωση**, η οποία αποσκοπεί στη βελτιστοποίηση της υπάρχουσας κατάστασης και η **Καινοτομία** που είναι προσανατολισμένη στην εισαγωγή ενός ή περισσότερων στοιχείων που δεν καλύπτονταν ως τώρα στην εταιρία.

Αναλύοντας αυτές τις δύο διαστάσεις βλέπουμε ότι εντοπίζονται τα παρακάτω τέσσερα προφίλ που παρεμβαίνουν οι διάδοχοι:

1. Τεχνική και επιχειρησιακή αλλαγή: Καλύπτει όλες τις δραστηριότητες που πρέπει να βελτιωθούν, με στόχο τη καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Παραδείγματος χάρη, η αναδιοργάνωση των δομών στα ήδη υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα με σκοπό την καλύτερη και αποδοτικότερη χρήση τους.
2. Διαθρωτικές αλλαγές: Σε αυτή τη περίπτωση, καινοτομούν παρεμβαίνοντας και εισάγοντας αλλαγές, όταν αυτές κρίνονται αναγκαίες για την ανάπτυξη της εταιρίας. Για παράδειγμα, εισαγωγή νέων συστημάτων διαχείρισης των προϊόντων μέσα στην εταιρία.
3. Λειτουργική αλλαγή: Γίνονται βελτιωτικές παρεμβάσεις σε βασικούς τομείς για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για παράδειγμα, οργάνωση τμήματος πωλήσεων ή και αναδιοργάνωση του δικτύου πωλήσεων.
4. Αλλαγή στρατηγικής: Αφορά την εμφάνιση νέων στρατηγικών σε διάφορους τομείς της επιχείρησης, δημιουργώντας μια νέα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος, την είσοδο σε μια νέα αγορά, την εισαγωγή νέων πολιτικών μάρκετινγκ κλπ.

Γράφημα 3.2 Τα Τέσσερα προφίλ της αλλαγής



Πηγή: (Cesaroni et al, 2010)

Μεταξύ των παραγόντων που μπορούν να βοηθήσουν έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι η μετάβαση προς την κορυφή μπορεί να είναι μια ευκαιρία για την εταιρία να ξεκινήσει μια νέα φάση αναζωογόνησης και ανανέωσης, μπορούν να εξεταστούν τα παρακάτω:

- **Τα προσόντα του νέου διαδόχου**, που σημαίνει υψηλή εκπαίδευση, επαγγελματική εμπειρία και εκτός οικογενειακής επιχείρησης. Ο νέος ηγέτης καλείται στην πραγματικότητα να ωριμάσει όσον αφορά τις δεξιότητές του πάνω στη διαχείριση της επιχείρησης με ένα συγκεκριμένο όραμα. Ενώ η ανεπαρκής εκπαίδευση μαζί με την έλλειψη γνώσης της εταιρίας, μπορεί να παρατείνει το χρόνο που απαιτείται για να καθορίσει το όραμά του για την οικογενειακή επιχείρηση.
- **Ο βαθμός ανοίγματος του ιδρυτή**, νοείται ως την εμπιστοσύνη στην ικανότητα της νέας γενιάς. Η αποδοχή των αλλαγών που προετοιμάζουν οι διάδοχοι, καθώς και η εμπειρία του ιδρυτή μπορεί να κάνει την επιχείρηση ακόμα πιο ανταγωνιστική. (Davenport, et al, 1998).
- **Η ικανότητα των διαδόχων για την αλλαγή**, γιατί όχι μόνο είναι σε θέση να πάνε μπροστά την επιχείρηση, αλλά πρέπει να ξέρουν να την διαχειριστούν συγκεκριμένα και να αλλάξουν αυτή την κατάσταση που επικρατούσε έως τώρα. Η εδραίωση των διοικητικών τους ικανοτήτων συμπεριλαμβανομένων και την ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων, χρησιμοποιώντας την τεχνογνωσία των στελεχών τους, είναι αυτοί που θα αρχίσουν τις αλλαγές στην επιχείρηση. Μια έρευνα από 210 οικογενειακές επιχειρήσεις έδειξε ότι η ικανότητα καινοτομίας των οικογενειακών επιχειρήσεων επηρεάζεται από τις δεξιότητες των ηγετών και το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες καινοτομίας, καθώς και η σαφήνεια των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν. (Beck et al, 2009).
- **Συμμετοχή στις αποφάσεις της διοίκησης των ατόμων εκτός της οικογένειας**, δηλαδή, οι νέοι επιχειρηματίες να θέτουν διαφορετικές δεξιότητες από εκείνες των στελεχών ή του προκατόχου τους και ως εκ τούτου να περιορίζονται οι βιαστικές κινήσεις και τα πιθανά λάθη της εταιρίας. (Cesaroni et al, 2010).

3.3 οι δεξιότητες των διαδόχων και των ιδρυτών

Σύμφωνα με μια έρευνα που διεξήχθη το 2008 από το πανεπιστήμιο της Τεργέστης στην Ιταλία που περιλάμβανε 118 οικογενειακές επιχειρήσεις, εξετάστηκαν θέματα σχετικά με τη διαδοχή. Σκοπός της έρευνας ήταν να δείξει τι συμβαίνει στις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της διαδοχής από τη μεριά των ιδρυτών και από την μεριά των νέων διαδόχων. Επίσης τόνισε ποιες είναι οι δεξιότητες και οι ικανότητες που κρίνονται αναγκαίες για τη λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν προχώρησαν σε συνεντεύξεις τόσο στους ιδρυτές όσο και στους διαδόχους των επιχειρήσεων και σύγκριναν τις απαντήσεις τους.

Το ερώτημα που τέθηκε στους επιχειρηματίες ήταν: «Ας μιλήσουμε για τις δεξιότητες και τις ικανότητες που νομίζετε ότι είναι απαραίτητες στον διάδοχο για τη διαχείριση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Πιστεύεται ότι είναι απαραίτητο να έχει ο διάδοχος κάποιες δεξιότητες;»

Το ερώτημα που τέθηκε στους διαδόχους ήταν «Ας μιλήσουμε για τις δεξιότητες και ικανότητες που νομίζετε πως είναι απαραίτητες για να διαχειριστείτε την επιχείρησή σας». Έτσι λοιπόν, το παρακάτω διάγραμμα αντιπροσωπεύει τα αποτελέσματα του συνόλου των 118 επιχειρήσεων και των 79 διαδόχων. (Ampò et al, 2008).

Διάγραμμα 3.3 Οι δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση των επιχειρήσεων: Οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων και οι διάδοχοι σε σύγκριση



Με μια ματιά, μπορούμε να δούμε ότι όλες οι δεξιότητες και οι ικανότητες θεωρούνται σημαντικές. Στις περισσότερες περιπτώσεις, τόσο από τους επιχειρηματίες όσο και από τους διαδόχους. Ωστόσο υπάρχουν κάποιες μικρές ενδιαφέρουσες διαφορές:

Οι δεξιότητες χρηματοοικονομικής και οι δεξιότητες μάρκετινγκ θεωρούνται ως οι πιο αναγκαίοι από τους διαδόχους σε σύγκριση με τους επιχειρηματίες. Η διαφορά είναι ιδιαίτερα έντονη. Οι δεξιότητες της λογιστικής και των οικονομικών συναλλαγών στην περίπτωση των διαδόχων είναι στη πρώτη θέση μαζί με τις δεξιότητες οργάνωσης. Ενώ στην περίπτωση των επιχειρηματιών είναι στην τρίτη θέση. Επιπλέον πολύ σημαντικό θεωρούν οι διάδοχοι τις δεξιότητες του μάρκετινγκ, ενώ στην περίπτωση των επιχειρηματιών, οι δεξιότητες μάρκετινγκ τοποθετούνται στην τελευταία θέση.

Γενικότερα οι διάδοχοι έχουν υψηλότερες τιμές σε όλους τους τομείς της έρευνας, με την εξαίρεση των τεχνικών δεξιοτήτων και παραγωγής. (Τεχνογνωσία).

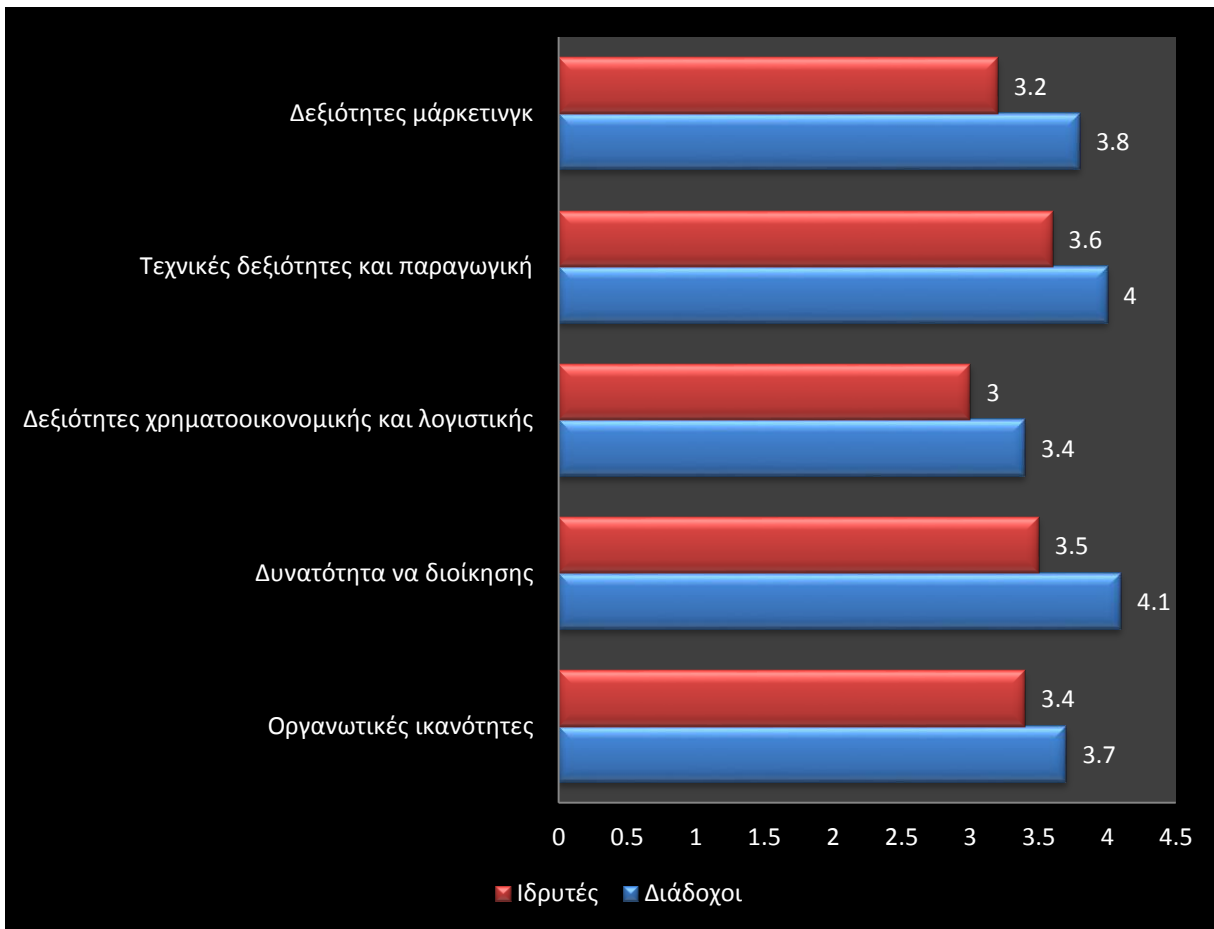
Με επιβεβαίωση από την απαίτηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων μπορεί να εξηγηθεί από την ανάλυση της δυσκολίας απόκτησής τους. Οι διάδοχοι και οι επιχειρηματίες οι οποίοι απάντησαν καταφατικά σε κάθε μία από τις παραπάνω ερωτήσεις, τους ζητήθηκε στην πραγματικότητα να 'εκτιμήσουν' τη δυσκολία απόκτησης αυτών των δεξιοτήτων. Η κλίμακα μέτρησης που προτάθηκε κυμαίνονταν 1-5 και το διάγραμμα 3.4 συνοψίζει τα αποτελέσματα που λαμβάνονται με τη μέση τιμή που λαμβάνεται από κάθε περιοχή και επιβεβαιώνει μερικά από τα σχόλια που προτάθηκαν παραπάνω.

Μπορεί επομένως να σημειωθεί ότι:

- Οι διάδοχοι αισθάνονται «πιο δύσκολα» για την απόκτηση των συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή ικανοτήτων σε όλες τις περιπτώσεις.
- Οι οικονομικές και λογιστικές δεξιότητες θεωρούνται το «λιγότερο δύσκολο» να αποκτήσουν τόσο από τους επιχειρηματίες όσο και από τους διαδόχους. Αυτό πιθανότατα σχετίζεται με το γεγονός ότι πιστεύουν πως μπορεί να αποκτηθεί μέσω ειδικών μελετών και ότι δεν είναι απαραίτητη μια πραγματική εμπειρία στον τομέα.

Για να συνοψίσουμε, με λίγα λόγια, φαίνεται ότι, σε σχέση με τις δεξιότητες που απαιτούνται για την άσκηση της επιχειρηματικότητας και τον ρόλο των διαδόχων, αντιλαμβάνονται μεγαλύτερες δυσκολίες για τις δεξιότητες της παραγωγής και ότι οι διάδοχοι έχουν την προσοχή τους σε περιοχές που θεωρούνται λιγότερο σημαντικές από τους γονείς τους (μάρκετινγκ, λογιστική και τη χρηματοδότηση).

**Διάγραμμα 3.4 Δυσκολίες στην απόκτηση δεξιοτήτων και ικανοτήτων:
Σύγκριση επιχειρηματικής επιτυχίας**



Σημείωση: Οι τιμές δείχνουν τη μέση τιμή των απαντήσεων που λαμβάνονται. Κλίμακα 1-5 (με ελάχιστη τιμή 1 και μέγιστη τιμή 5). (Amprò et al, 2008).

Κεφάλαιο 4 Αποτελέσματα της έρευνας

Στην Ελλάδα, οι έρευνες που υπάρχουν με τις οικογενειακές επιχειρήσεις βρίσκονται ακόμα σε μικρό επίπεδο. Έτσι λοιπόν, κρίθηκε πως ήταν σωστό να ξεκινήσει η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης. Χρησιμοποιήθηκε η συγκεκριμένη μέθοδος επειδή όπως έχει αναφερθεί, οι έρευνες που αφορούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένες, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν πολλά στοιχεία για τη σωστή δημιουργία ερωτηματολογίου. Με τις προσωπικές συνεντεύξεις καταφέραμε να επικοινωνήσουμε με τα μέλη που ανήκουν σε αυτές τις επιχειρήσεις, όπως επίσης να τους ακούσουμε και να τους γνωρίσουμε καλύτερα. Με την άμεση επαφή που είχαμε μαζί τους καταφέραμε να συζητήσουμε θέματα που έχουν ιδιαίτερη σημασία για αυτούς και τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Τέλος, με τις προσωπικές συνεντεύξεις δώσαμε έμφαση στο βάθος, στην πληρότητα και την σφαιρικότητα των δεδομένων, σε αντίθεση με τα επιφανειακά και ελλιπή, τις περισσότερες φορές, στοιχεία που μπορούν να μας παράσχουν τα ερωτηματολόγια. (Τηλικίδου, 2004).

Πραγματοποιήθηκαν δέκα συνεντεύξεις σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Τα θέματα που μας απασχόλησαν στις συνεντεύξεις χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία, την επιχειρηματική κουλτούρα της επιχείρησης, την προετοιμασία για τη διαδοχή και το προφίλ των νέων διαδόχων. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρατίθενται παρακάτω.

