

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ: ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: «Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις»



Σπουδάστρια : Βοργιατζίδου Ειρήνη ΑΜ.175/06

Θεσσαλονίκη, Δεκέμβρης 2011

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΤΜΗΜΑ: ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: «Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις»



Επιβλέπων καθηγητής : Βλαχάκης Σωτήριος

Σπουδάστρια : Βοργιατζίδου Ειρήνη ΑΜ.175/06

Θεσσαλονίκη, Δεκέμβρης 2011

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα της πτυχιακής εργασίας είναι « Η διερεύνηση της διαδοχής στις ελληνικές μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις». Αυτό το θέμα ανατέθηκε από τον καθηγητή του Αλεξάνδριου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος της Θεσσαλονίκης, του τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης κ.Βλαχάκη Σωτήριο. Ζητήθηκε η δευτερογενή έρευνα από ελληνική και ξένη βιβλιογραφία και η πρωτογενή έρευνα.

Η συλλογή των δευτερογενών στοιχείων έγινε από τις βιβλιοθήκες του Αλεξάνδριου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος της Θεσσαλονίκης, του Αριστοτέλειου Πανεπιστήμιου Θεσσαλονίκης και του Πανεπιστήμιου Μακεδονίας. Σημαντική πηγή ήταν το δίκτυο ακαδημαϊκών ηλεκτρονικών βιβλιοθηκών, το Heal Link καθώς και άλλα έγκυρα site από επιστημονικά περιοδικά. Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται στο Μέρος I της παρούσας.

Η πρωτογενής έρευνα έγινε με τη μέθοδο της δειγματοληψίας με πιθανότητες και συγκεκριμένα η απλή τυχαία δειγματοληψία. Η μέθοδος συγκέντρωσης των πρωτογενών στοιχείων που ακολουθήθηκε ήταν η δημοσκόπηση, χρησιμοποιώντας ένα μη δομημένο ερωτηματολόγιο με ανοιχτού τύπου ερωτήσεις και ο τρόπος της δημοσκόπησης ήταν η προσωπική συνέντευξη. Επιλέχθηκε αυτός ο τρόπος γιατί θεωρήθηκε ο καταλληλότερος για τη συλλογή των στοιχείων. Ο πληθυσμός της έρευνας ήταν οι ελληνικές μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις των οποίων ο συνολικός αριθμός δεν υπερβαίνει τα 15 άτομα και συγκεντρώνουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία αναφέρονται στο Μέρος II της πτυχιακής εργασίας. Επίσης στο δεύτερο μέρος γίνεται και η ανάλυση της έρευνας.

Στο Μέρος III της πτυχιακής εργασίας παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που έχουν προκύψει από τη σύγκριση της πρωτογενής έρευνας που πραγματοποιήθηκε και τις πληροφορίες από τα δευτερογενή στοιχεία.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κατάλογος πινάκων.....	5
Εισαγωγή.....	6
Θέμα.....	6
Σκοπός της έρευνας.....	6
Γενικός στόχος.....	6
Ειδικοί στόχοι.....	6

« ΜΕΡΟΣ Ι - ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΗ ΕΡΕΥΝΑ »

1. Οικογενειακή επιχείρηση

1.1 Ο ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης.....	8
1.2 Διερεύνηση της έννοιας “οικογενειακή επιχείρηση”.....	12
1.3 Η κουλτούρα των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	17
1.4 Οι διαφορές των οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων.....	19

2. Προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων

2.1 Οικογένεια και επιχείρηση.....	23
2.2 Τα βασικά προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	26
2.3 Ηγεσία.....	27
2.4 Συγκρούσεις.....	30
2.5 Στρατηγική.....	35
2.6 Συστήματα διοίκησης.....	42
2.7 Διαδοχή.....	48

3. Η διαδοχή

3.1 Η έλλειψη του προγραμματισμού της διαδοχής.....	49
3.2 Η διαδικασία της διαδοχής.....	50
3.3 Τα προβλήματα στη διαδικασία της διαδοχής.....	55

« ΜΕΡΟΣ ΙΙ – ΠΡΩΤΟΓΕΝΗ ΕΡΕΥΝΑ»

4. Μεθοδολογία

4.1 Ερευνητική μέθοδος.....	60
4.2 Ο πληθυσμός της έρευνας και η μονάδα του πληθυσμού.....	60
4.3 Η ερευνητική μέθοδος.....	61
4.4 Η διαδικασία της δειγματοληψίας.....	61
4.5 Μέθοδος συγκέντρωσης των πρωτογενών στοιχείων.....	62
4.6 Η διαδικασία σύνταξης και το περιεχόμενο της συνέντευξης.....	62
4.7 Υπόδειγμα ανοιχτού ερωτηματολογίου.....	63

5. Αποτελέσματα

5.1 Κλάδος παραγωγής.....	64
5.2 Χρόνια δραστηριοποίησης.....	65
5.3 Αριθμός εργαζομένων.....	66
5.4 Αριθμός μελών που απασχολούνται στην επιχείρηση.....	67
5.5 Νομική μορφή της επιχείρησης.....	68
5.6 Πλάνο διαδοχής.....	69
5.7 Μόρφωση διαδόχων.....	70
5.8 Κριτήρια επιλογής διαδόχου.....	71
5.9 Το πιο σημαντικό κριτήριο της επιλογής διαδόχου.....	74
5.10 Η αντίδραση των υποψήφιων διαδόχων.....	76
5.11 Προβλήματα διαδοχής.....	77
5.12 Στάδια διαδικασίας διαδοχής.....	79

« ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ »

6. Συμπεράσματα.....	80
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	82
Περιορισμοί της έρευνας.....	82
Βιβλιογραφία.....	83

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακες

Πίνακας 1.2.....	14
Πίνακας 2.4.....	33
Πίνακας 2.61.....	43
Πίνακας 2.6.2.....	44

Μέρος I

Διαγράμματα

Διάγραμμα 2.11.....	24
Διάγραμμα 21.2.....	25
Διάγραμμα 2.1.3.....	26
Διάγραμμα 2.4.....	31

Μέρος II

Πίνακας 1.....	64
Πίνακας 2.....	65
Πίνακας 3.....	66
Πίνακας 4.....	67
Πίνακας 5.....	68
Πίνακας 6.....	69
Πίνακας 7.....	70
Πίνακας 8.....	71
Πίνακας 9.....	74
Πίνακας 10.....	76
Πίνακας 11.....	77
Πίνακας 12.....	79

Διάγραμμα 1.....	64
Διάγραμμα 2.....	65
Διάγραμμα 3.....	66
Διάγραμμα 4.....	67
Διάγραμμα 5.....	68
Διάγραμμα 6.....	69
Διάγραμμα 7.....	70
Διάγραμμα 8.....	73
Διάγραμμα 9.....	75
Διάγραμμα 10.....	76
Διάγραμμα 11.....	78
Διάγραμμα 12.....	79

Εισαγωγή

Η παρούσα έρευνα έγινε στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας, για την απόκτηση του πτυχίου από το Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης, της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας στο Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα της Θεσσαλονίκης. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από την φοιτήτρια Βοργιατζίδου Ειρήνη και διεξήχθη την περίοδο Ιουλίου 2011 έως Σεπτεμβρίου 2011. Αφορά στη διερεύνηση της διαδοχής στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις.

Θέμα

Η μελέτη της διαδικασίας της διαδοχής και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις του Νομού Ημαθίας, κατά τη χρονική περίοδο Ιουλίου-Σεπτεμβρίου 2011.

Σκοπός της έρευνας

Βλέποντας ότι υπάρχει έλλειψη στην ελληνική βιβλιογραφία για τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και μετά από συνεννόηση με τον υπεύθυνο καθηγητή κ. Σωτήρη Βλαχάκη, αποφασίστηκε να πραγματοποιηθεί η παρούσα έρευνα.

Γενικός στόχος

Η διαδικασία της διαδοχής που ακολουθούν οι ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις.

Ειδικοί στόχοι

- Να διερευνηθεί το θέμα της διαδοχής στις ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις.

- Να διερευνηθεί κατά πόσο οι ηγέτες των μικρομεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων στο Νομό Ημαθίας έχουν πλάνο διαδοχής.
- Να διερευνηθεί κατά πόσο οι διάδοχοι έχουν την κατάρτιση για να αναλάβουν την οικογενειακή επιχείρηση.
- Να διερευνηθούν τα κριτήρια επιλογής του διαδόχου.
- Να διερευνηθούν τα προβλήματα κατά τη διαδικασία της διαδοχής.
- Να διερευνηθεί κατά πόσο οι διάδοχοι είναι θετικοί με τη διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση.

ΜΕΡΟΣ Ι

1. Οικογενειακή επιχείρηση

1.1 Ο ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης

Όταν έγινε η ανάθεση του θέματος για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, ξεκίνησε και η δευτερογενής έρευνα αρχικά για τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης. Τελικά από τα πρώτα στοιχεία έγινε αντιληπτό ότι, πρώτον, η ελληνική βιβλιογραφία πάνω σε αυτό το θέμα είναι φτωχή έως ανύπαρκτη και δεύτερον ότι δεν υπάρχει ένας μόνο ορισμός για το τι είναι η οικογενειακή επιχείρηση. Ο κάθε συγγραφέας, αρθρογράφος, καθηγητής πανεπιστημίου δίνει έναν διαφορετικό ορισμό ανάλογα με τη σκοπιά από την οποία το βλέπει. Άλλοι δίνουν έμφαση στη κατοχή μετοχών, άλλοι στον αριθμό των γενεών που ασχολούνται με την επιχείρηση και άλλοι στη συμμετοχή της διοίκησης της οικογένειας στην επιχείρηση. Στην ξένη βιβλιογραφία υπάρχουν επιστημονικά άρθρα τα οποία αναφέρονται στο πρόβλημα αυτό. «Η αξιοποίηση των διαφορετικών ορισμών από διάφορους ερευνητές καθιστά δύσκολη ή αδύνατη τη σύγκριση διαφόρων μελετών για τις οικογενειακές επιχειρήσεις». Παρακάτω αναφέρονται μερικοί ορισμούς για την οικογενειακή επιχείρηση από διάφορους συγγραφείς και οργανισμούς από ξένη βιβλιογραφία, καθώς και τον σχολιασμό του κάθε ορισμού.

1. Οικογενειακή επιχείρηση θεωρείται η επιχείρηση που έχει γίνει αναγνωρίσιμη με δύο τουλάχιστον γενιές από μια οικογένεια και όταν αυτή η σύνδεση έχει μια κοινή επίδραση στην εταιρική πολιτική και στα ενδιαφέροντα και στα αντικείμενα της οικογένειας. (Donnelley, 1964)

Είναι ένας που δόθηκε αρκετές δεκαετίες πριν, δίνει σημασία στις γενιές που αρκετοί σύγχρονοι συγγραφείς δε το υπολογίζουν σαν κριτήριο όπως και την πολιτική της επιχείρησης που ακολουθεί η οικογένεια. Ο Donnelley για να χαρακτηρίσει μια επιχείρηση οικογενειακή θα πρέπει να έχει περάσει από τα χέρια της μιας γενιάς στην άλλη αλλά και τα μέλη της οικογένειας να είναι ενεργά μέλη.

2. Μια επιχείρηση, η οποία στην πράξη, είναι ελεγχόμενη από τα μέλη μιας μόνο οικογένειας. (Bernard, 1975)

Είναι ένας μικρός ορισμός που δόθηκε αρκετά χρόνια πριν ο οποίος δεχόταν σαν οικογενειακή επιχείρηση, την επιχείρηση που έχει στη κατοχή της μια οικογένεια και ελέγχεται μόνο από αυτήν. Στη πορεία των χρόνων και των ορισμών που παρουσιάζονται στη παρούσα μελέτη βλέπουμε ότι εξελίσσονται οι ορισμοί και η κατοχή ή ο έλεγχος από μόνο μια οικογένεια σπανίζει.

3. Οικογενειακή επιχείρηση είναι ο τύπος μιας μικρής επιχείρησης που ξεκίνησε από ένα ή λίγα άτομα, τα οποία είχαν μια ιδέα, δούλεψαν σκληρά για να την εξελίξουν και το κατόρθωσαν, συνήθως με περιορισμένο κεφάλαιο, ανάπτυξη διατηρώντας την πλειοψηφία της ιδιοκτησίας της επιχείρησης. (Babicky, 1987)

Ο ορισμός που έδωσε ο Babicky διαφέρει από τους υπόλοιπους ορισμούς που βρήκα γιατί όλοι αναφέρονταν στα κριτήρια που έπρεπε να πληροί μια επιχείρηση για να θεωρηθεί οικογενειακή, ενώ με το συγκεκριμένο ορισμό ο συγγραφέας εστιάζει στην ίδρυση της επιχείρησης και στη πλειοψηφία της ιδιοκτησίας.

