



Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα  
Θεσσαλονίκης

**Πτυχιακή εργασία με θέμα :**

**“Η διαδοχή στις ελληνικές οικογενειακές ΜΜΕ”**



Φοιτήτρια : Κώτσια Μαρία Α.Μ (045/14)

Επιβλέπων καθηγητής : Βλαχάκης Σωτήριος

Θεσσαλονίκη 2018



Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα  
Θεσσαλονίκης

Πτυχιακή εργασία με θέμα :

“Η διαδοχή στις ελληνικές οικογενειακές ΜΜΕ”

Φοιτήτρια : Κώτσια Μαρία Α.Μ (045/14)

Επιβλέπων καθηγητής : Βλαχάκης Σωτήριος

Θεσσαλονίκη 2018

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πίνακες- Διαγράμματα .....	σελ.5
Ευχαριστίες .....	σελ.7
Περίληψη .....	σελ.8
Εισαγωγή .....	σελ.9
<b>Κεφάλαιο 1° :Οικογενειακές Επιχειρήσεις</b> .....	σελ.11
-Ορισμός οικογενειακών επιχειρήσεων .....	σελ.11
-Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα .....	σελ.13
-Η δραστηριοποίηση σε μια οικογενειακή επιχείρηση .....	σελ.14
-Χαρακτηριστικά οικογένειας , επιχείρησης και οικογενειακής επιχείρησης .....	σελ.15
-Πλεονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων .....	σελ.18
-Μειονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων .....	σελ.20
<b>Κεφάλαιο 2° :Οικονομική κρίση και οικογενειακές επιχειρήσεις</b> .....	σελ.23
-Ορισμός οικονομικής κρίσης .....	σελ.23
-Η κρίση στην Ελλάδα .....	σελ.24
-Οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και οικονομική κρίση .....	σελ.26
-Η οικογενειακή επιχείρηση στην νέα οικονομία .....	σελ.27
-Η επιβίωση της οικογενειακής επιχείρησης .....	σελ.33
<b>Κεφάλαιο 3° :Προβλήματα οικογενειακών επιχειρήσεων</b> .....	σελ.39
-Μοντέλα διοίκησης .....	σελ.39
- Η καθημερινότητα .....	σελ.41
-Στρατηγική , συγκρούσεις και διαδοχή .....	σελ.46
<b>Κεφάλαιο 4°: Η Διαδοχή</b> .....	σελ.48

-Διαδοχή οικογενειακών επιχειρήσεων .....	σελ.48
-Η νέα προσέγγιση .....	σελ.53
-Δημιουργία της στρατηγικής διαδοχής .....	σελ.54
-Ο ρόλος της γυναίκας στη διαδοχή .....	σελ.62
<b>Κεφάλαιο 5° : Έρευνα</b> .....	σελ.64
-Μεθοδολογία .....	σελ.64
-Πίνακες .....	σελ.65
<b>Κεφάλαιο 6° : Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις</b> .....	σελ.81
-Συμπεράσματα .....	σελ.81
-Περιορισμοί έρευνας .....	σελ.83
-Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	σελ.83
Βιβλιογραφία .....	σελ.84
Παράρτημα .....	σελ.89

Πίνακας 1 .....	σελ.12
Πίνακας 2 .....	σελ.13
Πίνακας 3 .....	σελ.25
Πίνακας 4 .....	σελ.51
Πίνακας 5 .....	σελ.65
Πίνακας 6 .....	σελ.66
Πίνακας 7 .....	σελ.66
Πίνακας 8 .....	σελ.66
Πίνακας 9 .....	σελ.67
Πίνακας 10 .....	σελ.68
Πίνακας 11 .....	σελ.69
Πίνακας 12 .....	σελ.70
Πίνακας 13 .....	σελ.70
Πίνακας 14 .....	σελ.71
Πίνακας 15 .....	σελ.72
Πίνακας 16 .....	σελ.73
Πίνακας 17 .....	σελ.74
Πίνακας 18 .....	σελ.75
Πίνακας 19 .....	σελ.75
Πίνακας 20 .....	σελ.76
Πίνακας 21 .....	σελ.77
Πίνακας 22 .....	σελ.78
Πίνακας 23 .....	σελ.78
Πίνακας 24 .....	σελ.78
Πίνακας 25 .....	σελ.79

Διάγραμμα 1 .....	σελ.26
-------------------	--------

Διάγραμμα 2.1 .....	σελ.29
Διάγραμμα 2.2 .....	σελ.29
Διάγραμμα 2.3 .....	σελ.31
Διάγραμμα 3.1 .....	σελ.35
Διάγραμμα 3.2 .....	σελ.37
Διάγραμμα 4 .....	σελ.49
Διάγραμμα 5 .....	σελ.65
Διάγραμμα 6 .....	σελ.67
Διάγραμμα 7 .....	σελ.68
Διάγραμμα 8 .....	σελ.69
Διάγραμμα 9 .....	σελ.71
Διάγραμμα 10 .....	σελ.72
Διάγραμμα 11 .....	σελ.73
Διάγραμμα 12 .....	σελ.74
Διάγραμμα 13 .....	σελ.75
Διάγραμμα 14 .....	σελ.76
Διάγραμμα 15 .....	σελ.77
Διάγραμμα 16 .....	σελ.79
Διάγραμμα 17 .....	σελ.80

## Ευχαριστίες

Η παρούσα πτυχιακή εργασία αποτελεί το τελευταίο στάδιο της γνώσης που αποκτήθηκε κατά την διάρκεια των προπτυχιακών σπουδών μου στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης κατά το ακαδημαϊκό έτος 2014-2018.

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη και τις ευχαριστίες μου στον υπεύθυνο καθηγητή μου, κ. Βλαχάκη Σωτήριο για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα "Η διαδοχή στις ελληνικές οικογενειακές ΜΜΕ", για την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές που μου παρείχε για την ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συμμετέχοντες στην έρευνα που ήταν πρόθυμοι να δαπανήσουν μερικά λεπτά από τον πολύτιμο χρόνο τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ερωτήσεις μου και να με βοηθήσουν στην έρευνα μου.

**Περίληψη**

Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των σπουδών μου στο πρόγραμμα προπτυχιακών σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων στο ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης .

Σκοπός της εργασίας αποτέλεσε η απόκτηση περαιτέρω γνώσεων και η συστηματικότερη ενασχόληση μου γύρω από το θέμα των ελληνικών μικρομεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα γύρω από την διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων .Το ενδιαφέρον μου για το θέμα αυτό είναι κυρίως ακαδημαϊκό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο στόχος μου ήταν να μελετήσω τις οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθώς αποτελούν την ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας και παρουσιάζουν μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον. Μεγάλη έμφαση δίδεται στη διαδικασία διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς αποτελεί ένα δύσκολο στάδιο που πρέπει να ξεπεράσουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων δεν αντέχουν κατά την διαδοχή στη νέα γενιά και κλείνουν.

Κύριος σκοπός , λοιπόν, της συγκεκριμένης μελέτης είναι η λεπτομερειακή έρευνα και αξιολόγηση της θεωρίας σχετικά με τις οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις στο δύσκολο στάδιο του προγραμματισμού διαδοχής. Πραγματοποιούνται για τον λόγο αυτό τέσσερις συνεντεύξεις με την βοήθεια ερωτηματολογίου για την συγκέντρωση στοιχείων που θα βοηθήσουν στο να δημιουργηθούν τέσσερις περιπτώσιολογικές μελέτες.

Επιμέρους στόχοι της συγκεκριμένης πτυχιακής με θέμα : “ Η διαδοχή στις ελληνικές οικογενειακές ΜΜΕ” είναι οι εξής :

- Η διερεύνηση της βιβλιογραφίας (δευτερογενής έρευνα) για την συγκρότηση του θεωρητικού πλαισίου της εργασίας.
- Η ανάλυση των ορισμών γύρω από το θέμα των οικογενειακών επιχειρήσεων καθώς και των σταδίων διαδοχής.
- Η διεξαγωγή συνεντεύξεων, με την χρήση ερωτηματολογίου , για την πορεία και το σχέδιο διαδοχής των συγκεκριμένων οικογενειακών επιχειρήσεων.
- Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας .

Εισαγωγή



Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στο πλαίσιο της ελληνικής οικονομίας κατέχουν περίοπτη θέση και αποτελούν φυτώρια για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Η ευελιξία και οι στενοί προσωπικοί δεσμοί που γεννιούνται στο πλαίσιο μιας παραδοσιακής συνέχειας έχουν αναδείξει την οικογενειακή επιχείρηση σε βασικό κύτταρο της ελληνικής επιχειρηματικότητας . Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν το 70-80% των επιχειρήσεων παγκοσμίως.

Επομένως, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τη ραχοκοκαλιά και της τοπικής οικονομίας, ενώ συγχρόνως επηρεάζονται από την οικονομική κρίση και την αβεβαιότητα. Επιπροσθέτως ,οι οικογενειακές επιχειρήσεις ,λόγω της ιδιαίτερης φυσιογνωμίας τους , αντιμετωπίζουν επιπλέον προβλήματα ως άμεσο αποτέλεσμα της συμμετοχής των μελών της οικογένειας στην ιδιοκτησία και διοίκηση της επιχείρησης .

Η συγγραφή, λοιπόν, της παρακάτω πτυχιακής εργασίας πραγματοποιήθηκε με σκοπό να διερευνηθεί περαιτέρω ένα από τα σοβαρότερα θέματα τα οποία απασχολεί κάθε οικογενειακή επιχείρηση ,αυτό της διαδοχής, όπου ο ιδρυτής πρέπει να αποσυρθεί και να μεταβιβάσει την ηγεσία στην επόμενη γενιά.

Ξεκινώντας ,λοιπόν, με τη δευτερογενή έρευνα στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας γίνεται αναφορά στις οικογενειακές επιχειρήσεις .Παρουσιάζονται κάποιοι ορισμοί, τα χαρακτηριστικά τους αλλά και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα αυτών. Τέλος ,γίνεται λόγος για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και την δραστηριοποίηση σε μια τέτοια επιχείρηση.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην οικονομική κρίση γενικότερα, την κρίση στην Ελλάδα , το πώς επηρεάζονται οι οικογενειακές επιχειρήσεις μέσα σε αυτή αλλά και στην επιβίωση των οικογενειακών επιχειρήσεων στην νέα οικονομία .

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση για τα μοντέλα διοίκησης μιας οικογενειακής επιχείρησης , την καθημερινότητα τους αλλά και τα τρία μεγαλύτερα προβλήματα που χαρακτηρίζουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις .

Στο τέταρτο κεφάλαιο της δευτερογενούς έρευνας αναλύεται και ο σκοπός της παρούσας έρευνας ,δηλαδή το ζήτημα της διαδοχής στις ελληνικές οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις .Αρχικά , παρουσιάζονται ορισμοί για την διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις , παρατίθεται η διαδικασία της διαδοχής και η στρατηγική της στη νέα προσέγγιση αλλά και ο γυναικείος ρόλος στο ζήτημα της διαδοχής .

Σχετικά με την πρωτογενή έρευνα, στο πέμπτο κεφάλαιο παρατίθεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε μαζί με τους σχετικούς πίνακες και τα

διαγράμματα που προέκυψαν από την επεξεργασία των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από τους ερωτώμενους .

Τέλος, το έκτο κεφάλαιο κλείνει με τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και την μελέτη των περιπτώσεων ,τους περιορισμούς που εμφανίστηκαν αλλά και με προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> :Οικογενειακές επιχειρήσεις**

## Ορισμοί

Στην διεθνή βιβλιογραφία, οι οικογενειακές επιχειρήσεις, συχνά αναφέρονται με διάφορους όρους, όπως: “family business”, “family firm”, “family company”, “family-owned business” και “family-owned company”. Ωστόσο, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για αυτές, αν και θεωρούνται η παλαιότερη οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι διάφοροι ορισμοί που χρησιμοποιούνται, εστιάζουν σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τους για να τις διαχωρίσουν από τις υπόλοιπες, όπως για παράδειγμα η ιδιοκτησία, η διοίκηση και η διαδοχή της επιχείρησης (Παστραπά, 2010). Για τον λόγο αυτό, η βιβλιογραφία, σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, παρουσιάζει δύο σοβαρά μειονεκτήματα: την ασάφεια στον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης και την αδυναμία εφαρμογής των αποτελεσμάτων ερευνών σε άλλες χώρες (Cucculelli-Micucci, 2008).

Η Wikipedia καθορίζει ως οικογενειακή μια επιχείρηση στην οποία ένα ή περισσότερα μέλη της, μιας ή περισσότερων οικογενειών έχουν σημαντικά συμφέροντα ιδιοκτησίας και σημαντικές δεσμεύσεις προς την συνολική επιχειρηματική ευημερία. Σε μια οικογενειακή επιχείρηση, ένα ή περισσότερα μέλη της διοικητικής ομάδας προέρχονται από την ιδιοκτήτρια οικογένεια. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να έχουν ιδιοκτήτες που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Μπορούν επίσης να διοικούνται από άτομα που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Ωστόσο, τα μέλη της οικογένειας συχνά συμμετάσχουν στις εργασίες της οικογενειακής επιχείρησης με κάποια ιδιότητα και, σε μικρότερες εταιρείες, συνήθως ένα ή περισσότερα μέλη της οικογένειας είναι ανώτερα στελέχη και διευθυντές. Πολλές επιχειρήσεις που είναι σήμερα δημόσιες, ξεκίνησαν στο παρελθόν ως οικογενειακές επιχειρήσεις. Η συμμετοχή της οικογένειας ως διαχειριστή και/ή ως ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης μπορεί να ενισχύσει την εταιρεία, επειδή τα μέλη της οικογένειας συχνά είναι πιστά και αφιερωμένα στην οικογενειακή επιχείρηση. Ωστόσο, η συμμετοχή της οικογένειας ως διαχειριστή και/ή ως ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης μπορεί να παρουσιάσει ιδιαίτερα προβλήματα, λόγω της δυναμικής του συστήματος της οικογένειας και της δυναμικής των συστημάτων των επιχειρήσεων που συχνά δεν είναι σε ισορροπία (Wikipedia).

Οικογενειακή επιχείρηση είναι μια εταιρεία που ανήκει, ελέγχεται και λειτουργεί από τα μέλη μιας ή περισσότερων οικογενειών. Το περιοδικό Entrepreneur (2007) ορίζει την οικογενειακή επιχείρηση ως αυτή που ανήκει ενεργά και/ή διαχειρίζεται από περισσότερα από ένα μέλη της ίδιας οικογένειας (Cucculelli-Micucci, 2008).

Επίσης, οικογενειακή επιχείρηση είναι μια επιχείρηση στην οποία η πλειοψηφία της είναι στα χέρια μιας οικογένειας συμπεριλαμβανομένου του/των ιδρυτή/των της που σκοπεύει να μεταβιβάσει την επιχείρηση στους απογόνους του .

Η Ευρωπαϊκή Ένωση Οικογενειακών Επιχειρήσεων (European Family Businesses –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 στην πρόσφατη έκθεση της ομάδας εμπειρογνομόνων της Ε.Ε. για Οικογενειακές Επιχειρήσεις, ο ορισμός θα πρέπει να εμπεριέχει κοινά στατιστικά στοιχεία που παράγονται από τον τομέα, έτσι ώστε να είναι συγκρίσιμα μεταξύ των διαφορετικών χωρών. Η European Family Businesses-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: Κριτήρια χαρακτηρισμού οικογενειακών επιχειρήσεων (E.F.B-GEEF)

Μια επιχείρηση, οποιουδήποτε μεγέθους, είναι οικογενειακή αν:

1. Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στην λήψη αποφάσεων βρίσκεται στην κατοχή φυσικού προσώπου (ή φυσικών προσώπων) που έχει ιδρύσει την επιχείρηση, ή στην κατοχή φυσικού προσώπου που έχει αποκτήσει το μμετοχικό 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 ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής συμμετέχει ουσιαστικά στη διοίκηση της επιχείρησης .
4. Εισηγμένες εταιρείες ανταποκρίνονται στον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης, εάν το πρόσωπο που ίδρυσε ή απέκτησε την εταιρεία (μμετοχικό κεφάλαιο) ή οι οικογένειές τους ή οι απόγονοί τους έχουν το 25 τοις εκατό των δικαιωμάτων στη λήψη των αποφάσεων που προέρχεται από το μμετοχικό τους κεφάλαιο .

Πηγή: European Family Businesses' Website

Η European Family Businesses-GEEF υποστηρίζει θερμά αυτό τον ορισμό και θα συνεχίσει να εργάζεται, σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, προς την κατεύθυνση της επικράτησης και εφαρμογής του ορισμού σε διεθνές επίπεδο (<http://www.efb-geef.eu/>).

## ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Ελλάδα όταν γίνεται αναφορά στις οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται οι μικρομεσαίες οι οποίες αποτελούν και την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Ο παραπάνω ορισμός είναι αυθαίρετος καθώς η διαφορετικότητα της οικογενειακής επιχείρησης ξεφεύγει από τα στενά πλαίσια της μικρής ή μεσαίας επιχείρησης. Άλλωστε τα ζητήματα που σχετίζονται με την οικογενειακή επιχείρηση δεν σχετίζονται ούτε με το μέγεθος, ούτε με το αντικείμενο της επιχείρησης. Αντίθετα οι προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν συμπίπτουν. Τέτοιες είναι αφενός οι χρηματοοικονομικές προτεραιότητες και οι τρόποι επιχειρηματικής ανάπτυξης και από την άλλη η διοικητική και ιδιοκτησιακή διαδοχή.

Στην Ελλάδα το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων υπολογίζεται στο 80% του συνόλου και μόλις το 10% αυτών καταφέρνει να φτάσει μέχρι την Τρίτη γενιά διοίκησης (Περρής Γ., 2006). Μερικές από τις μεγαλύτερες επιτυχημένες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως (Ford, Toyota, Fiat) αλλά και στην Ελλάδα (Σκλαβενίτης, Eurobank, Κορρές) ελέγχονται από την οικογένεια που τις ίδρυσε γεγονός που αποδεικνύει τη σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ - ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μέγεθος Επιχείρησης	Απόλυτος αριθμός	Μέσος όρος
Πολύ μικρή (0 < 10)	752.000	97,66%
Μικρή (9 < 50) εργαζόμενοι	16.000	2,08%
Μεσαία (49 < 250) εργαζόμενοι	2.000	0,26%
Σύνολο	770.000	100%

Συνολικά αριθμούν περίπου τις 770.000 με κατά μέσο όρο 2 απασχολούμενους ανά επιχείρηση. Σύμφωνα με στοιχεία, η Ελλάδα είναι η χώρα με την μεγαλύτερη αναλογία επιχειρήσεων σε σχέση με τον πληθυσμό, στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Από αυτές οι περισσότερες κατατάσσονται στην κατηγορία πολύ μικρές επιχειρήσεις (δηλαδή έως 10 εργαζόμενους) και έχουν έντονα οικογενειακό χαρακτήρα. Ταυτόχρονα η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από πολύ υψηλό ποσοστό αυτοαπασχολούμενων. Αναφορικά με την

απασχόληση, για το έτος 2003 οι επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 10 άτομα αποτελούν το 74% της απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με στοιχεία το 20% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα κλείνουν κατά το δεύτερο χρόνο της λειτουργίας τους, ενώ το 50% κλείνει 5-7 χρόνια μετά από την ίδρυσή τους. Εκ των πραγμάτων επομένως η συζήτηση για τις αναπτυξιακές προοπτικές της ελληνικής Οικονομίας οφείλει να ενσωματώσει ως Βασική παράμετρο τις μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις (Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιά, 2011).

### **Η δραστηριοποίηση σε μια Οικογενειακή Επιχείρηση**

Η δραστηριοποίηση δύο ή και περισσότερων μελών μιας οικογένειας στην ίδια επιχείρηση, μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία πολύ πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη ασφάλεια απ' ό,τι αν επρόκειτο για απλούς συνεταιίρους που αποφάσισαν να δραστηριοποιηθούν κάτω από την ίδια επαγγελματική στέγη. Η οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί συνήθως «όνειρο ζωής» και δεν υπάρχει τίποτα καλύτερο απ' το να κυνηγάμε το «όνειρο» μας με ανθρώπους που αγαπάμε και αισθανόμαστε οικεία μαζί τους, που τους έχουμε εμπιστοσύνη και γνωρίζουμε καλά το χαρακτήρα τους. Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της δραστηριοποίησης σε μια οικογενειακή επιχείρηση είναι η εμπιστοσύνη που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη. Καθώς επίσης και το γεγονός ότι ο ένας γνωρίζει καλά τις ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα του άλλου, οπότε αποφεύγονται οι συγκρούσεις και οι παρεξηγήσεις. Παράλληλα, σε μια οικογενειακή επιχείρηση αξιοποιείται η εργατική δύναμη όλης της οικογένειας. Από την άλλη δεν είναι δυνατό να λείπουν και κάποιοι αρνητικοί παράγοντες οι οποίοι εστιάζονται κυρίως στη μεταφορά των συγκρούσεων στο σπίτι - κυρίως για ανδρόγυνα- αλλά και στην προσωποποίηση των συγκρούσεων και των αντιθέσεων που ίσως προκληθούν.

### **Τα χαρακτηριστικά της οικογένειας, της επιχείρησης και της οικογενειακής επιχείρησης**

Μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται οικογενειακή όταν συμπεριφέρεται μ' έναν ξεχωριστό και μοναδικό τρόπο, διαφορετικό από εκείνο των μη οικογενειακών. Είναι ένα ζωντανό σύστημα που αποτελείται πρώτον, από τον αμείλικτο νόμο

της σιγμοειδούς καμπύλης, η οποία εφαρμόζεται σε όλα τα ζωντανά συστήματα και δεύτερον, από ένα κράμα παραδοσιακής και νέας τεχνολογίας (Κεφαλάς Α.,2008).

Μια οικογενειακή επιχείρηση, λοιπόν, ως ζωντανό σύστημα αποτελείται κυρίως από δύο άλλα συστήματα, τα οποία είναι η οικογένεια και η επιχείρηση. Πριν να αναλυθούν τα χαρακτηριστικά μιας οικογενειακής επιχείρησης θα ήταν εύλογο να γίνει μια αναφορά στα χαρακτηριστικά των δυο παραπάνω υποσυστημάτων ξεχωριστά, για να κατανοηθούν καλύτερα οι βάσεις μιας τέτοιας επιχείρησης (Κεφαλάς Α.,2008).

### ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ

1.Εσωστρεφής

1. Εξωστρεφής

2.Συναισθηματική

3.Απεριόριστη

3.Ανταμοίβει την απόδοση

4.Ισόβια

4.Ή αποδίδεις ή αποχωρείς

5.Πασχίζει για

5.Ανάπτυξη και αλλαγή

6.Αυθορμητισμός

6.Στρατηγική

7.Προσωπικά

7.Δομημένη μορφή διοίκησης

8.Μη ύπαρξη

8.Τυπικά δεδομένα

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

2. Ορθολογική

αποδοχή

στήριξη

ισορροπία

δεδομένα

τυπικότητων

Αυτά τα χαρακτηριστικά αναμειγνύονται σε μια οικογενειακή επιχείρηση δημιουργώντας, άλλοτε συγκρούσεις και άλλοτε ιδανικούς συνδυασμούς.