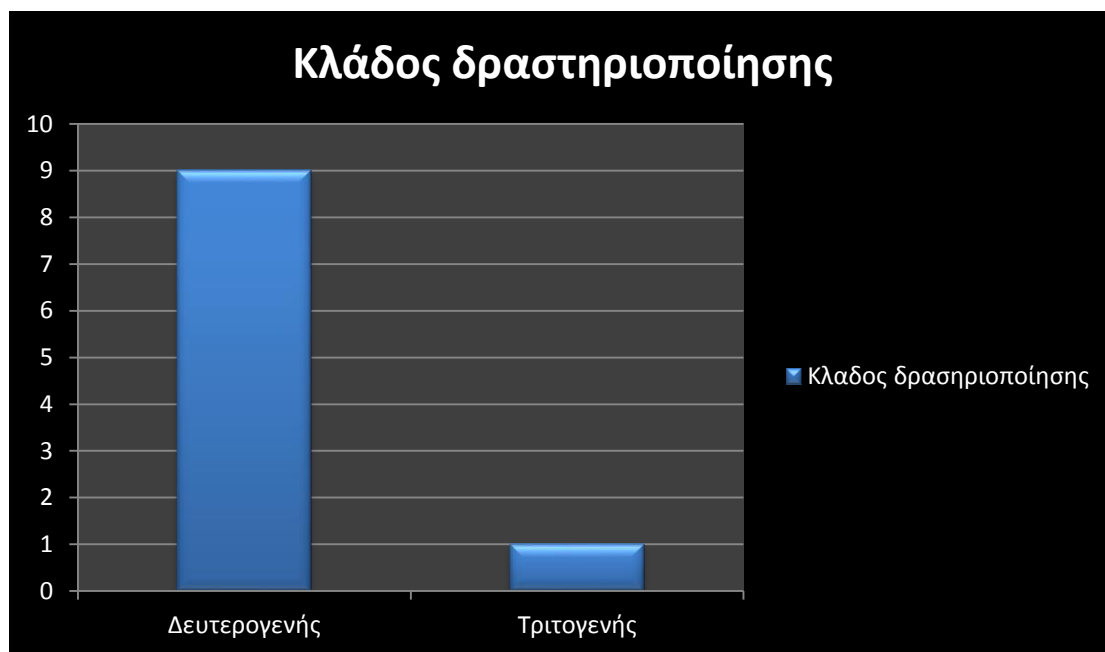
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Δημογραφικά στοιχεία της επιχείρησης

Πίνακας 1 Κλάδος Παραγωγής

Κλάδος Παραγωγής		
	N	F%
Δευτερογενής	9	90
Τριτογενής	1	10
Σύνολο	10	

Διάγραμμα 1 Κλάδος Παραγωγής

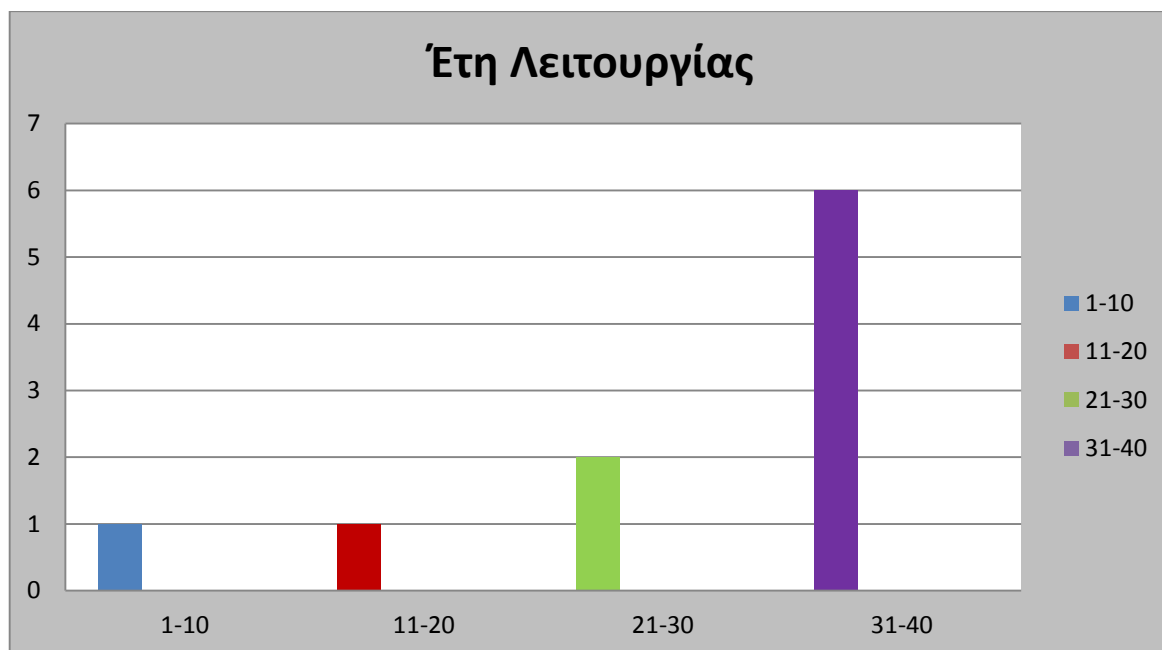


Διαπιστώνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία (90%) των οικογενειακών επιχειρήσεων ανήκουν στον δευτερογενή τομέα, δηλαδή στη μεταποίηση και εμπορία των προϊόντων.

Πίνακας 2 Έτη λειτουργίας

Έτη λειτουργίας		
	N	F%
1-10	1	10
11-20	1	10
21-30	2	20
31-40	6	60
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 2 Έτη λειτουργίας

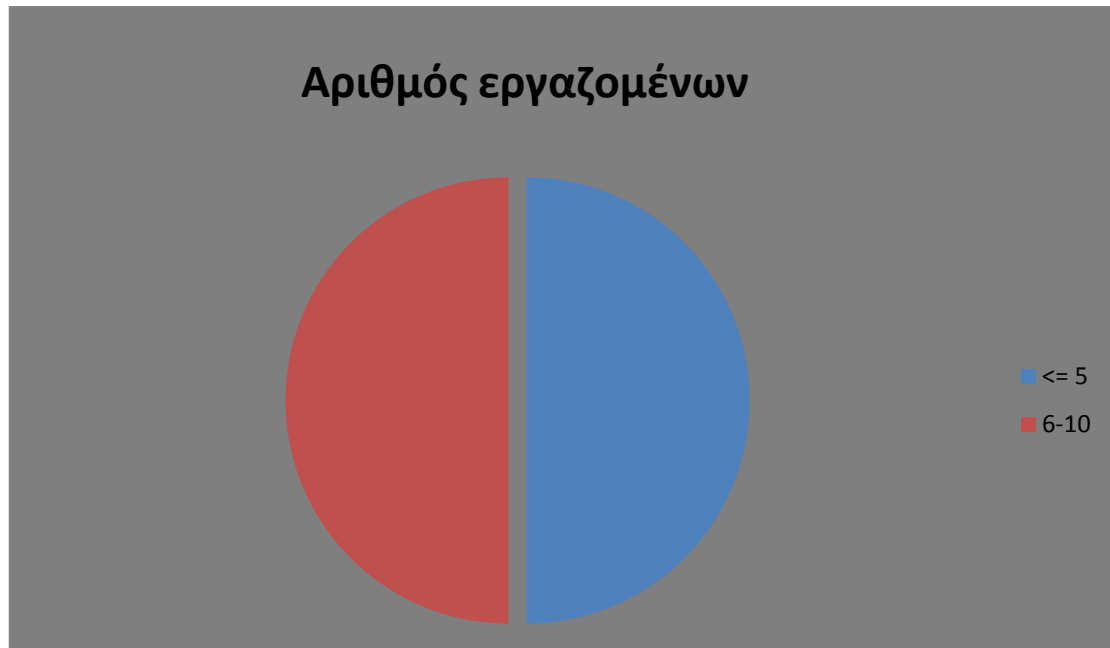


Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το 60% των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα λειτουργεί πάνω από 30 χρόνια. Το 20% των επιχειρήσεων λειτουργεί από 21-30 χρόνια, όπως και ένα 20% επίσης λειτουργεί μέχρι 20 χρόνια.

Πίνακας 3 Αριθμός εργαζομένων

Αριθμός εργαζομένων		
	N	F%
Έως 5 άτομα	5	50
Από 5 έως 10 άτομα	5	50
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 3 Αριθμός εργαζομένων

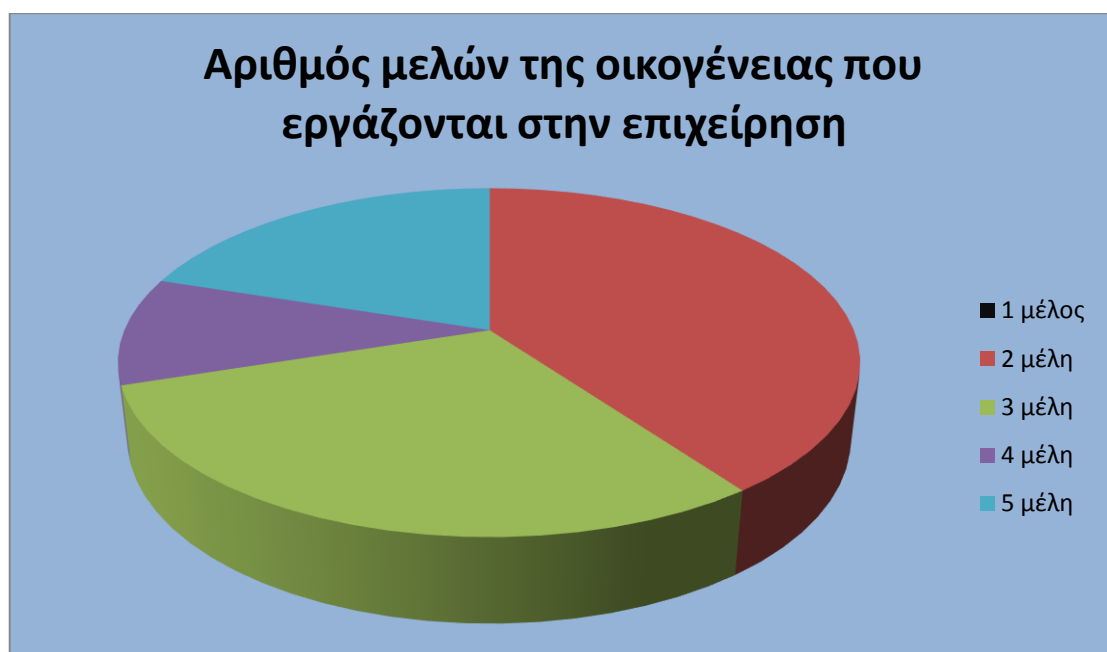


Εδώ διαπιστώνεται ότι οι μισές επιχειρήσεις απασχολούν έως 5 άτομα, ενώ οι υπόλοιπες μισές απασχολούν από 5 έως 10 άτομα.

Πίνακας 4 Αριθμός μελών της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση

Αριθμός μελών της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση		
	N	F%
1	0	0
2	4	40
3	3	30
4	1	10
5	2	20
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 4 Αριθμός μελών της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση

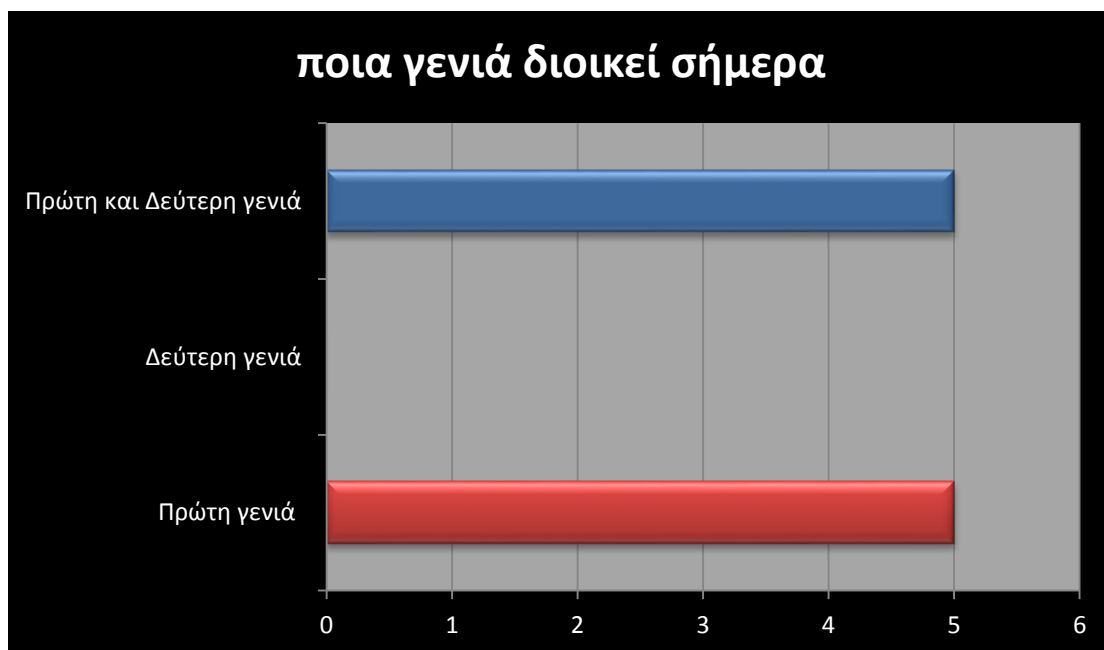


Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο πίνακα διαπιστώνεται ότι το 40% των οικογενειακών επιχειρήσεων απασχολεί τουλάχιστον 2 μέλη της οικογένειας. Το 30% απασχολεί τουλάχιστον τρία μέλη της οικογένειας και το 20% των οικογενειακών επιχειρήσεων απασχολεί πέντε μέλη.

Πίνακας 5 Ποια γενιά διοικεί σήμερα

Ποια γενιά διοικεί σήμερα		
	N	F%
Πρώτη γενιά	5	50
Δεύτερη γενιά	0	0
Πρώτη και Δεύτερη γενιά	5	50
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 5 Ποια γενιά διοικεί σήμερα



Εδώ γίνεται αντιληπτό πως η δεύτερη γενιά ακόμα δεν έχει επιχειρήσει να διοικήσει εξ ολοκλήρου από μόνη της. Ίσως επειδή στις επιχειρήσεις στις οποίες έγινε η έρευνα δεν λειτουργούν πάνω από 40 χρόνια. Οπότε ο ιδρυτής ακόμη είναι νέος ή επιπλέον διοικούν μαζί με τους διαδόχους.

Επιχειρηματική κουλτούρα

Πίνακας 6 Εκπόνηση γραπτών στρατηγικών στόχων

Εκπόνηση γραπτών στρατηγικών στόχων		
	N	F%
Ναι	0	0
Όχι	10	100
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 6 Εκπόνηση γραπτών στρατηγικών στόχων

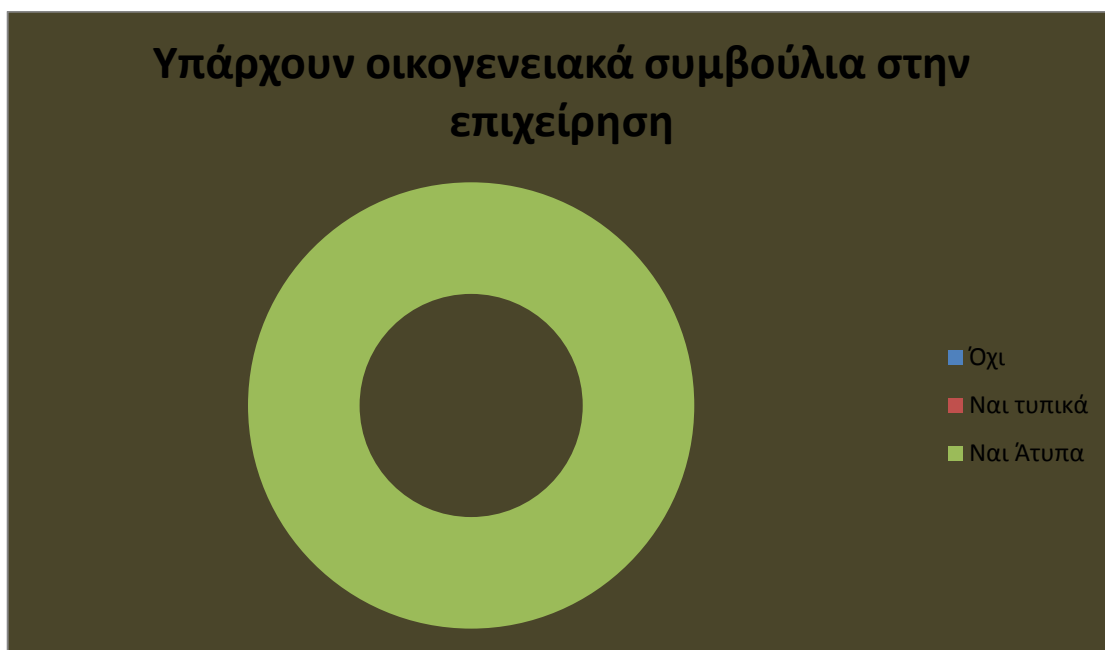


Διαπιστώνεται ότι καμία από τις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν εκπονεί Γραπτώς τους στρατηγικούς της στόχους, αλλά πάντα προφορικά και άτυπα.