4. Αυτό που συνήθως αντιλαμβανόμαστε από μια οικογενειακή επιχείρηση είναι το γεγονός της προσδοκίας ότι ένα νεότερο μέλος της οικογένειας έχει ή θα αναλάβει τον έλεγχο της επιχείρησης από ένα μεγαλύτερο μέλος. (Churchill & Hatten, 1993)

Ο ορισμός που δόθηκε από τους Churchill & Hatten λέει έμμεσα για τη διαδοχή και ότι μια επιχείρηση για να θεωρηθεί οικογενειακή πρέπει να περάσει από γενιά σε γενιά. Επίσης επισημαίνει την ύπαρξη της προσδοκίας ότι κάποιο νεότερο μέλος θα γίνει ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης.

5. Η έρευνα του πανεπιστημίου “Adelaide” της Αυστραλίας και το ινστιτούτο κοινωνικών ερευνών έδωσε το 1997 έναν ορισμό για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Μια επιχείρηση για να χαρακτηριστεί οικογενειακή πρέπει να πληρούνται ένα από τα παρακάτω κριτήρια :

- περισσότερο του 50% να ανήκει σε μια οικογένεια

- μια οικογένεια ελέγχει ομαδικά και αποτελεσματικά την επιχείρηση
- Η πλειοψηφία των ανώτερων διοικητικών στελεχών, προέρχεται από την ίδια την οικογένεια. (Australian Institute for social research, 2005)

Με βάση τον ορισμό που έδωσε το πανεπιστήμιο “Adelaide” της Αυστραλίας και το ινστιτούτο κοινωνικών ερευνών παρατηρούμε ότι για να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση οικογενειακή θα πρέπει να πληροί ένα τουλάχιστον κριτήριο. Τα κριτήρια αυτού του ορισμού εστιάζουν περισσότερο στο ποσοστό κατοχής μιας οικογένειας και στη διοίκηση.

6. Αντίθετα με τον παραπάνω ορισμό, στην έρευνα του 2003 (από το ίδιο πανεπιστήμιο) χρησιμοποίησαν μια μέθοδο αυτό-ταυτοποίησης ζητώντας από τις επιχειρήσεις να αυτοπροσδιοριστούν ως οικογενειακές επιχειρήσεις ή όχι (Smyrniotis κ.α., 2003).

Οι Shanker και Αστραχάν (1996) σημειώνουν ότι τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τον ορισμό μιας οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να περιλαμβάνουν :

- Ποσοστό της ιδιοκτησίας
- Ψηφοφορία ελέγχου
- Δυναμικές στρατηγικές αποφάσεις
- Συμμετοχή των πολλαπλών γενεών
- Ενεργή διαχείριση των μελών της οικογένειας

Όπως βλέπουμε ο ορισμός του πανεπιστημίου της Adelaide της Αυστραλίας και το ινστιτούτο κοινωνικών ερευνών με τα χρόνια αλλάζουν τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης και στην έρευνα τους ζήτησαν από τις ίδιες τις επιχειρήσεις να αυτοπροσδιοριστούν. Τελικά κατέληξαν στα κριτήρια του ποσοστού ιδιοκτησίας, στη συμμετοχή των μελών της οικογένειας στη διαχείριση, στις στρατηγικές αποφάσεις καθώς και στην ενεργή συμμετοχή πολλών γενεών (2005).

7. Ο προτεινόμενος ορισμός από την έρευνα της Ευρωπαϊκής επιτροπής και της διεύθυνσης επιχειρήσεων και γενικής βιομηχανίας για την οικογενειακή επιχείρηση, είναι

Μια επιχείρηση, οποιουδήποτε μεγέθους, θεωρείται οικογενειακή επιχείρηση εφόσον

α) Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων είναι στην κατοχή του φυσικού πρόσωπου το οποίο ίδρυσε την επιχείρηση ή στην κατοχή των φυσικών προσώπων που έχουν αποκτήσει μερίδιο από το μετοχικό κεφάλαιο ή στην κατοχή των συζύγων, γονέων ή παιδιών τους οι οποίοι είναι οι άμεσοι κληρονόμοι.

β) Τα δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων είναι στην πλειοψηφία τους έμμεσα ή άμεσα.

γ) Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής εμπλέκεται επίσημα στη διαχείριση της επιχείρησης

δ) Το πρόσωπο που ίδρυσε ή απέκτησε την επιχείρηση (μερίδιο κεφαλαίου) ή οι οικογένειες ή οι απόγονοι αυτών κατέχουν το 25% των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων όπως υπαγορεύεται από το μερίδιο κεφαλαίου τους (European Commission, 2009).

Ο ορισμός αυτός αντιπροσωπεύει τη σύμφωνη γνώμη των μελών μιας ομάδας εμπειρογνομόνων. Η ομάδα συνιστά τη χρήση αυτή στα κράτη μέλη και σε άλλες χώρες (European Commission, 2009).

Επομένως και ο ορισμός από την Ευρωπαϊκή Ένωση προϋποθέτει ότι για να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση οικογενειακή πρέπει να πληροί ένα από τα παραπάνω κριτήρια. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έδωσε βάση στο μετοχικό κεφάλαιο και στο ποσοστό των μετοχών που κατέχει είτε ένα άτομο (ακόμη και αν είναι ατομική επιχείρηση) είτε η οικογένεια. Επίσης δίνει σημασία στη συμμετοχή του μανάτζμεντ από μέλη της οικογένειας.

Βασικά κριτήρια ορισμών

Παραπάνω παρατέθηκαν ορισμοί και τα κριτήρια με τα οποία μπορεί να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση οικογενειακή, από αρκετούς συγγραφείς, αρθρογράφους, οργανισμούς. Έτσι συνοψίζουμε τα βασικά κριτήρια, τα οποία είναι :

- Βρίσκεται στη κατοχή της δεύτερης γενιάς τουλάχιστον
- Τα μέλη της οικογένειας να έχουν ενεργή συμμετοχή στην επιχείρηση

- Η πλειοψηφία της ιδιοκτησίας να ανήκει σε μια οικογένεια
- Ο έλεγχος της επιχείρησης να γίνεται από τα μέλη μιας οικογένειας

1.2 Διερεύνηση της έννοιας οικογενειακή επιχείρηση

Δεν υπάρχει αυστηρός ορισμός την έννοιας οικογενειακή επιχείρηση αντί αυτού οι ορισμοί ποικίλουν στη παγκόσμια βιβλιογραφία ανάλογα με το θέμα στο οποίο αναφέρονται (αντικείμενο, στόχος, μορφή). Οι ορισμοί που μπορούμε να συναντήσουμε είτε υπηρετούν ένα συγκεκριμένο ερευνητικό στόχο (Dean, 1992) είτε βοηθούν στο να διαφοροποιήσουν μια οικογενειακή επιχείρηση από μια μη οικογενειακή (Klein, 2000). Εκτός από την έννοια οικογενειακή επιχείρηση πολλές φορές είναι δύσκολο να ορίσουμε και την έννοια της οικογένειας καθώς τα ήθη και τα έθιμα κάθε λαού διαφέρουν. Βέβαια αυτό το πρόβλημα μπορεί να ξεπεραστεί αν ορίσουμε την έννοια «οικογένεια» με βάση τους τύπους και τις σχέσεις που ισχύουν σε κάθε κοινωνία, δηλαδή την ερμηνεία της λέξης οικογένειας από τον κοινωνικό περίγυρο (Smyrnios κ.α., 2002).

Η ελληνική βιβλιογραφία και η επιστημονική αρθρογραφία είναι όντως πτωχή στην έρευνα της για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Λίγοι καθηγητές πανεπιστημίων και ερευνητές έχουν ασχοληθεί με το εν λόγω αντικείμενο. Αυτό ίσως οφείλεται στο ότι η ομαλή λειτουργία και η ανάπτυξη μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι υποκειμενικό θέμα και στηρίζεται στη γνώμη, στην εμπειρία και στις επιχειρηματικές ικανότητες του εκάστοτε ιδιοκτήτη και των συμβούλων του.

Παρακάτω παρατίθεται ένας ελληνικός ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης από το Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιά, του Αλέξη Κομσέλη και αντίστοιχα ο ευρωπαϊκός ορισμός που προτείνεται από την Ευρωπαϊκή επιτροπή και τη διεύθυνση επιχειρήσεων και γενικής βιομηχανίας για την οικογενειακή επιχείρηση.

Ελληνικός ορισμός

Οικογενειακές επιχειρήσεις είναι οι επιχειρήσεις που ελέγχονται από οικογένειες, αποτελούν την πλειοψηφία στον επιχειρηματικό στίβο και έχουν κάποιες ιδιαιτερότητες, ειδικά σε ότι αφορά στην επιχειρηματική στρατηγική τους.

Οι περισσότερες οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις περνούν από τη μια γενιά στην άλλη όταν η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει τις ανάγκες της νεότερης γενιάς. Όταν συμβαίνει αυτό και εφόσον η διαδοχή δεν είναι καταστροφική, οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μια σημαντική πιθανότητα να μεγαλώσουν και να μεγεθυνθούν οικονομικά (τζίρος, απασχόληση, εξαγωγές κα) (Κομσέλης, 2010).

Ευρωπαϊκός ορισμός

Μια επιχείρηση, οποιουδήποτε μεγέθους, θεωρείται οικογενειακή επιχείρηση εφόσον

α) Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων είναι στην κατοχή του φυσικού πρόσωπου το οποίο ίδρυσε την επιχείρηση ή στην κατοχή των φυσικών προσώπων που έχουν αποκτήσει μερίδιο από το μετοχικό κεφάλαιο ή στην κατοχή των συζύγων, γονέων ή παιδιών τους οι οποίοι είναι οι άμεσοι κληρονόμοι.

β) Τα δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων είναι στην πλειοψηφία τους έμμεσα ή άμεσα.

γ) Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής εμπλέκεται επίσημα στη διαχείριση της επιχείρησης

δ) Το πρόσωπο που ίδρυσε ή απέκτησε την επιχείρηση (μερίδιο κεφαλαίου) ή οι οικογένειες ή οι απόγονοι αυτών κατέχουν το 25% των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων όπως υπαγορεύεται από το μερίδιο κεφαλαίου τους.

Ο ορισμός αυτός αντιπροσωπεύει τη σύμφωνη γνώμη των μελών μιας ομάδας εμπειρογνομώνων. Η ομάδα συνιστά τη χρήση αυτή στα κράτη μέλη και σε άλλες χώρες (European Commission, 2010).

Συγκρίνοντας τους δύο ορισμούς με την πρώτη ματιά εντοπίζουμε τις ομοιότητες. Απαραίτητο συστατικό στοιχείο των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η σύμπραξη ατόμων από την ίδια οικογένεια (συγγενών). Ακόμη η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις γίνεται συνήθως από γενιά σε γενιά στους νόμιμους κληρονόμους.

Όσον αφορά τις διαφορές θα ήταν δύσκολο να εντοπίσει κάποιος στοιχεία από οικονομίες άλλων χωρών, καθώς η οικογενειακή επιχείρηση έχει ένα κοινωνικό χαρακτήρα, ο οποίος είναι άμεσα συνδεδεμένος με τα εθνικά χαρακτηριστικά ενός λαού (Κομσέλης, 2010).

Συγκεκριμένα στην Ελλάδα οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ενώ στον ευρωπαϊκό ορισμό δεν υπάρχει διάκριση ως προς το μέγεθος των οικογενειακών επιχειρήσεων. Στον ευρωπαϊκό ορισμό γίνεται αναφορά στα δικαιώματα λήψης αποφάσεων και στο management της επιχείρησης ενώ αυτά τα στοιχεία απουσιάζουν από τον ελληνικό ορισμό.

Μέγεθος των οικογενειακών επιχειρήσεων

Το μέγεθος των επιχειρήσεων καθορίζεται βάσει του Κανονισμού (ΕΚ) αριθμ.70/2001 της Ευρωπαϊκής Επιτροπής της 12.1.2001 (ΕΛ 2001 L 10/33) όπως τροποποιήθηκε και ισχύει. Στην συνέχεια αναφέρονται τα κριτήρια του ορισμού του μεγέθους μιας επιχείρησης.

Πίνακας 1.2

Πολύ μικρή επιχείρηση	Απασχολεί από 0 έως 10 άτομα προσωπικό και ο ετήσιος κύκλος εργασιών της, όπως και ο ισολογισμός της, δεν υπερβαίνει τα 2,000,000€
Μικρή επιχείρηση	Απασχολεί λιγότερα από 50 άτομα προσωπικό και ο ετήσιος κύκλος εργασιών της, όπως και ο ισολογισμός της, δεν υπερβαίνει τα 10,000,000€
Μεσαία επιχείρηση	Απασχολεί λιγότερα από 250 άτομα

	προσωπικό και ο ετήσιος κύκλος εργασιών της δεν υπερβαίνει τα 50,000,000€, ενώ ο ετήσιος ισολογισμός της δεν υπερβαίνει τα 43,000,000€
Μεγάλη επιχείρηση	Απασχολεί περισσότερα από 250 άτομα προσωπικό και ο ετήσιος κύκλος εργασιών της υπερβαίνει τα 50,000,000€, ενώ ο ετήσιος ισολογισμός της υπερβαίνει τα 43,000,000€

Πηγή: Δικτυακή πύλη Ευρωπαϊκής Ένωσης (2001), μέγεθος των επιχειρήσεων για τα κράτη μέλη. Διαθέσιμο on line: www.europa.eu . Αναρτήθηκε τον Ιανουάριο του 2001.