Πολλά από τα παραπάνω στοιχεία έρχονται σε αντίθεση, γι' αυτό και το πάντρεμα αυτών των δυο υποσυστημάτων σ' ένα απαιτεί μεγάλη ισορροπία. Κάποια ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά που συναντάμε στις οικογενειακές επιχειρήσεις και αποτελούν ιδανικούς συνδυασμούς από τα παραπάνω στοιχεία είναι:

- 1 **Συνδυασμός συναισθήματος κι επιχειρηματικότητας.** Η ύπαρξη οικογενειακών σχέσεων είναι η βάση μιας οικογενειακής επιχείρησης, σε συνδυασμό με τις επιχειρησιακές σχέσεις και την επιχειρηματικότητα, χαρακτηριστικά που συναντάμε και σε οποιοδήποτε άλλο είδος επιχείρησης (Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς).
- 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 (Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς).
- 3 **Δυνατότητα κατάρτισης ευέλικτου προϋπολογισμού εξόδων.** Σε μια οικογενειακή επιχείρηση όλα τα μέλη της οικογένειας μοιράζονται τις αγωνίες και τα εκάστοτε προβλήματα της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να είναι έτοιμα σε κάθε ανάγκη που θα παρουσιαστεί, να κάνουν τις ανάλογες θυσίες και να έχουν ένα πιο λιτό και οικονομικό προϋπολογισμό. Γενικά μπορούν να ελιχθούν πιο εύκολα σ' αυτό τον τομέα απ' ότι οι άλλες επιχειρήσεις (Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς).
- 4 **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 (Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς).
- 5 **Συγκεκριμένο πεδίο δραστηριότητας.** Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν συνήθως ένα συγκεκριμένο πεδίο δραστηριότητας και δεν έχουν την



πολυδιάσπαση, φαινόμενο που απαντάται στις θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων. (Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς).

- 6 Γνώση επιχειρηματικής σκηνής.** Γνωρίζουν πολύ καλά τις ιδιαιτερότητες της επιχειρηματικής σκηνής και αγοράς όπου δρουν κι αυτό τις καθιστά πιο ευέλικτες σε θέματα κόστους, επενδυτικών προγραμμάτων και επενδυτικής κουλτούρας (Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς).

Κάποια άλλα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις, όσον αφορά τη διοίκηση, είναι ότι σ' αυτές η διοίκηση και ο έλεγχος είναι πάντα στα χέρια της οικογένειας και πιο συγκεκριμένα στα χέρια του πατέρα. Οπότε σ' αυτή την περίπτωση μπορούμε να πούμε ότι παρατηρείται η πατριαρχική διοίκηση, ενώ παράλληλα και τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας είναι σε θέσεις κλειδιά. Επίσης σ' αυτές τις επιχειρήσεις συναντάμε την ασυμφωνία του οργανογράμματος με την πραγματική εξουσία και βλέπουμε πολλές φορές ένα άτομο να αναλαμβάνει ρόλους που δε συνάδουν με τις αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί. Ένα ακόμη βασικό χαρακτηριστικό είναι η διαδοχή, η οποία ταυτόχρονα γίνεται και στόχος της επιχείρησης, αφού η μακροβιότητα της επιχείρησης είναι όνειρο και στόχος κάθε ιδρυτή μιας τέτοιας επιχείρησης κι αυτό επιτυγχάνεται μέσω των διαδόχων, που είναι συνήθως τα παιδιά του ιδρυτή. Συνοψίζοντας, λοιπόν, όλα τα παραπάνω στοιχεία και επεξεργάζοντάς τα, καταλήγουμε στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών των χαρακτηριστικών, κι έτσι κλείνει αυτό το κεφάλαιο.

## Πλεονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων

Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπερνούν τις αντίστοιχες μη οικογενειακές επιχειρήσεις από την άποψη των πωλήσεων, των κερδών και άλλων μέτρων ανάπτυξης (Leach-Leahy, 1991).

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

### 1) Δέσμευση

Η οικογένεια, ως ιδιοκτήτης 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 εταιρεία και είναι συνήθως πρόθυμα να εργαστούν σκληρότερα και να επανεπενδύσουν μέρος των κερδών τους στην επιχείρηση, ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί σε βάθος χρόνου. (Cadbury, 2002).

### 2) 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 μικρή ηλικία. Αυτό αυξάνει το επίπεδο της δέσμευσης και τους παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία για να ηγηθούν της οικογενειακής επιχείρησης τους. (Cadbury, 2002).

### 3) 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).

4) Παροχή άμισθης εργασίας.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις υπερτερούν στο ότι διαθέτουν ανεξάντλητες δεξαμενές φθηνής ή και άμισθης εργασίας. Τα μέλη είναι διατεθειμένα να εργαστούν σκληρά και υπερωριακά για όσο χρειαστεί. (Σταυρουλάκης Δ.,σελ.10)

5) Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από σταθερό περιβάλλον. Τα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να καταστρώνουν μακροπρόθεσμα στρατηγικά σχέδια για τις μέλλουσες γενεές. (Σταυρουλάκης Δ.,σελ.10)

6) Οικογενειακές αξίες και παραδόσεις.

Οι οικογενειακές αξίες μεταφέρονται στην επιχείρηση, δημιουργώντας ευχάριστο κλίμα και ανθρώπινο περιβάλλον. (Σταυρουλάκης Δ.,σελ.10)

## Μειονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων

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 την δεύτερη στην τρίτη γενιά (NeubauerLank, 1998).

Αυτό το υψηλό ποσοστό αποτυχίας μεταξύ 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:

### 1) 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, αυξάνει η πολυπλοκότητα των θεμάτων που έχουν να αντιμετωπίσουν αυτές οι επιχειρήσεις. (NeubauerLank, 1998).

### 2) 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 ανεπάρκειες και εσωτερικές συγκρούσεις που μπορούν να απειλήσουν την επιχείρηση. (NeubauerLank, 1998).

### 3) Έλλειψη πειθαρχίας

Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν δίνουν αρκετή προσοχή σε βασικούς στρατηγικούς τομείς, όπως τον 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. (NeubauerLank, 1998).

#### 4) Νεποτισμός

Νεποτισμός (nepotism) είναι το φαινόμενο όπου στην ιεραρχία προωθούνται μόνο μέλη της οικογένειας, υποσκελίζοντας ικανότερους εξωτερικούς εργαζόμενους. Είναι δυνατόν να εκτραφεί το φαινόμενο του «κακομαθημένου παιδιού» (spoilt child) που προάγεται συνεχώς παρά τις επανειλημμένες αποτυχίες του. Επίσης, το σύστημα αμοιβών μπορεί να ευνοεί σκανδαλωδώς τα μέλη της οικογένειας. Για τους λόγους αυτούς αρκετές οικογενειακές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να προσελκύσουν ικανά στελέχη από την αγορά. (Σταυρουλάκης Δ.,σελ.10)

#### 5) Δυσχέρεια συνεργασίας με επαγγελματικά στελέχη.

Με την ανάπτυξη της επιχείρησης προκύπτει η ανάγκη για αποκέντρωση των λειτουργιών και ανάθεση τομέων ευθύνης σε εξωτερικούς επαγγελματίες, εάν δεν υπάρχουν οικογενειακά στελέχη ανάλογου βεληνεκούς. Ωστόσο ο ιδρυτής της επιχείρησης που είχε συνηθίσει να αποφασίζει μόνος, συχνά δυσκολεύεται να εγκαταλείψει το συγκεντρωτικό στυλ και να παραχωρήσει εξουσίες σε τρίτους. (Σταυρουλάκης Δ.,σελ.10)

#### 6) Οικογενειακές και επαγγελματικές σχέσεις.

Συχνά ο διαχωρισμός μεταξύ οικογενειακών και επιχειρηματικών ζητημάτων είναι δυσχερής λόγω της ψυχοδυναμικής που αναπτύσσεται στα πλαίσια της οικογένειας. Όσο και αν αυτό είναι λανθασμένο, σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται με οικογενειακά/συναισθηματικά κριτήρια. Σε περίπτωση αποτυχίας οι επιπτώσεις στο ηθικό και τις οικογενειακές σχέσεις μπορεί να είναι διαλυτικές. (Σταυρουλάκης Δ.,σελ.10)

#### 7) Οικογενειακές διαμάχες.

Λέγεται ότι οι εμφύλιοι πόλεμοι είναι οι πιο ανελέητοι και το ίδιο ισχύει και για τις οικογενειακές διαμάχες. Κάποτε αυτές μεταφέρονται στην επιχείρηση με καταστροφικά αποτελέσματα. (Σταυρουλάκης Δ.,σελ.10)

#### 8) Νεοπλουτισμός.

Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο, η οικονομική αυτοκρατορία που δημιούργησε ο ιδρυτής με σκληρή εργασία, να εξαφανίζεται εξαιτίας της σπατάλης και της ασωτίας των επόμενων γενεών. Αρκετοί κληρονόμοι, επειδή δεν είχαν συμμετοχή στην επιτυχία, προσπαθούν να καλύψουν το κενό με το να αναλώνονται σε πολυτελή ζωή και κοσμικές εμφανίσεις, αδιαφορώντας για την τύχη της επιχείρησης(Σταυρουλάκης Δ.,σελ.10)

### 9) Συντηρητισμός.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις εμφανίζονται πιο συντηρητικές από τις συμβατικές, με την έννοια ότι:

- Ρισκάρουν λιγότερο.
- Αντιστέκονται στις αλλαγές.
- Δυσπιστούν απέναντι στα επαγγελματικά στελέχη.
- Διστάζουν να επεκταθούν.
- Καθυστερούν στη λήψη ριζικών μέτρων.

10) Οι οικογενειακές αξίες μπορεί να μετεξελιχθούν σε οικογενειακές εμμονές και αντιλήψεις με αντιπαραγωγικό χαρακτήρα. (Σταυρουλάκης Δ.,σελ.10)

11) Συχνά για τη λήψη αποφάσεων απαιτείται ομοφωνία έτσι ώστε να μην προκληθούν ενδοοικογενειακές τριβές, γεγονός που οδηγεί σε δραματικές καθυστερήσεις. (Σταυρουλάκης Δ.,σελ.10)

12) Σημαντικές αποφάσεις που προκαλούν διχογνωμίες στην οικογένεια μπορεί να αναβάλλονται επ' αόριστον με καταστροφικά αποτελέσματα. Η επόμενη γενεά καλείται να σηκώσει δυσανάλογα βάρη φέροντας σε πέρας σημαντικά θέματα που χρονίζουν, όπως για παράδειγμα η ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού. (Σταυρουλάκης Δ.,σελ.10)

### 13) Διαδοχή στην εξουσία.

Στη βιβλιογραφία γίνεται διάκριση μεταξύ της διαδοχής στην ιδιοκτησία που αφορά την κατοχή του μετοχικού κεφαλαίου και της διαδοχής στην ηγεσία που αφορά τη στρατηγική κατεύθυνση και τη διοίκηση της επιχείρησης. Από όλα τα προβλήματα που επισημάνθηκαν, το πέρασμα στην επόμενη γενεά είναι εκείνο που απειλεί περισσότερο τη συνέχιση της λειτουργίας της επιχείρησης. (Σταυρουλάκης Δ.,σελ.10)

## Κεφάλαιο 2° :Οικονομική κρίση και οικογενειακές επιχειρήσεις

### Ορισμός της οικονομικής κρίσης

Η έννοια του όρου «οικονομική κρίση » αποδίδεται ως το φαινόμενο εκείνο κατά το οποίο μια οικονομία χαρακτηρίζεται από μια διαρκή και αισθητή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας, ήτοι των διαφόρων μακροοικονομικών μεγεθών της οικονομίας όπως η απασχόληση, το εθνικό προϊόν, οι τιμές, οι επενδύσεις κλπ.

Βέβαια, η έννοια του όρου «οικονομική κρίση» έχει αποδοθεί ποικιλοτρόπως και κατά συνέπεια υπάρχουν πολλοί ορισμοί γύρω από αυτήν. Σύμφωνα με τους Rosenthal, Charles και Hart η κρίση είναι «μία σοβαρή απειλή κατά της υφιστάμενης δομής, των θεμελιωδών αρχών και κανόνων του κοινωνικού συστήματος, η οποία επιβάλλει τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων εντός περιορισμένου χρόνου και υπό συνθήκες αβεβαιότητας» (Rosenthal, Charles & Hart, 1989).

Κατά τον Sharpe, η κρίση είναι μια χρονική περίοδος κατά την οποία υπάρχει μεγάλη πτωτική κίνηση στην αγορά (Sharpe, 1963), ενώ σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό «η οικονομική κρίση προκύπτει από την διατάραξη της οικονομικής ισορροπίας και την εξασθένηση όλων των οικονομικών παραγόντων εξαιτίας ξαφνικών και απροσδόκητων γεγονότων που εμφανίζονται λόγω τοπικών ή παγκόσμιων αιτιών όπως τα οικονομικά και διοικητικά προβλήματα, η διαφθορά, η διατάραξη του φορολογικού συστήματος, τα προβλήματα πληρωμής του εξωτερικού χρέους, η αδυναμία εισαγωγής αρκετού εξωτερικού κεφαλαίου, προβλήματα ανεργίας ή ακόμα και φυσικές καταστροφές» (Erol, Apak, Atmaca & Öztürk, 2011).

## Η κρίση στην Ελλάδα

Η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση δεν άργησε να πλήξει και την ελληνική οικονομία. Ωστόσο, η διεθνής αυτή κρίση δεν μπορεί να αποτελέσει άλλοθι για τα προβλήματα της ελληνικής οικονομίας και μια τέτοια προσέγγιση θα ήταν σαφώς αναποτελεσματική. Αυτό που πραγματικά συνέβη με αφορμή την διεθνή κρίση ήταν να έρθουν στην επιφάνεια οι χρόνιες δομικές αδυναμίες της ελληνικής οικονομίας και να φανερωθεί η υπερχρέωση του ελληνικού Δημοσίου καθώς και η αδυναμία ελέγχου του διογκούμενου χρέους του. Η αξιοπιστία της Ελλάδας στις διεθνείς αγορές κεφαλαίου κλονίστηκε. Οι ιδιωτικές και δημόσιες επενδύσεις περιορίστηκαν σημαντικά. Ο υπερδανεισμός και η υπερκατανάλωση του δημοσίου τροφοδότησε την υπερκατανάλωση του ιδιωτικού τομέα, συντηρώντας σημαντικά ελλείμματα στην ανταγωνιστικότητα και στην παραγωγικότητα. Το δημόσιο χρέος ως ποσοστό του ΑΕΠ διογκώθηκε σημαντικά και το κράτος επαφίεται πλέον σε έκτακτες δανειακές εισφορές από επίσημους φορείς για να χρηματοδοτήσει τις κοινωνικές δαπάνες, τους μισθούς και το δημοσιονομικό έλλειμμα. Έτσι, η χώρα αναγκάστηκε να προσφύγει στο ΔΝΤ, στην ΕΚΤ και στην ΕΕ για να μην οδηγηθεί σε στάση πληρωμών και υιοθέτησε ένα φιλόδοξο και αυστηρό πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής. Βέβαια, πέρα από την κρίση ελλείμματος και χρέους, η χώρα αντιμετωπίζει προκλήσεις ως προς την ανταγωνιστικότητά της και την προοπτική απασχόλησης του ανθρώπινου δυναμικού της. Υπολείπεται των ευρωπαϊκών της εταίρων σε κρίσιμα μεγέθη, όπως οι άμεσες ξένες επενδύσεις, η παραγωγικότητα εργασίας και ο βαθμός συμμετοχής του πληθυσμού στο εργατικό δυναμικό. Η ελληνική οικονομία αδυνατεί να προσφέρει ευκαιρίες απασχόλησης, ιδιαίτερα στους νέους και στις γυναίκες και πάσχει από χαμηλό ποσοστό κινητικότητας του εργατικού δυναμικού, γεγονός που δυσχεραίνει την εύρεση εργασίας για τους νεοεισερχόμενους στην αγορά. Με την πάροδο του χρόνου, η ύφεση μετατρέπεται ραγδαία σε κρίση απασχόλησης.

Πέντε είναι οι βασικές παθογένειες της ελληνικής οικονομίας που εμποδίζουν την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας:

- A) η δομή της οικονομίας είναι τέτοια που αποθαρρύνει τις επενδύσεις και τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας,
- B) ο ευρύτερος δημόσιος τομέας είναι μεγάλος και μη αποδοτικός
- Γ) η δομή και οι όροι της αγοράς εργασίας περιορίζουν την ευελιξία και την κινητικότητα του εργατικού δυναμικού,
- Δ) το νομικό και δικαστικό σύστημα είναι δύσβατο και αποθαρρύνει τις επενδύσεις και,
- E) η παραοικονομία είναι πολύ εκτεταμένη



Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα 5 αυτά θεμελιώδη αναπτυξιακά προβλήματα της ελληνικής οικονομίας, ενώ αναφέρονται επίσης και τα εμπόδια στην παραγωγικότητα και την ανάπτυξη στην ελληνική οικονομία που επιφέρει καθένα από αυτά.

<b>A</b> Αποθάρρυνση επενδύσεων και επίτευξης κλίμακας	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Κατακερματισμός και μικρό μέγεθος επιχειρήσεων στους περισσότερους κλάδους</li> <li>2 Υπερβολική ρύθμιση αγορών και επαγγελματών</li> <li>3 Περίπλοκες και περιοριστικές διαδικασίες αδειοδότησης και λειτουργίας</li> <li>4 Απουσία ολοκληρωμένου και συστηματικού χωροταξικού σχεδιασμού και χρήσεων γης</li> <li>5 Περίπλοκο και ασταθές φορολογικό πλαίσιο με απουσία κινήτρων για τη δημιουργία κλίμακας</li> </ol>
<b>B</b> Μεγάλος και μη αποδοτικός δημόσιος τομέας	<ol style="list-style-type: none"> <li>6 Μεγάλος και δαπανηρός δημόσιος τομέας με υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας</li> <li>7 Χαμηλή αποδοτικότητα λόγω κατακερματισμού και αλληλοεπικάλυψης ευθυνών</li> <li>8 Απουσία μηχανισμού για προσέλκυση ικανών στελεχών από την αγορά</li> <li>9 Έλλειψη μηχανισμού διαχείρισης και ελέγχου απόδοσης και μειωμένη χρήση διπλογραφικού συστήματος</li> </ol>
<b>Γ</b> Ανελαστική και περιορισμένη χρήση εργατικού δυναμικού	<ol style="list-style-type: none"> <li>10 Χαμηλό επίπεδο συμμετοχής νέων και γυναικών στην αγορά εργασίας</li> <li>11 Μειωμένη ευελιξία (π.χ., μερική απασχόληση) και κινητικότητα εργατικού δυναμικού</li> <li>12 Δεσμευτικό και μη ευέλικτο πλαίσιο συλλογικών συμβάσεων</li> </ol>
<b>Δ</b> Πολύπλοκο νομικό και δικαστικό σύστημα	<ol style="list-style-type: none"> <li>13 Απουσία συνεργασίας αγοράς και εκπαίδευσης - ελλιπής στήριξη της καινοτομίας</li> <li>14 Υπερπληθώρα νόμων (ενίοτε με αντιθέσεις) και ασαφή εφαρμογή τους</li> <li>15 Αυξημένος όγκος δικαστικών υποθέσεων που οδηγεί σε μεγάλες καθυστερήσεις</li> </ol>
<b>E</b> Αυξημένη 'μαύρη' οικονομία	<ol style="list-style-type: none"> <li>16 Αυξημένη φοροδιαφυγή, συνεχείς μεταρρυθμίσεις στον τομέα ανίχνευσης της φοροδιαφυγής και στο σύστημα είσπραξης φόρων</li> <li>17 Πολλές συναλλαγές και δημιουργία πλούτου εκτός επίσημης οικονομίας</li> </ol>

McKinsey & Company

Πίνακας 3: Εμπόδια στην παραγωγικότητα και την ανάπτυξη στην ελληνική οικονομία

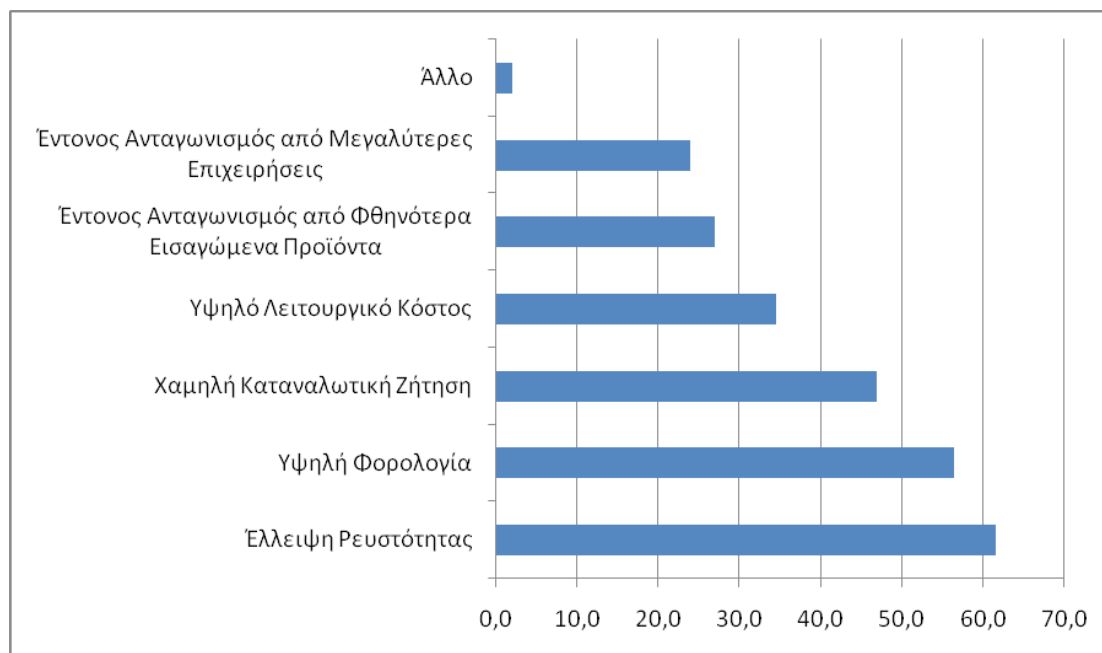
Η κρίση λοιπόν κατέστησε σαφές ότι το προϋπάρχον ελληνικό μοντέλο ανάπτυξης υπέφερε από δομικά μειονεκτήματα τα οποία η χώρα έπρεπε να αντιμετωπίσει προκειμένου να ανακάμψει η ελληνική οικονομία. Σήμερα ωστόσο είναι επιτακτική η ανάγκη υιοθέτησης δράσεων που θα οδηγήσουν τη χώρα σταδιακά από την ύφεση και τη λιτότητα, σε μια βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη. (McKinsey&Company σελ. 17-18)

## ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

Πλήθος ερευνητικών εργασιών αποδεικνύει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τα πρώτα και σημαντικότερα θύματα μιας παρατεταμένης οικονομικής κρίσης. Επίσης, οι ΜΜΕ είναι αυτές που επηρεάζονται δυσανάλογα σε σχέση με το μέγεθος τους από την οικονομική ύφεση, λόγω των περιορισμένων οικονομικών πόρων τους και την κύρια εξάρτησή τους από τον τραπεζικό δανεισμό, ωθώντας τις στην καταβολή υψηλότερων επιτοκίων από τις μεγάλες επιχειρήσεις, γεγονός που τις επιβαρύνει ακόμα περισσότερο οικονομικά σε περιόδους κρίσης

Οι μικρές και μεσαίες εμπορικές επιχειρήσεις της Ελλάδας αντιμετωπίζουν έναν αριθμό κρίσιμων και σημαντικών προβλημάτων τα οποία αποτυπώνονται στο Διάγραμμα 1.