Πίνακας 7 Υπάρχουν οικογενειακά συμβούλια στην επιχείρηση

Υπάρχουν οικογενειακά συμβούλια στην επιχείρηση		
	N	F%
Όχι	0	0
Ναι Τυπικά	0	0
Ναι Άτυπα	10	100
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 7 Υπάρχουν οικογενειακά συμβούλια στην επιχείρηση

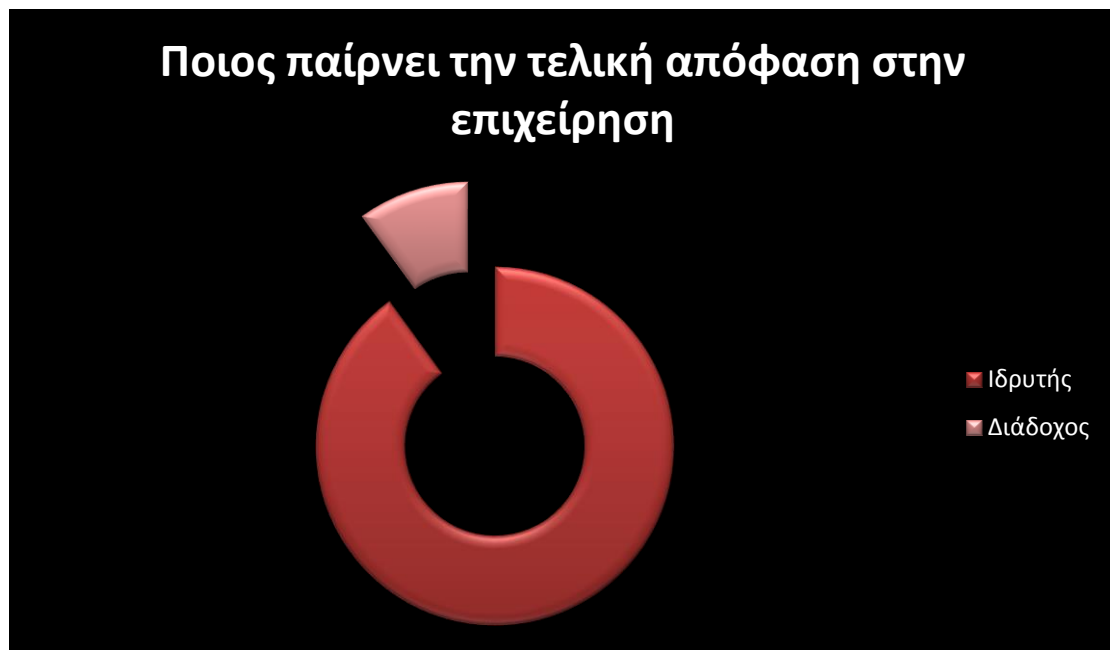


Επιπλέον όλες οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν οικογενειακά συμβούλια τα οποία γίνονται άτυπα, σε διάφορες στιγμές της ημέρας, κυρίως όμως κατά τη διάρκεια κάποιου γεύματος στην οικογένεια, ή και στην ώρα της εργασίας τους, χωρίς όμως να έχουν γραπτή μορφή.

Πίνακας 8 Ποιος παίρνει την τελική απόφαση στην επιχείρηση

Ποιος παίρνει την τελική απόφαση στην επιχείρηση		
	N	F%
Ιδρυτής	9	90
Διάδοχος	1	10
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 8 Ποιος παίρνει την τελική απόφαση στην επιχείρηση

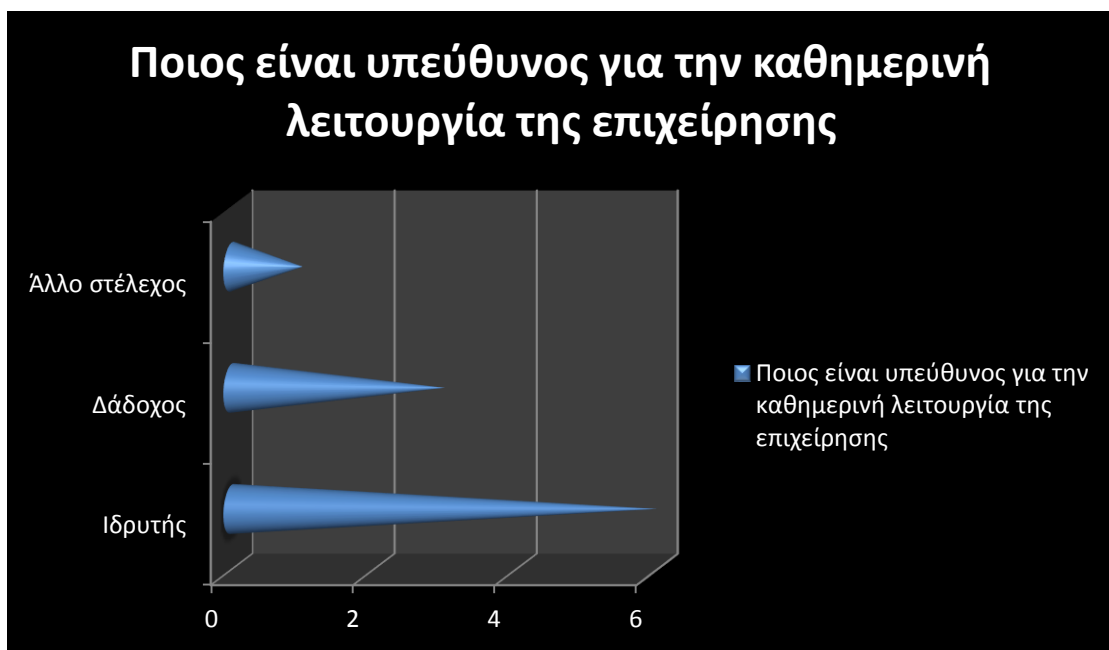


Επίσης διαπιστώνεται πως στην πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων (9/10) ο ιδρυτής είναι αυτός που παίρνει την τελική απόφαση, ακόμα και στην περίπτωση που διοικούν και οι δύο γενιές.

Πίνακας 9 Ποιος είναι υπεύθυνος για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης

Ποιος είναι υπεύθυνος για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης		
	N	F%
Ιδρυτής	6	60
Διάδοχος	3	30
Άλλο στέλεχος	1	10
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 9 Ποιος είναι υπεύθυνος για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης

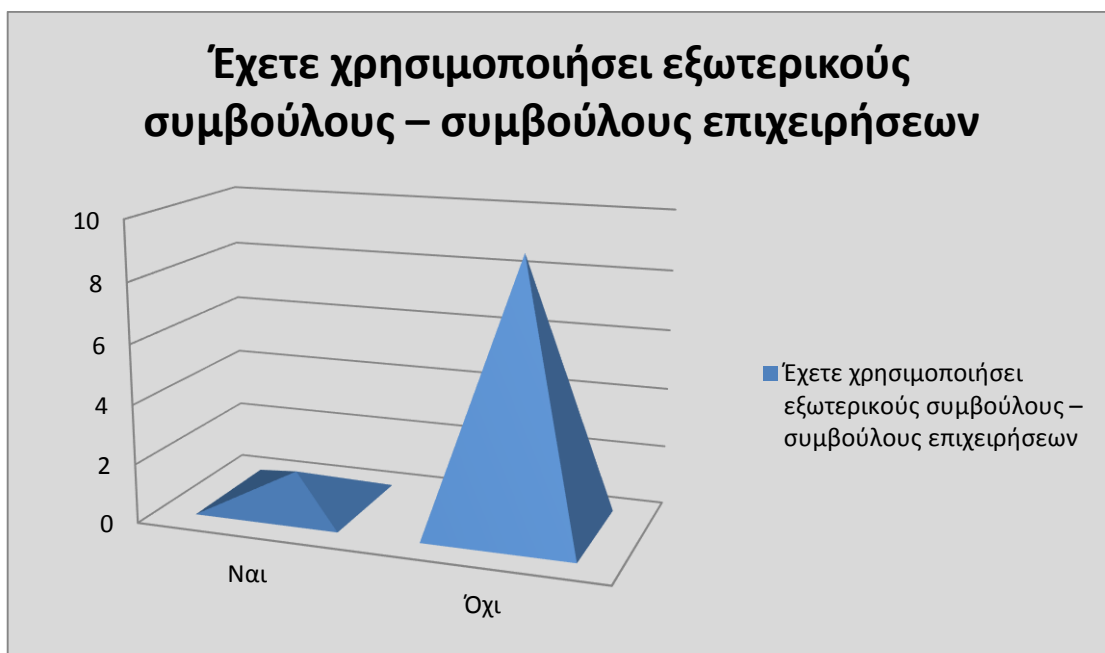


Παρατηρούμε ότι στο 60% των οικογενειακών επιχειρήσεων ο υπεύθυνος για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης είναι ο ίδιος ο ιδρυτής. Μόνο το 30% υποστήριξε πως υπεύθυνος για την καθημερινή λειτουργία είναι οι διάδοχοι. Ενώ μόλις μια στις δέκα επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κάποιο άλλο στέλεχος.

Πίνακας 10 Έχετε χρησιμοποιήσει εξωτερικούς συμβούλους – συμβούλους επιχειρήσεων

Έχετε χρησιμοποιήσει εξωτερικούς συμβούλους – συμβούλους επιχειρήσεων		
	N	F%
Ναι	1	10
Όχι	9	90
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 10 Έχετε χρησιμοποιήσει εξωτερικούς συμβούλους – συμβούλους επιχειρήσεων



Εδώ διαπιστώνεται ότι μόνο μια στις δέκα οικογενειακές επιχειρήσεις έχει χρησιμοποιήσει κάποιο σύμβουλο επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, για να τους βοηθήσει να ξεπεράσουν κάποια οικονομικά ζητήματα. Σε αντίθεση με το υπόλοιπο 90% που δεν έχει χρησιμοποιήσει ποτέ κάποιο σύμβουλο επιχειρήσεων.

Πίνακας 11 Χρησιμοποιείται μέσα προώθησης στην επιχείρησή σας

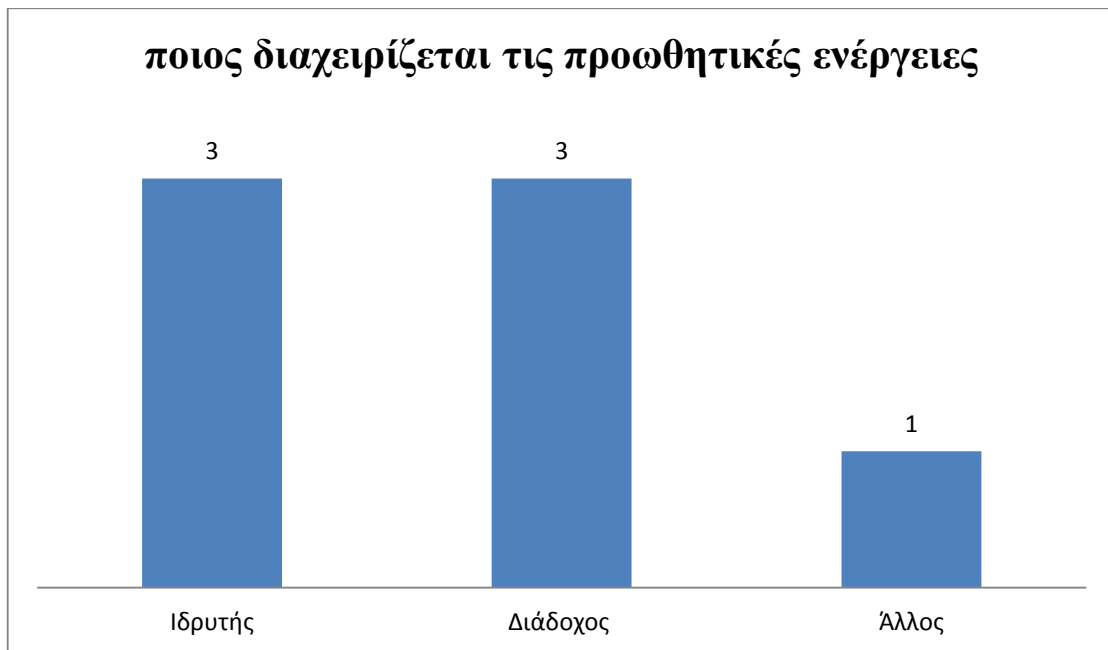
Χρησιμοποιείται μέσα προώθησης στην επιχείρησή σας		
	N	F%
Μάρκετινγκ	0	0
Προσωπικές πωλήσεις	2	20
Διαφήμιση	4	40
Όχι	4	40
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 11 Χρησιμοποιείται μέσα προώθησης στην επιχείρησή σας



Διαπιστώθηκε πως καμία οικογενειακή επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί μάρκετινγκ. Επίσης το 40% δεν έχει χρησιμοποιήσει καμία προωθητική ενέργεια. Όμως το υπόλοιπο 40% των οικογενειακών επιχειρήσεων έχει χρησιμοποιήσει ή χρησιμοποιεί διαφήμιση ως μέσο προβολής της επιχείρησής τους και μόνο δύο στις δέκα (20%) επιχειρήσεις χρησιμοποιούν προσωπικές πωλήσεις.

Διάγραμμα 12 ποιος διαχειρίζεται τις προωθητικές ενέργειες

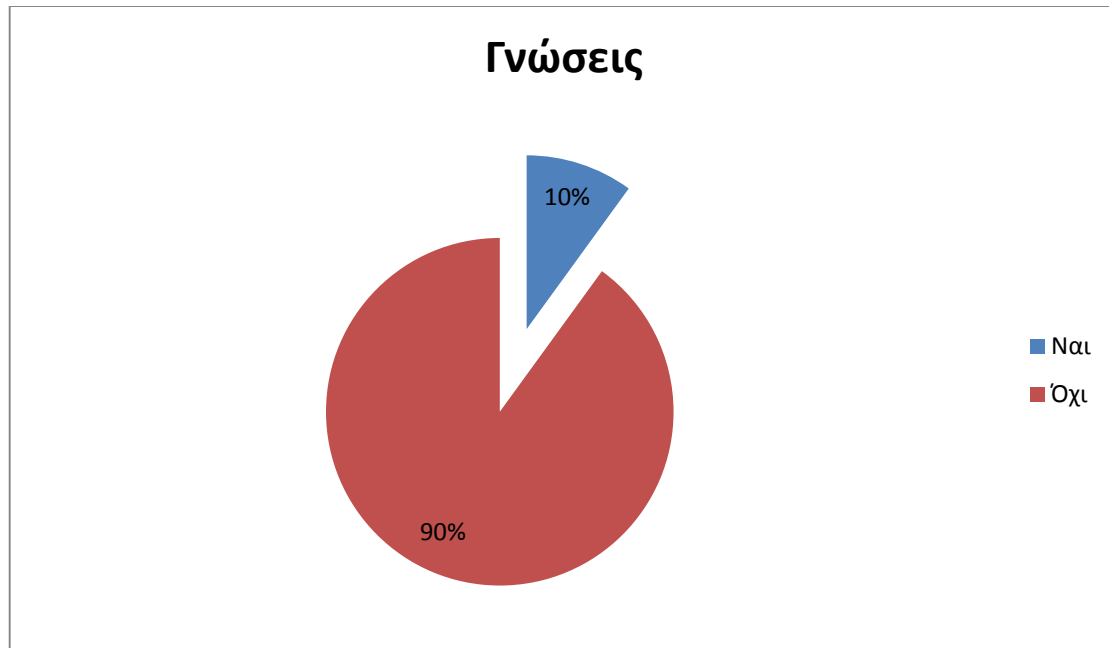


Το 70% των επιχειρήσεων που χρησιμοποιεί μέσα προβολής ισχυρίζεται πως σχεδόν οι μισές από αυτούς το διαχειρίζονται οι ιδρυτές, ενώ στις υπόλοιπες μισές το διαχειρίζονται οι διάδοχοι και μόνο μια επιχείρηση απασχολεί κάποιο άλλο στέλεχος για να προβάλλει την επιχείρησή της.

Πίνακας 13 Γνώσεις ιδρυτή για τα πληροφοριακά συστήματα

Γνώσεις ιδρυτή για τα πληροφοριακά συστήματα		
	N	F%
Ναι	1	10
Όχι	9	90
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 13 Γνώσεις ιδρυτή για τα πληροφοριακά συστήματα



Σ' αυτό το διάγραμμα παρατηρείται πως η πλειοψηφία των ιδρυτών (90%) δεν γνωρίζουν καθόλου από πληροφοριακά συστήματα, ενώ μόλις το 10% γνωρίζει κάποιο λογιστικό πρόγραμμα, απαραίτητο για την δουλειά του.