Στην Ελλάδα, ο όρος μικρομεσαία επιχείρηση αποκτά διαφορετικές διαστάσεις. Πιο συγκεκριμένα, η ελληνική οικονομία αποτελείται ως επί το πλείστον (99,8%) από μικρομεσαίες επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 100 υπαλλήλους. Δεδομένου του μεγέθους τους, οι επιχειρήσεις που απασχολούν από 1 έως 9 άτομα χαρακτηρίζονται ως μικρές, από 10 έως 49 μεσαίες και από 50 και άνω μεγάλες (Κανελόπουλος, 2002). Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορεί να ευεργετήσουν ποικιλοτρόπως την ελληνική αγορά. Η ευελιξία που τις χαρακτηρίζει και η εύκολη προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος, σε συνδυασμό με τον τρόπο δόμησης των σχέσεων με τους πελάτες και τους υπαλλήλους και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων παρέχουν ένα ισχυρό προβάδισμα (Γαγάνης κ.α. 2010). Το στοιχείο όμως που φαίνεται να αποτελεί συστατικό στοιχείο της επιτυχίας είναι ο συναισθηματικός δεσμός που έχει ο ιδιοκτήτης με την επιχείρηση, την οποία θεωρεί δημιούργημα του. Ταυτόχρονα, αυτό σημαίνει ότι υπάρχει αυτονομία και ανεξαρτησία στη λήψη αποφάσεων και ισχυρό κίνητρο επιτυχίας (Βλάχος, 2010).

Παρά το γεγονός ότι οι ΜΜΕ έχουν θετική συνεισφορά στην οικονομική ανάπτυξη, οφείλουμε να δούμε και την άλλη όψη του νομίσματος. Εν μέσω οικονομικής κρίσης, έχουν έρθει στην επιφάνεια πολλαπλές αδυναμίες και προβλήματα των ελληνικών επιχειρήσεων, που μέχρι πριν να μεν υπήρχαν αλλά δεν ήταν εμφανή. Τα σημαντικότερα προβλήματα είναι απόρροια της χαμηλής παραγωγικότητας, η οποία μπορεί να αποδοθεί κυρίως στο χαμηλό βαθμό αξιοποίησης της σύγχρονης τεχνολογίας (π.χ. συστήματα ERP) και στην ελλιπή κατάρτιση ή στην απροθυμία

εφαρμογής των σύγχρονων μεθόδων διοίκησης, όπως είναι η διοίκηση ολικής ποιότητας, η διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων (MBO). Ωστόσο, το μεγαλύτερο πρόβλημα που εντοπίζεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ότι η λειτουργία τους βασίζεται στις οικογενειακές και κοινωνικές σχέσεις και όχι σε κάποιο οργανόγραμμα, ενώ δεν γίνεται χρήση κάποιου στρατηγικού πλάνου ή στρατηγικού σχεδιασμού και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στρατηγική συναρμογή των δυο αυτών συστατικών στοιχείων θα ωφελούσε την επιχείρηση (Μπαλάσα κ.α., 2010).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν στην πραγματικότητα μια ευρεία κατηγορία με ετερόκλητα στοιχεία και ετεροβαρείς σχέσεις, με χαρακτηριστικά που διαφοροποιούνται σημαντικά, ως προς το μέγεθος, την κερδοφορία και τον αριθμό των υπαλλήλων που απασχολούν. Οι περισσότερες θεωρίες ομαδοποιούν τις επιχειρήσεις βάσει του αριθμού των υπαλλήλων που απασχολούν, αλλά και του κύκλου εργασιών (Γαγάνης κ.α. 2010). Οι ορισμοί βέβαια λαμβάνουν υπόψη τις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, που επικρατούν σε κάθε χώρα και τις πολιτικές που υιοθετούν για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας. Εκτός όμως από τις κοινωνικό-οικονομικές συνθήκες, ιδιάζουσα σημασία έχουν και οι διάφορες γεωγραφικές παράμετροι και κυρίως οι διαστάσεις των αγορών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι στις ΗΠΑ, ως μικρομεσαία επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση που απασχολεί λιγότερους από 500 εργαζόμενους, ενώ στην Ιαπωνία αυτή που απασχολεί λιγότερους από 300 (Μπαλάσα κ.α., 2010). Στην Ευρωπαϊκή Ένωση μεγάλη επιχείρηση θεωρείται αυτή που ο αριθμός των εργαζομένων είναι άνω των 250 ενώ στην ελληνική πραγματικότητα προσαρμοσμένη στα δεδομένα της χώρας η μεγάλη επιχείρηση είναι αυτή με προσωπικό άνω των 50 ατόμων.

Έχοντας δει και μελετήσει αρκετούς ορισμούς από συγγραφείς, αρθρογράφους, φορείς και με βάση τα ελληνικά δεδομένα μπορούμε να καταλήξουμε στον εξής ορισμό για τις οικογενειακές επιχειρήσεις :

- Το μέγεθος μιας οικογενειακής επιχείρησης στην Ελλάδα είναι το πολύ 50 άτομα
- Η πλειοψηφία των ενήλικων μελών της οικογένειας εργάζεται στην επιχείρηση

- Το αποκτηθέν εισόδημα από την επιχείρηση αποτελεί την κύρια πηγή εισοδήματος για την οικογένεια
- Τα μέλη της οικογένειας έχουν τον έλεγχο τουλάχιστον του 51% της επιχείρησης
- Οι σημαντικές αποφάσεις παίρνονται από μέλη της οικογένειας
- Οι ιδιοκτήτες έχουν κληρονομήσει την επιχείρηση από προηγούμενη γενιά ή εάν είναι οι ίδιοι ιδρυτές έχουν σαφώς δηλώσει την πρόθεσή τους να κληροδοτήσουν την επιχείρηση στην επόμενη γενιά.

1.3 Η κουλτούρα των οικογενειακών επιχειρήσεων

Για τη κουλτούρα των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς αρκετές θεωρίες και έχει εξεταστεί η σημασία της στην ανάπτυξη και στην ομαλή λειτουργία τους. Αυτό το γεγονός μας οδηγεί στο ότι είναι σημαντικό να κατανοηθεί η κουλτούρα από όλα τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης.

Η κουλτούρα σε μία οικογενειακή επιχείρηση είναι σε μεγάλη έκταση το αποτέλεσμα των αξιών και κανόνων του ιδρυτή της και ριζώνει στην οικογένεια και στην ιστορία της. Αυτές οι αξίες δηλώνουν για τους εαυτούς τους ένα σταθερό τρόπο σκέψης. Μέσω της κοινωνικοποίησης μεταβιβάζεται στις γενιές (Berger και Luckmann , 1966) και διαμορφώνεται μία σχετικά οικογενειακή κουλτούρα μέσω της ενοποίησης της οικογένειας και της επιχείρησης και με τον καιρό χαρακτηρίζει και την επιχείρηση ακόμα. Τα διαδοχικά στάδια, οι αξίες και τα κίνητρα του ιδιοκτήτη αποτελούν ισχυρά πολιτιστικά προγράμματα οδήγησης. Η σταθερή απόδοση και η ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων σύμφωνα με τον Barney(1986) βρίσκει την έκφραση της στη μοναδικότητα και την επιθυμία κάθε μέλους για ένα προσωπικό και ατομικό επίτευγμα. Ο Barney έδωσε σημασία στον ιδρυτή καθώς και αυτοί είναι μέλη της επιχείρησης τους που πολλές φορές έχουν αντιφατικές απόψεις και αξίες που αντικατοπτρίζονται στις επιχειρήσεις που έχουν ιδρύσει. Αυτή η πολιτιστική μοναδικότητα αν κατανοηθεί και προωθηθεί μπορεί να είναι ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της εταιρίας. Η ιδιοκτησία και ο έλεγχος δίνει μια αίσθηση

ελευθερίας στα μέλη μιας οικογενειακής επιχείρησης και συγκεκριμένα καθορίζουν την επιτυχία με δικούς τους όρους (Stafford κ.α., 1999). Εκτός από την κερδοφορία της επιχείρησης τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης μπορούν να βασίζονται στην επιτυχία στη δυνατότητα να ζουν και να λειτουργούν στην καθημερινότητα της σύμφωνα με ένα προσωπικό σύστημα αξιών. Η επιχειρηματική επιτυχία σε μια οικογενειακή επιχείρηση στηρίζεται αρχικά στη βιωσιμότητα των αποτελεσμάτων από την εκβολή της και στη συνέχεια στην εξεύρεση λύσεων στις διαταραχές. Επίσης απαιτείται να ληφθεί υπ' όψιν η ικανότητα των μελών των οικογενειακών επιχειρήσεων να συνεργάζονται για την αντιμετώπιση των διαταραχών με ένα τρόπο που να μην εμποδίζεται η ατομική επιτυχία. (Stafford κ.α., 1999).

Οι Hollander και Elman(1988) υποστήριξαν ότι ισχυρή αλληλεπίδραση δυνάμεων συμβαίνει σε κάθε χώρο των οικογενειακών επιχειρήσεων μεταξύ των οικογενειακών και επιχειρησιακών συμφερόντων. Παρά το γεγονός ότι η προγενέστερη λογοτεχνία φαινόταν να ζητάει την αποχώρηση του θεσμού της οικογένειας από τις επιχειρησιακές λειτουργίες για λόγους ορθολογικής διαχείρισης, αναγνωρίζει γενικά ότι αυτές οι δυο ισχυρές οντότητες (οικογένεια και επιχείρηση) πρέπει να συνδυάζονται αρμονικά και η σχετική τους δύναμη να καθορίζεται από τη ροή των καθημερινών προκλήσεων

Σύμφωνα με τη θεωρία διαχείρισης της οικογενειακής εταιρίας (Corbetta κ.α., 2004), η αυταπάρνηση μπορεί να εξηγήσει γιατί σε μερικές οικογενειακές εταιρίες τα μέλη της είναι σε θέση να απασχοληθούν επιτυχώς μαζί και να διευθύνουν την επιχείρηση, ενώ σε άλλες αυτό δεν ισχύει (Kellermanns κ.α., 2004). Επιπλέον, μια συμμετοχική στρατηγική διαδικασία αναμένεται να αυξήσει την οικογενειακή σταθερή απόδοση και να μειώσει τις συγκρούσεις σχέσεων . Συγκεκριμένα, χρειάζεται χαμηλός έλεγχος των μελών ώστε να διευκολυνθούν οι παραγωγικές οικογενειακές διαδικασίες δεδομένου ότι η διανομή της εξουσίας γίνεται για να βελτιώσει το κίνητρο και να οδηγήσει στη μεγαλύτερη ενδυνάμωση και τη συμμετοχή των οικογενειακών μελών (Corbetta κ.α., 2004).

Επομένως, από τη θεωρία διαχείρισης, προκύπτει το συμπέρασμα πως η αυταπάρνηση, η συμμετοχική διαδικασία στρατηγικής, οι συγκρούσεις και ο έλεγχος

έχουν άμεσες συνέπειες στις οικογενειακές σχέσεις και την οικογενειακή σταθερή απόδοση.

Ένα μη οικογενειακό μέλος CEO (Chief Executive Officer) σε μια οικογενειακή επιχείρηση πρέπει να σέβεται τις άορατες δυνάμεις που συνδέουν τους εργαζομένους σε μία οικογενειακή επιχείρηση . Δεν πρέπει να μην λάβουν υπόψη τους το γεγονός ότι πάντα υπάρχουν ισχυροί δεσμοί μεταξύ της οικογενειακής επιχείρησης και των μελών της. Έρευνες επιχειρηματολογούν ότι οι οικογενειακές αξίες και κανόνες έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις οικογενειακές επιχειρήσεις . Ένας επαγγελματίας διευθυντής απεικονίζεται ως κάποιος με επίσημη εκπαίδευση και όχι στενούς δεσμούς όπως για παράδειγμα δεσμούς με άλλους ανθρώπους στην δουλειά , με εμπειρία βιομηχανική και ικανότητα να λαμβάνει γνώσεις μη προσωπικές και μη συναισθηματικές σχετικά με την δουλειά (Σκουλάς, 2002). Όμως αρκετές φορές δεν ισχύει το φαινόμενο της αξιοκρατίας και γι' αυτό οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά παρουσιάζουν πρόβλημα στην εύρεση και διατήρηση εργαζομένων που δεν είναι μέλη της οικογένειας σε θέσεις-κλειδιά εξ αιτίας είτε του εσωτερικού ανταγωνισμού από τα μέλη της οικογένειας ως απόρροια της ζήλιας που έχουν για τις ικανότητες και το ταλέντο τους, είτε γιατί δεν υπάρχουν μεγάλες προοπτικές προαγωγής, καθώς βλέποντας μέλη της οικογένειας να προωθούνται σε υπεύθυνες θέσεις, θεωρούν πως δεν υπάρχει μέλλον για τους ίδιους.(Σκουλάς, 2002).