**Διάγραμμα 1:** Τα σημαντικότερα προβλήματα στη λειτουργία των ΜΜΕ.



Πηγή: Ε.Σ.Ε.Ε (Ιανουάριος 2013).

Από την παρουσίαση του Διαγράμματος 1 παρατηρούμε ότι ως κυριότερα προβλήματα αναδείχθηκαν η έλλειψη ρευστότητας (61,6%), η υψηλή φορολογία (56,4%) και η χαμηλή καταναλωτική ζήτηση (46,8%). Επιπλέον προβλήματα των ΜΜΕ αποτελούν το υψηλό λειτουργικό κόστος (34,5%), ο έντονος ανταγωνισμός από φθηνότερα εισαγόμενα προϊόντα (26,9%) και ο έντονος ανταγωνισμός από μεγαλύτερες επιχειρήσεις (23,0%).

Όπως γίνεται αντιληπτό το πρόβλημα ρευστότητας είναι το κυριότερο από τα προβλήματα που καταγράφονται σε σχέση με τη δυνατότητα απρόσκοπτης λειτουργίας και βιωσιμότητας των ελληνικών ΜΜΕ ως ορατό αποτέλεσμα της τρέχουσας οικονομικής κρίσης. (<http://www.indeepanalysis.gr/analyseis/arthra/mikromesaies-epicheirhseis-sthn-ellada-kai-oikonomikh-krish>)

### **Η οικογενειακή επιχείρηση στη νέα οικονομία**

Ξεκινώντας την ενότητα αυτή θα πρέπει να γίνει κατανοητό τι εννοούμε όταν λέμε «νέα οικονομία» και ποια η σημασία του όρου.

Η αρχική σημασία της «νέας οικονομίας», η οποία χρησιμοποιείται από όλους όσους αναφέρονται σε αυτήν, είναι «η οικονομία εκείνη που δημιουργείται από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες ασχολούνται με την πληροφορία». Η σημασία του όρου όμως, είναι ίδια με αυτή που χρησιμοποιεί και ο Κεφαλάς στο βιβλίο «οικογενειακές επιχειρήσεις στην νέα οικονομία». Έτσι όταν αναφέρεται στην έρευνά η νέα οικονομία, θα εννοείται η οικονομία του σήμερα όπως αυτή «διαμορφώθηκε μετά από κατάλληλη χρήση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών» (Κεφαλάς Α., 2008).

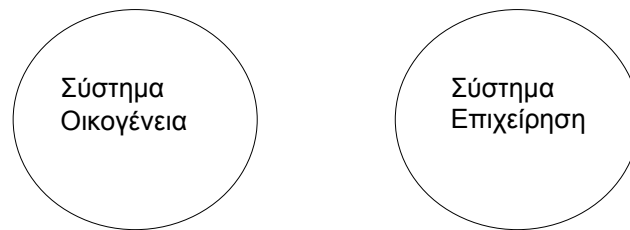
Επίσης, θεωρείται ορθό να επαναληφθεί το γεγονός ότι η οικογενειακή επιχείρηση είναι ένα ζωντανό σύστημα, η σύσταση του οποίου έχει απασχολήσει πολλούς επιστήμονες. Ειδικότερα, το φαινόμενο της οικογενειακής επιχείρησης από τη στιγμή της εμφάνισής του μέχρι σήμερα έχει περάσει από διάφορα στάδια, όσον αφορά τη σύσταση αυτής.

Αρχικά, οι ερευνητές στηριζόμενοι στην αρχή της λεγόμενης «καθαρής λογικής», η οποία διατυπώθηκε από τον Αριστοτέλη και υποστηρίζει ότι δυο αντικείμενα δεν γίνεται να ανήκουν ταυτόχρονα σε δύο διαφορετικές ομάδες, εξέτασαν την οικογενειακή επιχείρηση ως ένα σύστημα, αυτό της επιχείρησης. Για την ακρίβεια, αντιμετώπισαν την οικογενειακή επιχείρηση σαν δύο ανεξάρτητα υποσυστήματα, το υποσύστημα «οικογένεια» και το υποσύστημα

«επιχείρηση» τα οποία δεν έχουν μεταξύ τους καμία επαφή. Εξέτασαν τα χαρακτηριστικά των δύο αυτών υποσυστημάτων ξεχωριστά και κατέληξαν ότι το υποσύστημα «επιχείρηση» είναι αυτό που σχεδόν καλύπτει τις ανάγκες θα λέγαμε του όρου οικογενειακή επιχείρηση. Με άλλα λόγια το υποσύστημα «επιχείρηση» απαλλαγμένο από επιρροές εξωγενών παραγόντων είναι αυτό που συστήνει την οικογενειακή επιχείρηση · το διάγραμμα 2.1 απεικονίζει την άποψη αυτή (Κεφαλάς Α., 2008).

## Διάγραμμα 2.1

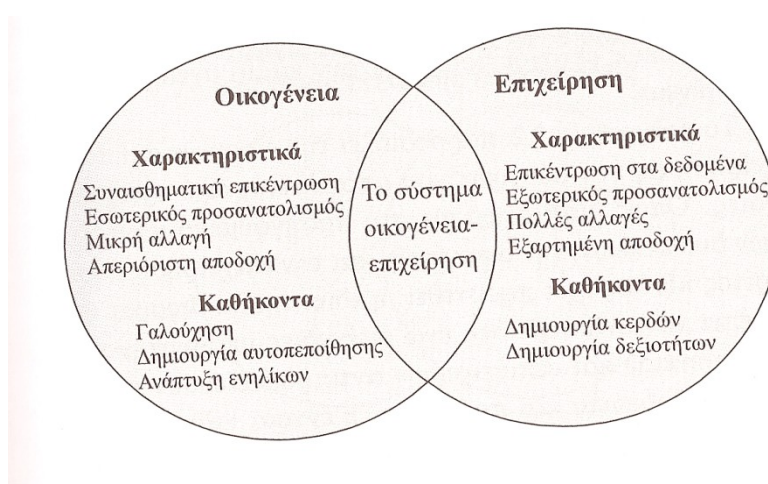
### Το παραδοσιακό μοντέλο σύστασης της οικογενειακής επιχείρησης



Οι ψυχολόγοι μελετώντας περαιτέρω τη σχέση οικογένειας- επιχείρησης έδωσαν μια διαφοροποιημένη θεωρία για τη σύσταση της οικογενειακής επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, υποστήριξαν ότι τα δύο υποσυστήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω (υποσυστήματα «οικογένεια» και «επιχείρηση») συνδέονται ελαφρά μεταξύ τους και αποτελούν την οικογενειακή επιχείρηση. Θεώρησαν δηλαδή ότι η οικογενειακή επιχείρηση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν δυο υποσυστήματα τα οποία συνδέονται μεταξύ τους σε μικρό βαθμό. Και περάσαμε έτσι από το παραδοσιακό μοντέλο στο βασικό, το διάγραμμα (διάγραμμα 2.2) του οποίου ακολουθεί (Κεφαλάς Α., 2008).

## Διάγραμμα 2.2

### Το βασικό μοντέλο σύστασης της οικογενειακής επιχείρησης



Πηγή: Κεφαλάς Α., (2008)

Ωστόσο το μοντέλο που χρησιμοποιείται στη νέα οικονομία είναι το σύγχρονο μοντέλο ή μοντέλο των τριών κύκλων. Το μοντέλο αυτό (Διάγραμμα 2.3)

περιγράφει το σύστημα οικογενειακή επιχείρηση σαν τρία ανεξάρτητα αλλά συγχρόνως επικαλυπτόμενα υποσυστήματα: της οικογένειας, της επιχείρησης και της ιδιοκτησίας( Κεφαλάς Α.,2008)

*Να σημειωθεί εδώ ότι τα υποσυστήματα «οικογένεια» και «επιχείρηση» αναφέρονται σε υπαρκτά συστήματα, ενώ η «ιδιοκτησία» χρησιμοποιείται σαν μια αφηρημένη έννοια.*

Το υποσύστημα ιδιοκτησία αντιμετωπίζεται σαν ανεξάρτητο σύστημα καθώς ερευνητές, οι οποίοι ασχολήθηκαν σε θεωρητικό επίπεδο με το θέμα των οικογενειακών επιχειρήσεων, και συγκεκριμένα οι Tagiuri & Davis έκριναν απαραίτητο το διαχωρισμό μεταξύ ιδιοκτησίας και διοίκησης από τα συστήματα επιχείρηση και οικογένεια. Η ύπαρξη αυτού του διαχωρισμού κρίθηκε, επίσης, απαραίτητη από τους μελετητές που ήρθαν αντιμέτωποι από κοντά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις σε πρακτικό επίπεδο, επιβεβαιώνοντας έτσι το συμπέρασμα των Tagiuri & Davis (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997).

Καταληκτικά , λοιπόν, το υποσύστημα ιδιοκτησία που ήρθε να προστεθεί στο βασικό μοντέλο σύστασης της οικογενειακής επιχείρησης, στην ουσία δεν είναι νέο στοιχείο του όλου συστήματος, αλλά αποτελεί φυσιολογική εξέλιξη του και αναπτύχθηκε σταδιακά έτσι ώστε να λειτουργεί πλέον σαν ανεξάρτητο υποσύστημα.

Το μοντέλο των τριών κύκλων θεωρείται σημαντικό, κι αυτό γιατί είναι ένα χρήσιμο εργαλείο κατανόησης της αιτίας των διαπροσωπικών συγκρούσεων και των λοιπών προβλημάτων, εφόσον κάνει αντιληπτό το λόγο ύπαρξης αυτών και τον τρόπο δράσης τους μέσα στο όλο σύστημα οικογενειακή επιχείρηση (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997)

### Διάγραμμα 2.3

#### Το σύγχρονο μοντέλο σύστασης της οικογενειακής επιχείρησης

##### **Οικογένεια-Κεντρική Οικογενειακή Επιχείρηση**



Πηγή: Κεφαλάς Α., (2008)

Η νέα αυτή οικονομία σε συνδυασμό με την απελευθέρωση των ιδεολογιών οδήγησαν στην Παγκοσμιοποίηση. Συνεπώς οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτή την οικονομία του σήμερα στην ουσία δρουν μέσα σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει με τις ανάγκες/ αλλαγές του γενικά τις επιχειρησιακές και κατά συνέπεια και τις οικογενειακές (Κεφαλάς Α., 2008).

Στο παγκοσμιοποιημένο αυτό περιβάλλον οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατάφεραν να επεκταθούν σε νέες αγορές και να αναπτυχθούν στηριζόμενες στην ευελιξία, την γνώση και την ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης της πληροφορίας. Παρόλα αυτά, η παγκοσμιοποίηση μετέτρεψε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της παλιάς οικονομίας, που είχε πυρήνα την ύλη και αφορούσε έναν εξειδικευμένο τρόπο μετατροπής αυτής, σε μια πολύπλοκη διαδικασία με πυρήνα την τεχνολογία (Κεφαλάς Α., 2008).

Επομένως, οι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία αγωνίζονται έτσι ώστε να βρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των προϊόντων τους, το οποίο εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης (που οδήγησε σε συρρίκνωση του κύκλου ζωής του προϊόντος) πρέπει να μεταβάλλεται συνεχώς (Κεφαλάς Α., 2008).



## Η επιβίωση της οικογενειακής επιχείρησης

Η μακροβιότερη οικογενειακή επιχείρηση στον κόσμο βρίσκεται σήμερα στην Ιαπωνία. Ονομάζεται “Kongo Gumi” και είναι μια κατασκευαστική εταιρεία όπου φτιάχνει παραδοσιακούς ναούς. Ξεκίνησε το 578 μ.Χ. και σήμερα την διοικεί η 46η γενιά. Πραγματικά εντυπωσιακό! Η περίπτωση όμως αυτή είναι εξαιρετικά σπάνια. Έρευνες έχουν δείξει ότι μια οικογενειακή επιχείρηση σε ποσοστό 80% κλείνει στην Τρίτη γενιά.

Τι θα πρέπει να κάνει λοιπόν μια οικογενειακή επιχείρηση για να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος; Πως θα προχωρήσει επιτυχημένα ώστε να υπάρξει συνέχεια από τις επόμενες γενιές;

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις επηρεάζονται από τρεις παράγοντες: την οικογένεια, την επιχείρηση και την ιδιοκτησία, που αποτελούν και συστατικά αυτών (των οικογενειακών επιχειρήσεων). Παρόλα αυτά όμως τα κύρια στοιχεία από τα οποία εξαρτάται η επιβίωση ή όχι μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι επιγραμματικά τα εξής:

- (i) η ικανότητα του ιδιοκτήτη/ ηγέτη να προσαρμόζεται στις ανάγκες/ αλλαγές του περιβάλλοντος,
- (ii) το πόσο υγιής είναι μια οικογενειακή επιχείρηση και
- (iii) η ύπαρξη ενός διαδικαστικού πλαισίου.

Αναλυτικότερα καθένα από τα τρία αυτά στοιχεία:

### ***(i) Η ικανότητα του ιδιοκτήτη/ ηγέτη να προσαρμόζεται στις ανάγκες/ αλλαγές του περιβάλλοντος ·***

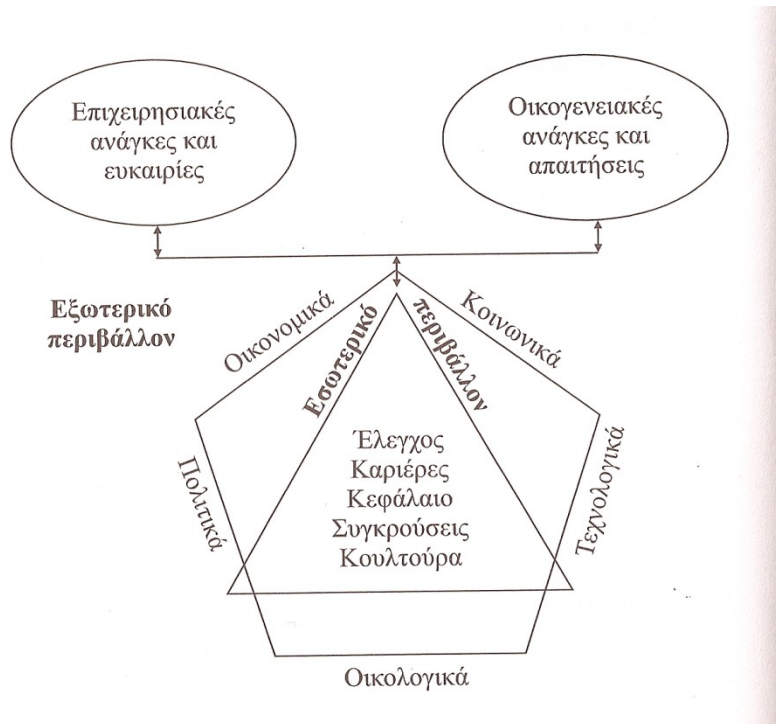
Η οικογενειακή επιχείρηση, όπως έχει αναφερθεί πολλές φορές, είναι ένα ζωντανό σύστημα, που δραστηριοποιείται και λειτουργεί μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο έρχεται σε επαφή και απ’ όπου δέχεται επιρροές. Το περιβάλλον αυτό χωρίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό.

Εσωτερικό είναι το περιβάλλον εκείνο που δημιουργείται από την καθημερινή ανταλλαγή ιδεών και εργασιών μεταξύ των μελών της οικογένειας και της επιχείρησης (Κεφαλάς Α., 2008). Από την άλλη, εξωτερικό καλείται το σύνολο των παραγόντων που επηρεάζει την ικανότητα της επιχείρησης να επιλέξει, να θέσει και να πετύχει τους αντικειμενικούς της στόχους και το οποίο η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει (Κεφαλάς Α., 2008).

Η ικανότητα του ιδιοκτήτη/ ηγέτη σχετίζεται άμεσα με την ισορροπία των οικογενειακών επιχειρήσεων. Το διάγραμμα 3.1 περιγράφει την ισορροπία μιας οικογενειακής επιχείρησης σαν μια ζυγαριά όπου η μια μεριά είναι οι ευκαιρίες – ανάγκες της επιχείρησης και η άλλη οι ευκαιρίες- ανάγκες της οικογένειας. Η ζυγαριά αυτή στηρίζεται πάνω σε πέντε σημαντικούς παράγοντες που αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και στο οποίο εμπεριέχεται το εσωτερικό περιβάλλον. Οι δυο μεριές της ζυγαριάς προσπαθούν να ισορροπήσουν πάνω στη βάση της από την οποία δέχονται επιδράσεις. Ως επί το πλείστον, την ισορροπία της οικογενειακής επιχείρησης καθορίζει το κατά πόσο ο ιδιοκτήτης/ ηγέτης αντιμετωπίζει τις ανάγκες- ευκαιρίες των δύο υποσυστημάτων σχεδόν το ίδιο, χωρίς δηλαδή μεγάλες αποκλίσεις. Εάν δηλαδή ο ιδιοκτήτης/ ηγέτης δείχνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για ένα από τα δύο υποσυστήματα (ή αλλιώς για τη μια μεριά της ζυγαριάς), τότε δεν επιτυγχάνεται ισορροπία στην οικογενειακή επιχείρηση (Κεφαλάς Α., 2008).

### Διάγραμμα 3.1

#### Η ζυγαριά ισορροπίας της οικογενειακής επιχείρησης



Πηγή: Κεφαλάς Α., (2008)

Επομένως, για να είναι ικανός ένας ιδιοκτήτης/ ηγέτης να προσαρμόζεται στις ανάγκες/ αλλαγές του περιβάλλοντος και κατά συνέπεια να εγγυηθεί ένα μέρος της επιβίωσης, απαιτείται συνεχής μελέτη του περιβάλλοντος και προσαρμογή του ίδιου του συστήματος (της οικογενειακής επιχείρησης) στις αλλαγές του περιβάλλοντος (Κεφαλάς Α., 2008)

#### (ii) Υγεία της οικογενειακής επιχείρησης

Ένα σύστημα ή αλλιώς ένας ζωντανός οργανισμός για να επιβιώσει θα πρέπει να είναι υγιής. Κατά συνέπεια, εφόσον η οικογενειακή επιχείρηση είναι ένα ζωντανό σύστημα θα πρέπει να είναι υγιές, για να εξασφαλιστεί έτσι η επιβίωσή του.

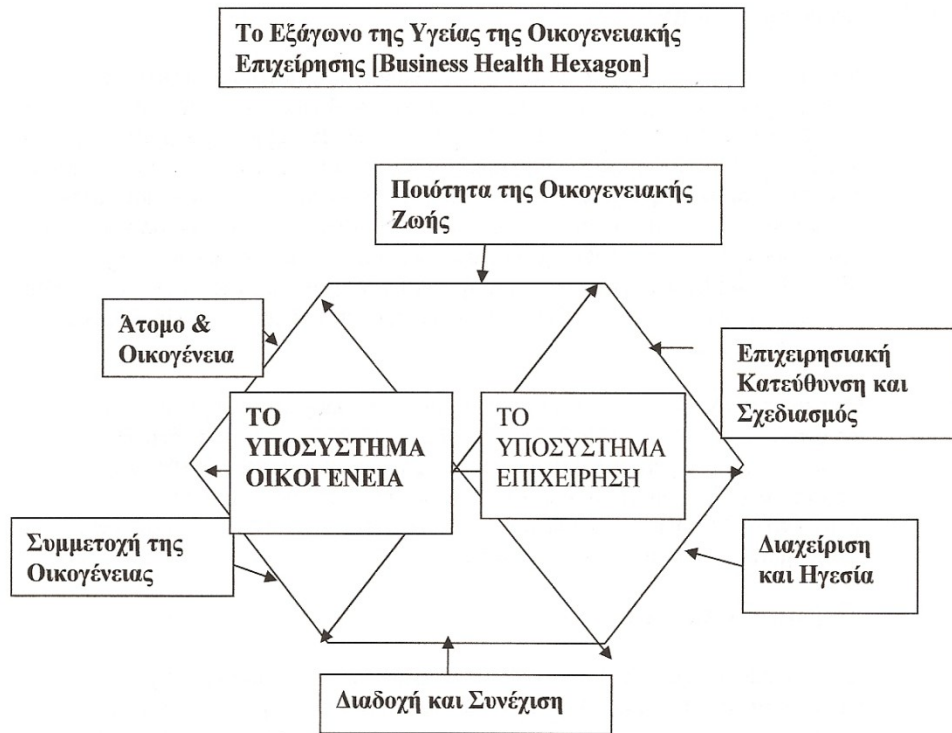
Πώς όμως μπορούμε να εξετάσουμε αν η οικογενειακή επιχείρηση που μελετάμε είναι υγιής;

Ένας τρόπος για να πάρουμε κάποια ιδέα για την υγεία της οικογενειακής επιχείρησης είναι η συλλογή πληροφοριών για στοιχεία που αναφέρονται στα δύο βασικά υποσυστήματα μιας τέτοιας επιχείρησης, δηλαδή στην οικογένεια και στην επιχείρηση. Τα στοιχεία που επιθυμούμε να συλλέξουμε φαίνονται στο διάγραμμα 3.2, που παρατίθεται πιο κάτω το οποίο αποτελεί το εξάγωνο της υγείας μιας οικογενειακής επιχείρησης (Κεφαλάς Α., 2008).

Το εξάγωνο αυτό συντίθεται από δύο κύρια τρίγωνα, το ένα είναι το υποσύστημα οικογένεια και το άλλο το υποσύστημα επιχείρηση. Οι έξι ακρογωνιαίοι λίθοι, όπως χαρακτηριστικά αναφέρονται από τον Κεφαλά, είναι τα στοιχεία για τα οποία επιθυμούμε να συλλέξουμε πληροφορίες, αποτελούν τις έξι μεταβλητές που περιγράφουν την οικογενειακή επιχείρηση και είναι τα ακόλουθα:

- α. Ποιότητα ζωής
- β. Άτομο και Οικογένεια
- γ. Συμμετοχή της οικογένειας
- δ. Επιχειρησιακή έρευνα και σχεδιασμός
- ε. Διαχείριση και ηγεσία
- στ. Διαδοχή και συνέχιση (Κεφαλάς Α., 2008).

### Διάγραμμα 3.2



Πηγή: Κεφαλάς Α., 2008

Ένας άλλος τρόπος είναι το τεστ της υγείας της οικογενειακής επιχείρησης, που πρόκειται για μια προσπάθεια αυτοεξέτασης της υγείας της ίδιας (της επιχείρησης). Το τεστ αποτελείται από 50 ερωτήσεις, οι οποίες καλύπτουν μεγάλο εύρος διαφόρων καταστάσεων που είναι αποτέλεσμα ανταλλαγής απόψεων, γνώμων, ιδεών των μελών μιας οικογενειακής επιχείρησης (Κεφαλάς Α., 2008)

### **(iii) Ύπαρξη ενός διαδικαστικού πλαισίου**

Ο παράγοντας αυτός, της ύπαρξης δηλαδή ενός διαδικαστικού πλαισίου είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των δύο προηγούμενων στοιχείων. Καθίσταται απαραίτητη προϋπόθεση διότι ένα διαδικαστικό το οποίο θα ρυθμίζει τις πολύπλοκες ενέργειες όλων των ενδιαφερόμενων πλευρών, θα εγγυάται τη βραχυχρόνια επιβίωση και τη μακροχρόνια ευημερία της οικογενειακής επιχείρησης (Κεφαλάς Α., 2008).