Πίνακας 14 Ξένες γλώσσες

Ξένες γλώσσες		
	N	F%
Ναι	2	20
Όχι	8	80
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 14 Ξένες γλώσσες

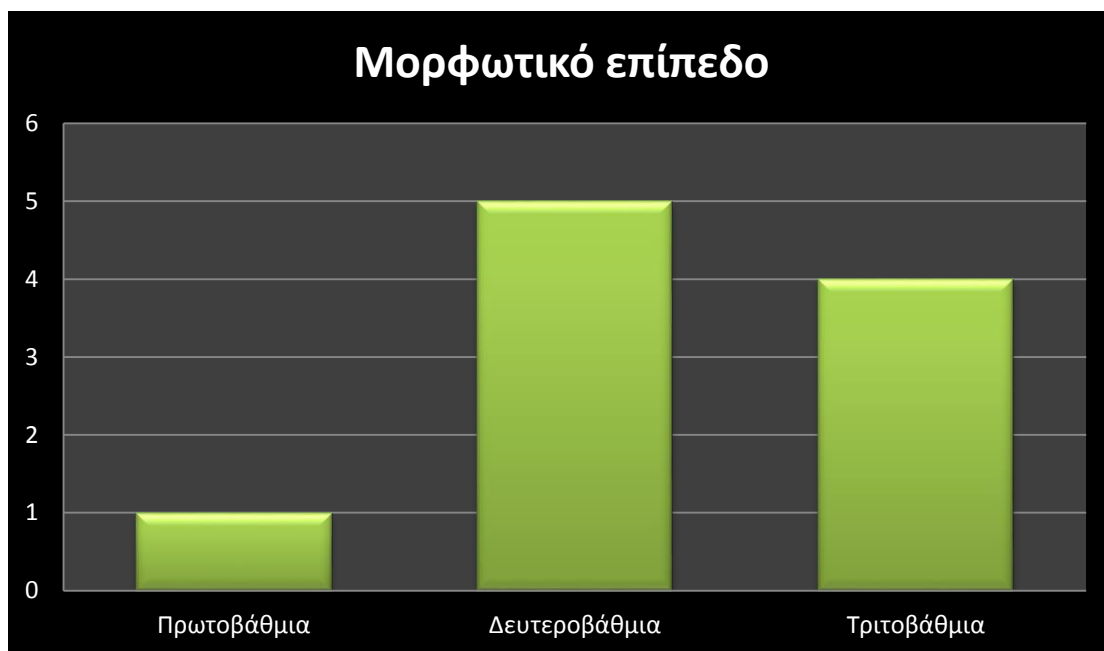


Οκτώ στους δέκα ιδρυτές των επιχειρήσεων δεν γνωρίζει καμία ξένη γλώσσα, ενώ μόλις οι δύο γνωρίζουν από μία ξένη γλώσσα που είναι τα Αγγλικά και τα Γερμανικά αντίστοιχα.

Πίνακας 15 Επίπεδο Μόρφωσης του ιδρυτή

Επίπεδο Μόρφωσης του ιδρυτή		
	N	F%
Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	1	10
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	5	50
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	4	40
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 15 Επίπεδο Μόρφωσης του ιδρυτή



Το 50% των ιδρυτών των επιχειρήσεων έχει δευτεροβάθμια μόρφωση, το 40% των ιδρυτών έχει τριτοβάθμια εκπαίδευση. Από αυτούς οι τρεις στους τέσσερις έχει σπουδάσει κάτι σχετικό για την επιχείρηση. Τέλος υπάρχει μόνο ένας ιδρυτής ο οποίος έχει πρωτοβάθμια εκπαίδευση.

Προετοιμασία για τη Διαδοχή

Οι Διάδοχοι οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα είναι στο σύνολό τους 13. Οι οποίοι θα αναλάβουν ή αναλαμβάνουν τα ηνία των δέκα οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Πίνακας 16 Εργασιακή εμπειρία Διαδόχων

Εργασιακή εμπειρία Διαδόχων		
	N	F%
Ναι	3	30
Όχι	7	70
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 16 Εργασιακή εμπειρία

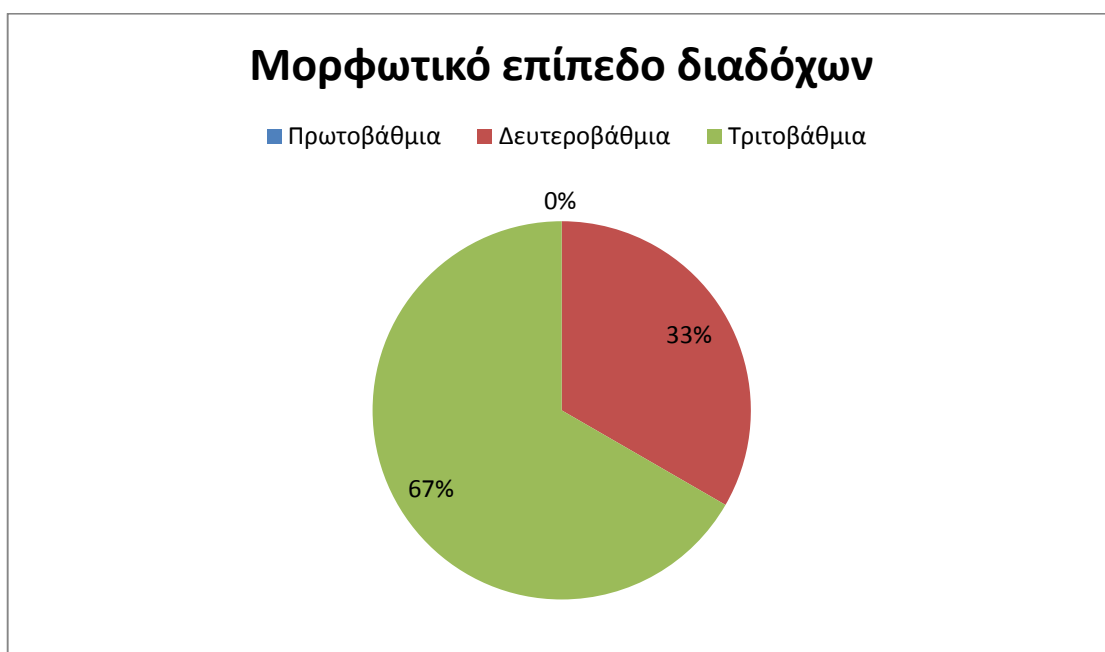


Διαπιστώνεται πως το 70% (9/13) των διαδόχων δεν έχει κάποια εργασιακή εμπειρία εκτός της οικογενειακής επιχείρησης. Ενώ μόλις το 30% αυτών έχουν εργαστεί και εκτός της επιχείρησης.

Πίνακας 17 Σπουδές των διαδόχων σχετικές με την επιχείρηση

Σπουδές των διαδόχων σχετικές με την επιχείρηση	
	N
Ναι	6
Όχι	2
Σύνολο	8

Διάγραμμα 17 Μορφωτικό επίπεδο διαδόχων



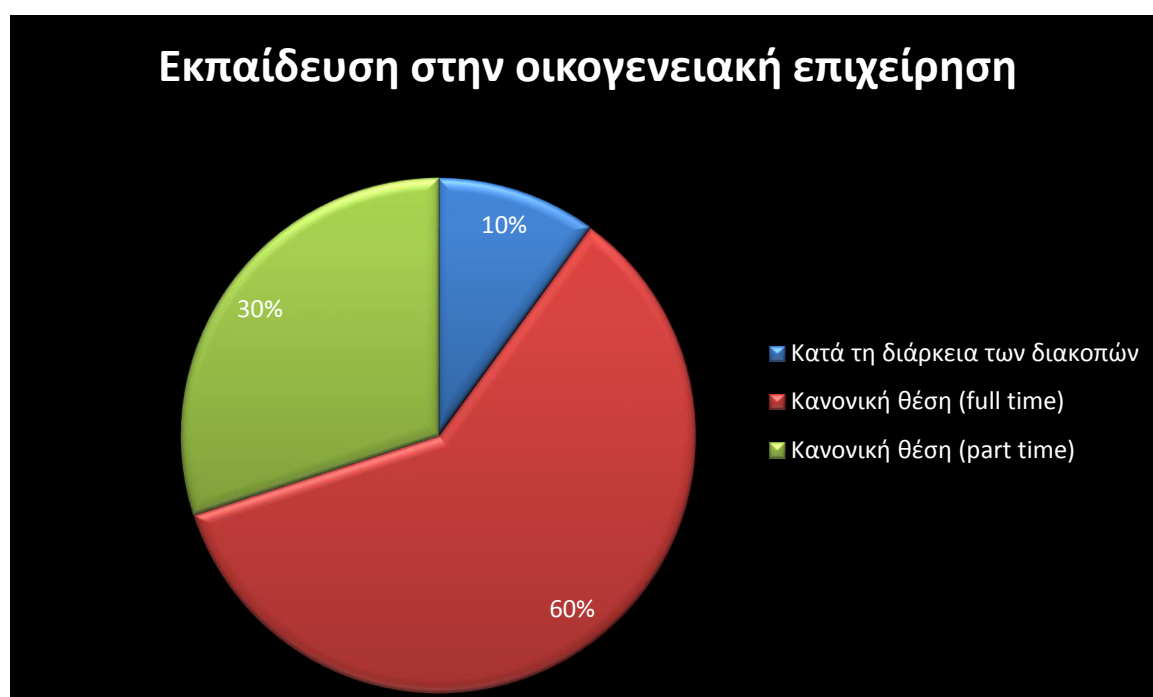
Από τους 13 Διαδόχους συνολικά των δέκα οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα διαπιστώνεται ότι το 67% (8/13) αυτών έχει σπουδάσει ή τελειώνει τις σπουδές του, οι οποίες στην πλειοψηφία τους είναι σχετικές με την συνέχιση της επιχείρησης, ενώ το 33% έχει δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Το 75% (6/8) διαδόχους σπουδάζει ή έχει σπουδάσει κάτι σχετικό για την επιχείρηση ενώ μόνο το 25% (2/8) έχει σπουδάσει κάτι άλλο.

Πίνακας 18 Εκπαίδευση των διαδόχων από την οικογενειακή επιχείρηση

Εκπαίδευση των διαδόχων από την οικογενειακή επιχείρηση		
	N	F%
Κατά τη διάρκεια των διακοπών	1	10
Κανονική θέση (full time)	6	60
Κανονική θέση (part time)	3	30
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 18 Εκπαίδευση στην οικογενειακή επιχείρηση

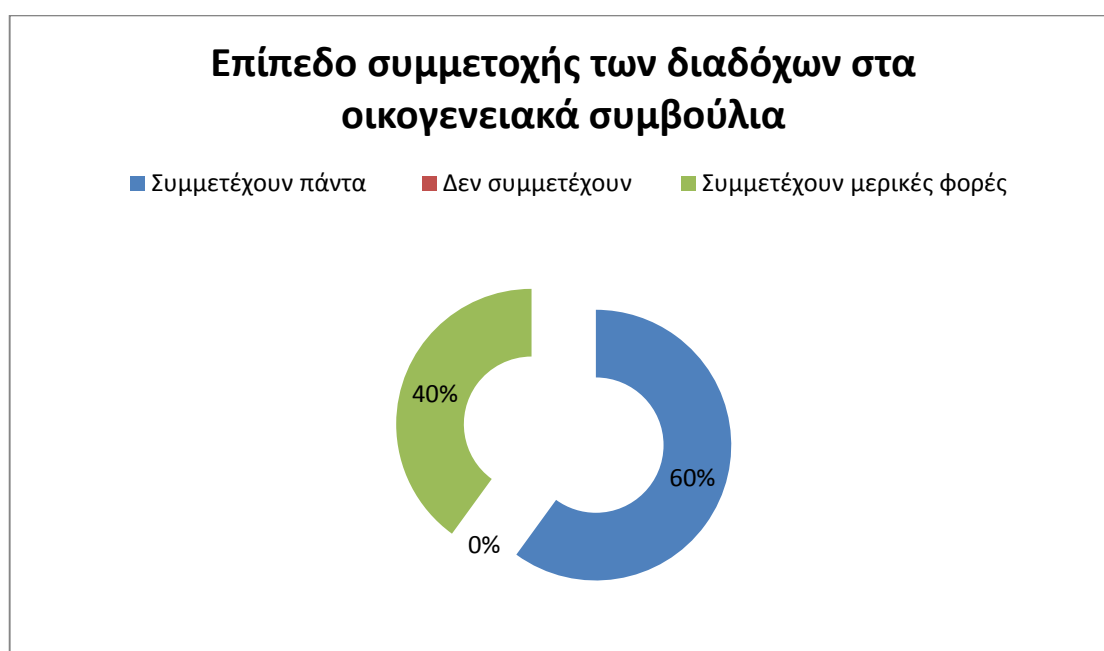


Παρατηρείται ότι στο 60% των οικογενειακών επιχειρήσεων οι διάδοχοι πλέον έχουν εκπαιδευτεί και εργάζονται κανονικά στην επιχείρηση. Το υπόλοιπο 30% των διαδόχων εργάζεται part time, όμως έχει τη δική του θέση στην επιχείρηση. Τέλος, το υπόλοιπο 10% έχει εκπαιδευτεί κατά τη διάρκεια των διακοπών, όμως δεν έχει προς το παρόν κανονική θέση. Βρίσκεται και βοηθάει στην επιχείρηση άτυπα, είτε επειδή βρίσκονται στις σπουδές τους ακόμα είτε άλλων υποχρεώσεων. Παρόλα αυτά δηλώνουν πως έχουν εκπαιδευτεί από την επιχείρηση και σχεδιάζουν στο μέλλον να εργάζονται κανονικά εκεί.

Πίνακας 19 Επίπεδο συμμετοχής των διαδόχων στα οικογενειακά συμβούλια

Επίπεδο συμμετοχής των διαδόχων στα οικογενειακά συμβούλια		
	N	F%
Συμμετέχουν πάντα	6	60
Δεν συμμετέχουν	0	0
Συμμετέχουν μερικές φορές	4	40
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 19 Επίπεδο συμμετοχής των διαδόχων στα οικογενειακά συμβούλια



Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ρωτήθηκαν οι ιδρυτές κατά πόσο συμμετέχουν τα παιδιά του – μελλοντικοί διάδοχοι στα οικογενειακά συμβούλια. Έξι στους δέκα (60%) αυτών ισχυρίστηκε πως τα οικογενειακά συμβούλια πάντα διεξάγονται μόνο όταν είναι παρόν τα παιδιά τους διότι μαζί διοικούν την επιχείρηση και σιγά-σιγά έχουν αρχίσει ήδη να αναλαμβάνουν τα ηνία της επιχείρησης οι ίδιοι οι διάδοχοι. Από την άλλη πλευρά καμία επιχείρηση δεν υποστήριξε ότι τα παιδιά δεν συμμετάσχουν ποτέ στα συμβούλια. Όμως το 40% ισχυρίστηκε ότι υπάρχουν φορές που δεν τυχαίνει να βρίσκονται παρόν οι διάδοχοι σε κάποια οικογενειακά συμβούλια που λαμβάνουν χώρα άτυπα εντός ή και εκτός της επιχείρησης. Ωστόσο, όταν πραγματοποιούνται συμβούλια και είναι παρόν οι διάδοχοι, τότε συμμετέχουν κανονικά.