1.4 Διαφορές οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων

Στις προηγούμενες ενότητες ασχοληθήκαμε εξ' ολοκλήρου με την έννοια της οικογενειακής επιχείρησης και τους ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς. Σε αυτή την ενότητα θα δούμε σε τι διαφέρει μια οικογενειακή επιχείρηση από μια μη οικογενειακή, τα πλεονεκτήματα και να μειονεκτήματα.

Η συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία, τη διακυβέρνηση και τη διαχείριση κάνει τις οικογενειακές επιχειρήσεις διαφορετικές από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις (Smyrniος κ.α., 2005). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από συγκεκριμένους συνδυασμούς υλικών και άυλων πόρων (Moore, 2009).

Η οικογένεια μπορεί να προσθέσει πόρους στην επιχείρηση με διάφορους τρόπους όπως μέσω των οικονομικών, της εργασίας, του πνεύματος, της κουλτούρας και της εμπιστοσύνης που διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων και τις διαδικασίες διακυβέρνησης, παρέχοντας έτσι στην οικογενειακή επιχείρηση ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών (Milton, 2008).

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

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). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπέρασαν επίσης τις αντίστοιχες μη οικογενειακές στην Ελβετία, Ισπανία, Βρετανία αλλά και στην Ελλάδα (Newsweek, 2010).

Πλεονεκτήματα

-Δέσμευση

Η οικογένεια ως ιδιοκτήτης επιχείρησης, δείχνει υψηλότερη αφοσίωση στο να δει τις δραστηριότητες 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).

-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 επιχείρησής τους. (Cadbury, 2002).

-Αξιοπιστία και υπερηφάνεια

Επειδή οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν το όνομά 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 καλή σχέση με του εταίρους τους, είτε αυτοί είναι πελάτες, είτε προμηθευτές, είτε είναι εργαζόμενοι ή ακόμα και η τοπική κοινότητα τους (Cadbury, 2002).

Μειονεκτήματα

Ίσως το πιο συχνά αναφερόμενο μειονέκτημα 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 (Neubauer-Lank, 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 :

-Πολυπλοκότητα

Είναι συνήθως πιο σύνθετες από την άποψη της διακυβέρνησης από τους ομολόγους τους, λόγω της προσθήκης μιας νέας μεταβλητής, της οικογένειας. Προσθέτοντας τα οικογενειακά συναισθήματα και ζητήματα στην επιχείρηση αυξάνει η πολυπλοκότητα των θεμάτων που έχουν να αντιμετωπίσουν αυτές οι επιχειρήσεις (Neubauer, 1998).

-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 δραστηριότητες της μεγαλώνουν ταυτόχρονα, η κατάσταση αυτή

μπορεί να οδηγήσει σε πολλές ανεπάρκειες και εσωτερικές συγκρούσεις που μπορούν να απειλήσουν την επιχείρηση. (Neubauer, 1998)

-Έλλειψη πειθαρχίας

Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν δίνουν αρκετή προσοχή σε βασικούς στρατηγικούς τομείς όπως τον σχεδιασμό διαδοχής ηγέτη 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. (Neubauer, 1998).

Κεφάλαιο 2^ο Τα βασικά προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων

2.1 Η οικογένεια και η επιχείρηση

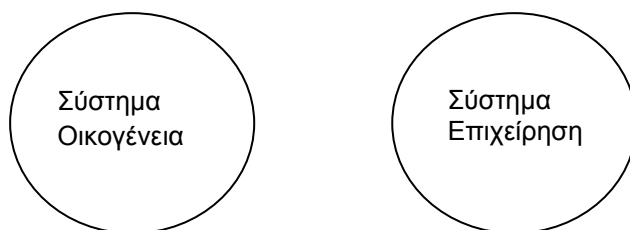
Παραδοσιακά το φαινόμενο της οικογενειακής επιχείρησης αντιμετωπίζονταν είτε ως ένα σύστημα, συνήθως η επιχείρηση, είτε ως δυο συστήματα τα οποία συνδέονταν ελαφρά μεταξύ τους. Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, οι ψυχολόγοι ήταν εκείνοι που εισήγαγαν το μοντέλο των οικογενειακών επιχειρήσεων ως δυο αλληλοσυνδεδεμένων συστημάτων. Το υποσύστημα «οικογένεια» βασίζεται κυρίως στα αισθήματα, όπως είναι η αφοσίωση και η φροντίδα των μελών. Το υποσύστημα «επιχείρηση» βασίζεται στην εργασία και επικεντρώνεται περισσότερο στα αποτελέσματα και στην απόδοση παρά στη φροντίδα των μελών και στη συναισθηματική πλευρά της οικογενειακής ζωής. Έτσι με βάση αυτές τις διαφορές στον προσανατολισμό αυτών των δυο υποσυστημάτων, θα μπορούσε να φανταστεί κανείς αρκετές αφορμές και ευκαιρίες για συγκρούσεις και ανταγωνισμούς μεταξύ των μελών της οικογένειας (Κεφαλάς, 2008)

Το παραδοσιακό μοντέλο

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 να είμαστε πιο ακριβείς, 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 που συστήνει την οικογενειακή επιχείρηση, το διάγραμμα 2.1.1 απεικονίζει την άποψη αυτή (Κεφαλάς, 2008).

Διάγραμμα 2.1.1

Το παραδοσιακό μοντέλο σύστασης της οικογενειακής επιχείρησης



Πηγή: Κεφαλάς Α., (2008), Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία, σελ. 83.

Το βασικό μοντέλο σύστασης της οικογενειακής επιχείρησης

Παραπάνω δείξαμε το παραδοσιακό μοντέλο οικογένειας- επιχείρησης, των δύο κύκλων. Στο βασικό μοντέλο η εικόνα της επιχείρησης και της οικογένειας γίνεται αντιληπτή ως σύνθεση δυο αλληλοσυνδεδεμένων υποσυστημάτων. Το υποσύστημα «οικογένεια», ο αριστερός κύκλος, χαρακτηρίζεται από: συναισθήματα, φροντίδα, μοίρασμα και μέλη εφ' όρου ζωής. Το υποσύστημα «επιχείρηση», δεξιός κύκλος, χαρακτηρίζεται από: απουσία συναισθηματισμού, βάση αποκλειστικά στην εργασία, ανταμοιβή με βάση την απόδοση και νοοτροπία που συνοψίζεται στην αρχή « ή αποδίδεις ή φεύγεις» (Κεφαλάς, 2008).

Διάγραμμα 2.1.2

Το σύστημα οικογένεια- επιχείρηση



Πηγή: Κεφαλάς Α., (2008), Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία, σελ. 124.

Το σύγχρονο μοντέλο σύστασης της οικογενειακής επιχείρησης

Από το παραδοσιακό μοντέλο των δύο κύκλων, το μοντέλο εξελίχθηκε στο βασικό μοντέλο και όσο το ενδιαφέρον για τις οικογενειακές επιχειρήσεις αυξάνονταν τόσο οι ακαδημαϊκοί και τα εν ενεργεία διοικητικά στελέχη συνειδητοποίησαν ότι το φαινόμενο της οικογενειακής επιχείρησης είναι περισσότερο πολύπλοκο απ' ό,τι μπορούσαν να φανταστούν. Σύντομα το μοντέλο των δύο κύκλων άρχισε να μην επαρκεί πλέον και να μην ικανοποιεί. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι αυτό που έλειπε από το μοντέλο των δύο κύκλων είναι η ιδιοκτησία (Κεφαλάς, 2008). Με άλλα λόγια, έγινε φανερό ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις που άνηκαν σε ένα μόνο άτομο ή σε ένα ζευγάρι αντιμετώπιζαν διαφορετικά προβλήματα και είχαν διαφορετικές προοπτικές από εκείνες των επιχειρήσεων των οποίων η ιδιοκτησία ήταν διασκορπισμένη μεταξύ πολλών συγγενών διαφόρων γενιών. Φυσικά η εικόνα καθίσταται ακόμη πιο πολύπλοκη, όταν υπάρχουν ενδοοικογενειακοί παράγοντες, όπως μέτοχοι που δεν έχουν καμία σχέση με την οικογένεια (Κεφαλάς, 2008).

Όπως διαπιστώσαμε στο προηγούμενο μοντέλο των δύο κύκλων, την οικογένεια και την επιχείρηση ένα τρίτος κύκλος έχει προστεθεί : η ιδιοκτησία. Φυσικά θα πρέπει να τονίσουμε ότι, ενώ οι έννοιες-υποσυστήματα «οικογένεια» και «επιχείρηση» αντιπροσωπεύουν πραγματικά πρόσωπα και πράγματα, η έννοια «ιδιοκτησία» είναι μια αφηρημένη έννοια η οποία αντιπροσωπεύει ένα χαρακτηριστικό. Όποιος κατέχει αυτό το χαρακτηριστικό έχει πολλά δικαιώματα, τα οποία του παρέχουν τόσο ο νόμος όσο και η παράδοση. Αν και ως επί το πλείστον η ιδιοκτησία βρίσκεται στα χέρια των μελών της οικογένειας η κατανομή της θα διαφέρει από άτομο σε άτομο.(Κεφαλάς, 2008).

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζονται οι τρεις κύκλοι. Η πρόσθεση του τρίτου κύκλου αυξάνει τις κατηγορίες των μελών της οικογενειακής επιχείρησης από δύο σε επτά.

Διάγραμμα 2.1.3

Οι τρεις κύκλοι της οικογενειακής επιχείρησης

Οικογένεια-Κεντρική Οικογενειακή Επιχείρηση



Πηγή: Κεφαλάς Α., (2008), Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία, σελ. 124.

Όπως βλέπουμε αυξάνεται η πολυπλοκότητα της οικογενειακής επιχείρησης, αφού τα χαρακτηριστικά των μελών γίνονται περισσότερα. Για παράδειγμα άτομα που βρίσκονται στην πρώτη στήλη (μόνο οικογένεια) διαδραματίζουν δευτερεύοντα ρόλο, με την έννοια ότι επηρεάζουν την πορεία της επιχείρησης μόνο εάν και εφόσον επηρεάζουν τον διευθύνοντα σύμβουλο ή άλλα μέλη της ανώτερης διοίκησης της. Αντίθετα στην άλλη πλευρά βρίσκει κανείς την πιο πολύπλοκη περίπτωση.

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 κ.α., 1997).

2.2 Τα βασικά προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων

Κάθε επιχείρηση είτε είναι οικογενειακή είτε όχι έχει προβλήματα. Στη περίπτωση της οικογενειακής επιχείρησης τα προβλήματα ή οι διαφορές, αν θα μπορούσαμε να

πούμε, είναι περισσότερες και αυτό λόγω της συγγενικής σχέσης των μελών της επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό από μια οικογενειακή επιχείρηση απαρτίζεται από μέλη με συγγενική σχέση με αποτέλεσμα να υπάρχουν και μεγαλύτερες συγκρούσεις λόγω της μεταξύ τους οικειότητας. (Π.χ. Ένας διευθυντής τμήματος όσο και αν διαφωνεί με τον πρόεδρο της επιχείρησης (ηγέτη) αναγκαστικά θα συγκρατηθεί ενώ αυτό το άτομο αν είναι ο γιος/ η κόρη του προέδρου θα έρθει σε ρήξη πιο εύκολα.) Κατά τον Κεφαλά (2008) οι προκλήσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων οφείλονται στο γεγονός ότι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που σχετίζονται με τους δυο φορείς οικογένεια και επιχείρηση τέμνονται και συγκρούονται μεταξύ τους.

Το μοντέλο των οικογενειακών επιχειρήσεων περιλαμβάνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τόσο αρνητικά όσο και θετικά την εξέλιξή τους, ανάλογα με τον στρατηγικό τους σχεδιασμό. Η σημερινή κατάσταση της παγκόσμιας οικονομίας επιβάλλει στις σύγχρονες οικογενειακές επιχειρήσεις προσεκτικούς χειρισμούς, προκειμένου να μετατρέψουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σε επιχειρηματικές ευκαιρίες (Παπάζογλου,2011).

Από την παρούσα έρευνα στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας, σε ξένη και ελληνική βιβλιογραφία εντοπιστήκαν τα παρακάτω προβλήματα.

- **Ηγεσία**
- **Συγκρούσεις και καθημερινότητα**
- **Στρατηγική**
- **Συστήματα διοίκησης**
- **Διαδοχή**

2.3 Ηγεσία

Το ζήτημα της ηγεσίας έχει συζητηθεί στη παγκόσμια βιβλιογραφία μέσα από πολλούς προσδιορισμούς, όπως κλασική ηγεσία, ηγεσία, οραματική, καινοτομική, εφευρετική, δημιουργική, εμπνευσμένη, ηθική, μεταμορφωσιακή, αναδύομενη, ηγεσία με ρίσκο, αβεβαιότητα ή στην άκρη του χάους, ηγεσία που υπηρετεί, αυτό-

ηγεσία κλπ. Όλοι όμως οι ερευνητές και μελετητές συμφωνούν στη διάκριση μεταξύ διευθυντών (manager) και ηγετών (leaders). Οι πρώτοι εμπλέκονται στην επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων, ενώ οι δεύτεροι αναζητούν τις δυνατότητες υπέρβασής τους. Όλο και περισσότερο, η επιτυχία των επιχειρήσεων, εξαρτάται από την ποιότητα της ηγεσίας.