Η βάση δημιουργίας ενός τέτοιου πλαισίου είναι η εξής: οποιαδήποτε προσπάθεια κάνουμε για τη διαχείριση του ενός υποσυστήματος θα πρέπει να εξετάζουμε ταυτόχρονα και τις επιπτώσεις που φέρει στο άλλο υποσύστημα και συνεπώς σε όλο το σύστημα (Κεφαλάς Α., 2008)

## Κεφάλαιο 3° :Προβλήματα οικογενειακών επιχειρήσεων

### Μοντέλα διοίκησης

Οι ερευνητές των οικογενειακών επιχειρήσεων ασχολήθηκαν, πέρα από τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, των προβλημάτων που αυτές αντιμετωπίζουν και τον τρόπο επίλυσης αυτών, και με το θέμα του τρόπου διοίκησης των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Παρατήρησαν, λοιπόν, ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις διοικούνται με έναν διαφορετικό τρόπο συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις (Harvey J., 1999). Ο λόγος διαφοροποίησης του τρόπου διοίκησης μεταξύ των διάφορων τύπων επιχειρήσεων είναι κατά βάση το γεγονός ότι οι έννοιες διοίκηση, ιδιοκτησία και έλεγχος είναι έννοιες ταυτισμένες και αλληλένδετες για τις οικογενειακές επιχειρήσεις (Harvey J., 1999). Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με το χαρακτήρα και τον τρόπο σκέψης του ιδρυτή- ιδιοκτήτη διαμορφώνουν ξεχωριστά μοντέλα διοίκησης, τα οποία οι οικογενειακές επιχειρήσεις ακολουθούν (Sharma P., Chrisman J., Chua J., 2007).

Έτσι, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα διοικητικά μοντέλα των επιχειρήσεων αυτού του τύπου είναι τα εξής:

- ❖ **Το Πατρικό Μοντέλο:** το μοντέλο αυτού του τύπου ξεχωρίζει από το αυταρχικό του χαρακτήρα του, που τις περισσότερες φορές επιλέγεται με βάση την επιθυμία και την θέληση του ιδρυτή (Hall A., Nordqvist M., 2008).
- ❖ **Το Δημοκρατικό Μοντέλο:** είναι το μοντέλο κατά το οποίο κάποια συγγενικά πρόσωπα κυρίως αδέρφια ή ξαδέρφια ελέγχουν το ίδιο ποσοστό της επιχείρησης. (Minichilli A., Corbetta G., MacMillan I., 2010).
- ❖ **Το Καθαρά Δημοκρατικό Μοντέλο:** είναι η συμμετοχή του συμβουλίου της οικογένειας και η ισότιμη συμμετοχή των παιδιών στις διοικητικές αποφάσεις της επιχείρησης (Miller D., Miller I., 2006).

- ❖ **Το Δημοκρατικό-Οικογενειακό Μοντέλο:** συνήθως σε αυτό το μοντέλο διοίκησης εισχωρεί και ένα τρίτο πρόσωπο που συνήθως έχει την μορφή κάποιας Α.Ε.(Ανώνυμος Εταιρεία). Στο μοντέλο αυτό η διαδικασία που ακολουθείται είναι επίσης πιο δημοκρατική σε σχέση με τα άλλα μοντέλα διοίκησης (Miller D., Miller I., 2006).

Μια επιχείρηση μπορεί να μεταβεί από το ένα μοντέλο διοίκησης στο άλλο γεγονός που οφείλεται είτε στο χαρακτήρα του εκάστοτε ανθρώπου που αναλαμβάνει τη διοίκηση της επιχείρησης είτε στη μεταβολή της διαχείρισης του ελέγχου της οικογενειακής επιχείρησης (Sharma P., Chrisman J., Chua J., 2007).



## Η καθημερινότητα

Στην καθημερινότητα τους οι οικογενειακές επιχειρήσεις εμφανίζουν στοιχεία που ποικίλουν, κυρίως ανάλογα με το μέγεθός τους. Η καθημερινότητα αυτών των επιχειρήσεων μπορεί να επηρεαστεί από τα διευθυντικά τους στελέχη ή από τα άτομα που κατέχουν θέσεις “κλειδιά”. Για παράδειγμα, εάν είναι μόνο ο πατέρας αυτός που έχει στην υπευθυνότητά του τον τομέα λήψης των αποφάσεων ή όχι.

Ακόμη αυτή η παράμετρος ποικίλει σε επιχειρήσεις διαφορετικών εθνικοτήτων που τα μέλη τους έχουν πάρει κάποια στοιχεία από την προσωπική τους καθημερινότητα και κουλτούρα (Gersick e. Kelin, 1997). Έτσι, η καθημερινότητα μιας ελληνικής οικογενειακής επιχείρησης θα παρουσίαζε διαφορετικά στοιχεία από μία αντίστοιχη αγγλική.

Αναλύοντας την καθημερινότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων μπορεί εύκολα να κατανοήσει κάποιος ότι πρόκειται για μη τυποποιημένες επιχειρήσεις, καθώς η καθημερινότητά τους επηρεάζεται από τις προσωπικές σχέσεις των μελών της (Gersick e. Kelin, 1997). Άτομα δηλαδή ,που κατά την διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής έχουν υιοθετήσει στοιχεία από την οικογενειακή τους ζωή. Θα λέγαμε, λοιπόν, ότι κάθε επιχείρηση εμπεριέχει στοιχεία μοναδικότητας τα οποία δεν είναι εύκολο να εντοπίσει κανείς.

Ξεκινώντας ,λοιπόν, την ανάλυση για τα στοιχεία της καθημερινότητας, δε θα μπορούσε να μην σταθεί κανείς σε ένα βασικό κομμάτι της , αυτό του μεγέθους της οικογενειακής επιχείρησης. Υπάρχουν οικογενειακές επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν έναν αριθμό εργαζομένων, για παράδειγμα 200 ατόμων και άλλες που απασχολούν 25. Η διαφορά τους στην καθημερινότητα είναι πολύ μεγάλη. Η πρώτη επιχείρηση για παράδειγμα λογικά θα έχει αναπτύξει κάποιες διαδικασίες που θα είναι πιο δύσκολα προσπελάσιμες απ' αυτή των 25 ατόμων. Φερ' ειπείν στη μικρότερη επιχείρηση, ο ιδιοκτήτης πατέρας μπορεί να έχει δώσει με την στάση του μια πιο ελεύθερη πολιτική όσον αφορά ,για παράδειγμα ,την χρήση των κινητών τηλεφώνων, λόγω του μικρού όγκου της. Στην μεγαλύτερη μπορεί εύκολα

κανείς να καταλάβει ότι υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα ύπαρξης ενός διευθυντή προσωπικού, ο οποίος να έχει βάλει όρια στις κλήσεις ανάλογα βέβαια πάντα με την θέση του ατόμου.

Ένα ακόμη σημαντικό κεφάλαιο στις οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι οι “ξένοι”, οι οποίοι ενδεχομένως να απασχολούνται στην επιχείρηση, και φυσικά οι θέσεις που αναλαμβάνουν. Συνήθως σε μια μεγαλύτερη οικογενειακή επιχείρηση υπάρχει η περίπτωση μερικές θέσεις “κλειδιά” όπως έχει αναφερθεί, να έχουν καταληφθεί από άτομα τα οποία είναι εκτός οικογενείας. Σε αυτές τις περιπτώσεις δημιουργούνται κάποιες συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας και τους ξένους, όπως για παράδειγμα ένας διευθυντής με τον γιο ή την κόρη του ιδιοκτήτη (Gersick e. Kelin, 1997). Φυσικά αυτά είναι στοιχεία τα οποία συναντούμε μόνο σε οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν γιγαντωθεί αρκετά. Στις μικρότερες επιχειρήσεις οι συγκρούσεις εντοπίζονται κυρίως ανάμεσα στους γονείς και στα παιδιά, ανάμεσα στην διαδοχή κυρίως των παλαιότερων με την νεότερη γενιά.

Συνοψίζοντας, ένας από τους μεγαλύτερους παράγοντες είναι το μέγεθος, το οποίο επηρεάζει άμεσα την καθημερινότητά της.

Ένα ακόμη μεγάλο κεφάλαιο είναι και το οικογενειακό περιβάλλον, οι σχέσεις εκείνες δηλαδή που με τα χρόνια έχουν αναπτυχτεί μεταξύ των μελών της οικογένειας και οι οποίες έχουν φυσικό επακόλουθο να παραμένουν ίδιες ακόμη και κατά την μεταφορά τους στο εργασιακό περιβάλλον (Hubler Thomas M., 1999). Όταν για παράδειγμα ο ιδιοκτήτης και πατέρας έχει δώσει κάποιες αρμοδιότητες στα παιδιά του και μέλη της επιχείρησης, την ελεύθερη βούληση δηλαδή, για να παίρνουν κάποιες αποφάσεις στην επιχείρηση χωρίς να ζητούν την γνώμη του. Καταλαβαίνουμε εύκολα δηλαδή, το πώς επηρεάζεται η καθημερινότητα μιας επιχείρησης από τις σχέσεις μεταξύ των μελών της. Ένας αυταρχικός πατέρας για παράδειγμα, δεν θα έδινε μεγάλη ελευθερία κινήσεων στα παιδιά του μέλη της εταιρίας.

Ένα ακόμη στοιχείο που διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις μεταξύ τους και εκδηλώνεται μέσα από την καθημερινότητα είναι η κουλτούρα. Για παράδειγμα, η σύγκριση ανάμεσα στις ελληνικές και τις αγγλικές επιχειρήσεις

είναι αρκετή για να καταλάβουμε τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζουν η κουλτούρα και η καθημερινότητα του κάθε λαού στην οργάνωση μιας επιχείρησης (Gersick e. Kelin, 1997).

Ένας παράγοντας που κάνει τις οικογενειακές επιχειρήσεις ιδιότυπες σε σύγκριση με τα άλλα είδη επιχειρήσεων και χρίζουσες περαιτέρω μελέτης είναι το ταμείο. Η συγγένεια ανάμεσα στα μέλη μιας οικογενειακής επιχείρησης κάνει τις σχέσεις μεταξύ αυτών άτυπες (Ward J. , IMD-International Institute for Management Development). Στα πλαίσια των άτυπων σχέσεων που υφίστανται μεταξύ των μελών αυτών των επιχειρήσεων εναπόκειται και ο διαφορετικός χειρισμός του ταμείου της επιχείρησης. Η καθημερινότητα της οικογενειακής επιχείρησης και ο περισσότερο ευέλικτος παρά αρτηριοσκληρωτικός τρόπος λειτουργίας της χορηγεί σ' αυτά τα μέλη δικαιώματα των οποίων δεν τυγχάνουν τα μέλη των επιχειρήσεων άλλου είδους.

Ένα από αυτά τα άτυπα δικαιώματα ,λοιπόν, είναι η είσπραξη επιπλέον χρημάτων από το ταμείο οποτεδήποτε ανακύψει κάποια προσωπική ή οικογενειακή ανάγκη, διότι αυτά τα χρήματα ούτε αφαιρούνται από τον σταθερό μισθό του εργαζόμενου όπως θα συνέβαινε σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση μη οικογενειακής επιχείρησης, αλλά πολλές φορές ούτε καν καταγράφονται ή αναφέρονται. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που αυτή η συνήθεια έχει καταλήξει σε κατάχρηση με καταστροφικές συνέπειες.

Ακόμη ένα πλεονέκτημα που έχουν την τύχη να απολαμβάνουν τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης είναι η αγορά οχημάτων της αρεσκείας τους και για προσωπική τους χρήση στο όνομα της επιχείρησης, κάτι που σαφώς δεν ισχύει για τους εργαζόμενους άλλων επιχειρήσεων.

Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι φορές που τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων όχι απλά δεν χαίρουν περισσότερων δικαιωμάτων από τους εργαζόμενους σε άλλα είδη επιχειρήσεων, αλλά αντιθέτως γίνονται θύματα οικονομικής εκμετάλλευσης (Hubler Thomas M., 1999). Από την περίπτωση αυτή εξαιρούνται οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων που αποτελούν τους θήτες και τις περισσότερες φορές τον ρόλο αυτό

διαδραματίζει ο πατέρας της οικογένειας. Ο/Η σύντροφος της/του ιδιοκτήτη της επιχείρησης ,που σε συντριπτική πλειοψηφία είναι η γυναίκα της οικογένειας, εργάζεται προς όφελος της επιχείρησης αρκετές ώρες και σε πολλές περιπτώσεις περισσότερες απ' όσες ορίζει ο νόμος, δίχως ασφάλεια, και συνήθως χωρίς να αμείβεται επαρκώς. Εδώ παρατηρούμε συχνά τον ιδιοκτήτη να χρησιμοποιεί ως δικαιολογία ότι τα λεφτά που εισπράττει η επιχείρηση είναι στην διάθεση όλων των μελών της οικογένειας, οποτεδήποτε παραστεί ανάγκη, ασκώντας παράλληλα έλεγχο και πολλές φορές περιορίζοντας τα οικονομικά έξοδα του/της συντρόφου του. Επιπροσθέτως, ακόμη και στην περίπτωση που για διάφορους προσωπικούς ή οικογενειακούς λόγους το οικονομικό θύμα επιθυμεί να απομακρυνθεί από την οικογενειακή εστία, όπως συμβαίνει στις περιπτώσεις αποτυχημένου γάμου, δεσμεύεται από οικονομικούς λόγους καθώς η πολύχρονη εργασία στην επιχείρηση και τα δικαιώματα που αυτή συνεπάγεται δεν της/του αναγνωρίζεται νομικά. Δεν είναι λίγες οι φορές που το παραπάνω σενάριο διαδραματίζεται με τα παιδιά της οικογένειας στον ρόλο του θύματος.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι παρόλο που τα μέλη μιας οικογενειακής επιχείρησης απολαμβάνουν πολλών άτυπων δικαιωμάτων, οι δεσμοί αίματος και η οικονομική εξάρτηση τους εγκλωβίζουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον που ενδεχομένως είναι καταπιεστικό και περιοριστικό (Ward J. , IMD- International Institute for Management Development).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες σε σχέση με τα υπόλοιπα είδη επιχειρήσεων και σε ότι αφορά σε θέματα επικοινωνίας. Ένας δυναμικός παράγοντας που πολλές φορές παρουσιάζεται είναι η μεταφορά των προβλημάτων που αναδύονται στον επαγγελματικό χώρο ,στην οικογενειακή εστία. Στην περίπτωση αυτή παρατηρούμε την επιρροή που ασκεί η καθημερινότητα του εργασιακού περιβάλλοντος στο οικογενειακό περιβάλλον και στο πεδίο αυτό γίνεται πιο αντιληπτή η αμφίδρομη σχέση μεταξύ αυτών των δύο. Επαγγελματικά προβλήματα τα οποία στην περίπτωση μη οικογενειακών επιχειρήσεων μένουν αυστηρά στον εργασιακό χώρο στην περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων παρεισφρέουν στο

σπίτι διαταράσσοντας και υπονομεύοντας την οικογενειακή ισορροπία. Δεν είναι σπάνιο φαινόμενο οι επαγγελματικές συζητήσεις να είναι αυτές που επικρατούν τις ελεύθερες ώρες που περνούν μαζί τα μέλη μιας οικογένειας ,αφήνοντας ελάχιστο χώρο και μερικές φορές εξοβελίζοντας εντελώς θέματα που αφορούν στα παιδιά, το σπίτι και τις μεταξύ τους σχέσεις (Hubler Thomas M., 1999).

Όπως είναι ευρέως γνωστό, καθώς συμβαίνει πολύ συχνά, οι σχέσεις που βλέπουμε να επικρατούν μεταξύ των αποτελούντων της οικογενειακής επιχείρησης αντικατοπτρίζουν τις σχέσεις που διέπουν την οικογένεια. Για παράδειγμα, όταν ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης έχει καλύτερες σχέσεις, ή ταιριάζει περισσότερο με κάποιο μέλος της οικογένειας του δείχνει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και εναποθέτει περισσότερες αρμοδιότητες στο άτομο αυτό, εκτοπίζοντας με αυτό τον τρόπο κάποιο άλλο άτομο με το οποίο ίσως υπάρχουν έντονοι διαπληκτισμοί στα οικογενειακά πλαίσια, στερώντας του τις ευκαιρίες να καταβάλει προσπάθειες για την διεκπεραίωση κάποιας εργασίας, προκαλώντας του το αίσθημα της αδικίας και αποθαρρύνοντάς το (Hubler Thomas M., 1999).

Η καθημερινή τριβή των μελών μιας οικογένειας και παράλληλα μιας οικογενειακής επιχείρησης δεν έχει μόνο αρνητικές αλλά και θετικές απόρροιες. Δουλεύοντας με ανθρώπους, με τους οποίους ζει κανείς μπορεί να προλάβει τυχόν παρεξηγήσεις και αποτυχίες συνεργασίας, που θα έχουν αντίκτυπο στην ευημερία της επιχείρησης. Αυτό που συμβαίνει στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ότι η επικοινωνία μεταξύ των μελών έχει καλύτερη ροή και μεγαλύτερη ευελιξία καθώς τα αμέτρητα κοινά βιώματα που έχουν, τους έχουν διδάξει τους κώδικες επικοινωνίας. Έτσι, αποφεύγονται πράξεις και θέματα συζητήσεων που είναι γνωστό ότι ενοχλούν και εξεγείρουν κάποιο άλλο μέλος και θίγονται την στιγμή που σιωπηλά ομολογείται από όλους ως η πιο κατάλληλη (Ward J., IMD- International Institute for Management Development).

## Στρατηγική, συγκρούσεις και διαδοχή

Σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα της PWC τα τρία μεγαλύτερα προβλήματα που χαρακτηρίζουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις (οι οποίες, τουλάχιστον στην Ευρώπη, αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία) ανεξαρτήτως μεγέθους, είναι η στρατηγική, οι συγκρούσεις και η διαδοχή.

Ξεκινώντας από τη στρατηγική θα μπορούσαμε να ορίσουμε την στρατηγική ως ένα πλάνο κινήσεων και πολιτικών που θα εφαρμόσει η επιχείρηση σε διάφορους τομείς στο εξωτερικό αλλά και στο εσωτερικό της περιβάλλον. Για παράδειγμα, σε «ποιους», «πότε»(ανάλογα με την στρατηγικά επιλεγμένη περίοδο) και «πώς» θα πουλήσει η εταιρία τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της, αποτελούν στρατηγικές αποφάσεις που ορίζουν τις παραμέτρους μέσα στις οποίες θα λειτουργήσει μια εταιρία (Έρευνα PWC, 2007/2008)

Ταυτόχρονα ορίζουν το πεδίο στο οποίο η εταιρία δε θα δράσει και δε θα κάνει κανένα είδους κίνηση. Αυτό βέβαια το πλάνο θα πρέπει να βρίσκει σύμφωνα όλα τα διοικητικά μέλη της επιχείρησης και να εφαρμόζεται από αυτά, αλλά και να ανανεώνεται ανάλογα με τους στόχους και τις συνθήκες που επικρατούν στην επιχείρηση. Δυστυχώς όλα αυτά δεν εφαρμόζονται στις περισσότερες, αν όχι σε όλες, τις οικογενειακές επιχειρήσεις και το θέμα της «στρατηγικής» αποτελεί ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε σ' αυτές.

Σχετικά με το δεύτερο πρόβλημα που συναντάμε στις οικογενειακές επιχειρήσεις, και δεν είναι άλλο από τις συγκρούσεις, μπορούμε να πούμε ότι είναι ένα πρόβλημα αναπόφευκτο. Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέραμε τα χαρακτηριστικά των δύο υποσυστημάτων, τα οποία μόνα τους έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Έτσι βλέπουμε να υπάρχουν συγκρούσεις σχεδόν σε όλους τους τομείς. Αρχικά, οι συγκρούσεις ομαδοποιούνται στις εσωτερικές, που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και τις εξωτερικές, που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτές οι συγκρούσεις χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης για να μην αποτελέσουν εμπόδιο στην εξέλιξη και την πορεία της επιχείρησης. Οπότε μετά την ομαδοποίησή τους και την

επεξεργασία τους, έχουμε την εύρεση των αιτιών αυτών των προβλημάτων και στη συνέχεια την αναζήτηση λύσεων.

Τέλος, το τρίτο πρόβλημα και αυτό που απασχολεί περισσότερο την συγκεκριμένη έρευνα ,είναι η διαδοχή, η οποία σπάνια «προβλέπεται» και σχεδόν ποτέ δεν αντιμετωπίζεται σοβαρά από τις οικογενειακές επιχειρήσεις (Έρευνα PWC, 2007/2008). Κι εδώ, όπως και στο πρόβλημα της στρατηγικής, δεν υπάρχει κάποιο πλάνο διαδοχής ή έστω μια ορισμένη διαδικασία μέσω της οποίας θα περνάει η επιχείρηση στα χέρια του διαδόχου. Έτσι πολλές φορές τέτοιου είδους επιχειρήσεις καταλήγουν σε ακατάλληλους διαδόχους και καταστρέφονται. Αυτό βέβαια είναι στο χέρι του ιδρυτή ή ιδιοκτήτη κατά πόσο έχει προετοιμάσει το έδαφος γι' αυτή την αλλαγή και κατά πόσο έχει βρεθεί ο κατάλληλος διάδοχος για να αναλάβει αξιοκρατικά την επιχείρηση.

Η διαδοχή επομένως, μπορεί να είναι μόνο το αποτέλεσμα μιας μακρόχρονης «διαδικασίας» ( και όχι μια βραχυπρόθεσμη «καθαίρεση» λόγω ηλικίας ή φυσικής αδυναμίας, γεγονός που συνήθως χαρακτηρίζει της οικογενειακές επιχειρήσεις ) η οποία όσο πιο έγκαιρα, συνειδητά και προγραμματισμένα ξεκινήσει, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας έχει (Έρευνα PWC, 2007/2008). Ωστόσο, το ζήτημα, λοιπόν, της διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων αναλύεται εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο για την καλύτερη κατανόηση και εμπέδωση του .

## Κεφάλαιο 4° : Η Διαδοχή

### ΔΙΑΔΟΧΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μέσα στον χώρο των μελετών των οικογενειακών επιχειρήσεων, η θεωρία και η έρευνα έχουν εστιάσει σε ορισμένους τομείς, όπως η διαδοχή και η συνέχεια των οργανισμών αυτών (Beckhard & Dyer, 1983, Gersick et al., 1999, Ibrahim, Soufani & Lam, 2001, Lee, Lim & Lim, 2003). Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του διεθνούς ελεγκτικού οίκου Grant Thornton το 80% των επιχειρήσεων στην Ελλάδα έχουν την μορφή της οικογενειακής επιχείρησης (Περρής, 2006). Μολονότι η ενεργός ζωή του ιδιοκτήτη μιας οικογενειακής επιχείρησης διαρκεί περίπου 40 χρόνια, η εμπειρία του στο πλαίσιο μιας επιτυχημένης επιχείρησης, δηλαδή, μιας οικογενειακής επιχείρησης που κατάφερε να επιβιώσει για τρεις γενιές, επεκτείνεται και καλύπτει πέντε ολόκληρες γενιές (Ζάρα, 2011).