Πίνακας 20 Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των διαδόχων ή και του ιδρυτή

Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των διαδόχων ή και του ιδρυτή		
	N	F%
Κάθε μέρα	3	30
Σχεδόν κάθε μέρα	4	40
Σπάνια	3	30
Ποτέ	0	0
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 20 Συγκρούσεις



Ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα που παρουσιάζονται στις οικογενειακές επιχειρήσεις όπως τονίστηκε και πιο πάνω είναι οι συγκρούσεις. Η έρευνα επαλήθευσε αυτό το γεγονός διότι καμία επιχείρηση δεν ισχυρίστηκε πως δεν υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας κατά την εργασία. Το 70% των οικογενειακών επιχειρήσεων ισχυρίστηκε πως οι συγκρούσεις υπάρχουν κάθε μέρα ή σχεδόν κάθε μέρα κατά την διάρκεια της εργασίας τους, όμως τις ξεπερνάνε γρήγορα χωρίς να προσπαθεί ο ένας να κάνει κακό στον άλλον. Με συζήτηση ή και χωρίς πολλές φορές συνεχίζουν να συνυπάρχουν και να δουλεύουν μαζί για το καλό της οικογένειας. Ενώ το υπόλοιπο 30% ισχυρίστηκε πως οι συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα σπάνια. Σε αυτές τις επιχειρήσεις αξίζει να σημειωθεί ότι είναι οι επιχειρήσεις όπου οι διάδοχοι δεν έχουν κανονική θέση ακόμα, αλλά βοηθητική λόγω σπουδών

και άλλων γεγονότων. Παρόλα αυτά δημιουργούνται κάποιες συγκρούσεις αλλά όχι σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Πίνακας 21 Η κατανομή των ρόλων στην οικογενειακή επιχείρηση γίνεται βάση της

Η κατανομή των ρόλων στην οικογενειακή επιχείρηση γίνεται βάση της:	
	N
Εκπαίδευσης	5
Γνώσης	10
Εμπειρίας	7

Διάγραμμα 21 Κατανομή των ρόλων

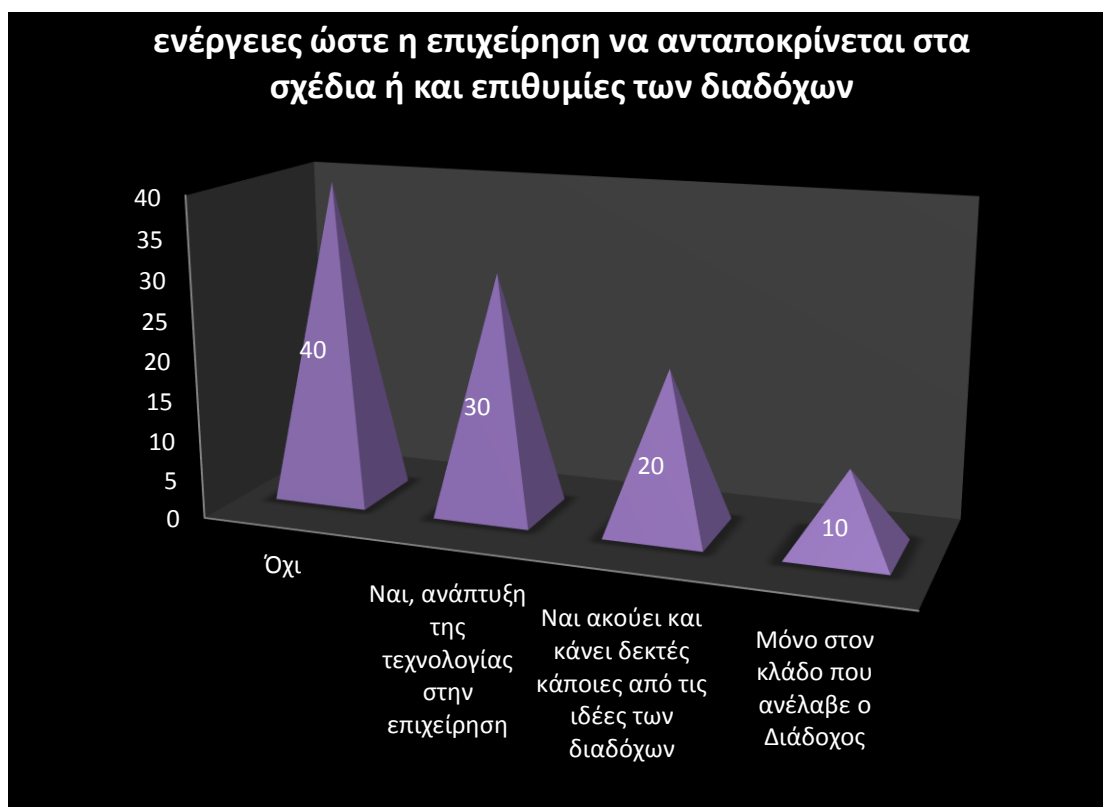


Όλες οι οικογενειακές επιχειρήσεις (100%) απάντησαν πως η κατανομή των ρόλων εντός της επιχείρησης γίνεται βάση της γνώσης στον συγκεκριμένο κλάδο, οι μισές από αυτές (5/10) υποστηρίζουν πως μαζί με την γνώση, τον ίδιο ρόλο παίζει και η εκπαίδευση του διαδόχου. Ενώ 7 στις δέκα επιχειρήσεις (70%) υποστηρίζει πως σημαντικό ρόλο παίζει εκτός από την γνώση και η εμπειρία του διαδόχου. Τέλος, το 40% των οικογενειακών επιχειρήσεων ισχυρίστηκαν και τους τρεις παράγοντες.

Πίνακας 22 Ενέργειες του ιδρυτή ώστε η επιχείρηση να ανταποκρίνεται στα σχέδια ή και επιθυμίες των διαδόχων

Ενέργειες του ιδρυτή ώστε η επιχείρηση να ανταποκρίνεται στα σχέδια ή και επιθυμίες των διαδόχων		
	N	F%
Όχι / όχι ακόμα	4	40
Ναι, ανάπτυξη της τεχνολογίας στην επιχείρηση	3	30
Ναι ακούει και κάνει δεκτές κάποιες από τις ιδέες των διαδόχων	2	20
Μόνο στον κλάδο που ανέλαβε ο Διάδοχος	1	10
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 22 Ενέργειες του ιδρυτή ώστε η επιχείρηση να ανταποκρίνεται στα σχέδια ή και επιθυμίες των διαδόχων



Το 40% των ιδρυτών ισχυρίζεται πως δεν έχει κάνει καμία ενέργεια ώστε η επιχείρηση να ανταποκρίνεται στις επιθυμίες των διαδόχων.

Το 30% των ιδρυτών έχουν αναπτύξει την τεχνολογία στην επιχείρηση και την διαχειρίζεται ο διάδοχος, πριν την είσοδο του διαδόχου δεν υπήρχε κάτι σχετικό.

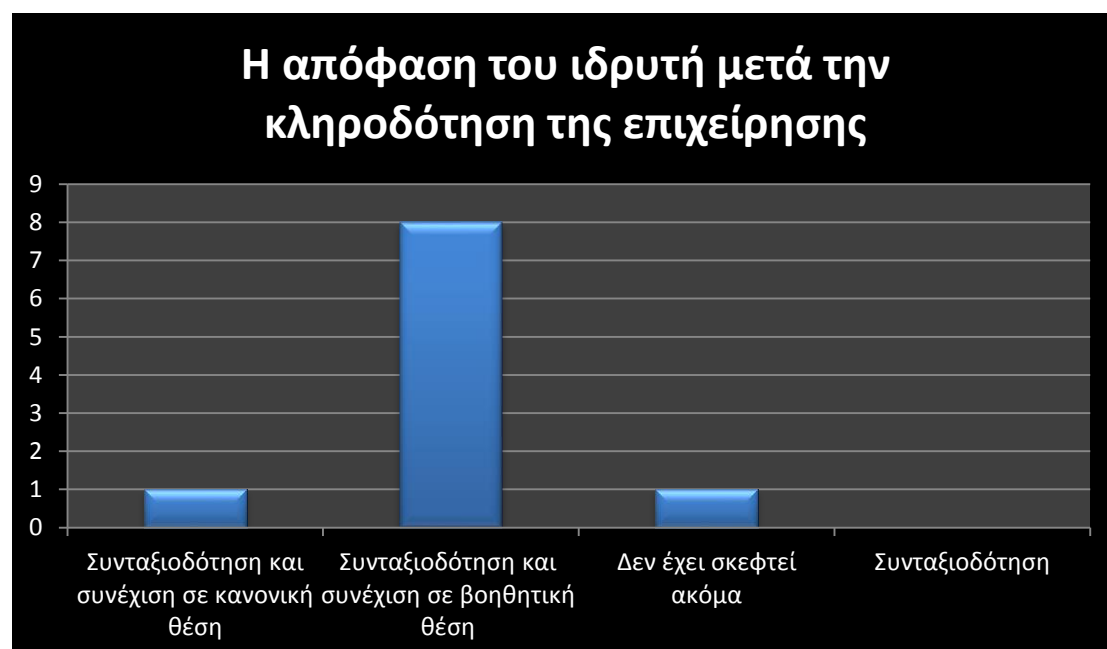
Επίσης, μόνο το 20% (2/10) ιδρυτές ακούσει και κάνει δεκτές κάποιες από τις ιδέες των διαδόχων. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτό συμβαίνει διότι οι διάδοχοι διοικούν μαζί με τον ιδρυτή σε αυτές τις επιχειρήσεις.

Τέλος, σε μόνο μία επιχείρηση, ο διάδοχος έχει εξ ολοκλήρου τον έλεγχο και αποφασίζει ο ίδιος του λόγο ότι τον δημιούργησε ο ίδιος ο διάδοχος.

Πίνακας 23 Η απόφαση του ιδρυτή μετά την κληροδότηση της επιχείρησης

Η απόφαση του ιδρυτή μετά την κληροδότηση της επιχείρησης		
	N	F%
Συνταξιοδότηση και συνέχιση απασχόλησης στην επιχείρηση σε κανονική θέση	1	10
Συνταξιοδότηση και παραμονή στην επιχείρηση σε βοηθητική θέση	8	80
Δεν έχει σκεφτεί ακόμη	1	10
Συνταξιοδότηση	0	0
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 23 Η απόφαση του ιδρυτή μετά την κληροδότηση της επιχείρησης

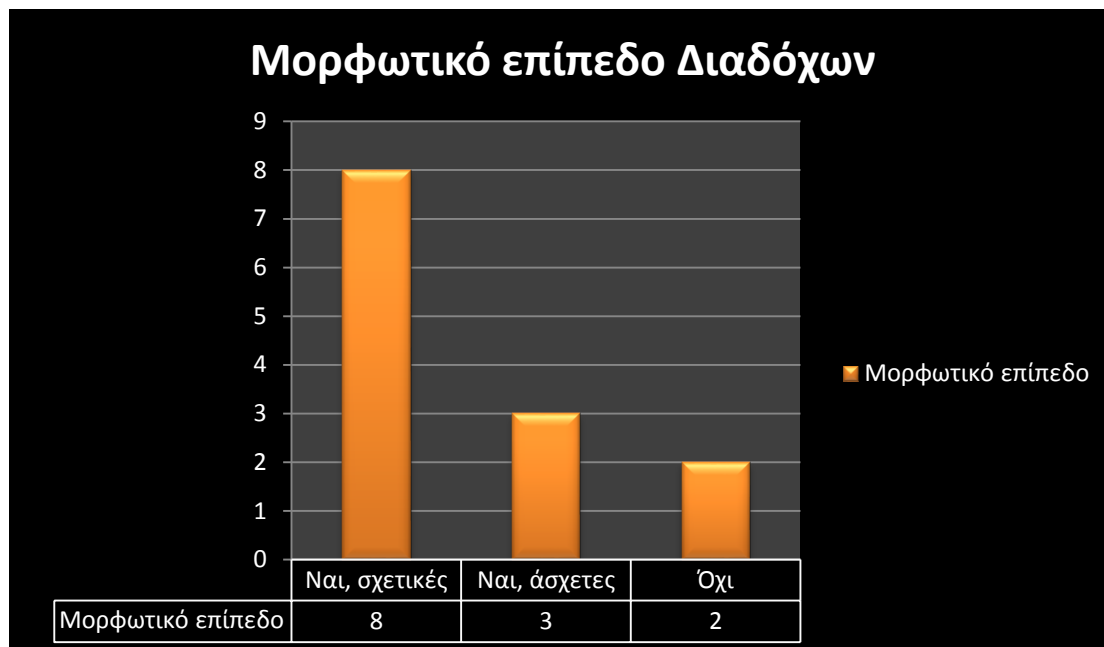


Για πολλούς επιχειρηματίες είναι πολύ δύσκολο να εγκαταλείψουν τη δημιουργία μιας ολόκληρης ζωής, ανοίγοντας έτσι τον δρόμο για την μελλοντική ανάπτυξη της εταιρίας. Αυτό διαπιστώθηκε πολύ εύκολα και από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Το 80% των ιδρυτών απάντησε πως έχει πολύ λίγα χρόνια μέχρι να βγει στη σύνταξη, αλλά θα συνεχίσει να βρίσκεται στην εταιρία σε βοηθητική θέση, πρόσθεσε επιπλέον πως θα του είναι μεγάλη απώλεια να σταματήσει τελείως από την επιχείρηση. Επιπλέον ο ένας από τους εννιά ιδρυτές (10%) έχει ήδη συνταξιοδοτηθεί αλλά παραμένει στην επιχείρηση σε κανονική θέση. Μόνο ένας ιδρυτής δεν έχει σκεφτεί ακόμη τι θα κάνει μετά τη κληροδότηση της επιχείρησης, επειδή τα παιδιά του βρίσκονται ακόμα στις σπουδές και δεν γνωρίζει πως θα δουλεύουν όταν αποκτήσουν κανονική θέση.

Για ακόμη μια φορά επαληθεύεται , πως οι ιδρυτές δεν εγκαταλείπουν εύκολα τη δημιουργία μιας ζωής, ακόμη και όταν βγουν στην σύνταξη.

Γνώσεις και Εμπειρίες των Διαδόχων

Διάγραμμα 24 Μορφωτικό επίπεδο Διαδόχων

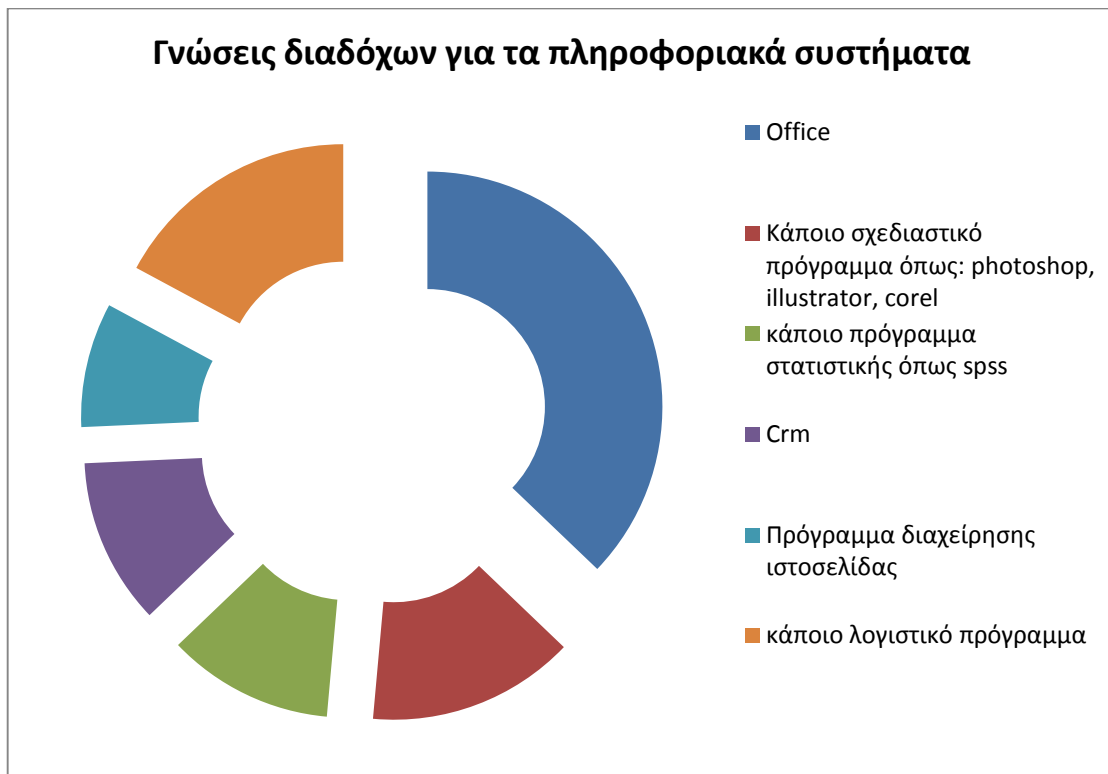


Και στις δέκα επιχειρήσεις διαπιστώθηκε ότι από τους 13 διαδόχους, οι 11 έχουν σπουδάσει. (85%). Από τους ένδεκα (11), οι οκτώ έχουν σπουδάσει κάτι σχετικό για τη συνέχιση της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι από τους οκτώ που έχουν σχετικές σπουδές οι έξι από αυτούς, έχουν σπουδές γύρο από τον κλάδο της οικονομίας. Ενώ οι τρεις έχουν σπουδάσει κάτι τελείως άσχετο για τη συνέχιση της επιχείρησης. Μόνο οι δύο στους δεκατρείς διαδόχους δεν έχουν σπουδάσει απολύτως τίποτα.

Πίνακας 24 Γνώσεις διαδόχων για τα πληροφοριακά συστήματα

Γνώσεις διαδόχων για τα πληροφοριακά συστήματα		
	N	F%
Ναι	10	100
Όχι	0	0
Σύνολο	10	100

Διάγραμμα 25 Γνώσεις διαδόχων για τα πληροφοριακά συστήματα



Όλοι οι διάδοχοι γνωρίζουν από office, από αυτούς σχεδόν οι μισοί, 45% (6/13) γνωρίζουν και κάποιο λογιστικό πρόγραμμα. Επιπλέον, το 40% (5/13) των διαδόχων γνωρίζει και κάποιο σχεδιαστικό πρόγραμμα όπως: (photoshop, illustrator, Corel). Επίσης οι 3/13 διαδόχους έχουν γνώσεις και μπορούν να διαχειριστούν την ιστοσελίδα της εταιρίας. Τέλος, περίπου το 1/3 από τους διαδόχους (4/13) γνωρίζει από κάποιο πρόγραμμα στατιστικής όπως (spss) και γνωρίζει και κάποιο πρόγραμμα για τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων όπως είναι το Crm.