Η διαφορά ηγεσίας- διοίκησης

- *Leadership - (Leaders do the right things)*
- *Ηγεσία - (οι ηγέτες κάνουν τις σωστές κινήσεις)*

Η ηγεσία είναι η ανάπτυξη της όρασης και της κατεύθυνσης, θέτοντας μια σειρά μαθημάτων που δίνει μια αίσθηση κοινού σκοπού. Ο σκοπός του ηγέτη είναι η έμπνευση, η συμμετοχή, και να πείσει τους οπαδούς του να ακολουθήσουν την αιτία και την επίτευξη του οράματος.

- *Management - (Managers do things right)*
- *Διοίκηση- (οι Managers κάνουν τις σωστές κινήσεις)*

Η διοίκηση απαιτεί συντονισμό των πόρων για την επίτευξη ενός καθορισμένου τελικού αποτελέσματος μέσω των ανθρώπων. Είναι η επιστήμη της συνεχούς βελτίωσης (Dudley B. Woodard Jr,2006).

Ως οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται οι επιχειρήσεις που είναι διοικούμενες από ένα οικογενειακό μέλος αλλά και εκείνες που διοικούνται από μη οικογενειακό μέλος. Στο σημείο αυτό πρέπει να ερευνηθεί στην κάθε περίπτωση ποια από τις δύο μορφές διοίκησης είναι πιο κατάλληλη. Ο Dyer(1989) παρουσιάζει τρεις τρόπους μέσω των οποίων η διοίκηση μίας οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να είναι από:

1. Τα μέλη της οικογένειας ιδιοκτητών
2. Υπαλλήλους που ήδη εργάζονται στην εταιρία
3. Εξωτερικό συνεργάτη

Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια πρόκληση της ανάπτυξης, σε οποιοδήποτε επίπεδο. Τα στελέχη πρέπει να παρέχουν την στρατηγική κατεύθυνση και έχουν ένα σχέδιο για την επίτευξή του. Η στρατηγική αυτή πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τις

επιθυμίες της οικογένειας και το όραμα. Αν υπάρχουν προβλήματα, μπορούν να χρησιμοποιήσουν την υποστήριξη από εξωτερική ομάδα. Επίσης ο Dyer(1989) παρουσιάζει τα οξυδερκή επιχειρήματα προσδιορίζοντας κάτω από ποιες περιστάσεις κάθε ένας από αυτούς τους τρεις τρόπους είναι πιο κατάλληλος . Για παράδειγμα παρατηρεί ότι ένα κοινό πρόβλημα με το να εισάγει εξωοικογενειακούς διευθυντές είναι η έλλειψη κατανόησης των «ανθρωπίνων ζητημάτων» στις οργανώσεις . Σημαντική είναι επίσης η συμβολή με το να τονίσει ότι τα οικογενειακά μέλη μπορούν επίσης να είναι επαγγελματικοί διευθυντές . Τα οικογενειακά μέλη μπορούν επίσης να έχουν την ίδια επαγγελματική κατάρτιση όσο και τα μη οικογενειακά μέλη. Υποστηρίζει ότι οι επαγγελματικοί διευθυντές έχουν μία επίσημη επιχειρησιακή κατάρτιση , συχνά ένα MBA , το οποίο τους διακρίνει από τους οικογενειακούς διευθυντές , οι οποίοι σε λίγες περιπτώσεις διαθέτουν αυτή την κατάρτιση . Επομένως , «οι επαγγελματίες διευθυντές στηρίζονται στην πολυετή εκπαίδευση και κατάρτιση για την λήψη σωστών και ορθολογικών αποφάσεων».

Η μία πλευρά υποστηρίζει ότι η καλύτερη μορφή διοίκησης είναι οι επαγγελματικοί διευθυντές .Για παράδειγμα ο Chandler(1977 ,1990)υποστήριξε ότι ο λόγος για την πτώση της βρετανικής οικονομίας ήταν μία λειτουργία της σχετικής κυριαρχίας των οικογενειακών εταιριών στο Ηνωμένο Βασίλειο . Υποστήριξε ότι οι επαγγελματικοί , απασχολημένοι μη οικογενειακοί διευθυντές που εξουσίαζαν τις αμερικάνικες εταιρίες είχαν ένα πολύ μεγαλύτερο κίνητρο να ενεργήσουν λογικά από τους διευθυντές που κληρονόμησαν και την ιδιοκτησία και το εκτελεστικό γραφείο από τις προηγούμενε γενεές την οικογένειας.

Ο στόχος τέτοιας επαγγελματικοποίησης φαίνεται να είναι, κατά τον Heck- Urton (1997), για «να παρέχουν την αντικειμενικότητα και την ορθολογιστική ικανότητα σε ένα συναισθηματικό περιβάλλον». Η άλλη άποψη είναι ότι οι επαγγελματικοί διευθυντές «προσδιορίζονται ως μη οικογενειακοί και ως μη ιδιοκτήτες και επομένως επενδύουν λιγότερα στην επιχείρηση. Συχνά έχουν εκπαιδευτεί συγκεκριμένα για να είναι διευθυντές παρά σαν εμπειρογνώμονες και ειδικοί σε οποιαδήποτε ιδιαιτερότητα των προϊόντων ή αγορών της επιχείρησης» (Schein, 1983).

Τα μέλη της οικογένειας που είναι αμέτοχα ή ασχολούνται λιγότερο με την ανάγκη των επιχειρήσεων, δεν πρέπει να αισθάνονται ότι είναι αποκλεισμένα ή

απομακρυσμένα από τα άλλα. Δεν θα πρέπει επίσης να κληθούν να πάρουν θέση σε οποιαδήποτε συζήτηση της επιχείρησης ή σε διαφορές, δεδομένου ότι αυτό θα δημιουργήσει μακροπρόθεσμα προβλήματα. Ένα από τα θέματα που υπάρχουν είναι η απογοήτευση των ανθρώπων που δεν αποτελούν μέρος της οικογένειας. Νιώθουν να είναι περιορισμένες οι προοπτικές τους για ανάπτυξη, ότι τα μέλη της οικογένειας μπορούν να ασκούν δύναμη πάνω τους και ότι δεν μπορούν να επηρεάσουν τα αφεντικά τους. Οι ηγέτες πρέπει να το αναγνωρίσουν και να κάνουν κάτι για να το μειώσουν ή να το εμποδίσουν.

Οι ηγέτες στις οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν συχνά τριπλό ρόλο της ευθύνης. Δεν είναι μόνο υπεύθυνοι για τη διαχείριση, μπορεί να είναι και μέτοχοι της εταιρίας, αλλά μπορεί να κατέχουν σημαντική θέση στην οικογένεια. Είναι σίγουρα ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζει η κάθε οικογενειακή επιχείρηση και ταλαιπωρεί τον υπάρχοντα ηγέτη.

2.4 Συγκρούσεις και καθημερινότητα

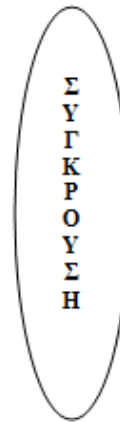
Οι συγκρούσεις και οι διαμάχες στις οικογενειακές επιχειρήσεις, ακριβώς λόγω του σύνθετου χαρακτήρα τους με βάση το δίπολο: «Επιχείρηση <—> Οικογένεια», έχουν ιδιαίτερες επιπλοκές και απαιτούν λεπτούς χειρισμούς. Η οικογένεια βασίζεται στο συναίσθημα. Η αρχή της είναι η εμπιστοσύνη, η πιστότητα και η ισοτιμία. Τα μέλη της φροντίζουν το ένα το άλλο. Η διάρκεια των σχέσεων είναι ισόβια ανεξαρτήτως της απόδοσης. Τα προβλήματα αρχίζουν να προκύπτουν όταν η οικογενειακή οντότητα και οι σχέσεις επηρεάζονται από τις επιχειρηματικές και αντίστροφα (Ντάκος, 2009).

Διάγραμμα 2.4

Οι αντίπαλοι πόλοι Οικογένειας και Επιχείρησης

Οικογένεια

- Εσωστρεφής
- Συναισθηματική
- Απεριόριστη αποδοχή
- Ισόβια στήριξη
- Πασχίζει για ισορροπία



Επιχείρηση

- Εξωστρεφής
- Ορθολογική
- Ανταμείβει την απόδοση
- Η αποδίδεις ή αποχωρείς
- Διαχειρίζεται την ανάπτυξη και την αλλαγή



Πηγή: Stedima S.A. (2009), Επιχειρηματικές συγκρούσεις σε οικογενειακές επιχειρήσεις: προβλήματα και ευκαιρίες. Διαθέσιμο online στο: www.stedima.gr/news_13.doc. Αναρτήθηκε τον Ιανουάριο 2009.

Διαφορές και συγκρούσεις με επιπτώσεις στην επιχείρηση γεννιούνται και από την ισορροπία της οικογενειακής ζωής, τον κύκλο ζωής της οικογένειας, αλλά και τον κύκλο ζωής της επιχείρησης (family life cycle versus business life cycle). Μοιραία, συνεπώς, τα προσωπικά δεδομένα και οι σχέσεις των μετόχων επιχειρηματιών επηρεάζουν εκτός της οικογενείας και την επιχείρηση. Στην επιχείρηση, ο κώδικας συμπεριφοράς βασίζεται – ή πρέπει να βασίζεται – σε τυπικά δεδομένα και κανόνες. Στην οικογένεια συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο – δεν υπάρχουν τέτοιες τυπικότητες. Στην οικογενειακή επιχείρηση το τοπίο είναι μικτό (Ντάκος, 2009). Συχνά δεν υπάρχουν γραπτοί κανόνες και οι σχέσεις των επιχειρηματικών στελεχών είναι συχνά άτυπες, χωρίς γραπτούς κανόνες και περιλαμβάνουν έντονο συναισθηματισμό, όπως ακριβώς και στην οικογένεια. Αυτό είναι και το πλεονέκτημα, αλλά και ταυτόχρονα το μειονέκτημα για την επιχείρηση. Η παράμετρος αυτή είναι ιδιαίζόντως εμφανής σε περιπτώσεις επιχειρηματικών συγκρούσεων. Ο έντονος συναισθηματισμός μέσα στην επιχείρηση δημιουργεί τριβές, εντάσεις και στην ουσία είναι δυνατόν να διαστρεβλώσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που οφείλει να είναι ορθολογική και μακριά από συναισθηματισμούς. Αυτού του τύπου η δυσλειτουργία είναι η βασική αιτία για αρκετές από τις αρρυθμίες της επιχείρησης (Ντάκος, 2009). Το επιπρόσθετο αρνητικό, βεβαίως, αυτής της μη δομημένης μορφής διοίκησης και λειτουργίας, είναι

ότι όταν τα πράγματα αρχίζουν να στραβώνουν, τότε στραβώνουν για τα καλά και μάλιστα με διπλές πιθανότητες προεκτάσεις και επιπτώσεις, στην επιχείρηση και την οικογένεια. Φυσικά είναι δυνατόν να συμβεί και το αντίστροφο, και τα προβλήματα της επιχείρησης να εμφανιστούν ως απόρροια οικογενειακών συγκρούσεων. Όταν ο συναισθηματικός πόνος που προκύπτει από τις συγκρούσεις αντιμετωπίζεται καλά και με διάφανο και καθαρό τρόπο, τότε έχει μπει η βάση στην οποία θα στηριχθούν οι αλλαγές. Ισχύει δηλαδή για την επιχείρηση, αυτό που συμβαίνει και στις προσωπικές σχέσεις, δηλαδή το “no pain, no gain” (Ντάκος, 2009).

Αν αντίθετα οι συγκρούσεις και οι διαφορές θεωρηθούν ως μη σοβαρές, τα μέλη της επιχειρηματικής οικογένειας μπορεί να «απομακρυνθούν ψυχικά», με κίνδυνο να διαρραγούν οι δεσμοί ενότητας της οικογένειας. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και ανάμεσα στα στελέχη της επιχείρησης που καλούνται να λειτουργούν ως ισορροπιστές στο επιχειρησιακό περιβάλλον που περιγράφουμε (Ντάκος, 2009).

Οι συγκρούσεις διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές αφορούν τις συγκρούσεις που γίνονται στις ενδο- προσωπικές, οικογενειακές, με τα ανώτατα στελέχη ή/ και με το υπόλοιπο προσωπικό σχέσεις. Οι εξωτερικές αφορούν κυρίως τις συγκρούσεις με τους ανταγωνιστές, με τους πελάτες ή συνεργάτες της επιχείρησης (Pwc, 2007/2008). Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά οι συγκρούσεις που υπάρχουν μέσα στην οικογένεια και εκτός οικογένειας.