Στον επιχειρηματικό κόσμο η μετάβαση της διοίκησης στην επόμενη γενιά είναι μια κρίσιμη φάση που απαιτεί ιδιαίτερη προετοιμασία. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ιδιοκτητών μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων είναι παιδιά επιχειρηματιών που συνεχίζουν τη δραστηριότητα που δημιούργησαν οι γονείς τους. Στην Ελλάδα η μετάβαση στην επόμενη γενιά αφορά κάθε χρόνο δεκάδες χιλιάδες εταιρείες (Καρδάμης, 2011). Η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων (περίπου το 99%), δηλαδή η ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας, είναι μικρές ή πολύ μικρές επιχειρήσεις, εκ των οποίων το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει τη σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων, αλλά και το ζήτημα της διαδοχής σε αυτές (Stavroulakis, Goutsos, & Bitsani, 2011).

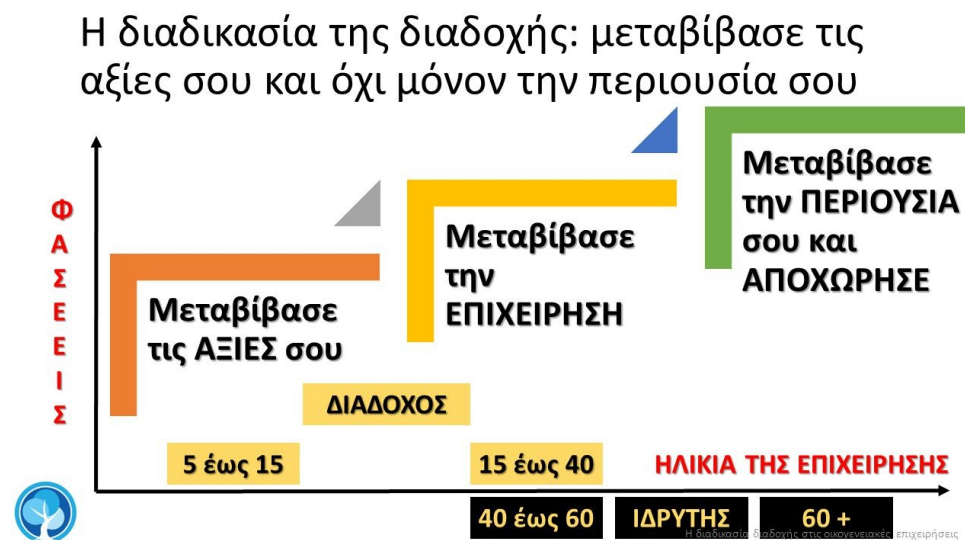
Ο ιδιοκτήτης εμπλέκεται στην επιχείρηση από την εποχή του παππού του, μέχρι την εποχή που ο ίδιος θα είναι παππούς. Είναι αναπόφευκτο λοιπόν, σε κάθε στιγμή της πορείας του ιδιοκτήτη μιας οικογενειακής επιχείρησης, να υπάρχει αλληλεπίδραση τριών γενεών. Η καλύτερη περίοδος είναι αυτή, στην οποία έχει τον αποκλειστικό έλεγχο της επιχείρησης. Τα δύσκολα χρόνια



αρχίζουν με την άφιξη της επόμενης περιόδου, όταν τα παιδιά θα έχουν μεγαλώσει και θα θελήσουν να «μπουν στη δουλειά». Το τελικό στάδιο είναι και το πιο κρίσιμο, καθώς ο ιδιοκτήτης, θα πρέπει να παραδώσει τη σκυτάλη σε κάποιον άλλον. Κι έτσι φτάνουμε στο πρόβλημα της διαδοχής.

Η διαδοχή είναι μια διαδικασία που απαιτεί σοβαρή προετοιμασία και πολλή δουλειά, η οποία διαρκεί πολλά χρόνια και καλύπτει ένα μεγάλο μέρος της επαγγελματικής ζωής του δημιουργού της οικογενειακής επιχείρησης (Κεφαλάς, 2008). Σύμφωνα με την έρευνα του Κεφαλά (2008), η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να αφορά κυρίως την μεταβίβαση των αξιών και κατόπιν της περιουσίας. Για την καλύτερη κατανόηση του θέματος παραθέεται παρακάτω μια σύνοψη της έρευνας αυτής:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ: ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΕ ΤΙΣ ΑΞΙΕΣ ΣΟΥ ΟΧΙ ΜΟΝΟ ΤΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ ΣΟΥ (Κεφαλάς,2008)



Το έργο του ιδρυτή ξεκινάει με τη διαπαιδαγώγηση των παιδιών σχετικά με τις βασικές αξίες που ακολούθησε κατά τη διάρκεια του μακροχρόνιου και δύσκολου ταξιδιού της δημιουργίας της επιχείρησης. Αυτή είναι η Φάση Α: Μεταβίβασε 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 τη διατροφή και τη διαπαιδαγώγηση των παιδιών. Παραδοσιακά οι γονείς προσπαθούν να προφυλάξουν τα παιδιά από

τις σκοτούρες 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 (Κεφαλάς,2008).

Η Φάση Β: Μεταβίβασε την επιχείρηση σου, είναι η αχίλλειος πτέρνα του ιδρυτή. Οι περισσότεροι ιδρυτές υιοθετούν τη φιλοσοφία ότι «θα εργάζομαι εδώ μέσα μέχρι να με πάρουν σηκωτό.» Πολλοί από αυτούς όχι μόνο δεν προσπάθησαν ποτέ να εκπαιδεύσουν τον μελλοντικό κληρονόμο αλλά ούτε καν σκέφτηκαν να ξεκινήσουν ένα σχέδιο διαδοχής. Ο πατέρας αποφεύγει να μεταφέρει στο σπίτι τα προβλήματα της δουλειάς και η μητέρα προτρέπει τα παιδιά να μην ενοχλούν και παραφορτώνουν τον πατέρα τους με ερωτήσεις που αφορούν την επιχείρηση (Κεφαλάς,2008).

Τελικά η Φάση Γ: Μεταβίβασε την περιουσία σου, 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, όπως φαίνεται από την έρευνα των διάφορων εκθέσεων, τα τελευταία δέκα χρόνια έκαναν μεγάλες προσπάθειες δημιουργίας καθοδηγητικών και νομοθετικών σχημάτων προσφοράς βοήθειας προς τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν, ή σύντομα θα αντιμετωπίσουν, το θέμα της διαδοχής. Την άποψη αυτή ασπάζεται και ο Drucker, (1994), καθώς αναφέρει πως το θέμα της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει να ανατίθεται σε κάποιον εκτός οικογενείας και εκτός επιχείρησης. Το θέμα της διαδοχής μπορεί να αποβεί μοιραίο για μια οικογενειακή επιχείρηση και να οδηγήσει στη διάλυση της, όσο αποτελεσματικό και αν είναι το μάντζμεντ μέχρι το σημείο αυτό, γιατί μπορεί να φέρει σε σύγκρουση τις ανάγκες της επιχείρησης με τις επιθυμίες της οικογένειας. Οι Lubatkin, Durand & Ling, (2007), αναγνωρίζουν ότι «όταν οι γονείς ανεπιφύλακτα παρέχουν υλικά αγαθά, δηλαδή αγαθά προορισμένα να ικανοποιήσουν τις οικονομικές απαιτήσεις για κατανάλωση και ελεύθερο χρόνο στο παιδί, θέτοντας τα ενδιαφέροντα του παιδιού μπροστά από τις ανάγκες της επιχείρησης, θα εμφανιστούν ανεπάρκειες διοίκησης και απόδοσης». Οι Schulze et al., (2001), αναφέρθηκαν σε αυτό ως αλτρουισμό που βασίζεται στην οικογένεια. Οι Lubatkin, Durand & Ling, (2007), αναγνωρίζουν τον πατερναλιστικό αλτρουισμό που ρέει από προσπάθειες

παροχής αγαθών αξίας « δηλαδή πράξεις, αξίες και μοτίβα κατανάλωσης που οι γονείς κρίνουν πως είναι απαραίτητα για τη μελλοντική επιτυχία και ευτυχία των παιδιών τους». Η διαδοχή όμως δεν αφορά μόνο την μεταβίβαση της επιχείρησης από πατέρα σε υιό, καθώς μια επιχείρηση μπορεί να ανήκει και να διοικείται από ένα συνδυασμό συγγενών. Γενικότερα λοιπόν, όσον αφορά την ιδιοκτησία μιας επιχείρησης προκύπτουν τα εξής χαρακτηριστικά αλλά και κίνδυνοι:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΣΤΑΣΗΣ «ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ» (Κεφαλάς, 2008)**

<b>Στάδια</b>	<b>Χαρακτηριστικά</b>	<b>Προκλήσεις</b>
<b>Ελεγχόμενη ιδιοκτησία</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ο έλεγχος της ιδιοκτησίας βρίσκεται στα χέρια ενός συζύγου ή ενός ζεύγους.</li> <li>❖ Οι άλλοι ιδιοκτήτες αν υπάρχουν, έχουν μικρά μερίδια και δεν ασκούν έλεγχο.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Εξεύρεση κεφαλαίων.</li> <li>❖ Ισορρόπηση ατομικού ελέγχου με συμβουλές, από άλλους ενδιαφερόμενους.</li> <li>❖ Επιλογή της μορφής ή δομής ιδιοκτησίας για την επόμενη γενιά.</li> </ul>
<b>Συνεργαζόμενα αδέρφια</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Δύο ή περισσότερα αδέρφια μοιράζονται την ιδιοκτησία</li> <li>❖ Ουσιαστικός έλεγχος από τα ίδια τα αδέρφια</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Δημιουργία διαδικασίας για τον έλεγχο της ιδιοκτησίας</li> <li>❖ Προσδιορισμός του ρόλου των ιδιοκτητών που δεν απασχολούνται στην επιχείρηση</li> <li>❖ Διατήρηση κεφαλαίων</li> <li>❖ Έλεγχος των &lt;&lt;κλικών&gt;&gt; μεταξύ</li> </ul>

		των μελών της οικογένειας_
<b>Συμμετοχή συγγενών</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Πολλοί συγγενείς ως μέτοχοι</li> <li>❖ Ανάμειξη εργαζόμενων και μη εργαζόμενων_</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Διαχείριση της πολυπλοκότητας της οικογένειας και της ομάδας των μετόχων</li> <li>❖ Δημιουργία μιας αγοράς κεφαλαίου της οικογενειακής επιχείρησης</li> </ul>

### **Η νέα προσέγγιση**

Η παραδοσιακή προσέγγιση διαδοχής περιορίζεται αποκλειστικά στη μεταβίβαση της περιουσίας. Το κράτος έχει φυσικά σοβαρούς λόγους να ενδιαφέρεται για τη διαδοχή, γιατί 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 διαδοχή όχι μόνο εξασφαλίζει στον ιδρυτή σίγουρους οικονομικούς πόρους για την υπόλοιπη ζωή του αλλά επιπλέον ικανοποιεί την επιθυμία κάθε καλού γονιού που είναι μια αξιοπρεπής υστεροφημία. (Δαγκόπουλος , Πρίσκα ,2011)

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. Επίσης ένα σημαντικό μέρος των αξιών είναι και ο τρόπος με τον οποίο οι γονείς ανατρέφουν τα παιδιά. Η ακραία γενναιοδωρία και η παροχή ανέσεων και αγαθών στα παιδιά, που πολλάκις θεωρούνται δείγματα αγάπης, δημιουργούν ένα αίσθημα εξάρτησης. Όταν τελικά κληθούν να «δουλέψουν» για τον επιούσιο αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Τόσο το θέμα της μεταβίβασης αξιών όσο και το θέμα της μεταβίβασης της περιουσίας θεωρούνται, καλώς ή κακώς, καθαρά ατομικά προνόμια, προσωπικές υποθέσεις, και επομένως εκτός της αρμοδιότητας των συμβούλων. Πρόσφατα το θέμα της μεταβίβασης περιουσίας με σκοπό τη διατήρηση και την αύξηση της αποτέλεσε αντικείμενο ζωηρής συζήτησης και ανάλυσης. Τράπεζες και άλλοι χρηματικοί οργανισμοί προσφέρουν μια αρκετά μεγάλη ποικιλία «προϊόντων» διαχείρισης πλούτου. (Δαγκόπουλος , Πρίσκα ,2011)

### Δημιουργία της στρατηγικής διαδοχής

Η ανάπτυξη στρατηγικής σχετικά με την διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις διακρίνεται σε τρεις φάσεις.

- Φάση I: Οι βασικές προϋποθέσεις

- Φάση II: Ο προσδιορισμός των προσόντων του διαδόχου
- Φάση III: Η υλοποίηση του σχεδίου διαδοχής

### ➤ Φάση I: Οι βασικές προϋποθέσεις

Πριν αρχίσει η όλη διαδικασία δημιουργίας μιας στρατηγικής διαδοχής, πέντε πράγματα θα πρέπει να γίνουν αντιληπτά.

- 1) Χρόνος αναζήτησης διαδόχου
- 2) Τύπος επιχείρησης
- 3) Ικανότητες των διοικητικών στελεχών
- 4) Το όραμα του επιχειρηματία
- 5) Παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος

#### Χρόνος αναζήτησης διαδόχου

Η βασική αρχή είναι ότι όσο νωρίτερα ξεκινήσουμε να σχεδιάζουμε την αναζήτηση του διαδόχου τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να βρεθεί το κατάλληλο άτομο. Συνήθως το μεγαλύτερο πρόβλημα παρουσιάζεται όταν η οικογενειακή επιχείρηση βρεθεί μπροστά σε «έκτακτα περιστατικά» τα οποία απαιτούν άμεση δράση. Τέτοιου είδους περιστατικά είναι:

- Θάνατος του ιδιοκτήτη
- Ασθένεια του ιδιοκτήτη
- Ψυχική αναταραχή του ιδιοκτήτη
- Νομικά προβλήματα του ιδιοκτήτη ή της επιχείρησης
- Χρηματοοικονομικές δυσκολίες του ιδιοκτήτη ή της επιχείρησης

#### Τύπος επιχείρησης

Μερικές επιχειρήσεις βρίσκουν εύκολα αντικαταστάτη. Για παράδειγμα, οι παραδοσιακές εμπορικές επιχειρήσεις και μερικές μεταπρατικές επιχειρήσεις βρίσκουν εύκολα ένα άλλο πρόσωπο να αναλάβει τη διοίκηση. Οι δεξιότητες που απαιτούν αυτού του είδους οι επιχειρήσεις είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό διαθέσιμες και μεταβιβάσιμες από τη μια επιχείρηση στην άλλη. Αντίθετα οι επιχειρήσεις που απαιτούν εξειδικευμένες ικανότητες, όπως επιστημονική κατάρτιση ή μακροχρόνια εμπειρία, δυσκολεύονται να βρουν αντικαταστάτη.

#### Ικανότητες των διοικητικών στελεχών

Οι δεξιότητες, οι επιθυμίες και οι ικανότητες του αντικαταστάτη θα προσδιορίσουν σε μεγάλο βαθμό τον προσανατολισμό, την κατεύθυνση και το μέλλον της επιχείρησης. Οι ικανότητες των στελεχών και του αναπληρωτή αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και με τις διάφορες προσαρμογές του κλάδου: Δηλαδή στη Φάση Α, της δημιουργίας της επιχείρησης, η γρήγορη ανάπτυξη απαιτεί ανθρώπους που έχουν την ικανότητα να παίρνουν ταχύτατα αποφάσεις ακόμη και όταν έχουν λίγες πληροφορίες στη διάθεση τους. Σε

αυτή τη φάση τα λάθη επανορθώνονται σχετικά εύκολα. Όσο ο ρυθμός ανάπτυξης μειώνεται, Φάση Β, τόσο πιο δύσκολη γίνεται η διόρθωση των λαθών.

### Το όραμα του επιχειρηματία

Κάθε επιχειρηματίας έχει ένα όραμα, μια εικόνα της μελλοντικής θέσης της επιχείρησης. Είναι σοβαρό για τον αντικαταστάτη να ασπαστεί το όραμα αυτό και να ενστερνιστεί τις βασικές αξίες του ανθρώπου που έκτισε και διοίκησε το επιχειρησιακό οικοδόμημα.

### Παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος

Πολλές φορές η ανάγκη αντικατάστασης επιβάλλεται από τις αλλαγές που συντελούνται στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι αλλαγές αυτές απαιτούν ορισμένες ανάλογες προσαρμογές της φιλοσοφίας και των δεξιοτήτων του νυν διευθύνοντος συμβούλου, ο οποίος δεν είναι σε θέση ή δεν θέλει να προσπαθήσει να προσαρμοστεί. Οι περιπτώσεις αυτές γίνονται όλο και πιο συχνές επειδή η παγκόσμια οικονομία και η κοινωνία αλλάζουν πλέον διαρκώς. Ένας επιχειρηματίας που έστησε την επιχείρησή του στα μέσα του περασμένου αιώνα θα βρει ανυπόφορες τις απαιτήσεις μιας σύγχρονης επιχείρησης. Για παράδειγμα, έρευνες έχουν δείξει ότι η πλειονότητα των ανώτερων στελεχών των οικογενειακών επιχειρήσεων αρνείται να εξοικειωθεί ακόμη και στοιχειωδώς με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, στοιχείο απαραίτητο στον κόσμο των σημερινών επιχειρήσεων.

### ➤ Φάση II: Ο προσδιορισμός των προσόντων του διαδόχου

Ο προσδιορισμός των προσόντων που θα πρέπει να έχει ένας υποψήφιος διάδοχος είναι δύσκολος. Το πρόβλημα δεν είναι ότι δεν υπάρχουν άνθρωποι με τα απαραίτητα προσόντα. Το καθήκον αυτό είναι όμως εξαιρετικά πολύπλοκο λόγω, και πάλι, της ιδιαιτερότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων. Για τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις υπάρχουν πολλά εργαλεία διάγνωσης των προσόντων των υποψήφιων συνεργατών. Όμως οι περισσότεροι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων δεν θεωρούν απαραίτητη τη χρήση αυτών των εργαλείων. Παρ' όλα αυτά σχετικές έρευνες έχουν προσδιορίσει ορισμένα προσόντα που θεωρούνται απαραίτητα για μια επιτυχή διαδοχή. (Kuratko , Hodgetts, 1989)

- Σημαντική γνώση της επιχείρησης, μακροχρόνια θητεία σε σημαντική θέση σε άλλη παρεμφερή εργασία ή θέληση γρήγορης μάθησης
- Ειλικρίνεια και ικανότητες
- Καλή υγεία
- Ενεργητικότητα, ετοιμότητα, ευστροφία και αντίληψη
- Βαθύς ενθουσιασμός για την επιχείρηση
- Προσωπικότητα που να είναι συμβατή με τη φιλοσοφία της επιχείρησης
- Υψηλός βαθμός εμμονής και επιμονής
- Σταθερότητα, ωριμότητα σε συνδυασμό με την ανάλογη επιθετικότητα
- Πληρότητα, επιμέλεια και σεβασμός στις λεπτομέρειες

- Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων
- Ικανότητα σχεδιασμού και οργάνωσης
- Ικανότητα δημιουργίας και ανάπτυξης ανθρώπων
- Προσωπικότητα προσηλωμένη στη φιλοσοφία «αρχίζω και ολοκληρώνω ένα έργο»
- Κατάλληλη συμφωνία με την επιχειρησιακή φιλοσοφία του ιδιοκτήτη

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η εξεύρεση του προσώπου που θα πληροί όλα ή έναν μεγάλο αριθμό αυτών των προσόντων είναι δύσκολη. Ο διάδοχος οφείλει να ασπάζεται και να χρησιμοποιεί ορισμένα τουλάχιστον από τα ακόλουθα στοιχεία.

#### Ενδιαφέροντα της επιχείρησης:

- φύση και τύπος
- περιβάλλον
- φάση στην καμπύλη ανάπτυξης ή βιολογικού κύκλου
- παράδοση και ηθικές αρχές.

#### Ενδιαφέροντα του ιδιοκτήτη:

- παρουσιαστικό ελέγχου και ηγεσίας
- συνέχιση λειτουργίας της οικογένειας ως συνόλου
- προσδιορισμός των μελλοντικών ρόλων των μελών της οικογένειας
- διατήρηση κρίσιμων μη μελών της οικογένειας στην επιχείρηση

#### Ενδιαφέροντα μελών οικογένειας:

- απόκτηση και χάσιμο ελέγχου περιουσιακών στοιχείων
- ύπαρξη ελέγχου αποφάσεων που παίρνει η διοίκηση
- εξασφάλιση ενδιαφερόντων, όταν η ιδιοκτησία μοιράζεται στα μέλη
- επιβεβαίωση ότι η επιχείρηση θα επιβιώσει.

Έχοντας αυτές τις κατευθυντήριες γραμμές η διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης θα πρέπει να καταρτίσει μια σειρά γραπτών πολιτικών που θα περιγράψουν λεπτομερώς τα ακόλουθα:

1. Ο ιδιοκτήτης ελέγχει πλήρως τη στρατηγική συνέχισης της διοίκησης.
2. Ο ιδιοκτήτης συμβουλεύεται ορισμένα μέλη της οικογένειας. Αν και αυτό είναι σύνηθες, ένας καλός δικηγόρος θα δημιουργήσει έναν φορέα που θα



συνδέει την οικογένεια και τον ιδιοκτήτη και θα εξασφαλίζει μια επιτυχή διαδοχή.

3. Ο ιδιοκτήτης συνεργάζεται με συμβούλους. Συνήθως δημιουργεί ένα συμβουλευτικό όργανο που αποτελείται από επαγγελματίες συμβούλους επιχειρήσεων και ενεργά διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων τα οποία καταστρώνουν και επιβλέπουν τη στρατηγική διαδοχής.
4. Ο ιδιοκτήτης συνεργάζεται με τα μέλη της οικογένειας σχετικά με τη συμμετοχή τους στη διοίκηση, διαφορετικά θα υπάρχει ανεπιθύμητη συμμετοχή που θα εμποδίζει την ομαλή πορεία της επιχείρησης.
5. Ο ιδιοκτήτης δημιουργεί ένα συμφωνητικό αγοροπωλησίας της επιχείρησης αμέσως μετά τη σύσταση ή μετά από εύλογο χρονικό διάστημα ή μετά από μια σοβαρή αλλαγή. Ταυτόχρονα η υπογραφή ενός ασφαλιστικού συμβολαίου θεωρείται σωστή κίνηση.
6. Ο ιδιοκτήτης θα μπορούσε να σκεφτεί ένα σχήμα μεταβίβασης μέρους των μετοχών στους εργαζόμενους. Η ενέργεια αυτή είναι ακόμη πιο ορθή, όταν δεν υπάρχει κατάλληλος διάδοχος. Οι εργαζόμενοι που προσέφεραν τη ζωή τους στην επιχείρηση θα έχουν την ευκαιρία να επιλέξουν τον νέο ιδιοκτήτη ή έναν διευθύνοντα σύμβουλο.
7. Πώληση ή εκκαθάριση (ρευστοποίηση) της επιχείρησης, όταν ο ιδιοκτήτης χάσει τον ενθουσιασμό και το μεράκι για τη δουλειά, αν και είναι ακόμα σε θέση να διοικεί την επιχείρηση. Η ενέργεια αυτή προσφέρει το κεφάλαιο που χρειάζεται για το ξεκίνημα μιας άλλης επιχείρησης. Επίσης αυτή η στρατηγική εξασφαλίζει τα οικονομικά οφέλη, πριν η αδιαφορία του ιδιοκτήτη οδηγήσει την επιχείρηση στο χείλος της χρεοκοπίας.
8. Πώληση ή εκκαθάριση (ρευστοποίηση) της επιχείρησης, όταν διαγνωστεί ότι ο ιδιοκτήτης πάσχει από κάποια σοβαρή ανίατη ασθένεια, αλλά έχει ακόμα χρόνο για την ομαλή διαδοχή της διοίκησης και της ιδιοκτησίας.