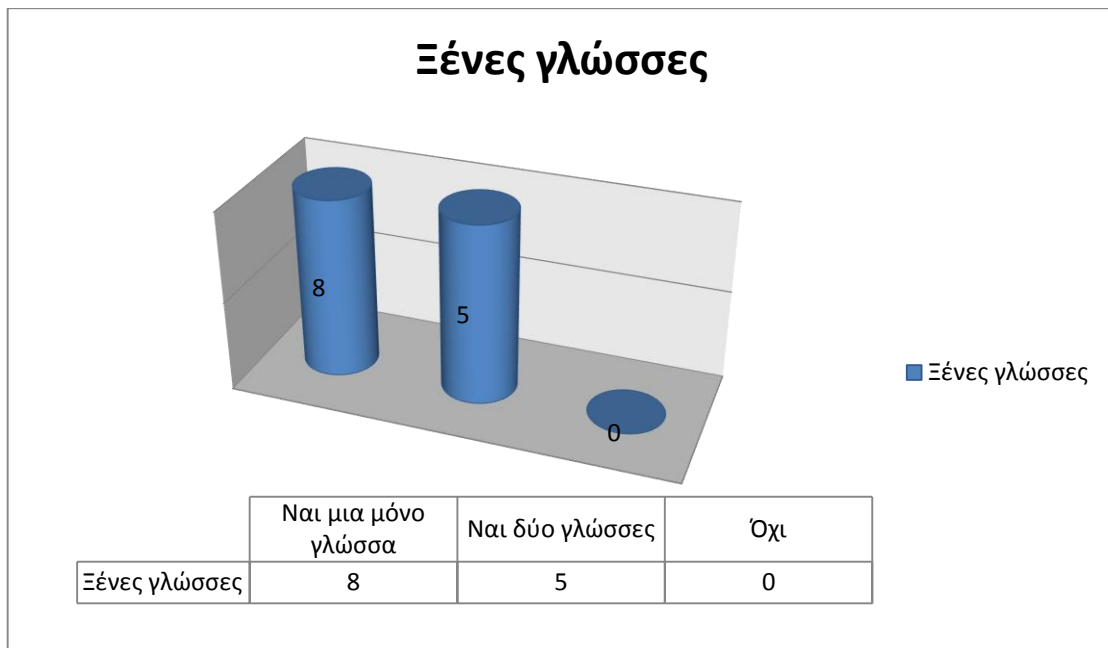
Σε αντίθεση με τους ιδρυτές της επιχείρησης, που το 90% αυτών δεν γνωρίζει κανένα πρόγραμμα, εκτός από έναν ιδρυτή που γνωρίζει κάποιο λογιστικό πρόγραμμα.

Διάγραμμα 26 Γνώσεις διαδόχων όσον αφορά το Μάρκετινγκ, Προσωπικές πωλήσεις, Διαφήμιση



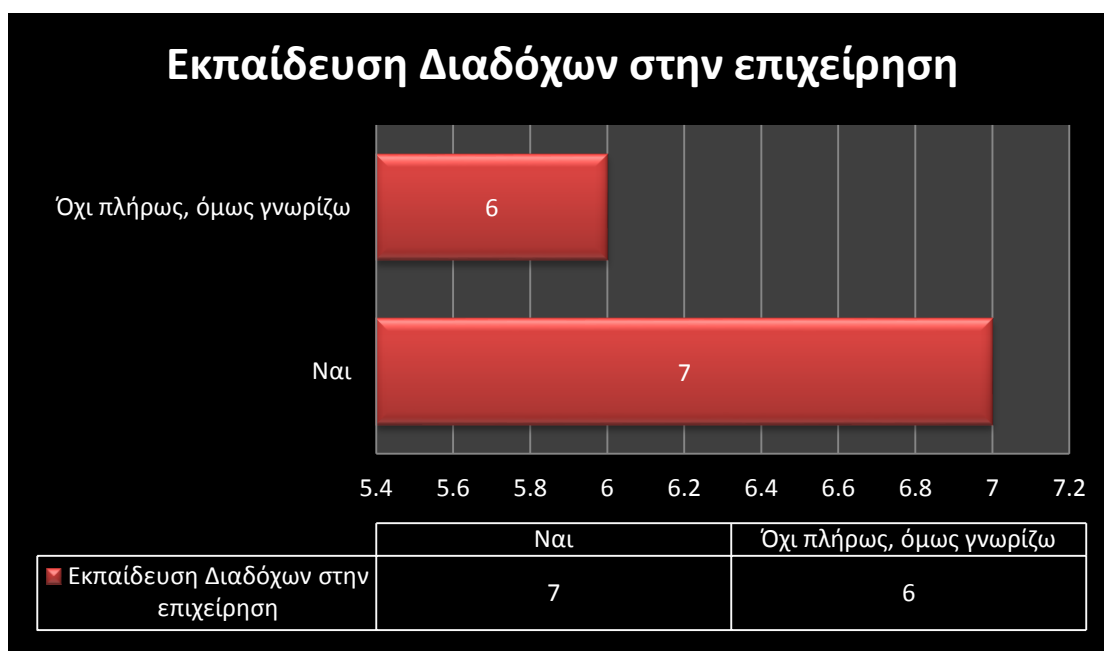
Από όλους τους διαδόχους των οικογενειακών επιχειρήσεων οι οκτώ έχουν γνώσεις από προωθητικές ενέργειες. Από αυτούς οι έξι λόγω σπουδών ενώ οι δύο από κάποια σεμινάρια που έχουν παρακολουθήσει ή και από εμπειρία. Ενώ οι 5 στους 13 διαδόχους δεν γνωρίζουν καθόλου από προωθητικές ενέργειες.

Διάγραμμα 27 Ξένες γλώσσες



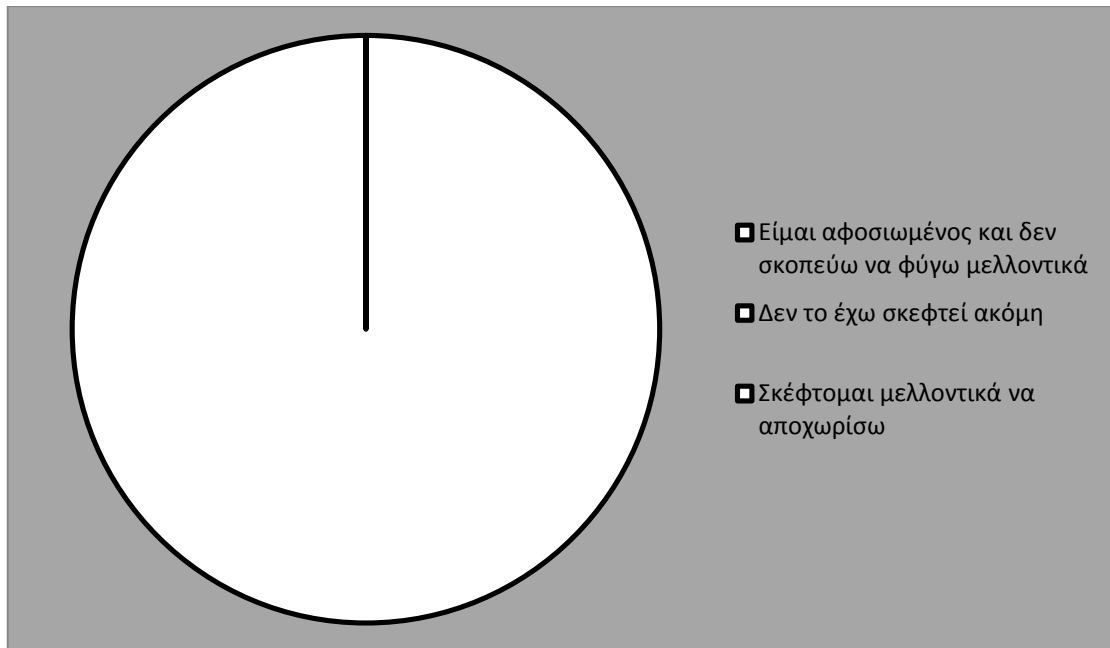
Εντύπωση προκαλεί ότι όλοι οι απερχόμενοι αρχηγοί της οικογενειακής επιχείρησης γνωρίζουν ξένες γλώσσες. Σε αντίθεση με τους ιδρυτές των επιχειρήσεων. Και οι 13 διάδοχοι γνωρίζουν Αγγλικά. Από αυτούς σχεδόν οι μισοί γνωρίζουν την γλώσσα άπταιστα. Επιπλέον, πέντε από τους δεκατρείς διαδόχους γνωρίζουν και μια δεύτερη γλώσσα όπου είναι τα Γερμανικά ή και τα Ιταλικά.

Διάγραμμα 28 Εκπαίδευση Διαδόχων στην επιχείρηση



Σχεδόν οι μισοί διάδοχοι 55%, ή (7/13) έχουν εκπαιδευτεί πλήρως σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, ενώ οι υπόλοιποι 6 δεν έχουν εκπαιδευτεί πλήρως, όμως γνωρίζουν τον τομέα αυτόν καλά.

Διάγραμμα 29 Επίπεδο αφοσίωσης διαδόχου και συνέχιση της επιχείρησης



Το 100% των απερχόμενων ηγετών ισχυρίστηκε πως είναι αφοσιωμένος στην οικογενειακή επιχείρηση και δεν σκοπεύει να την εγκαταλείψει μελλοντικά, αλλά να συνεχίσει σε αυτήν και να την αναπτύξει ακόμη περισσότερο. Σε αυτό ίσως να οφείλεται και το φαινόμενο της οικονομικής κρίσης, διότι όταν τους ερωτήθηκε το αν σκέφτονται στο μέλλον να κάνουν μια δουλειά δικιά τους ή να εργαστούν σε κάποια άλλη επιχείρηση, η πλειοψηφία αυτών το θεώρησε αβέβαιο λόγο της κρίσης.

Πίνακας 25 Παράγοντες διαφωνίας

Υπάρχουν κάποιες συνήθειες ή συμπεριφορές όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης που δεν συμφωνείτε	
	N
A. Όχι, δεν υπάρχουν	3
B. Δεν ακούει ο ιδρυτής νέες απόψεις και ιδέες	3
Γ. Συγκεντρώνονται φίλοι του ιδιοκτήτη στην εταιρία και χρονοτριβούν χωρίς λόγο	5
Δ. Αφήνει μεγάλες πιστώσεις	2
Ε. Δεν γίνεται σωστή έρευνα αγοράς από τον ιδρυτή όσον αφορά τα προϊόντα που εμπορεύεται η επιχείρηση	3

Διάγραμμα 30 Παράγοντες διαφωνίας



Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ρωτήθηκε στους **μελλοντικούς ηγέτες** εάν Υπάρχουν κάποιες συνήθειες ή συμπεριφορές όσον αφορά τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση που δεν συμφωνούν.

Οι 3 από τους 13 διαδόχους ισχυρίστηκαν πως δεν υπάρχουν τέτοιοι παράγοντες εντός της επιχείρησης που να τους βρίσκουν αντίθετους ή και να μην συμφωνούν.

Ωστόσο, σχεδόν το 1/2 από αυτούς (5/13 διάδοχοι) απάντησαν πως συχνά συγκεντρώνονται φίλοι του ιδιοκτήτη στην εταιρία και χρονοτριβούν χωρίς λόγο, με αποτέλεσμα να περνούν άσκοπα οι ώρες χωρίς να εργάζεται ο ίδιος ο ιδρυτής και να περνούν όλες οι δουλειές από τα παιδιά, έχοντας αποτέλεσμα οι δουλειές να γίνονται βιαστικά και ίσως χωρίς σωστό αποτέλεσμα.

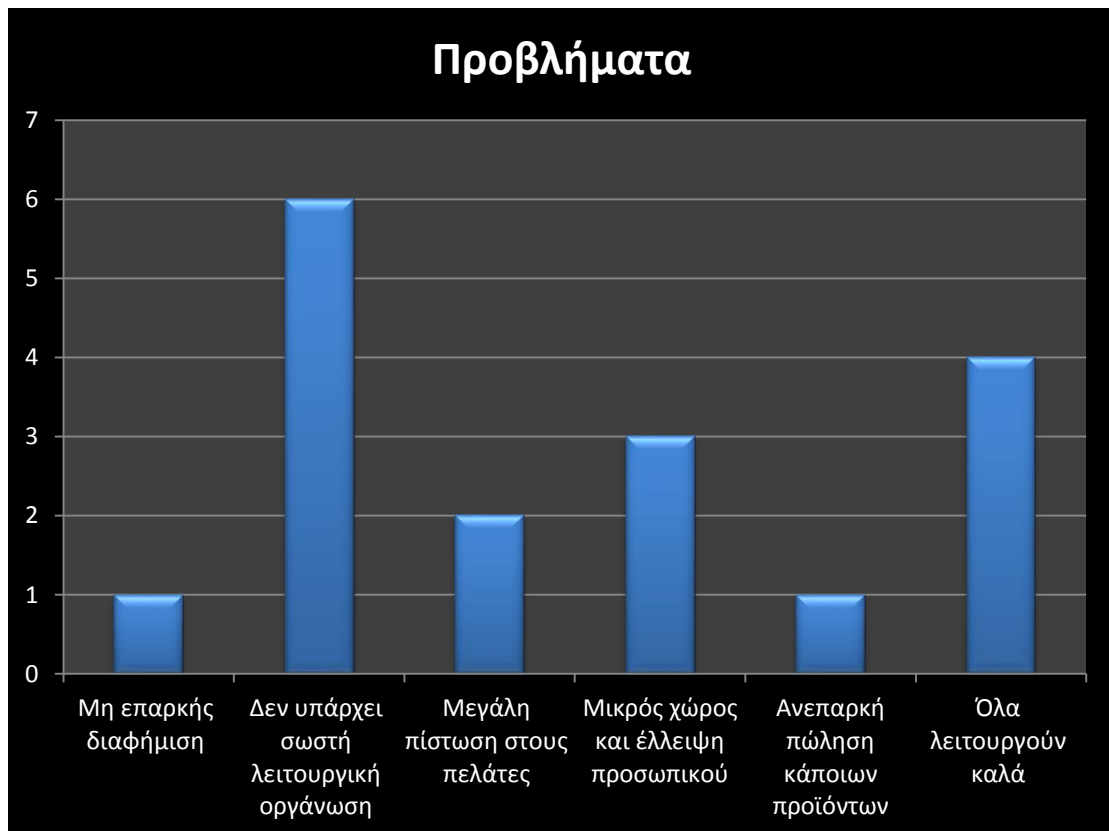
Επίσης, 3 διάδοχοι εκ των οποίων οι δύο ανήκουν στην ίδια επιχείρηση ισχυρίστηκαν πως ο ιδιοκτήτης δεν πραγματοποιεί σωστή έρευνα όσον αφορά τα προϊόντα που εμπορεύεται η επιχείρηση. Παραδείγματος χάρη:

- άρνηση του ιδρυτή για εισαγωγές προϊόντων από άλλη χώρα
- Άρνηση για αγορές προϊόντων από άλλες περιοχές της Ελλάδας, (Τοπικιστής), με αποτέλεσμα να αγοράζουν ακριβότερα κάποια προϊόντα
- Επιμονή αγοράς κάποιον ξεπερασμένων προϊόντων

Επιπλέον, 3 διάδοχοι από διαφορετικές επιχειρήσεις τόνισαν πως ο ιδρυτής – πατέρας τους δεν ακούει ή και δεν κάνει δεκτές νέες ιδέες ή απόψεις που φέρνει ο διάδοχος, διότι πολλές φορές δεν αντιλαμβάνεται πόσο χρήσιμη είναι η τεχνολογία σε μια επιχείρηση. Με αποτέλεσμα να υπάρχουν κάποιες δυσαρέσκειες από την πλευρά της νέας γενιάς.

Τέλος, 2 διάδοχοι ισχυρίστηκαν πως υπάρχουν μεγάλες πιστώσεις προς τους πελάτες της επιχείρησης και αυτό δημιουργεί αρκετά προβλήματα ρευστότητας.

Διάγραμμα 31 Προβλήματα που διαπιστώνουν οι διάδοχοι στην επιχείρηση



Τα προβλήματα τα οποία έχουν διαπιστώσει οι διάδοχοι στην επιχείρηση είναι τα εξής:

Το 50% των διαδόχων κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ισχυρίστηκε πως δεν υπάρχει σωστή λειτουργική οργάνωση εντός της επιχείρησης, έτσι ο κάθε ένας κάνει διάφορες δουλειές στην επιχείρηση χωρίς να υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο οργανόγραμμα. Με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σωστή επικοινωνία στην διεκπεραίωση μιας δουλειάς.