Πίνακας 2.4

Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες σύγκρουσης

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

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

Από την παγκόσμια έρευνα που πραγματοποίησε η Pwc για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, κατέληξε στα εξής αίτια των συγκρούσεων :

- Η μελλοντική επιχειρηματική στρατηγική
- Η απόδοση των μελών της οικογένειας

- Το δικαίωμα εργασίας στην επιχείρηση
- Τα επίπεδα αμοιβών της οικογένειας
- Τα μερίσματα και η επανεπένδυση κερδών
- Η έλλειψη επικοινωνίας
- Ο ρόλος των εξ' αγχιστείας συγγενών (2007/2008).

Οι συγκρούσεις και η καθημερινότητα στις οικογενειακές επιχειρήσεις προκαλεί τριβή των μελών των οικογενειών, γκρίνια, συναισθηματική φόρτιση και λογικό είναι τα μέλη της οικογένειας αλλά και τα μη μέλη, οι εργαζόμενοι να μην αποδίδουν καλά, να σκέπτονται άλλα πράγματα και έτσι να φεύγουν από τον κύριο στόχο τους, την ανάπτυξη και την επίτευξη των στόχων της οικογενειακής επιχείρησης. Για τις συγκρούσεις οι μελετητές έχουν προτείνει τρόπους επίλυσης και θα αναφερθούμε σε μερικούς από αυτούς καθώς και στο πως οι ίδιες οι οικογενειακές επιχειρήσεις πως προσπαθούν να λύσουν τις διαφωνίες τους.

Μόλις το 25% των εταιριών που συμμετείχαν στην έρευνα της η Pwc, έχουν υιοθετήσει διαδικασίες διαχείρισης των διαφωνιών ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας τους. Το 30% αυτών των επιχειρήσεων βασίζονται στα οικογενειακά συμβούλια, που αποτελούν χρήσιμο forum συζήτησης διαφόρων θεμάτων εκτός Διοικητικού Συμβουλίου και δίνουν την ευκαιρία σε ιδιοκτήτες που δεν αναμειγνύονται στη διοίκηση της επιχείρησης να εκφράσουν τις απόψεις τους. Πάνω από το 24% περίπου των οικογενειακών επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο (13% στην Ελλάδα), υιοθετούν τη διαμεσολάβηση από τρίτους, όπου, χρειάζεται για την επίλυση των διαφωνιών τους.(2007/ 2008). Οι συμμετέχοντες στην έρευνα της Pwc από τη Αμερική και την Ευρώπη θεωρούν αυτήν την πρακτική ως μια από τις βασικές εναλλακτικές επίλυσης διαφορών, ενώ συμμετέχοντες από αναδυόμενες αγορές κα στην Ελλάδα ακόμη περισσότερο, παραδοσιακά προτιμούν τον τύπο του οικογενειακού καταστατικού ή των συμβουλίων (2007/2008). Σχετικά με τους εξωτερικούς παράγοντες συγκρούσεων οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα ήθελαν μια

πιο ευνοϊκή μεταχείριση από το κράτος σχετικά με τη φορολογία, να υπάρχουν κρατικές χρηματοδοτήσεις για νέες αγορές ή ανάπτυξη των ήδη υπαρχουσών.

Από την βιβλιογραφική επισκόπηση που έχουμε κάνει σχετικά με τις συγκρούσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις, μπορούμε να καταλήξουμε στις εξής λύσεις για την αντιμετώπιση τους :

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

2.5 Στρατηγική

Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθός της, το είδος της επιχειρηματικής δραστηριότητας που αναπτύσσει και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Είναι γεγονός ότι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις μεταβάλλεται σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια συχνότητα, ώστε αποκαλείται πλέον «πολυτάραχο». Η στρατηγική αποτελεί σημαντικό μέσο διασύνδεσης της επιχείρησης με το περιβάλλον της εφόσον προσφέρει την κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί οποιαδήποτε οργανωτική αλλαγή και πολλές φορές προκαλεί αυτή η ίδια αλλαγές στο περιβάλλον της. Μέσω της στρατηγικής, η επιχείρηση μεταβάλλεται επιτυχημένα και ανάλογα με

τις εκάστοτε περιβαλλοντικές απαιτήσεις κατά τέτοιο τρόπο ώστε να παραμένει βιώσιμη, να είναι κερδοφόρα και να εκμεταλλεύεται διαρκώς τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα με σημαντικά γι' αυτήν οφέλη.

Συνοψίζοντας, αναφέρεται τι πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στον ορισμό της Στρατηγικής της Επιχείρησης.

Στρατηγική είναι το πως να:

- αναπτύξεις την επιχείρηση
- ικανοποιήσεις τους πελάτες
- ανταγωνίζεσαι στον κλάδο
- αντιδράς στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς
- διοικείς κάθε λειτουργικό τμήμα της επιχείρησης και να αναπτύξεις τις απαραίτητες οργανωτικές ικανότητες
- επιτυγχάνεις τους στρατηγικούς και χρηματοοικονομικούς στόχους.

(Γεωργόπουλος, 2011)

Η συγκέντρωση εξουσίας στο πρόσωπο του ιδιοκτήτη καθιστά δύσκολο τον προγραμματισμό για το μέλλον. Επειδή ο ιδιοκτήτης – διευθυντής είναι το πρόσωπο κλειδί στην ανάπτυξη της μικρομεσαίας επιχείρησης θα πρέπει να είναι ένα άτομο το οποίο να διαθέτει δημιουργική φαντασία, δηλαδή μια μορφή επενδυτικής δραστηριότητας και να εργάζεται σκληρά (Σαΐτη,2005). Οι επιχειρηματίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων παίζουν το σημαντικότερο ρόλο στην ανάπτυξη της εταιρίας αφού εκείνοι χαράσσουν συγκεκριμένη κατεύθυνση και με τις δικές τους αποφάσεις συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση της αξίας της εταιρίας (βασικός στόχος όλων των επιχειρήσεων), στην κατεύθυνση των αποταμιεύσεων σε παραγωγικές επενδύσεις καθώς και στην προσφορά νέων προϊόντων τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες της αγοράς και επομένως οδηγούν την εταιρία σε αύξηση του μεριδίου αγοράς(Σαΐτη,2005).

Το κέρδος δεν είναι το μοναδικό κίνητρο αλλά η επιθυμία της μικρομεσαίας εταιρίας για καινοτομία και επέκταση σε νέες αγορές και μεθόδους παραγωγής είναι δύο σημαντικά βήματα που μπορούν να οδηγήσουν την εταιρία σε ραγδαία ανάπτυξη. Ο επιχειρηματίας που διευθύνει μια μικρομεσαία επιχείρηση πρέπει να διακρίνεται για την ενεργητικότητά του, την οξυδέρκειά του και τη ριψοκινδυνότητα

του, αφού δεσμεύει μεγάλα χρηματικά ποσά για αναπτυξιακούς σκοπούς (Σαΐτη,2005).

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να έχουν μια σταθερή πορεία ανάπτυξης και μακροβιότητα έχουν ένα αποτελεσματικό στρατηγικό σχέδιο. Μια αποτελεσματική διοίκηση οδηγεί την επιχείρηση στην επαρκή χρήση των διαθέσιμων υλικών και ανθρώπινων πόρων και επομένως στον αποδοτικό συνδυασμό των πόρων για την παραγωγή ωφέλιμων αγαθών και υπηρεσιών αλλά και στην βαθιά κατανόηση της αγοράς στην οποία κινούνται (δηλαδή ποιοι είναι οι πελάτες τους, χρήση των προϊόντων τους ή των υπηρεσιών τους). Οι επιχειρήσεις είναι συστήματα που αποτελούνται από ανθρώπινο και φυσικό κεφάλαιο (Σαΐτη,2005).

Τα άτομα που δραστηριοποιούνται μέσα στις επιχειρήσεις εκτελούν καθήκοντα και ασκούν αρμοδιότητες που τείνουν στην πραγμάτωση καθορισμένων στόχων. Εκείνοι λαμβάνουν αποφάσεις για τα θέματα έχοντας ως βασικό στόχο την αποδοτικότερη λειτουργία και την μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης που ώστε να διασφαλίσουν την ποιότητα της διαχειριστικής λειτουργίας. Ένα βασικό κομμάτι που επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η επιλογή των στόχων (δηλαδή το όραμα της επιχείρησης) και το περιβάλλον της επιχείρησης (εσωτερικό και εξωτερικό). Οι στόχοι της εταιρίας μπορούν να διατυπωθούν είτε γενικά είτε ειδικά (Σαΐτη,2005). Οι στόχοι και η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση πρέπει να είναι στο πλαίσιο της στρατηγικής. Οι στόχοι πρέπει να οριοθετούνται ανάμεσα στην απόδοση και το αποτέλεσμα:

- Στη θέση της εταιρίας στην αγορά
- Στην καινοτομία
- Στην παραγωγικότητα
- Στους φυσικούς και οικονομικούς πόρους
- Στην κερδοφορία
- Στην ανάπτυξη ηγετικών στελεχών
- Στην στάση των εργαζόμενων και απόδοση αυτών

- Στην δημόσια ευθύνη (Σαΐτη,2005).

Η κάθε επιχείρηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε όλες αυτές τις περιοχές οι οποίες αποτελούν τη βάση για επιβίωση και ευημερία. Η ανάπτυξη της στρατηγικής διοίκησης και γενικά ενός στρατηγικού σχεδίου εξασφαλίζει το συντονισμό και τον προγραμματισμό (δύο από τις βασικότερες αρχές της διοικητικής επιστήμης). Ο συντονισμός των προσπαθειών μιας εταιρίας είναι μια διαδικασία η οποία εξασφαλίζει την επίτευξη των στόχων της εταιρίας με καλή επίδοση. Με άλλα λόγια ο συντονισμός εξαρτάται από την αποτελεσματική διοίκηση. Η αποτελεσματική διοίκηση είναι εκείνη που ενθαρρύνει τη συνεχή και αποτελεσματική επικοινωνία, τη διευκόλυνση των δραστηριοτήτων και την αποδοτική οργανωτική συμπεριφορά (Σαΐτη,2005).

Η στρατηγική θεωρείται απαραίτητη για μια επιχείρηση και ειδικά για μια μικρομεσαία για τους ακόλουθους λόγους:

- Καλύτερη διερεύνηση των ιδιοτήτων των αγαθών και των υπηρεσιών
- Εξασφάλιση της επίτευξης των βασικών στόχων και αποδοτική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών
- Μακροχρόνιος προγραμματισμός, ο οποίος ασχολείται βασικά με τους περιορισμένους πόρους της επιχείρησης και την αξιοποίηση τυχόν ευκαιριών από το ευρύτερο περιβάλλον της εταιρίας.
- Ανάγκη των ατόμων για συνεργασία προκειμένου να πετύχουν τα οφέλη της αμοιβαίας ενδυνάμωσης της εταιρίας
- Ευκολότερη προσαρμογή στο συνεχώς διαφορετικό περιβάλλον και των συνεχών μεταβολών της αγοράς.

Το μείγμα της στρατηγικής διοίκησης πρέπει να αξιολογείται με βάση τα παρακάτω κριτήρια:

- Ελάχιστα standards

- Ύψος πωλήσεων
- Επιχειρηματικός κίνδυνος
- Πιθανή συμβολή στην ανταγωνιστικότητα
- Περιθώρια αποκλίσεων απόδοσης
- Απαιτήσεις οικονομικών πόρων
- Ενδυνάμωση (Σαΐτη,2005).

Η διαδικασία του σχεδιασμού-προγραμματισμού συνδέεται στενά με το στρατηγικό Management αφού καθορίζει τι πρέπει να εκπληρώσει η εταιρία στο μέλλον και πώς μπορεί να το πετύχει (Σαΐτη,2005). Η στρατηγική διοίκηση μπορεί να εφαρμοστεί με διάφορες τεχνικές. Πρόκειται πάντως για μια μεθοδική διαδικασία παρόμοια με εκείνη του σχεδιασμού-προγραμματισμού.

Σε αυτή τη διαδικασία περιλαμβάνονται τα παρακάτω στάδια:

- Καθορισμός στόχων.
- Χρονική κλιμάκωση στόχων
- Αναγνώριση φάσης ανάπτυξης της εταιρίας ή προσδιορισμός της υφισταμένης κατάστασης της επιχείρησης
- Καταγραφή μειονεκτημάτων και πλεονεκτημάτων επιχείρησης
- Ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών δράσης
- Επιλογή προγράμματος δράσης
- Εφαρμογή στρατηγικής
- Έλεγχος και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.
- Μέτρηση των πραγματικά επιτευχθέντων αποτελεσμάτων σε κάθε τομέα δράσης και χρονική στιγμή. Σε αυτό το στάδιο χρειάζονται πληροφορίες και σύγκριση των πληροφοριών (Σαΐτη,2005).

Τα προγράμματα δράσης μιας μικρομεσαίας επιχείρησης κατατάσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- Με βάση τη χρονική διάρκεια διακρίνονται σε μακροχρόνια και βραχυχρόνια
- Με βάση το εύρος των στόχων διακρίνονται σε στρατηγικά και λειτουργικά
- Με βάση το κριτήριο της ελαστικότητας διακρίνονται σε άκαμπτα και ευέλικτα (Σαΐτη,2005).

Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ο στρατηγικός προγραμματισμός σχετίζεται με την κατάρτιση μακροχρόνιων προγραμμάτων και με τη μελλοντική κατεύθυνση της εταιρείας. Επιπλέον, εφόσον ο στρατηγικός προγραμματισμός καθορίζει την μακροχρόνια προοπτική της επιχείρησης πρέπει να είναι ευέλικτος, δηλαδή να προσαρμόζεται εύκολα στις παρουσιαζόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος αλλά και να μπορεί να αντιμετωπίσει τις τυχόν δυσμενείς συνθήκες που ενδέχεται να παρουσιαστούν λόγω περιβαλλοντικής αβεβαιότητας της επιχείρησης. Άρα, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι από τις βασικότερες λειτουργίες της διοίκησης και ασχολείται με το μέλλον της εταιρίας. Μια πρόβλεψη όμως παρέχει προϋποθέσεις πάνω στις οποίες θα εκπονηθούν τα σχέδια- προγράμματα και θα προσδιοριστούν τα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης στο μέλλον (Σαΐτη,2005).

Επειδή η λειτουργία του στρατηγικού προγραμματισμού είναι μια δύσκολη υπόθεση και έχει περιορισμούς ειδικά για τις μικρομεσαίες εταιρίες ανάμεσα στους οποίους είναι η αβεβαιότητα του οργανωτικού περιβάλλοντος, η έλλειψη χρόνου και η αύξηση των εξόδων, κλπ η πρώτη βασική προϋπόθεση του στρατηγικού προγραμματισμού μιας μικρομεσαίας επιχείρησης είναι η αναγνώριση και αξιολόγηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το *εσωτερικό περιβάλλον* μιας επιχείρησης απαρτίζεται από το ύψος των πωλήσεων, τα οικονομικά, την παραγωγή και την χρήση της τεχνολογίας, το προσωπικό και τη γενικότερη οργάνωση. Το *εξωτερικό περιβάλλον* της επιχείρησης αποτελείται από τους παράγοντες της αγοράς, τον ανταγωνισμό (αριθμός ανταγωνιστών, μέγεθος, κλπ.), τους διάφορους πολιτικοοικονομικούς, τεχνολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες.

Υπάρχουν όμως και άλλες προϋποθέσεις ανάμεσα στις οποίες είναι:

- Σαφήνεια των στόχων και της εξουσίας των επιμέρους διευθύνσεων-τμημάτων της επιχείρησης
- Συμμετοχή όλων των διοικητικών στελεχών στο σχέδιο-πρόγραμμα
- Η κατάληξη του σχεδίου-προγράμματος πρέπει να είναι σαφής, αντικειμενική και ευέλικτη
- Ορθή λήψη αποφάσεων
- Καλό συντονισμό (Σαΐτη,2005)

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί να ενσωματώσει και τα ακόλουθα οικογενειακά ζητήματα:

1. Ποιοι είναι οι μακροπρόθεσμοι στόχοι τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο των μελών της οικογένειας
2. Ποιά είναι η αποστολή της οικογένειας
3. Πως οραματίζονται την επιχείρηση μελλοντικά
4. Ποια μέλη της οικογένειας είναι ενεργά στη διαχείριση της επιχείρησης και ποιά είναι παθητικά μέλη
5. Πως τα θέματα όπως αποζημίωση, οφέλη και αξιολόγηση των επιδόσεων πρέπει να διαχειρίζονται (Bowman, 1991).

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά θα επηρεάσουν την επιχειρηματική στρατηγική και γι' αυτό θα πρέπει να επιλυθούν προτού ξεκινήσει ο στρατηγικός σχεδιασμός. Ο στρατηγικός σχεδιασμός για τις οικογενειακές επιχειρήσεις περιλαμβάνει την ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης και τη διαμόρφωση μιας διαδικασίας η οποία θα καθοδηγήσει την ανάπτυξη και την επιτυχία για το μέλλον. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον (οικονομικές, τεχνολογικές, κοινωνικές και πολιτικές δυνάμεις) που επηρεάζουν την επιχείρηση (Bowman, 1991). Αφού εντοπιστούν οι προσωπικοί στόχοι του μέλους, τότε θα μπορέσει να επιλέξει ποια στρατηγική θα ακολουθήσει για την οικογενειακή του επιχείρηση.

Η στρατηγική που θα ακολουθήσει η οικογενειακή επιχείρηση θα πρέπει να περιλαμβάνει :

- Την ανάπτυξη της δήλωσης αποστολής
- Τον καθορισμό των στόχων
- Την ανάπτυξη των στρατηγικών για την επίτευξη των στόχων
- Τα μέτρα που θα πρέπει να ληφθούν για την εφαρμογή της στρατηγικής (Bowman, 1991)

Με την ανταλλαγή των προτεραιοτήτων, δυνατών και αδύνατων σημείων, καθώς και τη συμβολή του κάθε μέλους στην επιχείρηση αρχίζει να δημιουργείται ένα ενιαίο όραμα της επιχείρησης. Αυτό το όραμα θα περιλαμβάνει προσωπικούς και επαγγελματικούς στόχους. Είναι όμως σημαντικό θέμα ποιές είναι οι προτεραιότητες για την οικογένεια και την επιχείρηση, δηλαδή εάν η προτεραιότητα είναι η επιχείρηση ή η οικογένεια.

2.6 Συστήματα διοίκησης

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. Είναι οι προπομποί ανάπτυξης τεχνολογίας και καινοτομίας και η απαρχή δημιουργίας των μελλοντικών μεγάλων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με το «Δίκτυο Οικογενειακών Επιχειρήσεων» («Family Business Network» FBN) οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν το 70-80% των επιχειρήσεων παγκοσμίως.

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. Ένα κύριο χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελεί το γεγονός ότι τείνουν να εξαρτώνται από τις ικανότητες και τις φιλοδοξίες των ιδρυτών τους με αποτέλεσμα να δημιουργούνται επιπλέον προβλήματα στη διοίκησή τους καθώς οι φιλοδοξίες των ιδρυτών δεν είναι πάντα σε αρμονία με τις ανάγκες της επιχείρησης.

Αναλυτικά, τα χαρακτηριστικά και οι διαφορές του οικογενειακού και επιχειρηματικού Συστήματος Διοίκησης μίας εταιρείας έχουν ως ακολούθως:

Πίνακας 2.6.1

Χαρακτηριστικά του Οικογενειακού και Επιχειρηματικού Συστήματος Διοίκησης	
Το οικογενειακό σύστημα	Το επιχειρηματικό σύστημα
Εσωστρέφεια	Εξωστρέφεια
Συναισθηματικό	Προσανατολισμένο στο έργο
Αποδοχή άνευ όρων	Μη συναισθηματικό
Ισόβια συμμετοχή	Απόδοση ή αποχώρηση
Αποστροφή προς την αλλαγή	Αποδοχή των αλλαγών

Πηγή: Επιμελητήριο Κυκλάδων (2006)- Οικογενειακή επιχείρηση. Διαθέσιμο online στο: <http://www.cycladescc.gr/ke0206.pdf> . Αναρτήθηκε τον Φεβρουάριο του 2006

Πίνακας 2.6.2

Διαφορές στις αξίες των οικογενειακών και επιχειρηματικών συστημάτων		
Ζήτημα	Οικογενειακές Αξίες	Επιχειρηματικές Αξίες
Προσλήψεις	Παροχή στα μέλη της οικογένειας επαγγελματικής αποκατάστασης ανεξαρτήτως των ικανοτήτων τους	Η απόκτηση των πλέον ικανών και έμπειρων στελεχών
Αποδοχές	Αποδοχές σύμφωνα με τις ανάγκες των μελών της οικογένειας	Αποδοχές σύμφωνα με το ιστορικό απόδοσης
Αξιολόγηση	Τάση για μη-διαφοροποίηση μεταξύ των μελών της οικογένειας	Τάση για διαφοροποίηση για την αναγνώριση ικανών στελεχών
Εκπαίδευση	Παροχή ευκαιριών για ικανοποίηση ατομικών αναγκών, ανεξαρτήτως του τελικού οφέλους για την επιχείρηση	Παροχή εκπαίδευσης για την κάλυψη των επιχειρηματικών αναγκών της εταιρίας
Στρατηγική	Απροθυμία αποδοχής αλλαγών εάν δεν υπάρχει επιτακτική ανάγκη για αυτές	Αποδοχή της συνεχούς εξέλιξης

Πηγή: Επιμελητήριο Κυκλάδων (2006)- Οικογενειακή επιχείρηση. Διαθέσιμο online στο: <http://www.cycladescc.gr/ke0206.pdf> . Αναρτήθηκε τον Φεβρουάριο του 2006

Είναι λοιπόν σημαντικό για τις οικογενειακές επιχειρήσεις να αναγνωρίζουν την πιθανότητα εμφάνισης προβλημάτων καθώς και τους κινδύνους που εγκυμονούν τα ανωτέρω ζητήματα, έτσι ώστε να πραγματοποιηθούν τα κατάλληλα βήματα για να ελαχιστοποιηθεί το συνολικό ρίσκο στη μελλοντική επιτυχία της οικογενειακής

επιχείρησης. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στη διάδοχη κατάσταση που είναι και ο τελικός σκοπός. Μια ομαλή μετάβαση είναι το αποτέλεσμα προσεκτικού σχεδιασμού της προετοιμασίας του διαδόχου που κρατάει δεκαετίες. Σύμφωνα με τον Peter Drucker, παγκόσμιας φήμης ειδικό της Διοίκησης Επιχειρήσεων από το Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης, η επιτυχία τόσο της οικογένειας όσο και της επιχείρησης είναι δυνατή μόνο εάν η οικογένεια υπηρετεί την επιχείρηση. Εάν σκοπός της επιχείρησης είναι να υπηρετεί την οικογένεια και οι δύο δεν πρόκειται να πάνε μπροστά. (Αθανασιάδου, 2006)

Η οικογενειακή επιχείρηση ουσιαστικά είναι ένα ζωντανό σύστημα που αποτελείται από δυο αλληλένδετα συστήματα : την οικογένεια και την επιχείρηση. Η υγεία της οικογενειακής επιχείρησης εξαρτάται από την υγεία των δυο υποσυστημάτων. Υγιείς οικογένειες που προσπαθούν να διοικήσουν μη αποτελεσματικές επιχειρήσεις αργά ή γρήγορα, συνήθως γρήγορα, αποτυγχάνουν. Με την ίδια λογική η επιτυχία της επιχείρησης που δημιουργεί δυστυχημένες οικογένειες αργά ή γρήγορα, συνήθως γρήγορα, καταλήγει στη καταστροφή. Με άλλα λόγια η επιτυχία μιας οικογενειακής επιχείρησης προϋποθέτει και βασίζεται σε μια αρμονική σύγκληση της ευτυχίας της οικογένειας και της άριστης οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης (Παπάζογλου, 2011).

Το μοντέλο των οικογενειακών επιχειρήσεων περιλαμβάνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τόσο αρνητικά όσο και θετικά την εξέλιξή τους, ανάλογα με τον στρατηγικό τους σχεδιασμό.

Η σημερινή κατάσταση της παγκόσμιας οικονομίας επιβάλλει στις σύγχρονες οικογενειακές επιχειρήσεις προσεκτικούς χειρισμούς, προκειμένου να μετατρέψουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σε επιχειρηματικές ευκαιρίες. Μια από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις σήμερα είναι η πρόσβαση σε κεφάλαια. Η εξασφάλιση χρηματοδότησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης και η περιορισμένη πρόσβαση μπορεί να φέρει τις οικογενειακές επιχειρήσεις σε μειονεκτική θέση όταν ανταγωνίζονται επιχειρήσεις μεγαλύτερης κλίμακας. Από την άλλη πλευρά, τέτοιου είδους περιορισμοί οδηγούν σε έναν πιο συνετό προγραμματισμό, ο οποίος δίνει τη δυνατότητα στην εταιρεία να συνεχίσει, ανεξάρτητα από τις οικονομικές εξελίξεις(Παπάζογλου, 2011).

Η ανάπτυξη μιας επιχείρησης χωρίς τη δυνατότητα χρηματοδότησης μπορεί να αποδειχθεί δύσκολη υπόθεση, αλλά μέσα από τις δυσκολίες εμφανίζονται οι ευκαιρίες. Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε κοινοπραξίες με άλλες που προσφέρουν τεχνογνωσία ή μεγαλύτερη κλίμακα, που θα μπορούσαν να συμβάλουν στη διασπορά του κινδύνου. Μια ακόμη πρόκληση για τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ότι τα μέλη της μένουν προσκολλημένα για υπερβολικό διάστημα, λόγω συναισθηματικών δεσμών. Χωρίς να θυσιάσουν τις μακροπρόθεσμες αξίες τους, οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρειάζεται να υιοθετήσουν αποστασιοποιημένη στάση κατά την αξιολόγηση (των πλεονεκτημάτων) μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα όταν η τελευταία δεν συμβαδίζει πλέον με τα μακροπρόθεσμα σχέδιά τους. Δίχως αμφιβολία, όμως, η μεγαλύτερη πρόκληση είναι το θέμα της διαδοχής: το μέλλον της επιχείρησης θα πρέπει να ανατίθεται σε μέλη της οικογένειας ή σε τρίτους; Δεν υπάρχει σωστή ή λάθος απάντηση. Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις προβληματίζονται για τα έξοδα (συμπεριλαμβανομένων των φορολογικών δαπανών) που συνεπάγεται η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας και της διοίκησης στις νεότερες γενιές. Οικογένειες συχνά υιοθετούν διαφορετικά διαρθρωτικά μοντέλα, όπως οι συνεργασίες, οι οποίες μπορούν να παρέχουν βοήθεια σε θέματα διαδοχής και λειτουργικής απόδοσης (Παπάζογλου, 2011).