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι περισσότεροι ιδιοκτήτες αρνούνται να συζητήσουν αυτά τα θέματα, γιατί κατά κάποιον τρόπο τούς θυμίζουν το αναπόφευκτο πεπρωμένο. (Κεφαλάς, 2008)

### ➤ **Φάση III: Η υλοποίηση του σχεδίου διαδοχής**

Αυτή η φάση είναι πιο δύσκολη από τις προηγούμενες δύο. Μολονότι η δυσκολία διαφέρει από άτομο σε άτομο και από οικογενειακή επιχείρηση σε οικογενειακή επιχείρηση, υπάρχουν τρεις βασικοί κανόνες που κατά κάποιο τρόπο ελαχιστοποιούν την πιθανότητα αποτυχίας.

Προετοιμασία ενός διαδόχου: Σε πολύ λίγες περιπτώσεις ο σίγουρος διάδοχος είναι γνωστός, είτε επειδή έτσι θέλει η παράδοση, είτε επειδή ο ιδιοκτήτης έκανε αυτό που πολύ σπάνια γίνεται, ανήγγειλε έγκαιρα τον διάδοχο. Συνήθως υπάρχει μια μικρή ομάδα δυο ή τριών ατόμων από την οποία θα επιλεγεί ο διάδοχος.

Συμφωνία σε ένα σχέδιο: Ακόμη και το πιο απλό σχέδιο είναι καλύτερο από την απουσία σχεδίου. Σε πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις συνήθως το σχέδιο διαδοχής είναι μια απλή «συμφωνία κυρίων» μεταξύ του τωρινού ιδιοκτήτη και του διαδόχου. Ιστορίες ανυπόμονων διαδόχων που πήραν τον χρόνο στα χέρια τους και υποχρέωσαν τον ιδιοκτήτη να παραδώσει τα ηνία έχουν γίνει συνηθισμένα σενάρια θεατρικών και κινηματογραφικών έργων. Το σχέδιο πρέπει να περιγράφει όχι μόνο τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του διαδόχου, αλλά και το χρονοδιάγραμμα μεταβίβασης τους στον νέο ιδιοκτήτη.

Αναζήτηση εξωτερικής βοήθειας: Ο πιο κοινός τρόπος διαδοχής είναι η «προαγωγή εκ των έσω». Αυτή η στρατηγική δεν είναι πάντα η πιο σωστή. Υπάρχουν περιπτώσεις που κανείς εκ των μελών και εκ των συγγενών δεν έχει τα απαραίτητα προσόντα ή την ειλικρινή θέληση να επωμιστεί το βάρος της επιτυχημένης διοίκησης μιας οικογενειακής επιχείρησης. Στις περιπτώσεις αυτές, αντί να επιτρέψουμε να διοικείται η οικογενειακή επιχείρηση από κάποιον που έχει χάσει το μεράκι ή έχει δημιουργήσει άλλα ενδιαφέροντα, καλό θα ήταν να αναζητήσουμε έναν εξωτερικό διάδοχο.

Ο Κεφαλάς (2008) αναφέρει μία σειρά από χρήσιμες συμβουλές για τον ιδιοκτήτη και τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης.

Συμβουλές για την επιτυχή διαδοχή μιας οικογενειακής επιχείρησης προς τον ιδιοκτήτη της οικογενειακής επιχείρησης:

- μάθε να εκχωρείς εργασία, αποκέντρωσε τις λειτουργίες
- δημιούργησε ένα πραγματικό οργανόγραμμα

- φρόντισε να υπάρχουν περισσότεροι διάδοχοι και όχι μόνο ένας
- δημιούργησε ένα πρόγραμμα ανάπτυξης του προσωπικού
- παρότρυνε τον πιθανό διάδοχο να αποκτήσει εξωτερικές εμπειρίες
- μην παραμελείς τις κόρες σου
- κράτησε το σχέδιο ενημερωμένο, συνέχισε την αναθεώρηση της προόδου της επιχείρησης και του διαδόχου
- δημιούργησε έναν στρατηγικό προγραμματισμό για το μέλλον, μην περιορίζεσαι στην καθημερινή ρουτίνα και στα καθημερινά προβλήματα
- υιοθέτησε την τακτική των συναντήσεων των μελών της οικογένειας, προκειμένου να συζητιούνται διάφορα θέματα (Κεφαλάς,2008)

#### Προς τα παιδιά της οικογενειακής επιχείρησης:

- εκδήλωσε και έκφρασε το ενδιαφέρον σου για την πιθανή αποδοχή της διοίκησης
- πάρε την ευθύνη για την προσωπική σου ανάπτυξη και πρόοδο
- βρες έναν μέντορα (κάποιο εξωτερικό πρόσωπο του οποίου σέβεσαι τη γνώμη)
- απόκτησε μερικές εμπειρίες εκτός οικογενειακής επιχείρησης
- κράτησε θέσεις και πόστα που απαιτούν λήψη αποφάσεων και διδάσκουν υπευθυνότητα
- μάθε να συνδυάζεις οικογενειακές παραδόσεις με μελλοντικές ιδέες για την πρόοδο της επιχείρησης
- απόφυγε οικογενειακές διαμάχες, συνεργάσου με την οικογένεια και μη στρέφεις εναντίον της
- εξάλειψε το «φάντασμα» του μπαμπά και της μαμάς. Ετοίμασε ένα νέο πρόγραμμα το οποίο τελικά θα εκμηδενίσει την παρουσία των μελών της οικογένειας στη διοίκηση. (Κεφαλάς ,2008)

Σύμφωνα με τους Kuratko και Hodgetts (1989) όπως συμβαίνει με όλα τα πράγματα στη ζωή έτσι και ο χρόνος που επιλέγουμε να κάνουμε κάτι παίζει σημαντικό ρόλο. Καλές ενέργειες σε λάθος χρόνο μπορεί να αποδειχτούν καταστρεπτικές. Υπάρχουν τόσο μειονεκτήματα όσο και πλεονεκτήματα στις διάφορες στρατηγικές εισαγωγής διαδόχου σε μια οικογενειακή επιχείρηση. Φυσικά η ενέργεια εκμυστήρευσης ή επίσημης ανακοίνωσης του διαδόχου, είτε στον ίδιο είτε σε τρίτα μέλη της οικογένειας είτε στον Τύπο, είναι ένα από τα σημαντικότερα στάδια στην καριέρα του ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης. Το δίλημμα που αντιμετωπίζει ο ηγέτης σχετίζεται με το γεγονός

ότι η πρόωρη ανακοίνωση ενδέχεται να παρερμηνευτεί: να θεωρηθεί ένδειξη ανυπομονησίας του ή να εκληφθεί ως αδυναμία να συνεχίσει να οδηγεί την οικογενειακή επιχείρηση.

Τα **πλεονεκτήματα** μιας πρόωρης εισαγωγής είναι τα ακόλουθα:

- Προσκόμιση γνώσης της φύσης της δουλειάς και των συνεργατών
- Δημιουργία δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την επιχείρηση
- Επαφές με τους συνεργάτες διευκολύνουν την αποδοχή και την εμπιστοσύνη
- Δημιουργία δυνατών σχέσεων με τους ενδιαφερόμενους (Kuratko , Hodgetts, 1989)

Υπάρχουν όμως και σημαντικά **μειονεκτήματα** όπως:

- Πιθανές συγκρούσεις, όταν ο ιδιοκτήτης δυσκολεύεται να αφήσει τον έλεγχο ή αδυνατεί να διδάξει τον διάδοχο
- Συνήθη λάθη ερμηνεύονται από τον ιδιοκτήτη ως ανικανότητα του διαδόχου
- Η γνώση του περιβάλλοντος είναι περιορισμένη (Kuratko , Hodgetts, 1989)

Αν πάλι επιλεγθεί καθυστερημένη εισαγωγή τα **πλεονεκτήματα** είναι τα εξής:

- Οι δεξιότητες του διαδόχου εκτιμούνται με μεγαλύτερη αντικειμενικότητα
- Δημιουργία αυτοπεποίθησης και ανεξάρτητης ανάπτυξης
- Επιτυχίες εκτός οικογενειακής επιχείρησης δημιουργούν εμπιστοσύνη και γίνονται βάσεις αποδοχής των ικανοτήτων του διαδόχου

- Η προοπτική του επιχειρησιακού περιβάλλοντος αλλάζει (Kuratko , Hodgetts, 1989).

Τα **μειονεκτήματα** είναι τα ακόλουθα:

- Πιθανή απουσία σχετικών εμπειριών, δεξιοτήτων-κλειδιών και κουλτούρας
- Συνήθειες του εξωτερικού διαδόχου πιθανόν να συγκρούονται με τις ήδη υπάρχουσες στην οικογενειακή επιχείρηση
- Υπάρχει το ενδεχόμενο να προκληθούν δυσαρέσκεια και μνησικακία, όταν ο διάδοχος προαχθεί πιο γρήγορα από άλλους παλιότερους συνεργάτες(Kuratko , Hodgetts, 1989).

### Ο ρόλος της γυναίκας στην διαδοχή

Η διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι μια διαδικασία που κυριαρχείται από άνδρες, με την έννοια ότι γενικά παρατηρείται μια επικράτηση στερεοτύπων ή αλλιώς μια προκατάληψη απέναντι στις γυναίκες

γενικότερα, αλλά και απέναντι σε κάθε μέλος της οικογένειας που δεν είναι αρσενικό (π.χ., σύζυγοι, αδελφές, κτλ)). Το φύλο είναι ο πιο σημαντικός καθοριστικός παράγοντας στη διαδοχή και στην περίπτωση των γιών σε σχέση με τις κόρες, συχνά οι κόρες αντιμετωπίζουν αδικαιολόγητους φραγμούς στην επιλογή.(ΧΑΤΖΗΕΥΣΤΡΑΤΙΟΥ,(2011).

Αυτό τονίζεται και από τη μελέτη του Martin (2001) για τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο, η οποία έδειξε ότι, όταν οι γιοι και οι κόρες ήταν διαθέσιμοι ως διάδοχοι, οι κόρες αγνοούνται σε όλες τις περιπτώσεις. Αυτό οφειλόταν στο γεγονός ότι, ως επί το πλείστον, δεν αναγνωρίστηκε η αξία και η συμβολή της κόρης στην επιχείρηση. Αυτό συνέχιζε να υπάρχει ακόμα και όταν οι κόρες είχαν εργαστεί πολλά χρόνια σε αυτές τις επιχειρήσεις, είχαν ένα αποδεδειγμένο ιστορικό σημαντικών επιτευγμάτων σε αυτές τις επιχειρήσεις ή/και σε άλλες, και είχαν καλύτερα προσόντα όσον αφορά την εκπαίδευση, την κατάρτιση και την εμπειρία από τα αρσενικά που έχουν επιλεγεί για διαδοχή. Ο Dumas (1989) ομοίως ανέφερε ότι κόρες δεν θεωρήθηκαν ως "viable successors" σε καμία από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με τις επιχειρήσεις (πριν την ενασχόληση τους και μετά την ενασχόληση τους με την επιχείρηση), ήταν "αόρατες ως υποψήφια μέλη, ως διαχειριστές και ως διάδοχοι". Ακόμα και όταν οι κόρες είχαν ισχυρά διαπιστευτήρια όσον αφορά την εκπαίδευση, προηγούμενη επιχείρηση/εργασιακή εμπειρία και διαχειριστικές/ηγηγικές ικανότητες, αλλά αυτά ήταν σε γενικές γραμμές μη αναγνωρισμένα ή μη αναγνωρισμένα στην οικογενειακή επιχείρηση (Dumas, 1992).

Οι Garcia-Alvarez et al. (2002) και ο Curimbaba (2002) διαπίστωσαν ότι οι κόρες ήταν υποψήφιες για τη διαδοχή της οικογενειακής επιχείρησης μόνο εν απουσία των γιών, (δηλαδή, όταν όλα τα παιδιά ήταν γυναίκες), ή σπανίως όταν οι κόρες ήταν πρωτότοκες. Ακόμα κι έτσι, η διαδοχή για την κόρη δεν ήταν εξασφαλισμένη και χρειαζόταν να αποδείξει ότι είναι έτοιμη να προωθήσει από μόνη της την δική της υποψηφιότητα για την ανάληψη της οικογενειακής επιχείρησης. Αξιοσημείωτο είναι ότι, οι κόρες μπορούν ακόμα να παρακαμφθούν από ένα αρσενικό "ένα εσωτερικό-υποκατάστατο σχεδόν-οικογενειακό μέλος" όπως είναι ένας γαμπρός, δηλαδή ο σύζυγος της κόρης .

Οι γαμπροί συχνά αναμένεται να ενταχθούν στην οικογενειακή επιχείρηση και μπορεί να θεωρηθούν ως φυσικοί υποψήφιοι για τη διαδοχή, ακόμη και αν είναι λιγότερο ικανοί από τις θυγατέρες. Σε ακραίες περιπτώσεις, η οικογενειακή επιχείρηση, μπορεί ακόμη και να πωληθεί αντί να μεταβιβαστεί στις κόρες (Martin, 2001). Σύμφωνα με τον Curimbaba (2002), ακόμα και όταν δίνονται στις κόρες θέσεις εργασίας στην επιχείρηση, το επίπεδο ή η έκταση της ένταξης τους είναι συχνά περιορισμένη. Στις κόρες (σε αντίθεση με τους γιους), δίνονται σπάνια τα ίδια πλεονεκτήματα ή η ίδια ώθηση για μια καριέρα στην οικογενειακή επιχείρηση (π.χ., της τυπικής εκπαίδευσης και επαγγελματικών ευκαιριών ειδικότερα σχετικά με τον τομέα/κλάδο στον οποίο η οικογενειακή επιχείρηση λειτουργεί). Μια τέτοια προετοιμασία νομιμοποιεί τους γιους ως διαδόχους της επιχείρησης, ενώ, παράλληλα, κάνει τις κόρες να είναι αόρατες (Curimbaba, 2002).

Για παράδειγμα, ο Martin (2001) σημείωσε στη μελέτη του ότι οι κόρες παρατηρήθηκαν κυρίως ως "προσωρινή προσθήκη" στην οικογενειακή επιχείρηση ή απλώς ως "συμπλήρωση του χρόνου", ενώ θα αξιολογούνται διαφορετικά όσον αφορά στις επιλογές εργασίας-προσωπικής ζωής. Η περίπτωση αυτή μοιάζει πολύ με τα αποτελέσματα της μελέτης του Dumas (1992), μελέτη όπου οι περισσότερες από τις κόρες που προσχώρησαν στην οικογενειακή επιχείρηση θεωρήθηκαν ότι είναι προσωρινά εκεί για να βοηθήσουν κυρίως διοικητικά ή γραμματειακά. Και στις δύο μελέτες, οι ικανότητες των γυναικών είχαν γενικά υποτιμηθεί και δεν είχαν αναγνωριστεί. Ο Dumas (1992) επίσης ανέφερε ότι οι κόρες συχνά δεν είχαν σαφώς καθορισμένους ρόλους και θέσεις εντός της οικογενειακής επιχείρησης, και ότι οι περιοχές ευθύνης τους ήταν σε μεγάλο βαθμό εξαρτώμενες από τους κατεστημένους φορείς (πατέρες).

Ακόμα και αν οι κόρες μπορούν να εισέλθουν στην οικογενειακή επιχείρηση, υπάρχει ελάχιστη παρέμβαση έτσι ώστε να βοηθήσουν τις κόρες στην ανάπτυξη καριέρας (Curimbaba, 2002), και υπάρχει η πιθανότητα οι κόρες να παραμείνουν "δομικά άορατες" στην επιχείρηση για κάποιο σημαντικό χρονικό διάστημα (Dumas, 1992). Ο αποκλεισμός των κοριτσιών από την επιχείρηση δεν τους εμποδίζει να επωφελούνται υλικά από την οικογενειακή επιχείρηση. Στις κόρες μπορεί να δοθούν χρηματικές παροχές από τα κέρδη των επιχειρήσεων για να στηρίξουν τον τρόπο ζωής που μπορεί να περιλαμβάνει σπίτι, αυτοκίνητο, ρευστότητα και άλλα προνόμια (Martin, 2001). Το 2002, σε μελέτη του Curimbaba, οι κόρες ήταν σε θέση να εγκαταλείψουν την απασχόληση, βάσει του εισοδήματος και του πλούτου που προέρχεται από την οικογενειακή επιχείρηση.

Ακόμη και έτσι, σε σχέση με τα δικαιώματά τους, με τον αποκλεισμό δηλαδή της κόρης, μπορεί να προκύψουν θέματα που να αφορούν στο πως τα κέρδη της επιχείρησης θα διανεμηθούν. Για παράδειγμα, σε μελέτη του Martin (2001), η οικονομική υποστήριξη που παρέχεται στις κόρες δεν ήταν διαθέσιμη για τις επιχειρήσεις που στόχευαν στην ανάπτυξή τους, ή στα κεφάλαια για τη δημιουργία μιας νέας ή και ξεχωριστών επιχειρήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οικονομικά και άλλα οφέλη μπορεί ακόμη και να παρέχονται ως κίνητρα για τις κόρες για να μείνουν μακριά από την οικογενειακή επιχείρηση .

## **Κεφάλαιο 5° :Έρευνα**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις του νομού Θεσσαλονίκης, των οποίων ο συνολικός αριθμός εργαζομένων δεν υπερβαίνει τα 8 άτομα. Η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν χωρίς πιθανότητες και συγκεκριμένα η <<δειγματοληψία ευκολίας>>. Ως μέθοδο συγκέντρωσης πρωτογενών στοιχείων, επιλέχθηκε η δημοσκόπηση ,χρησιμοποιώντας ως όργανο ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Τέλος η επεξεργασία των στοιχείων έγινε με την χρήση Η/Υ .

Περιοχή πληθυσμού : Νομός Θεσσαλονίκης .

Μονάδα πληθυσμού: Ελληνική μικρομεσαία οικογενειακή επιχείρηση

Μέγεθος δείγματος : n=4.

Δειγματοληψία : Μέθοδος ευκολίας .

Μονάδα δειγματοληψίας : Ιδιοκτήτης της ελληνικής μικρομεσαίας οικογενειακής επιχείρησης.

Εργαλείο έρευνας: Ερωτηματολόγιο.

Ερωτηματολόγιο : 26 ερωτήσεις

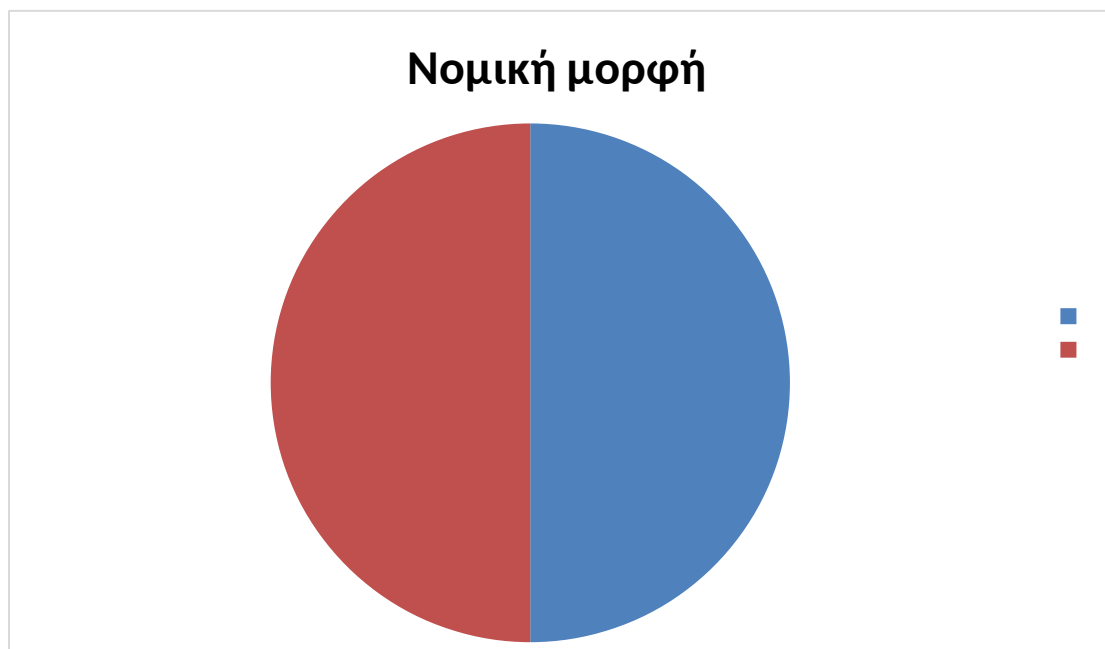
## **ΠΙΝΑΚΕΣ**

Πίνακας 5:Νομική μορφή επιχειρήσεων



<b>Νομική Μορφή</b>					
<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστά</i>	<i>Συσσωρευτικά Ποσοστά</i>
<b>Ατομική</b>	1,00	2	<b>50,00</b>	50,00	50,00
<b>Ο.Ε</b>	3,00	2	<b>50,00</b>	50,00	100,00
<b>Σύνολο</b>		4	100,0	100,0	

Διάγραμμα 5: Νομική μορφή επιχειρήσεων



Η νομική μορφή των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα κατά 50%(2 στις 4 επιχειρήσεις ), ήταν ατομικές, ενώ το υπόλοιπο 50% ( 2 στις 4 επιχειρήσεις ) ήταν Ο.Ε .