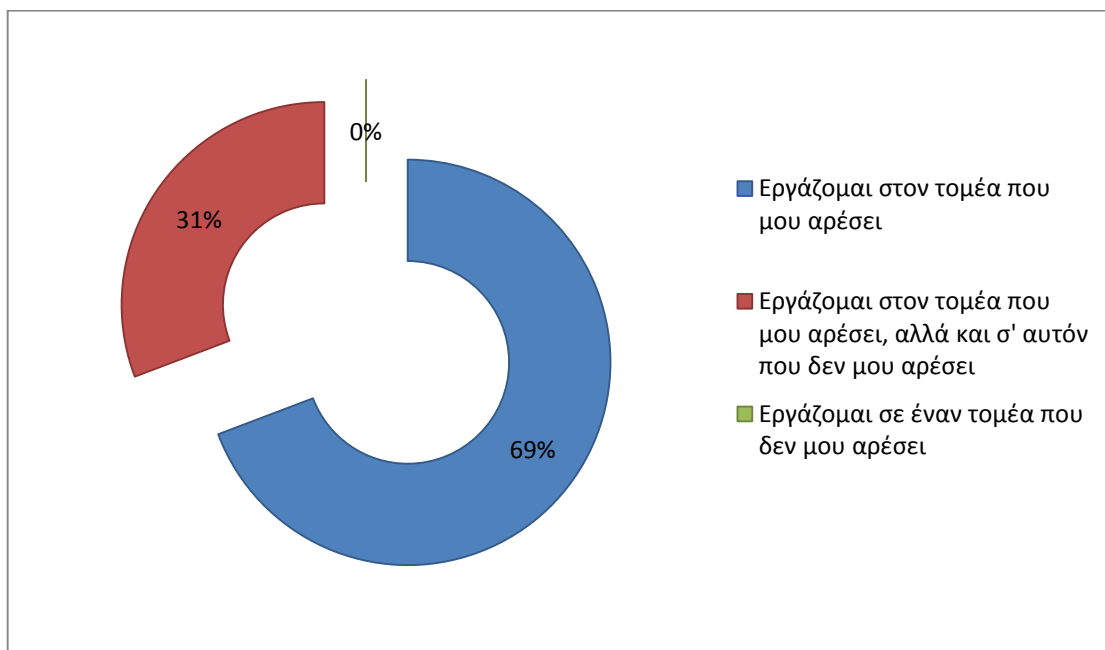
Επιπλέον, κάποια άλλα προβλήματα τα οποία έχουν επισημάνει οι διάδοχοι είναι ότι η επιχείρηση στεγάζεται σε μικρό χώρο, με αποτέλεσμα να μην γίνεται σωστά η προώθηση όλων των προϊόντων τους. Καθώς και υπάρχει επίσης έλλειψη προσωπικού όπως είναι πωλητές και γραμματεία.

Επίσης οι ιδρυτές αφήνουν μεγάλες πιστώσεις στους πελάτες με αποτέλεσμα να υπάρχει δυσκολία στην ρευστότητα της επιχείρησης. Οι διάδοχοι υποστήριξαν επίσης πως η διαφήμιση στην επιχείρηση είναι ανεπαρκής ή δεν υπάρχει καθόλου.

Ένα πολύ σοβαρό πρόβλημα είναι επίσης πως ο ιδρυτής δεν έχει κάποιο σχετικό πτυχίο με την επιχείρηση και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην μπορεί η επιχείρηση να πουλήσει κάποια προϊόντα.

Τέλος, μόνο το 30% (4/13) των διαδόχων δεν έχουν εντοπίσει προβλήματα στην επιχείρηση και ισχυρίζονται πως όλα λειτουργούν ομαλά.

Διάγραμμα 32 Τι επιθυμείτε να κάνετε και τι κάνετε τελικά στην επιχείρηση

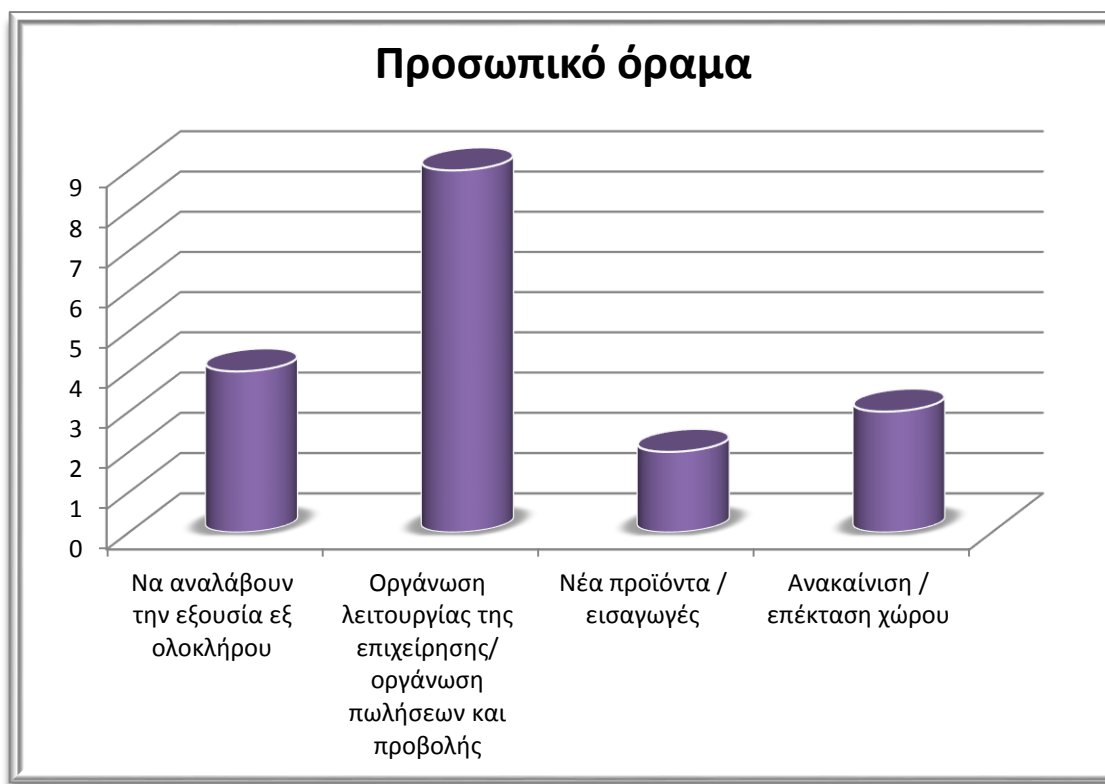


Το 70% των διαδόχων (9/13) εργάζεται στον τομέα που έχει διαλέξει ο ίδιος και δεν κάνει κάτι αναγκαστικά, αλλά επειδή του αρέσει.

Ενώ, το 30% των διαδόχων (4/13) ισχυρίζεται πως εργάζεται στον τομέα που του αρέσει και έχει διαλέξει, όμως πολλές φορές εργάζεται και σε άλλους τομείς της επιχείρησης προκειμένου να εκτελεστούν καλύτερα κάποιες υποχρεώσεις της επιχείρησης, παρόλα αυτά δεν κάνει κάτι χωρίς την θέλησή του.

Τέλος, κανένας μελλοντικός ηγέτης δεν ισχυρίστηκε πως δουλεύει σε έναν τομέα της επιχείρησης που δεν του αρέσει αποκλειστικά.

Διάγραμμα 33 Το προσωπικό όραμα των νέων ηγετών



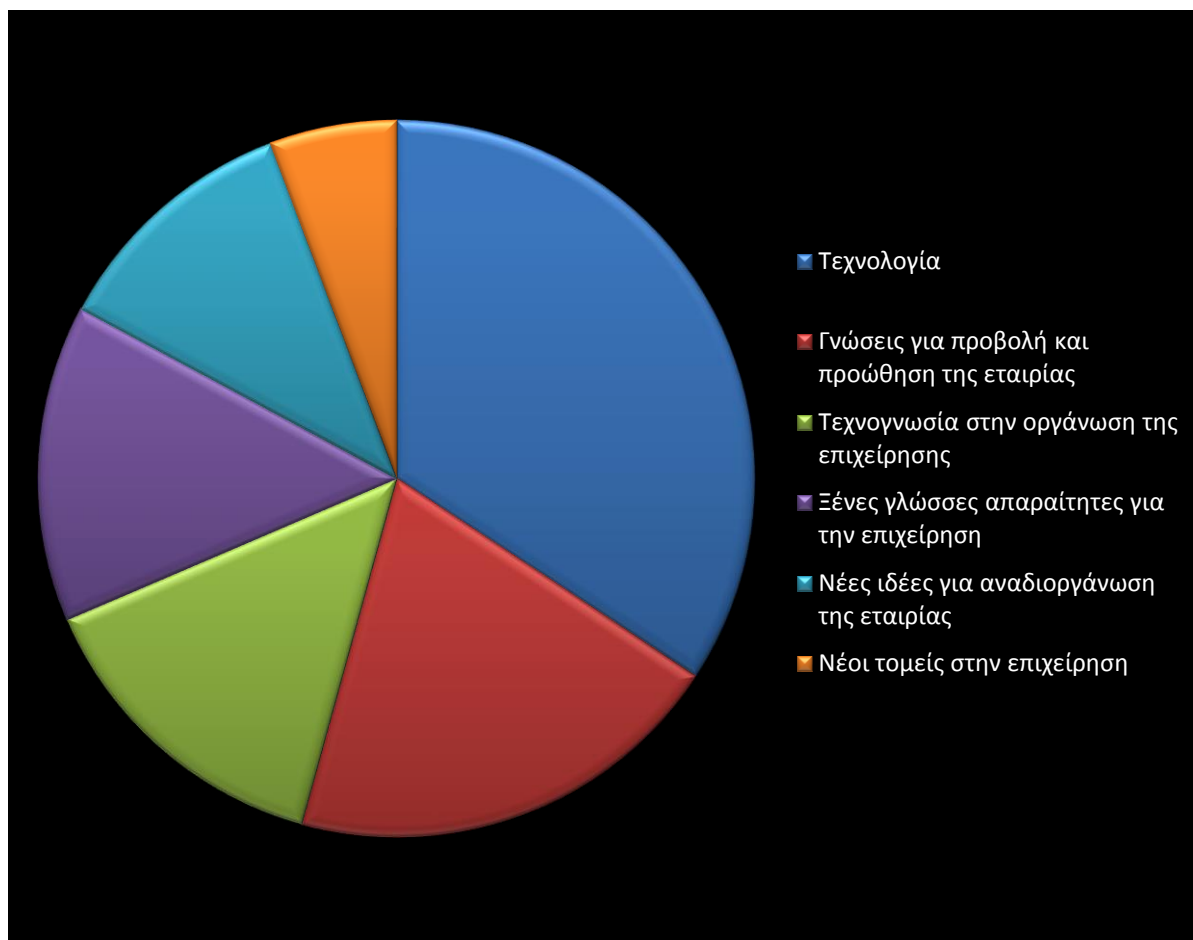
Διαπιστώνουμε ότι το 70% (9/13) των απερχόμενων αρχηγών βλέπουν κάποιο κενό στην οργάνωση και στη λειτουργικότητα της επιχείρησης και έχουν ως όραμα να οργανώσουν πιο αποδοτικά αυτούς τους τομείς της εταιρίας, τους οποίους και τους θεωρούν τους βασικότερους για την συνέχιση της λειτουργίας της. Ωστε να διεκπεραιώνονται πιο εύκολα και γρήγορα οι καθημερινές δουλειές και τυχόν προβλήματα που θα υπάρξουν.

Επίσης, οι μελλοντικοί διάδοχοι θέλουν να αναλάβουν την εξουσία εξ ολοκλήρου οι ίδιοι τους, ώστε να μπορούν πιο εύκολα να υλοποιούν τις ιδέες τους.

Επιπλέον θέλουν να προβούν σε νέες εισαγωγές προϊόντων ώστε να είναι πιο ανταγωνιστικοί στον κλάδο τους.

Τέλος, έχουν ως όραμα να γίνει επέκταση των εγκαταστάσεων λόγω μικρών τετραγωνικών ή και να προβούν σε ανακίνηση του υπάρχοντος χώρου.

Διάγραμμα 34 Τι καινούργιο μπορούν να προσφέρουν οι διάδοχοι στην οικογενειακή επιχείρηση



Οι διάδοχοι των οικογενειακών επιχειρήσεων στη πλειοψηφία τους έχουν αποκτήσει περισσότερες γνώσεις από ότι οι ιδρυτές – πατεράδες τους. Έτσι λοιπόν, σχεδόν το 95% (12/13) των διαδόχων μπορούν να προσφέρουν νέα τεχνολογία στην επιχείρηση που δεν υπήρχε έως τώρα, όπως σε νέα προγράμματα για τη λειτουργικότητα της επιχείρησης και την καλύτερη οργάνωση των πωλήσεων, πελατών, διαχείρισης της πίστωσης. Επίσης μπορούν να επενδύσουν πιο εύκολα στην τεχνολογία ακόμη και σε νέα μηχανήματα, όσον αφορά τον τομέα της παραγωγής που έχουν κάποιες οικογενειακές επιχειρήσεις.

Επιπλέον 55% (7/13) των νέων διαδόχων έχουν καλύτερες γνώσεις απ' ότι οι ιδρυτές στους τομείς της προώθησης της επιχείρησης, βάση κυρίως των σπουδών τους. Έτσι έχουν την δυνατότητα να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους στην επιχείρηση και να την προωθήσουν ακόμα περισσότερο από τους προκατόχους τους. Επίσης, σχεδόν το 40%, (5/13) διαδόχους έχουν τις κατάλληλες γνώσεις για την καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης, κυρίως στην διοίκηση, αλλά και στην λειτουργικότητα.

Το 40% (5/13) των διαδόχων γνωρίζει ξένες γλώσσες που είναι απαραίτητες για την επιχείρηση, όπως στις εισαγωγές νέων προϊόντων, στη λειτουργία νέων μηχανημάτων και προγραμμάτων σχεδίασης π.χ. μηχανήματα παραγωγής, προγράμματα σχεδίασης απαραίτητα για την επιχείρηση όπως: Corel, Photoshop κ.α.). Ή ακόμη και για την επαφή με ξένους πελάτες.

Πολλοί διάδοχοι επίσης λόγω ηλικίας κουβαλούν μαζί τους και νέες ιδέες για την αναδιοργάνωση της επιχείρησης, ή ακόμη και τη διαμόρφωσή της.

Τέλος, κάποιοι διάδοχοι βάση των σπουδών τους μπορούν να φέρουν νέα προϊόντα στην επιχείρηση, που έως τώρα ήταν αδύνατο λόγω ανυπαρξίας απαραίτητων γνώσεων. Για παράδειγμα κάποια φυτοφάρμακα σε ένα ανθοπωλείο, ή ακόμη και νέο τμήμα σε μια επιχείρηση, όπως για παράδειγμα σε ένα συνεργείο αυτοκινήτων ο ιδρυτής δεν είχε κάποιο πτυχίο όσον αφορά το ηλεκτρολογικό κομμάτι, έτσι ο διάδοχος έχει αναλάβει πλήρως αυτό το κομμάτι σύμφωνα με το πτυχίο και τις γνώσεις που έχει.

Διάγραμμα 35 Ανάπτυξη της επιχείρησης από την στιγμή που θα αναλάβουν τα ηγία οι διάδοχοι



Οι διάδοχοι σκέφτονται να αναπτύξουν ακόμη περισσότερο την επιχείρηση από τη στιγμή που θα αναλάβουν σε ορισμένους τομείς όπως είναι:

Η οργάνωση των πωλήσεων και του πελατολογίου, διότι ισχυρίζονται πως μέχρι σήμερα δεν υπάρχει δυνατότητα οργανωμένης πώλησης ή και συνεχής παρακολούθηση των πελατών με αποτέλεσμα να χάνουν πελάτες, πωλήσεις σε μια δύσκολη εποχή.

Επιπλέον όπως ανέφεραν επιθυμούν να αυξήσουν τις εισαγωγές προϊόντων από το εξωτερικό ώστε να πετύχουν καλύτερες τιμές και να αναπτύξουν καλύτερα την γκάμα των προϊόντων τους.

Επιθυμούν να δημιουργήσουν νέα τμήματα παραγωγής στην επιχείρηση, κυρίως οι ήδη παραγωγικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Γνωρίζοντας πως αυτό απαιτεί χρήμα και χρόνο.

Επίσης θέλουν να γίνει επέκταση της υπάρχουσας εγκατάστασης λόγω μικρού χώρου.

Τέλος, να προσλάβουν εξειδικευμένο προσωπικό. Όπως για παράδειγμα πωλητές, γνώστες κάποιων μηχανημάτων ή ακόμη και στελέχη.

Συμπεράσματα

Σε γενικές γραμμές, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες, απασχολούν μέχρι δέκα άτομα, η πλειοψηφία των ενήλικων μελών της εργάζεται εντός την επιχείρησης και έχουν τον έλεγχο του συστήματος διαχείρισης και διοίκησής τους. Επίσης αντιμετωπίζουν αρκετά προβλήματα όπως είναι ο έντονος συναισθηματισμός και οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας που εργάζονται μαζί.

Η διαδοχή των μελών στις κορυφαίες διοικητικές θέσεις μιας επιχείρησης είναι ένα κρίσιμο γεγονός σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Στην περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων αυτό μπορεί να είναι ακόμη πιο σημαντικό, καθώς η βιβλιογραφία δείχνει ότι ο στόχος του ιδρυτή μπορεί να υπονομευθεί από τα συμφέροντα της οικογένειας κατά τη στιγμή της διαδοχής.

Από την παρούσα έρευνα γίνεται αντιληπτό ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις που θέλουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν και να επιβιώσουν και μετά την αποχώρηση του ιδρυτή τους, θα πρέπει να ορίσουν τους διαδόχους με κριτήριο το αν οι διάδοχοι μπορούν να συμβάλουν στην πρόοδο της επιχείρησης και όχι με κριτήριο την δύναμη επιρροής που έχει η οικογένεια στην επιχείρηση.

Γίνεται επίσης κατανοητό ότι η διατήρηση καλών ενδοοικογενειακών σχέσεων συμβάλει αποφασιστικά στην αποδοχή του διαδόχου από τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας, ενώ θεωρείται απαραίτητο ο διάδοχος να έχει εκπαιδευτεί και να έχει αποκτήσει τα απαραίτητα εφόδια έτσι ώστε να είναι έγκαιρα έτοιμος να αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την πρωτογενή έρευνα όμως, 40% των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν έχει προβεί σε κάποιες ενέργειες ώστε η εταιρία να ανταποκρίνεται στις επιθυμίες των διαδόχων, ενώ οι υπόλοιπες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν κάνει κάποια πρώτα βήματα-όχι όμως πολλά, όπως είναι η μικρή ανάπτυξη της τεχνολογίας εντός της επιχείρησης, καθώς και οι μικρές αποχωρήσεις του ιδρυτή σε ορισμένα θέματα.

Επιπλέον, διαπιστώθηκε πως στο σύνολό τους οι διάδοχοι δήλωσαν πως είναι αφοσιωμένοι στην οικογενειακή επιχείρηση και αισθάνονται δεσμευμένοι στο όραμα της συνέχισής της. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο είναι πως η πλειοψηφία των διαδόχων έχει τριτοβάθμια εκπαίδευση και μάλιστα οι περισσότεροι έχουν σπουδάσει οικονομικά ή κάτι σχετικό με τη συνέχιση της επιχείρησης σε αντίθεση με τους ιδρυτές που μόνο το 40% έχει τριτοβάθμια εκπαίδευση. Πέραν τούτου, όλοι οι διάδοχοι γνωρίζουν από πληροφοριακά συστήματα και ξένες γλώσσες που είναι απαραίτητα στοιχεία για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, σε αντίθεση με τους προκατόχους τους που δεν γνωρίζουν σχεδόν τίποτα.

Το προσωπικό όραμα των διαδόχων είναι να οργανώσουν καλύτερα την επιχείρηση λειτουργικά κυρίως, να οργανώσουν ή και να δημιουργήσουν τμήμα πωλήσεων και γενικότερα προβολής της επιχείρησης, επίσης επιθυμούν να αναλάβουν οι ίδιοι τους την πλήρη εξουσία για να μπορούν πιο εύκολα να υλοποιήσουν το όραμά τους. Καθώς και να επενδύσουν σε νέες εγκαταστάσεις.

Επίσης, οι διάδοχοι νιώθουν πως έχουν να προσφέρουν πολλά στην οικογενειακή επιχείρηση βάση της εκπαίδευσης και των εμπειριών τους. Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με την πρωτογενή έρευνα, το σύνολο των διαδόχων μπορούν να προσφέρουν νέα τεχνολογία στην επιχείρηση που δεν υπήρχε έως τώρα, να οργανώσουν καλύτερα κάποιους τομείς όπως είναι η διαχείριση πωλήσεων, πελατών και γενικότερα τη διοίκηση της επιχείρησης, έχοντας νέες ιδέες και προσαρμοσμένες στην νέα τάξη των πραγμάτων.

Τέλος, οι διάδοχοι, από τη στιγμή που αναλάβουν την εξουσία είναι διατεθειμένοι να προχωρήσουν στις παραπάνω αλλαγές, καθώς επίσης και να στοχεύουν και σε νέες αγορές προϊόντων, στη δημιουργία νέων τμημάτων παραγωγής στις ήδη μεταποιητικές επιχειρήσεις και να προσλάβουν εξειδικευμένο προσωπικό όπως στελέχη και πωλητές για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησής τους.

Έτσι καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι:

Οι επιχειρηματίες δεν γεννιούνται αλλά γίνονται και για να γίνει αυτό, πρέπει να έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση και να αποκτήσουν εμπειρία

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

- Alcorn. P., (1982), Success and Survival in the Family - Owned business, MCGRAW - HILL COMPANIES, INC
- Ampò, A. & Tracogna, A. (2008). Successione imprenditoriale e prospettive di continuità nelle piccole e medie imprese I risultati di un'indagine empirica nella provincia di Trieste. Trieste: Uniaversità di Terieste.
- Astrachan J. H., (2010), Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda, Journal of Family Business strategy, 1
- Cadbury A., (2002), Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's, Egon Zehnder International
- Cesaroni, F. & Sentut, A. (2010), *Nuove generazioni ed evoluzione dell'impresa familiare: La sfida della successione imprenditoriale. Analisi di Alcuni casi di successo.* Urbino: Università degli Urbino
- Davenport T.H., Prusak L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, USA
- Family business Brochure. (2012). *Οικογενειακή επιχείρηση*
- Gersick E. Kelin, Davis A. John, Hampton McCollom Marion, Lansberg I. . *"Generation To Generation: Life Cycles of The Family Business"* Massachusetts : Harvard Business School Press Boston, 1997
- Handler C. (1990) Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members, Entrepreneurship Theory and Practice
- Hubler M. Thomas. The Most Prevalent Obstacles to Family Business Succession Planning. Family Business Review, June 1999
- Ibrahim A. Bark and W.H. Ellis (1994), Family Business Management: Concepts and Practices, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, IA
- Jaffee D. & Braden A., (2003), Best practices of successful multi-generational families, Families in Business
- Lambrecht J. (2008). Pruning the Family Tree: An Unexplored Path o Family Business Continuity and Family Harmony, Family Business Reviw Volume 21, Issue_4. pp 295-313
- Litz R. A., (1995), The family business: Toward definitional clarity, family Buseiness Review, 8(2)
- Longenecker J., Moore C., Petty W. (2005). *Μάνατζμεντ μικρομεσαίων επιχειρήσεων.* Αθήνα: Ελλην.
- Longenecker G., Schoen E. (1978) Management succession in the family business, Family business sourcebook 2: 87-92. Marietta, GA: Business Owner Resources
- MaKenna, P. (2007). *Μπορώ να σας κάνω πλούσιους.* Αθήνα: Αλκυών.
- Morris M. H., Williams R. W. & Nel D., (1996), Factors influencing family business succession, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 2(3)

- Neubauer F. & Lank A. G., (1998). *The Family Business: its Governance for Sustainability*, Routledge, New York
- Passeri, R. (2007). *Valutazioni imprenditoriali per la successione nell'impresa familiare*. Firenze: University Press.
- Piantoni G. (1990) *La successione familiare in azienda. Continuità dell'impresa e ricambio generazionale*, Etaslibri, Milano
- Pricewaterhouse Coopers, (PWC). *Έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, 2007/2008*
- Schrott, A., Weishaupt, M., Hippach, J., Tisot, L., Feichter, D., Perathoner, H., Cesaro, F. & Gamper, M. (2009). *LA SUCCESSIONE D'IMPRESA assicurare il lavoro di una vita*. Bolzano: Cassa di Risparmio
- Stavrou E., 1999. "Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions," *Journal of Small Business Management*, vol. 37, Issue 3, pp. 43-61
- Stavroulakis D., Goutsos S. & Bitsani E., (2011), succession in Greek Family Business: a Field Study, *Αρχείο οικονομικής ιστορίας*

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Βοργιατζίδου, Ε. (2011). *Η Διαδοχή στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις*.
2. Δημητρέλης Σ. & Σκούφου Δ., (2011), ο δεκάλογος της οικογενειακής επιχείρησης
3. Η συμμετοχή των παιδιών στα οικογενειακά συμβούλια. Διαθέσιμο σε: <http://tanea24.gr/i-simetoxi-ton-paidion-sta-oikogeneiaka-simvoulia.f7df5b06ad94eed9641b4536c6d533b6.html> Ανακτήθηκε 22 Δεκεμβρίου, 2014).
4. Κεφαλάς, Α. (2008). *Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία*. Αθήνα: Κριτική.
5. Κεφαλάς, Α. & Γεωργίου, Χ. (2013). *Η Διαδικασία Διαδοχής Στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Κέρκυρα Α.Ε.
6. Κοτοπούλου, Χ., Λεονταρίδου, Σ. & Στεφανίδης, Χ. (2011). *Η Διερεύνηση των Προβλημάτων που Αντιμετωπίζουν οι Ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις*.
7. Κουβάρας, Γ. (2006). *Στρατηγική Οικογενειακών Επιχειρήσεων*.
8. Κώττη, Π. & Υψηλάντης, Ν. (2010). *Οικογενειακές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα*.
9. Μαζαράκης, Σ. (2014). *Business Coaching Lab*. Διαθέσιμο σε: <http://www.businesscoachinglab.gr/page.aspx?itemID=SPG68> (Ανακτήθηκε 28 Νοεμβρίου, 2014).

10. Ντάκος, Γ. (2014). *Επιχειρηματικές συγκρούσεις σε οικογενειακές επιχειρήσεις: Προβλήματα και ευκαιρίες*. Διαθέσιμο σε: <http://www.stedima.gr/news13.htm> (Ανακτήθηκε 18 Δεκεμβρίου, 2014).
11. Στρατηγική, Διαδοχή και Συγκρούσεις : Τα τρία μεγαλύτερα προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Διαθέσιμο σε: <http://casss.analyst.gr/PressCenter/Articles/410.html> (Ανακτήθηκε 24 Ιανουαρίου, 2014).
12. Τηλικίδου., Ε. (2004). *Η έρευνα του Μάρκετινγκ: Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Εφαρμογές, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ*
13. Χατζηευστρατίου, Φ. (2011). *Η Διαδοχή στις Ελληνικές Μικρομεσαίες Οικογενειακές Επιχειρήσεις*.

Site:

- Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς www.espireas.gr/site/node/290
- www.express.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Αξιότιμη Κυρία, αξιότιμε Κύριε,

Με την επιστολή μας αυτή θα θέλαμε να σας ενημερώσουμε ότι με τις παρακάτω ερωτήσεις, έχουμε ως στόχο να καταγράψουμε τη δομή και το μέλλον των οικογενειακών επιχειρήσεων, ανεξαρτήτως μεγέθους.

Η παρούσα συνέντευξη αποτελεί μέρος πτυχιακής εργασίας και οι πληροφορίες που συλλέγονται θα χρησιμοποιηθούν ανώνυμα και μόνο για εκπαιδευτικού σκοπούς. Για το λόγο αυτό θα σας παρακαλούσαμε να αφιερώσετε λίγο από τον πολύτιμο χρόνο σας.

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

- 1) Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρηση;
- 2) Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρηση;
- 3) Πόσα άτομα απασχολούνται στην επιχείρηση αυτή τη στιγμή;
- 4) Πόσα ενήλικα άτομα απασχολούνται από την οικογένεια;
- 5) Ποια γενιά διοικεί σήμερα την επιχείρηση;

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

- 1) Εκπονείτε γραπτώς τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης;
- 2) Έχετε οικογενειακά συμβούλια στην επιχείρηση; (Τυπικά ή άτυπα)
- 3) Ποιος είναι αυτός που παίρνει την τελική απόφαση ακόμα και όταν υπάρχουν συγκρούσεις / διαφωνίες;
- 4) Ποιος είναι υπεύθυνος για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης;
- 5) Χρησιμοποιείτε ή έχετε χρησιμοποιήσει εξωτερικούς συμβούλους στην επιχείρηση;
- 6) Χρησιμοποιείτε μάρκετινγκ, προσωπικές πωλήσεις, διαφήμιση στην επιχείρηση; Από πού αποκτήσατε αυτές τις γνώσεις; (Εμπειρία- σεμινάρια- σπουδές- άλλο)
- 7) Τι γνώσεις έχετε όσον αφορά τα πληροφοριακά συστήματα; Από πού τις αποκτήσατε; (Εμπειρία- σεμινάρια- σπουδές- άλλο)
- 8) Γνωρίζετε ξένες γλώσσες;
- 9) Έχετε σπουδάσει; Οι σπουδές σας είναι σχετικές με την επιχείρηση;

ΠΡΟΕΤΗΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗ

- 1) Οι διάδοχοι έχουν κάποια εργασιακή εμπειρία; Έχουν εργαστεί σε κάποια άλλη επιχείρηση;
- 2) Έχουν σπουδάσει κάτι σχετικό όσον αφορά την συνέχιση της επιχείρησης ή όχι;
- 3) Είχαν οι διάδοχοι κάποια εκπαίδευση από την οικογενειακή επιχείρηση;
- 4) Οι διάδοχοι έχουν εκπαιδευτεί από άλλες επιχειρήσεις στο παρελθόν;
- 5) Σε τι επίπεδο συμμετέχουν οι διάδοχοι σε αποφάσεις;
- 6) Υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των διαδόχων ή και μεταξύ σας;
- 7) Πως γίνεται η κατανομή των ρόλων των υποψήφιων διαδόχων;
- 8) Έχετε προβεί σε κάποιες ενέργειες ώστε η επιχείρηση να ανταποκρίνεται στα σχέδια και στις επιθυμίες των διαδόχων;
- 9) Έχετε αποφασίσει/σχεδιάσει τι θα κάνετε μετά από την κληροδότηση της επιχείρησης στον διάδοχο;
 - α. Όχι, είναι πολύ νωρίς
 - β. Συνταξιοδότηση
 - γ. Συνταξιοδότηση και συνέχιση απασχόλησης εκτός επιχείρησης
 - δ. Συνταξιοδότηση και παραμονή στην επιχείρηση σε βοηθητική απασχόληση
 - ε. Συνταξιοδότηση και συνέχιση απασχόλησης στην οικογενειακή επιχείρηση, σε κανονική θέση εργασίας

ΓΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΕΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΟΧΩΝ

- 1) Έχετε σπουδάσει; Οι σπουδές σας είναι σχετικές με την επιχείρηση;
- 2) Τι γνώσεις έχετε όσον αφορά τα πληροφοριακά συστήματα; Από πού τις αποκτήσατε;
- 3) Έχετε γνώσεις του μάρκετινγκ, προσωπικές πωλήσεις, διαφήμιση; Από πού αποκτήσατε αυτές τις γνώσεις;
- 4) Γνωρίζετε ξένες γλώσσες;
- 5) υπάρχουν εργασιακές εμπειρίες σε κάποια άλλη επιχείρηση;
- 6) Έχετε εκπαιδευτεί πλήρως σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης;
- 7) Ποιο είναι το επίπεδο σχετικότητας που έχετε, δηλαδή είστε αφοσιωμένος στην επιχείρηση σκέφτεστε στο μέλλον να φύγετε; Ή σκέφτεστε τον εαυτό σας σε αυτή την επιχείρηση;
- 8) Υπάρχουν κάποιες συνήθειες ή συμπεριφορές όσον αφορά τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση που δεν συμφωνείτε;
- 9) Έχετε διαπιστώσει κάποια προβλήματα στην επιχείρηση τα οποία θέλετε να αλλάξουν;
- 10) Τι επιθυμείτε να κάνετε στην επιχείρηση και τι κάνετε τελικά;
- 11) Ποιο είναι το προσωπικό σας όραμα; Πως σκέφτεστε τον εαυτό σας από την στιγμή που θα αναλάβετε τα ινιά; Τι θα αλλάζατε και σε ποιους τομείς της επιχείρησης;

- 12) Πως αξιολογείτε τον εαυτό σας όσον αφορά το τι μπορείτε να προσφέρετε στην επιχείρηση; **Ουσιαστικά τι καινούργιο είναι αυτό που φέρνετε στην επιχείρηση;**
- 13) Σκέπτεστε να αναπτύξετε ακόμα περεταίρω την επιχείρηση από την στιγμή που θα αναλάβετε; Σε ποιους τομείς; Πως;