Πίνακας 6: Έδρα επιχείρησης

<b>Έδρα Επιχείρησης</b>					
<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα</i>	<i>Συσσωρευτικά</i>

				<i>Ποσοστά</i>	<i>Ποσοστά</i>
<b>Θεσσαλονίκη</b>	1,00	4	<b>100,00</b>	100,00	100,00
<i>Σύνολο</i>		4	100,0	100,0	

Πίνακας 7 : Ιδιότητα υπεύθυνου

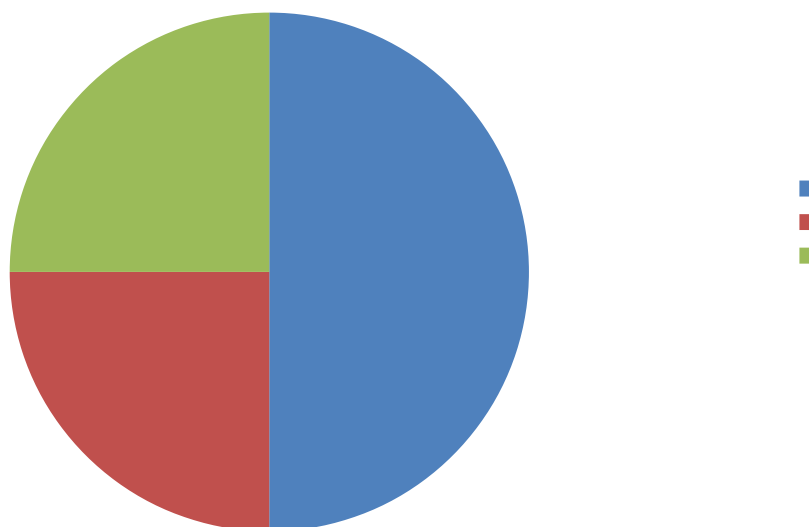
<b>Ιδιότητα Υπεύθυνου</b>					
<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστά</i>	<i>Συσσωρευτικά Ποσοστά</i>
<b>Διάδοχος</b>	2,00	4	<b>100,00</b>	100,00	100,00
<i>Σύνολο</i>		4	100,0	100,0	

Πίνακας 8: Σύνολο απασχολούμενων στην επιχείρηση

<b>Σύνολο Απασχολούμενων Στην Επιχείρηση</b>					
<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστά</i>	<i>Συσσωρευτικά Ποσοστά</i>
<b>8 άτομα</b>	1,00	2	<b>50,00</b>	50,00	50,00
<b>4 άτομα</b>	2,00	1	<b>25,00</b>	25,00	75,00
<b>1 άτομο</b>	3,00	1	<b>25,00</b>	25,00	100,00
<i>Σύνολο</i>		4	100,0	100,0	

Διάγραμμα 6 : Απασχολούμενοι στην επιχείρηση

## Απασχολούμενοι



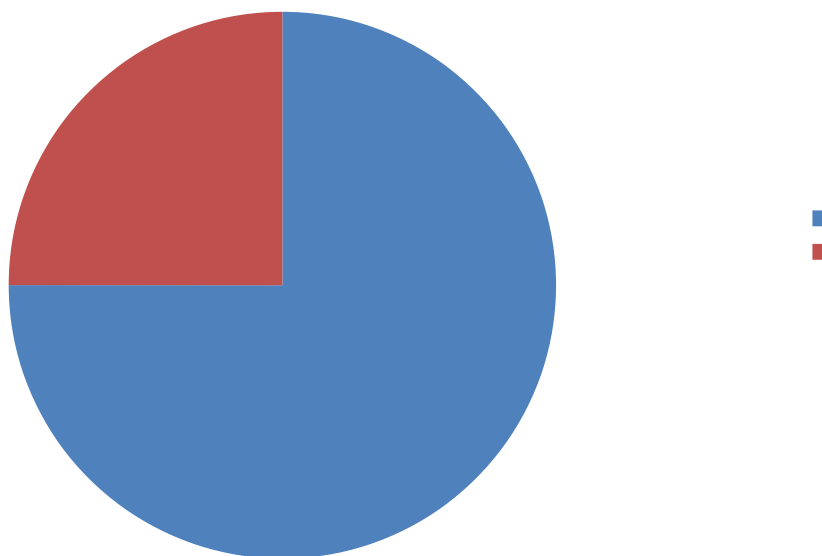
Οι απασχολούμενοι στις επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν στην έρευνα, ήταν ως επί το πλείστον 8 άτομα με το ποσοστό τους να ανέρχεται στο 50 % (2 στις 4 επιχειρήσεις) ενώ από 25% εμφανίζουν οι επιχειρήσεις με 4 άτομα και 1 άτομο.

Πίνακας 9: Προβλήματα στη διαδικασία μεταβίβασης της επιχείρησης

Προβλήματα στη διαδικασία μεταβίβασης της επιχείρησης					
Ετικέτα Τιμής	Τιμή	Συχνότητα	Ποσοστιαίες	Έγκυρα Ποσοστά	Συσσωρευτικά Ποσοστά
Ισχύον θεσμικό πλαίσιο	1,00	3	<b>75,00</b>	75,00	75,00
Υψηλό κόστος	3,00	1	<b>25,00</b>	25,00	100,00
Σύνολο		4	100,0	100,0	

Διάγραμμα 7: Προβλήματα στη διαδικασία μεταβίβασης

## Προβλήματα στη διαδικασία μεταβίβασης



Το κυριότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις στη διαδικασία μεταβίβασης τους, σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, είναι το ισχύον θεσμικό πλαίσιο με ποσοστό 75%(3 στις 4 επιχειρήσεις ).

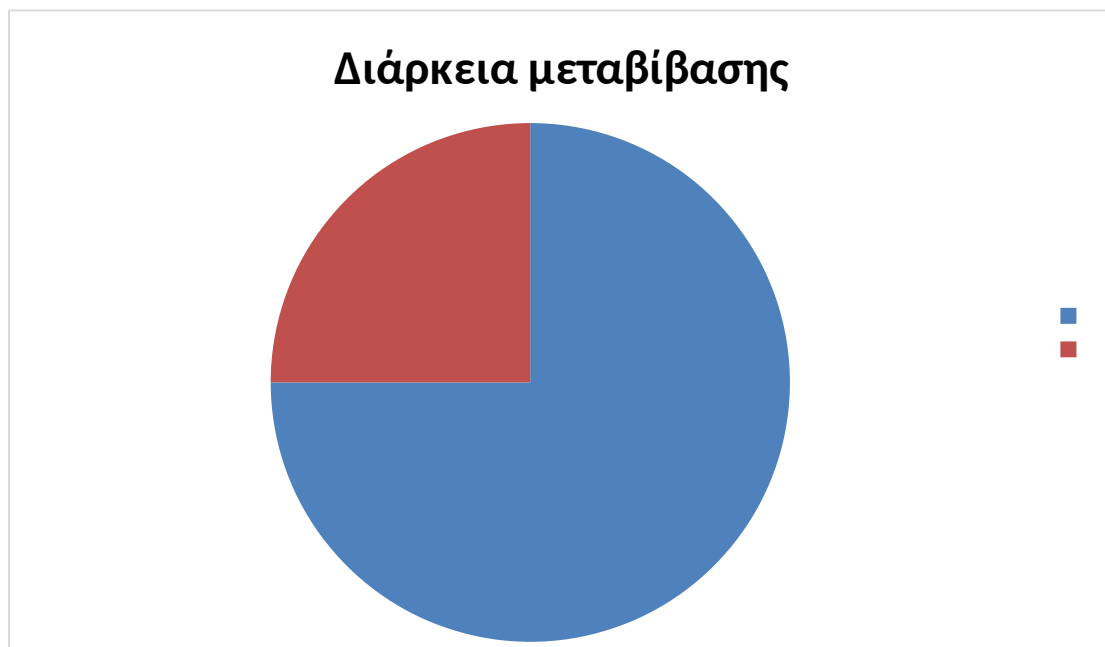
Πίνακας 10:Λόγοι μεταβίβασης της επιχείρησης

<b>Λόγοι μεταβίβασης της επιχείρησης</b>					
<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστ ά</i>	<i>Συσσωρευτικ ά Ποσοστά</i>
<b>Συνταξιοδότηση</b>	2,00	4	<b>100,00</b>	100,00	100,00
	<i>Σύνολο</i>	4	100,0	100,0	

Πίνακας 11:Διάρκεια μεταβίβασης

<b>Διάρκεια μεταβίβασης</b>					
<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστά</i>	<i>Συσσωρευτικά Ποσοστά</i>
<b>1-3 μήνες</b>	1,00	3	<b>75,00</b>	75,00	75,00
<b>4-6 μήνες</b>	2,00	1	<b>25,00</b>	25,00	100,00
<i>Σύνολο</i>		4	100,0	100,0	

Διάγραμμα 8: Διάρκεια μεταβίβασης



Η διάρκεια μεταβίβασης των επιχειρήσεων ανέρχεται από 1 έως 3 μήνες για το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα (75%).

Πίνακας 12: Σχέση των δύο επιχειρηματιών

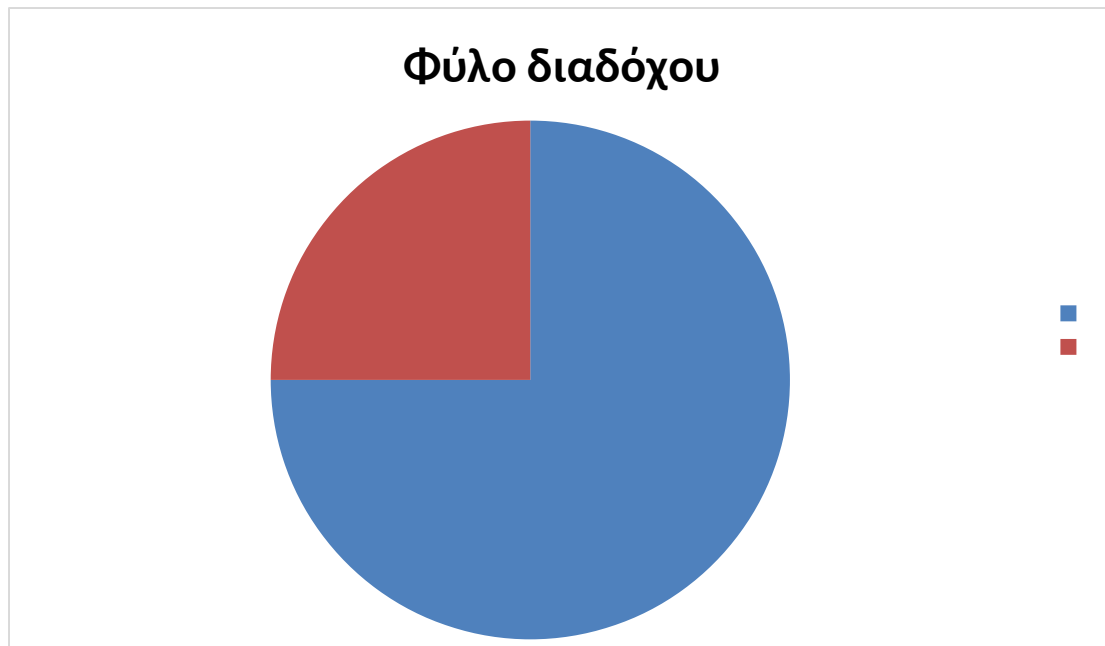
**Σχέση των δύο επιχειρηματιών**

<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστά</i>	<i>Συσσωρευτικά Ποσοστά</i>
<b>Συγγενείς πρώτου βαθμού</b>	1,00	4	<b>100,00</b>	100,00	100,00
<i>Σύνολο</i>		4	100,0	100,0	

Πίνακας 13:Φύλο διαδόχου

<b>Φύλο διαδόχου</b>					
<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστά</i>	<i>Συσσωρευτικά Ποσοστά</i>
<b>Άντρας</b>	1,00	3	<b>75,00</b>	75,00	75,00
<b>Γυναίκα</b>	2,00	1	<b>25,00</b>	25,00	100,00
<i>Σύνολο</i>		4	100,0	100,0	

Διάγραμμα 9:Φύλο διαδόχου



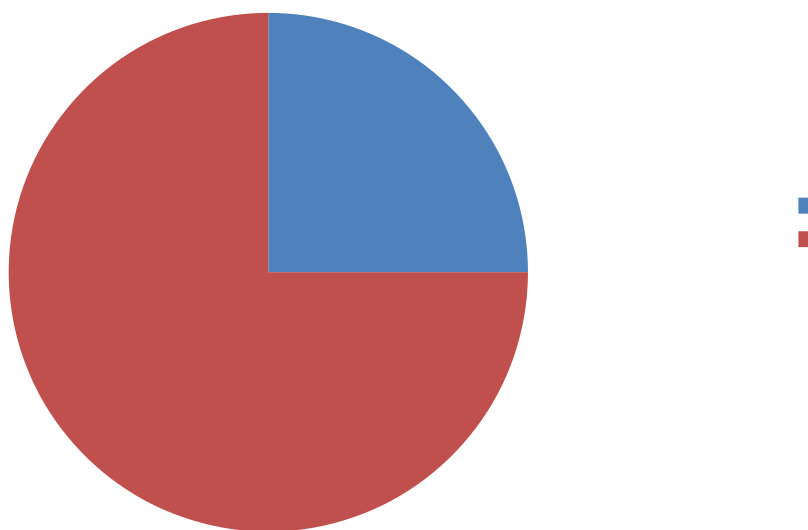
Το φύλο των διαδόχων των επιχειρήσεων που φαίνεται να υπερισχύει στην παρούσα έρευνα με ποσοστό 75%( δηλαδή 3 στις 4 επιχειρήσεις ) είναι των αντρών.

Πίνακας 14: Ηλικία διαδόχου

<b>Ηλικία διαδόχου</b>					
<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστά</i>	<i>Συσσωρευτικά Ποσοστά</i>
<b>25-35</b>	2,0 0	1	<b>25,00</b>	25,00	25,00
<b>36-46</b>	3,0 0	3	<b>75,00</b>	75,00	100,00
<i>Σύνολο</i>		4	100,0	100,0	

Διάγραμμα 10: Ηλικία διαδόχου

## Ηλικία διαδόχου



Η ηλικία που διακατέχει τους διαδόχους των συγκεκριμένων επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι η κατηγορία 36-46 ετών.

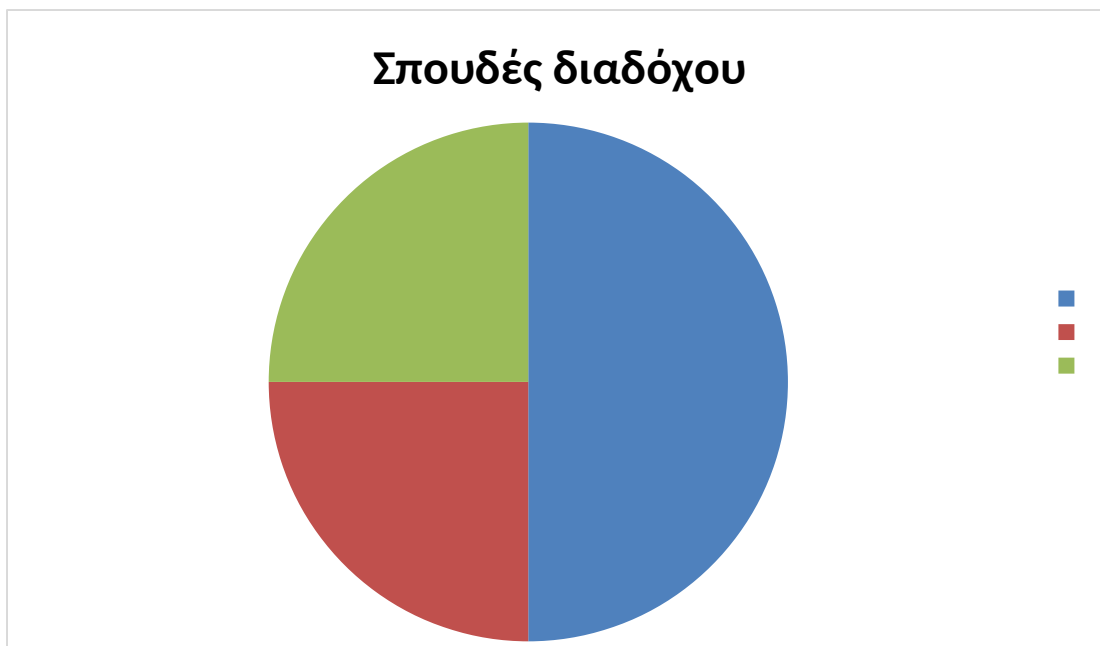
Πίνακας 15: Σπουδές διαδόχου

<b>Σπουδές διαδόχου</b>					
<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστά</i>	<i>Συσσωρευτικά Ποσοστά</i>
<b>Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση</b>	1,00	2	<b>50,00</b>	50,00	50,00
<b>ΑΤΕΙ</b>	2,00	1	<b>25,00</b>	25,00	75,00
<b>ΑΕΙ</b>	3,00	1	<b>25,00</b>	25,00	100,00
	<i>Σύνολο</i>	4	100,0	100,0	

Διάγραμμα 11: Σπουδές διαδόχου



## Σπουδές διαδόχου



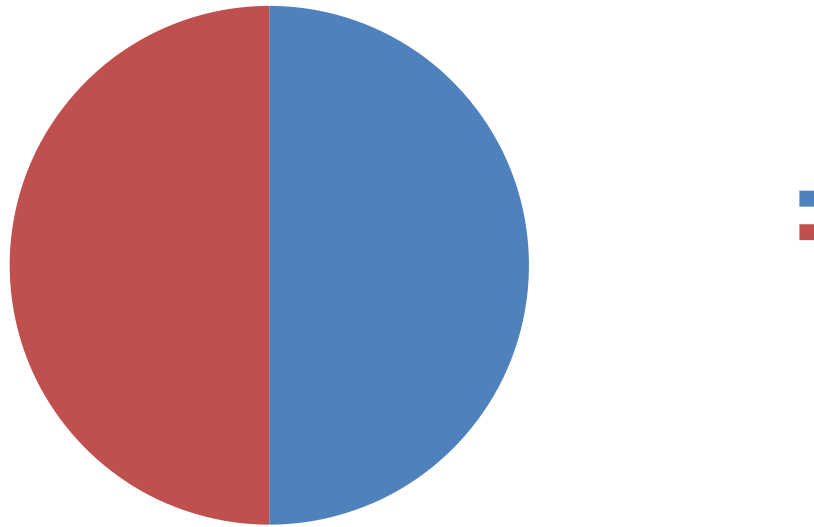
Το 50% των διαδόχων των οικογενειακών επιχειρήσεων έχει μόλις ολοκληρώσει την δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Πίνακας 16: Ποσοστιαία αύξηση των οικονομικών μεγεθών μετά την μεταβίβαση

<b>Ποσοστιαία αύξηση οικονομικών μεγεθών μετά την μεταβίβαση</b>					
<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστά</i>	<i>Συσσωρευτικά Ποσοστά</i>
<b>Ναι</b>	1,00	2	<b>50,00</b>	50,00	50,00
<b>Όχι</b>	2,00	2	<b>50,00</b>	50,00	100,00
<i>Σύνολο</i>		4	100,0	100,0	

Διάγραμμα 12: Αύξηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης

## Αύξηση οικονομικών μεγεθών

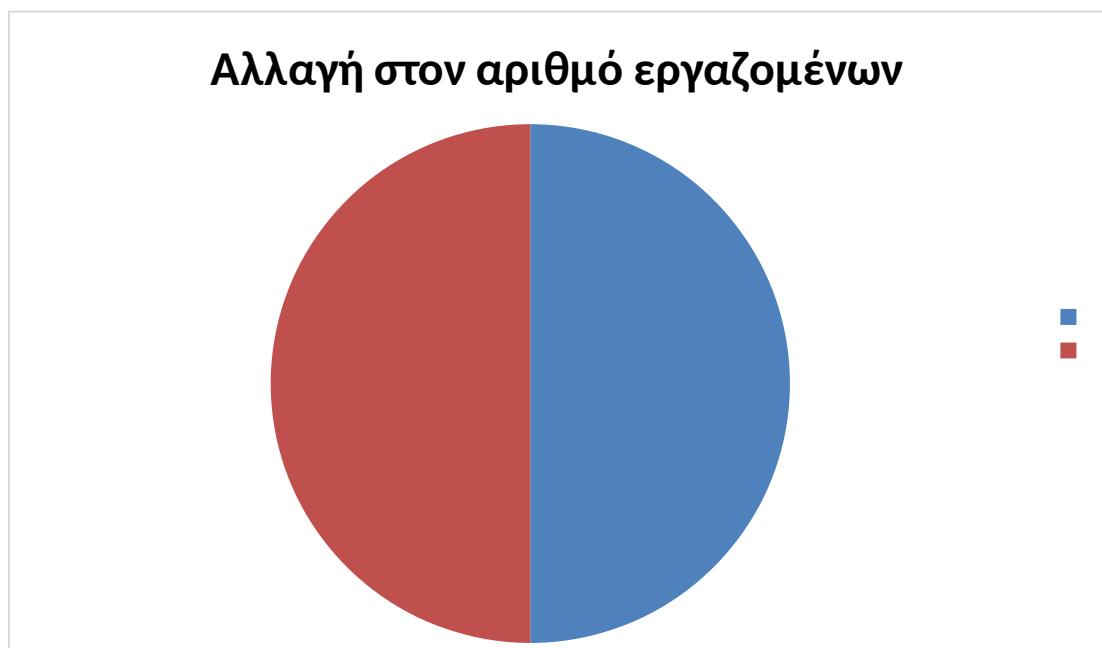


2 στις 4 επιχειρήσεις έχουν παρουσιάσει αύξηση των οικονομικών μεγεθών τους ,ενώ το υπόλοιπο 50% δεν έχει εμφανίσει κάποια αύξηση μετά την μεταβίβαση της επιχείρησης.

Πίνακας 17:Αλλαγή στους εργαζόμενους μετά την μεταβίβαση

<b>Αλλαγή στον αριθμό εργαζομένων μετά την μεταβίβαση</b>					
<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστά</i>	<i>Συσσωρευτικά Ποσοστά</i>
<b>Ναι</b>	1,0 0	2	<b>50,00</b>	50,00	50,00
<b>Όχι</b>	2,0 0	2	<b>50,00</b>	50,00	100,00
<i>Σύνολο</i>		4	100,0	100,0	

Διάγραμμα 13:Αλλαγή στον αριθμό εργαζομένων



Οι μισές επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα εμφάνισαν αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό τους, ενώ οι υπόλοιπες δεν είχαν καμία αλλαγή σε αυτό το κομμάτι .

Πίνακας 18:Επενδύσεις μετά την μεταβίβαση

<b>Σημαντικές επενδύσεις μετά την μεταβίβαση</b>					
<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστά</i>	<i>Συσσωρευτικά Ποσοστά</i>
<b>Ναι</b>	1,00	4	<b>100,00</b>	100,00	100,00
<i>Σύνολο</i>		4	100,0	100,0	

Πίνακας 19:Χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών

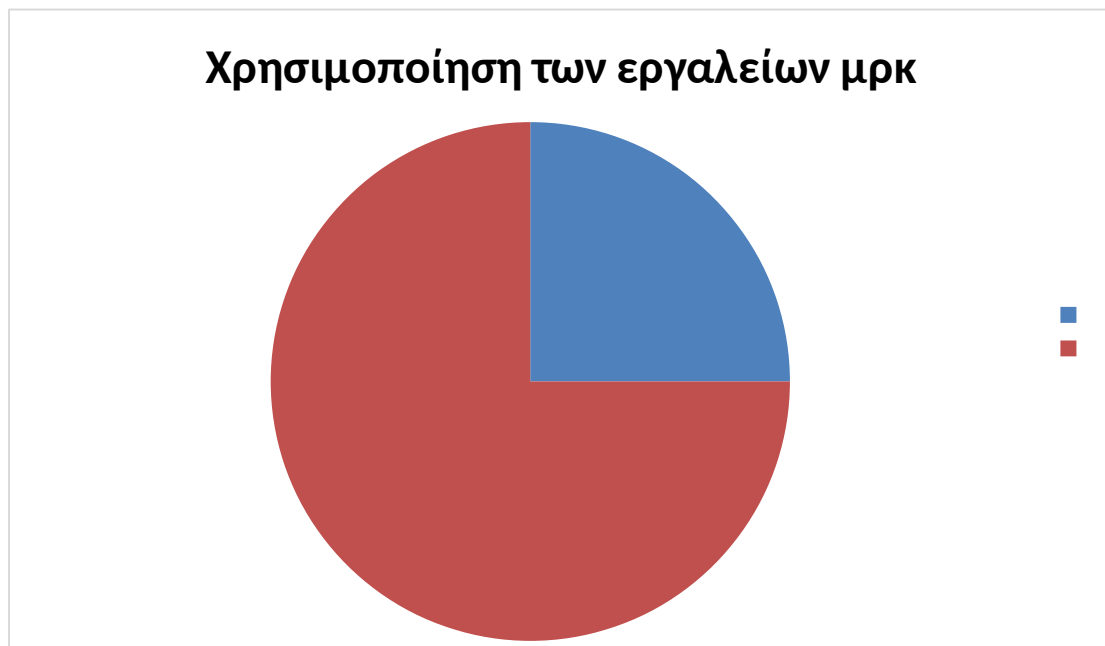
<b>Χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών</b>					
<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστά</i>	<i>Συσσωρευτικά Ποσοστά</i>
<b>Ναι</b>	1,00	4	<b>100,00</b>	100,00	100,00

Σύνολο	4	100,0	100,0	
--------	---	-------	-------	--

Πίνακας 20: Χρησιμοποίηση των εργαλείων του μρκ

<b>Χρησιμοποίηση εργαλείων του μάρκετινγκ</b>					
<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστά</i>	<i>Συσσωρευτικά Ποσοστά</i>
<b>Ναι</b>	1,0 0	1	<b>25,00</b>	25,00	25,00
<b>Όχι</b>	2,0 0	3	<b>75,00</b>	75,00	100,00
Σύνολο		4	100,0	100,0	

Διάγραμμα 14: Χρησιμοποίηση των εργαλείων του μρκ

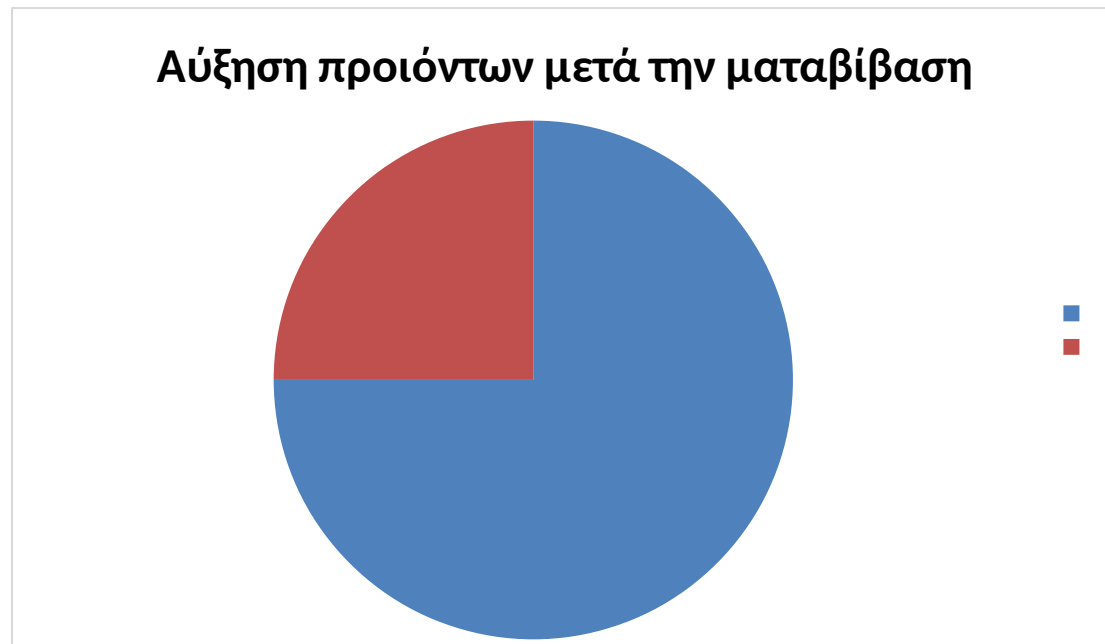


Σημαντικό είναι το γεγονός πως το 75% των επιχειρήσεων δεν κάνει χρήση των εργαλείων του μάρκετινγκ.

Πίνακας 21:Αύξηση των προϊόντων μετά την μεταβίβαση

<b>Αύξηση προϊόντων μετά την μεταβίβαση</b>					
<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστά</i>	<i>Συσσωρευτικά Ποσοστά</i>
<b>Ναι</b>	1,0 0	3	<b>75,00</b>	75,00	75,00
<b>Όχι</b>	2,0 0	1	<b>25,00</b>	25,00	100,00
<i>Σύνολο</i>		4	100,0	100,0	

Διάγραμμα 15: Αύξηση των προϊόντων μετά την μεταβίβαση



Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία το 75% των επιχειρήσεων έχει παρουσιάσει αύξηση των προϊόντων που παράγει μετά την μεταβίβαση της επιχείρησης στην επόμενη γενιά .

Πίνακας 22:Επιβίωση επιχείρησης σε ορίζοντα 5ετίας

<b>Επιβίωση επιχείρησης σε ορίζοντα 5ετίας</b>					
<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστά</i>	<i>Συσσωρευτικά Ποσοστά</i>
<b>Ναι</b>	1,0 0	4	<b>100,00</b>	100,00	100,00
Σύνολο		4	100,0	100,0	

Πίνακας 23:Επιτυχία μεταβίβασης

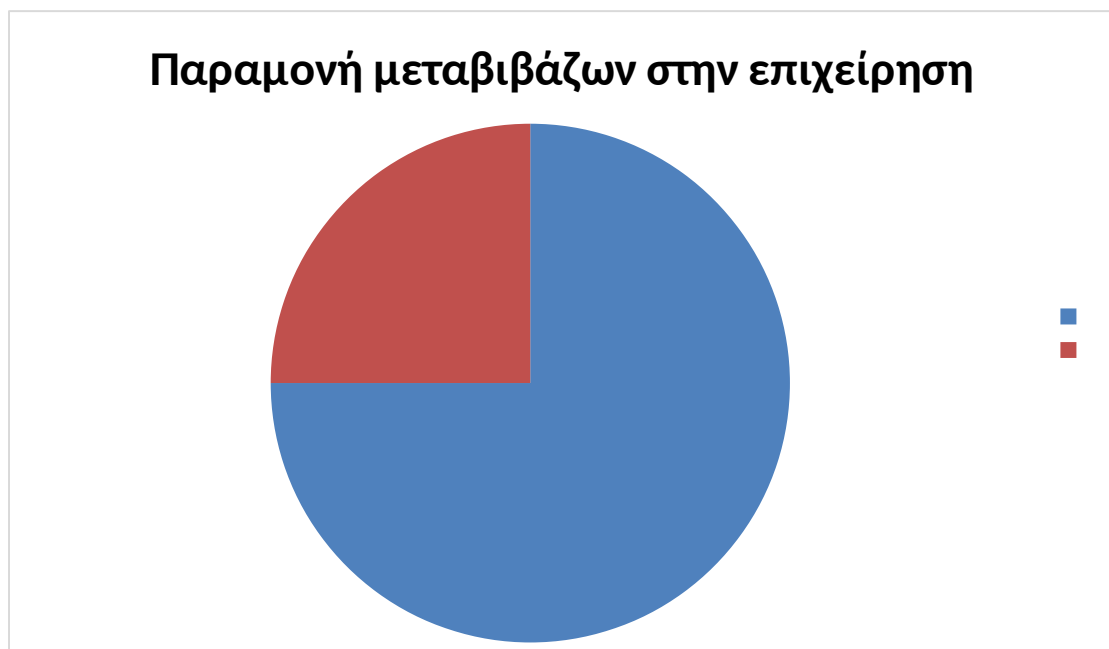
<b>Επιτυχία μεταβίβασης</b>					
<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστά</i>	<i>Συσσωρευτικά Ποσοστά</i>
<b>Ναι</b>	1,0 0	4	<b>100,00</b>	100,00	100,00
Σύνολο		4	100,0	100,0	

Πίνακας 24:Παραμονή μεταβιβάζων στην επιχείρηση

<b>Παραμονή μεταβιβάζων στην επιχείρηση</b>					
<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστά</i>	<i>Συσσωρευτικά Ποσοστά</i>
<b>Ναι</b>	1,0 0	3	<b>75,00</b>	75,00	75,00
<b>Όχι</b>	2,0	1	<b>25,00</b>	25,00	100,00

	0				
	Σύνολο	4	100,0	100,0	

Διάγραμμα 16: Παραμονή μεταβιβάτων στην επιχείρηση



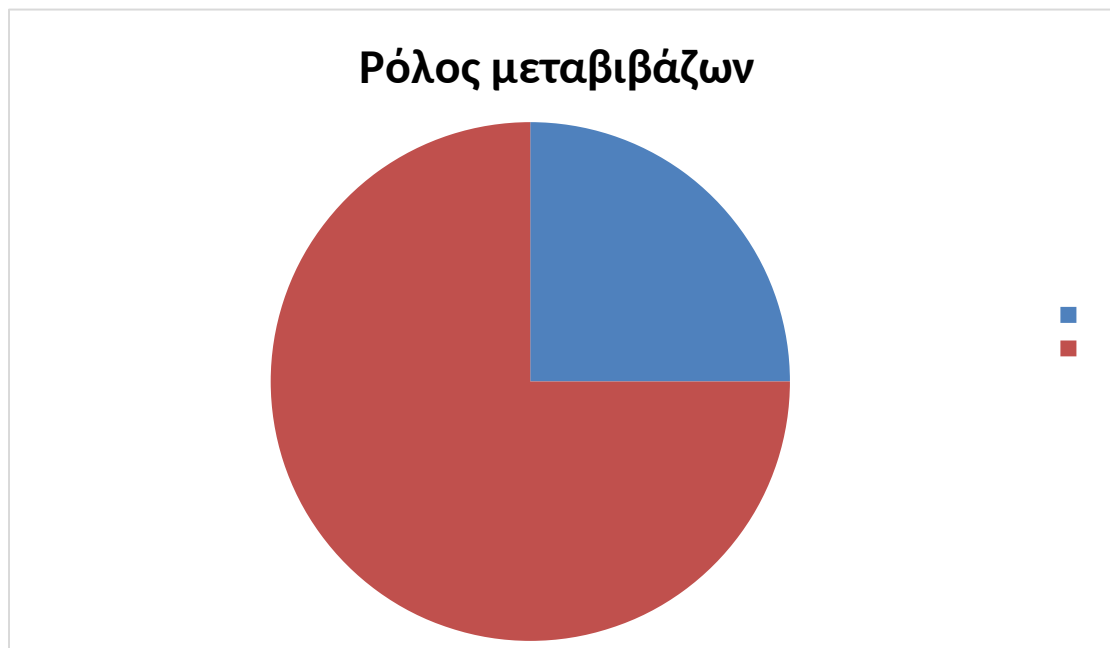
Το 75% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα δηλώνει πως ο μεταβιβάτων παραμένει στην επιχείρηση.

Πίνακας 25: Ρόλος μεταβιβάτων

<b>Ρόλος μεταβιβάτων</b>					
<i>Ετικέτα Τιμής</i>	<i>Τιμή</i>	<i>Συχνότητα</i>	<i>Ποσοστιαίες</i>	<i>Έγκυρα Ποσοστά</i>	<i>Συσσωρευτικά Ποσοστά</i>
<b>Κανένας</b>	,00	1	25,00	25,00	25,00
<b>Συμβουλευτικός</b>	1,00	3	75,00	75,00	100,00

Σύνολο	4	100,0	100,0	
--------	---	-------	-------	--

Διάγραμμα 17:Ρόλος μεταβιβάτων



Ο ρόλος του μεταβιβάλλοντος της επιχείρησης επισημαίνεται πως είναι καθαρά συμβουλευτικός για το 75% των επιχειρήσεων, σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας .



## **Κεφάλαιο 6° :Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις**

### **Συμπεράσματα**

Σύμφωνα με την δευτερογενή αλλά και την πρωτογενή έρευνα που ακολούθησε στην παρούσα πτυχιακή εργασία, γίνεται αντιληπτό πως οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται πράγματι, οι μικρομεσαίες οι οποίες αποτελούν και την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Στην Ελλάδα το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων υπολογίζεται στο 80% του συνόλου.

Η δραστηριοποίηση σε μια τέτοια επιχείρηση μπορεί για πολλούς να φαντάζει όνειρο ζωής ,όμως απέχει πολύ από την σκληρή πραγματικότητα, ειδικά σε περιόδους κρίσης ,όπως αυτή που διανύει η ελληνική οικονομία του σήμερα. Προβλήματα ρευστότητας ,η υψηλή φορολογία και η χαμηλή καταναλωτική ζήτηση δεν μπορούν να παραγκωνιστούν. Παρόλα αυτά, επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή δηλώνουν υγιείς και πως μπορούν να επιβιώσουν σε ορίζοντα πενταετίας αν προσαρμοστούν στις ανάγκες και τις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Τρία είναι όμως τα βασικά προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι ελληνικές οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις και δεν είναι αλλά από την στρατηγική που θα ακολουθήσουν, τις συγκρούσεις αλλά κυρίως την διαδοχή. Τί κινήσεις και πολιτικές θα εφαρμόσει η επιχείρηση στο εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον ? θα μπορέσει να αντιμετωπίσει τις εσωτερικές και εξωτερικές συγκρούσεις που δημιουργούνται στην καθημερινότητα με αποτελεσματικό τρόπο? Τέλος, το τρίτο πρόβλημα και αυτό που απασχολεί περισσότερο την συγκεκριμένη έρευνα ,είναι η διαδοχή, η οποία σπάνια «προβλέπεται» και σχεδόν ποτέ δεν αντιμετωπίζεται σοβαρά από τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Στον επιχειρηματικό κόσμο η μετάβαση της διοίκησης στην επόμενη γενιά είναι μια κρίσιμη φάση που απαιτεί ιδιαίτερη προετοιμασία και 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. Η μεταβίβαση της επιχείρησης είναι μια διαδικασία που απαιτεί πολλή δουλειά, η οποία διαρκεί για μεγάλο χρονικό διάστημα. Προβλήματα που συχνότερα αντιμετωπίζουν οι διάδοχοι των επιχειρήσεων είναι 1)το ισχύον θεσμικό πλαίσιο αναφορικά με τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων και 2)το υψηλό κόστος μεταβίβασης .

Η διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι μια διαδικασία που κυριαρχείται από άνδρες, με την έννοια ότι γενικά παρατηρείται μια επικράτηση στερεοτύπων ή αλλιώς μια προκατάληψη απέναντι στις γυναίκες γενικότερα, αλλά και απέναντι σε κάθε μέλος της οικογένειας που δεν είναι αρσενικό (π.χ. σύζυγοι, αδελφές, κτλ), ακόμα και αν έχουν καλύτερα προσόντα όσον αφορά την εκπαίδευση, την κατάρτιση και την εμπειρία από τα αρσενικά που έχουν επιλεγεί για διαδοχή, σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση. Γεγονός που γίνεται αντιληπτό και από την πρωτογενή έρευνα που υλοποιήθηκε ,αφού στις 3 από τις 4 επιχειρήσεις οι διάδοχοι ήταν άντρες και το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών, απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ η μία και μοναδική γυναίκα διάδοχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν απόφοιτος ΑΤΕΙ, άρα και κάτοχος περισσότερων προσόντων όσον αφορά την εκπαίδευση.

Οι διάδοχοι παρόλα αυτά δείχνουν να χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες στην επιχείρησή τους και να ολοκληρώνουν σημαντικές επενδυτικές ενέργειες(εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, έρευνα κτλ) μετά την μεταβίβαση. Προσαρμόζονται δηλαδή στα νέα δεδομένα και στις αλλαγές του περιβάλλοντος (απαραίτητα συστατικά επιβίωσης της οικογενειακής επιχείρησης ) προκειμένου να επιβιώσουν όπως αυτοί μπορούν και να κρατήσουν ζωντανή την επιχείρηση και για τις επόμενες γενιές ,όμως παρόλα αυτά ,δεν κάνουν χρήση τα εργαλεία του μάρκετινγκ (swot ανάλυση , marketing plan κτλ) γεγονός που οφείλεται στο ότι η πλειοψηφία αυτών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι απλώς απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και όχι κάτοχοι πτυχίων Ανώτατων Σχολών με ιδιαίτερες γνώσεις.

Τέλος σε όλες τις περιπτώσεις της συγκεκριμένης έρευνας , ο αποχωρήσας επιχειρηματίας παραμένει στην οικογενειακή επιχείρηση ακόμα και μετά την μεταβίβαση ,όμως ο ρόλος του πλέον είναι απλά συμβουλευτικός και αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις είναι μόνο οι διάδοχοι των επιχειρήσεων .

### **Περιορισμοί**

Η έρευνα βασίστηκε στη μελέτη τεσσάρων διαφορετικών περιπτώσεων διαδοχής ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων . Για τον λόγο αυτό δεν είναι δυνατόν τα αποτελέσματα αυτών των μελετών να καλύπτουν το ευρύτατο φάσμα όλων των περιπτώσεων και κατά συνέπεια δεν είναι γενικεύσιμα.

Επιπλέον, τα στοιχεία τα οποία αναφέρονται είναι προϊόν συνεντεύξεων με μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων και συζητήσεων με άτομα του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων. Για τον λόγο αυτό, η υποκειμενικότητα των συνεντεύξεων δεν αποτελούν εχέγγυα για την υιοθέτηση των αποτελεσμάτων.

Παρόλα αυτά όσα παρουσιάζονται θεωρούνται ενδεικτικά στοιχεία της διαδοχής στην ελληνική οικογενειακή επιχείρηση.

### **Προτάσεις**

Τα ευρήματα της εργασίας δείχνουν την κατεύθυνση για περαιτέρω έρευνα. Υπάρχει ανάγκη για πιο εμπειρική εργασία αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της οικογενειακής επιχείρησης και ειδικότερα της διαδικασίας διαδοχής σε αυτή. Είναι απαραίτητα περισσότερα στοιχεία από αντιπροσωπευτικότερο δείγμα οικογενειακών επιχειρήσεων για ένα ζήτημα με εξαιρετικό ενδιαφέρον σαν αυτό.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Κεφάλαιο 1**

- Παστραπά Ε., (2010), Οικογενειακές Επιχειρήσεις
- Δημήτριος Σταυρουλάκης, << Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων>> Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα
- Περρής Γ.(2006), <<Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις>>
- Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιά, (2011), «Βασικά Χαρακτηριστικά των ΜΜΕ στην Ελλάδα», Ανακτήθηκε στις 09-10-2011
- Κεφαλάς Α. «*Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία*». Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, Νοέμβριος 2008.
- Cucculelli M. & Micucci G., (2008), Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms, Journal of Corporate Finance
- Leach D. & Leahy J., (1991), Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies, Economic Journal
- Cadbury A., (2002), Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's, Egon Zehnder International
- Neubauer F. & Lank A. G., (1998), The Family Business: its Governance for Sustainability, Routledge, New York
- <http://www.efb-geef.eu/>

## **Κεφάλαιο 2**

- Κεφαλάς Α. «Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία». Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, Νοέμβριος 2008.
- «Η Ελλάδα 10 χρόνια μπροστά: Προσδιορίζοντας το νέο Εθνικό Μοντέλο Ανάπτυξης – Σύνοψη», Σεπτέμβριος 2011, Μελέτη της McKinsey&Company σελ. 17-18
- Rosenthal, U., Charles, M., Hart, P. (1989): Coping with crises: The management of disasters, riots, and terrorism, C.C. Thomas, Springfield, IL.
- Sharpe, W.F. (1963): A Simplified Model for Portfolio Analysis, Management Science, Vol. 9, No. 2, pp.277-293
- Erol, M., Apak, S., Atmaca, M. & Öztürk, S. (2011): Management measures to be taken for the enterprises in difficulty during times of global crisis: An empirical study. Published by Elsevier, Procedia Social and Behavioral Sciences 24, pp.16–32.
- <http://www.indepanalysis.gr/analyseis/arthra/mikromesaies-epicheirhseis-sthn-ellada-kai-oikonomikh-krish>
- 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.
- <https://esee.gr/>

### Κεφάλαιο 3

- Harvey S. James Jr. “*Owner as Manager, Extended Horizons And The Family Firm*”. International Journal of the Economics of Business, University of Hartford, vol.6, no.1, pp. 41 – 55, 1999.
- Sharma Pramodita, Chrisman J. James, Chua H. Jess. “Strategic Management of Family Business : *Past Research And Future Challenges*”. Family Business Review, vol.10, no.1, Family Firm Institute, Spring 2007.
- Hall A., Nordqvist M. “Professional Management In Family Business : *Toward Extended Understanding*”. Family Business Review, vol. XXI, no.1, Family Firm Institute, March 2008.
- Minichilli A., Corbetta Guido and MacMillan Ian C. . “*Top Management Teams In Family-Controlled Companies: ‘Familianness’, ‘Faultiness’, and Their Impact of Financial Performance*” . The Authors Journal compilation, Blackwell Publishing Ltd and Society for the Advancement of Management Studies, 2010.
- Miller D., Le Breton – Miller I. “Family Governance and Firm Performance : *Agency, Stewardship and Capabilities*”. Family Business Review, vol. XIX, no.1, Family Firm Institute, March 2006.
- 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.

- Hubler M. Thomas. "The Most Prevalent Obstacles to Family Business Succession Planning" . Family Business Review, June 1999
- Pricewaterhouse Coopers (PwC), "Παγκόσμια Έρευνα για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις 2007-2008" . 2007-2008.

#### Κεφάλαιο 4

- Περρής, Γ., (2006), «Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις», Ιούνιος 2006
- Καρδάμης, Χ. Γ., (2011), «Η συνέχιση της οικογενειακής επιχείρησης. Αλλά πώς;»
- Ζάρα, Σ., (2011), «Οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις Στην Ελλάδα και η Κερδοφορία τους».
- Κεφαλάς Α. «Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία». Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, Νοέμβριος 2008.
- Δαγκόπουλος Ν. Πρίσκα Ε.(2011), <<ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ,Παρουσίαση της οικογενειακής επιχείρησης Nondex>>, ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
- (ΦΩΤΕΙΝΗ Κ. ΧΑΤΖΗΕΥΣΤΡΑΤΙΟΥ,(2011) Η ΔΙΑΔΟΧΗ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙ . Διπλωματική Εργασία)
- Stavroulakis, D., Goutsos, S., Bitsani, E., (2011), «Succession in Greek Family Business: a Field Study»,
- Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R. & Buchholtz, A., (2001), «Agency relationships in family firms. Theory and evidence», Organization Science, 12: 99-116.
- Lee, K. S., Lim, G. H. & Lim, W. S., (2003), « Family business succession: Appropriation risk and choice of successor», Academy of Manegement Review, 28: 657-666

- Lubatkin, M. H., Durand, R. & Ling, Y., (2007), «The missing link in family firm governance theory: A self-other typology of parental altruism», *Journal Business Research*, 60: 1022-102
- Ibrahim, A., Soufani, K. & Lam, J., (2001), «A study of succession in a family firm», *Family Business Review*, 14: 245-258.9.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M. & Dunn, B., (1999), «Stages and Transitions: Managing change in the family business», *Family Business Review*, 12: 287-297.
- Druker, P., (1994), «How To Save The Family Business».
- Beckhard, R. & Dyer, W. G., (1983), «Managing continuity in the family-owned Business», *Organizational Dynamics*, 12: 5-12.
- Kuratko D.F., Hodgetts R.M. (1989), «Succession Strategies for Family Business», *Management Advisors*, άνοιξη.
- Martin L., (2001), More jobs for the boys? Succession planning in SMEs, *Women in Management Review*
- Dumas C., (1989), Understanding of father–daughter and father–son dyads in family-owned businesses, *Family Business Review*
- Dumas C., (1992), Integrating the daughter into family business management, *Entrepreneurship Theory & Practice*
- Garcia-Alvarez E., Lopez-Sintas J., & Gonzalvo P., (2002), Socialization patterns of successors in first- to second-generation family businesses, *Family Business Review*,
- Curimbaba F., (2002), The dynamics of women’s roles as family business managers, *Family Business Review*



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