Ο μακροπρόθεσμος επιχειρηματικός ορίζοντας είναι χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων. Η φιλοσοφία των οικογενειακών αξιών που συχνά καθορίζουν την ταυτότητά τους και συνδέονται με μακροπρόθεσμους στόχους, συμβάλλει στην αποφυγή βεβιασμένων αντιδράσεων, σε μια περίοδο που η ψυχραιμία είναι απαραίτητη (Παπάζογλου, 2011). Το γεγονός ότι μια οικογενειακή επιχείρηση περνά σαν «κληρονομιά» από γενιά σε γενιά, ενισχύει τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό. Επίσης, η φύση και η δομή των επιχειρήσεων αυτών τις απαλλάσσει από την υποχρέωση δημοσίευσης τριμηνιαίων εκθέσεων κερδών και καταβολής μερισμάτων και ευνοεί την εφαρμογή τολμηρών στρατηγικών κινήσεων. Ως συνέπεια, η διοίκηση μιας οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να κατευθύνεται σύμφωνα με τις ανάγκες της, αντί να προσαρμόζεται στις διακυμάνσεις της αγοράς. Η δομή μιας οικογενειακής επιχείρησης και η διοικητική της ιεραρχία είναι συνήθως λιγότερο σύνθετη και περισσότερο ευέλικτη συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Ο σχεδιασμός μπορεί να μεταβληθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα, καθώς δεν απαιτείται η έγκριση των μετόχων προκειμένου να

ληφθούν κρίσιμες αποφάσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να αντιδράσουν γρηγορότερα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, καθώς και να προβλέψουν και να διαχειριστούν το αβέβαιο εξωτερικό περιβάλλον πιο αποτελεσματικά. (Παπάζογλου, 2011).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις επενδύουν στα ταλέντα που διαθέτουν, καλλιεργώντας τις ικανότητες των εργαζομένων για μεγάλο χρονικό διάστημα. Συχνά οι οικονομικές απολαβές του μέσου υπαλλήλου μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι χαμηλότερες από αυτές του μέσου υπάλληλου μιας μη οικογενειακής επιχείρησης. Εν τούτοις, πολλοί υπάλληλοι οικογενειακών επιχειρήσεων παραμένουν «πιστοί» στην επιχείρηση για πολλά χρόνια, καθώς νιώθουν μέρος μιας ευρύτερης οικογένειας που τους προσφέρει σταθερότητα και αναγνώριση. Η μακροβιότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων «χτίζει» ισχυρές πελατειακές σχέσεις. Οι πελάτες τους συχνά παραμένουν πιστοί για μεγάλα χρονικά διαστήματα, λόγω του «ανθρώπινου προσώπου» της επιχείρησης και της αφοσίωσης, τόσο των μελών της οικογένειας όσο και των υπαλλήλων. Παρά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα μέσα στο ολοένα αυξανόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, διέπονται από ορισμένα χαρακτηριστικά, που μπορούν, όχι μόνο να τις κάνουν ανταγωνιστικές, αλλά και να τις βοηθήσουν να βγουν ενισχυμένες μέσα από τις αντίξοες συνθήκες μιας οικονομικής κρίσης (Παπάζογλου, 2011).

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων

Πολλοί ειδικοί αναφέρουν την έλλειψη προθυμίας της οικογένειας να μοιραστεί τον έλεγχο (management) της οικογενειακής επιχείρησης με εξωτερικούς φορείς και αυτό λόγω του ότι οι εξωτερικοί διαχειριστές δε θα τους κατανοήσουν. Συγχρόνως αναφέρεται ότι σε μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο σύνηθες να προσλαμβάνει διαχειριστές που δεν είναι μέλη της οικογένειας (Lambrecht, 2008).

Από τη μια πλευρά, η λήψη των αποφάσεων σε μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να είναι ευκολότερη και ταχύτερη από μια μη οικογενειακή επιχείρηση. Αυτό οφείλεται στον άτυπο χαρακτήρα της, το υψηλότερο επίπεδο επικοινωνίας (τα μέλη της οικογένειας συχνά αναφέρονται στα θέματα της δουλειάς κατά τη διάρκεια του

γεύματος τους). Επιπλέον οι αποφάσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις παίρνονται από ένα-δύο πρόσωπα κλειδιά της οικογένειας (Lambrecht, 2008).

Από την άλλη πλευρά όμως η έλλειψη επίσημων αρμοδιοτήτων και η αύξηση του αριθμού των οικογενειακών μελών που συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη πολυπλοκότητα. Επίσης η συμμετοχική διοίκηση ορισμένες φορές οδηγεί σε πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των μελών, ιδίως όταν τα ζητήματα είναι σημαντικά (Lambrecht, 2008).

Από την έρευνα της Pwc διαπιστώθηκε ότι για το Ηνωμένο Βασίλειο ότι μόνο το 22% έχει θεσπίσει κριτήρια για τους ρόλους των μελών της οικογένειας στην επιχείρηση και συνεπώς για τις αποφάσεις που θα μπορούν να λαμβάνουν (2007/2008). Επίσης διαπιστώθηκε ότι στη Σουηδία δε γίνεται διάκριση μεταξύ των σχέσεων των ιδιοκτητών, του διοικητικού συμβουλίου και του διευθύνοντα συμβούλου (Lambrecht, 2008).

2.7 Διαδοχή

Το μοντέλο των οικογενειακών επιχειρήσεων περιλαμβάνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τόσο αρνητικά όσο και θετικά την εξέλιξή τους, ανάλογα με τον στρατηγικό τους σχεδιασμό. Η σημερινή κατάσταση της παγκόσμιας οικονομίας επιβάλλει στις σύγχρονες οικογενειακές επιχειρήσεις προσεκτικούς χειρισμούς, προκειμένου να μετατρέψουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σε επιχειρηματικές ευκαιρίες. Αρκετοί ερευνητές για τις οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούν το θέμα της διαδοχής το πιο σημαντικό. Ο Κεφαλάς στο βιβλίο του “Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία” το χαρακτηρίζει ως το καυτό θέμα της διαδοχής, όπως και ο διευθύνων σύμβουλος της Ernst&Young Ελλάδος ως τη μεγαλύτερη πρόκληση των οικογενειακών επιχειρήσεων. Αναλυτικά για το θέμα της διαδοχής θα αναφερθούμε στο παρακάτω κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 3^ο Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις

Το θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι «Η διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων». Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στο τι είναι η οικογενειακή επιχείρηση, οι ιδιαιτερότητες, η κουλτούρα καθώς και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια οικογενειακή επιχείρηση. Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε το θέμα της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις, που αναφέρθηκε σαν πρόβλημα από αρκετούς συγγραφείς και αρθρογράφους σε ξένη και ελληνική βιβλιογραφία. Θα αναλυθεί η έννοια της διαδοχής, που εντοπίζεται σαν πρόβλημα, αν προγραμματίζεται από τους ηγέτες καθώς και ποια εμπόδια μπορεί να υπάρχουν, όπως και αρκετές απόψεις είτε από συγγραφείς είτε από σύμβουλους οικογενειακών επιχειρήσεων.

Η διαδοχή εξ' ορισμού περιλαμβάνει την αντικατάσταση του ιδρυτή ή του ηγέτη της επιχείρησης (Chrisman κ.α., 2003). Κάθε φορά που λαμβάνει χώρα μια αλλαγή στη διοίκηση, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές στη στρατηγική και στη δομή της επιχείρησης λόγω της νέας γενιάς (Stinchcomb, 1965).

3.1 Η έλλειψη σχεδιασμού της διαδοχής

Η έλλειψη σχεδιασμού διαδοχής έχει αναγνωριστεί ως ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις πρώτης γενιάς δεν καταφέρνουν να διατηρήσουν τους ιδρυτές τους.

Ο Max Weber, ο μεγάλος Γερμανός κοινωνιολόγος, ήταν μεταξύ των πρώτων που προσδιόρισαν τη σημασία της ύπαρξης του ιδρυτή σε έναν οργανισμό ο οποίος μεταβιβάζει τη δύναμή του σε έναν διάδοχο που θα μπορούσε να σταθεροποιήσει τις διοικητικές δομές που απαιτούνται για τη συνεχή ανάπτυξη της επιχείρησης. Ο Weber (1946) αναφέρθηκε σε αυτή τη διαδικασία, ως τη θεσμοθέτηση του χαρίσματος και το είδε ως μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις της ηγεσίας. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, το πρόβλημα της διαδοχής και της συνέχειας αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία. Εξετάζοντας τις ακόλουθες διαπιστώσεις: οι διαθέσιμες εκτιμήσεις (Dun & Bradstreet, 1973) δείχνουν ότι περίπου το 70 τοις εκατό όλων των

οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν πωληθεί ή εκκαθαριστεί μετά το θάνατο ή τη συνταξιοδότηση των ιδρυτών τους (Beckhard και Dyer, 1983). Η αποτυχία αυτών των επιχειρήσεων να συνεχίσουν ως οικογενειακές επιχειρήσεις πέραν της θητείας των ιδρυτών τους, έχει σοβαρές κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες.

Οι κατεστημένοι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων δυσκολεύονται να εγκαταλείψουν τον έλεγχο της εταιρείας που έχουν καλλιεργήσει και αναπτύξει (Dyer, 1986). Αυτή η ανικανότητα να αφήσει τη θέση του συχνά οδηγεί σε έλλειψη προγραμματισμού της διαδοχής. Ορισμένοι ιδιοκτήτες μπορεί να φοβούνται την αλλαγή στην καθημερινότητα τους ή ακόμα και στη συνταξιοδότηση τους. Επιπλέον, ο αμοιβαίος σεβασμός και η κατανόηση μεταξύ των γενεών είναι απαραίτητη για τη διαδικασία της διαδοχής (Handler, 1990).

3.2 Η διαδικασία της διαδοχής

Η διαδοχή είναι κατά βάση ζήτημα ατομικής επιλογής του ιδρυτή της οικογενειακής επιχείρησης. Κατά τον Κεφαλά(2008), ο ιδρυτής αποφασίζει αν και πότε θα παραδώσει τα ηνία της επιχείρησης σε έναν άμεσο κληρονόμο, σε έναν εξωτερικό επαγγελματία ή σε μια άλλη επιχείρηση. Παραδοσιακά το θέμα της διαδοχής μιας οικογενειακής επιχείρησης αφορούσε αποκλειστικά και μόνο τη μεταβίβαση των περιουσιακών στοιχείων του ιδιοκτήτη στα παιδιά του ή σε κάποιους τρίτους. Συνήθως ο ιδιοκτήτης και δημιουργός της επιχείρησης εργαζόταν στην επιχείρηση μέχρι τον θάνατο του. Μερικοί, οι πιο προνοητικοί ίσως είχαν φροντίσει για το μοίρασμα των περιουσιακών στοιχείων τους στα παιδιά τους με τη βοήθεια κάποιου δικηγόρου.

Τα στάδια που προτείνει ο Κεφαλάς για τη διαδικασία της διαδοχής είναι τρία:

- Πρώτο στάδιο «Μεταβίβαση αξιών» ή «χρυσός κανόνας»

Το στάδιο αυτό ξεκινά από τα πρώτα χρόνια της ζωής του διαδόχου και σταματάει με την είσοδο του στην επιχείρηση. Ο ιδρυτής της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να γαλουχήσει τα παιδιά του –μελλοντικούς διαδόχους- με αξίες και ηθικές που αφορούν τόσο στη διαμόρφωση του χαρακτήρα τους όσο και της ζωής της επιχείρησης (Κεφαλάς., 2008).

- Δεύτερο στάδιο « Μεταβίβαση επιχείρησης»

Είναι το δυσκολότερο στάδιο για τον ιδιοκτήτη- ηγέτη της επιχείρησης καθώς αποτελεί το τρωτό του σημείο. Ο λόγος για τον οποίο παρατηρείται το φαινόμενο αυτό είναι το γεγονός ότι ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης δεν έχει εκπαιδεύσει το διάδοχό του, με άλλα λόγια δεν τον έχει βάλει μέσα στα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, αλλά και ότι δεν έχει ένα πλάνο διαδοχής. Ο ιδιοκτήτης- ηγέτης αναγνωρίζει το λάθος του και ίσως αντιλαμβάνεται ως ένα βαθμό τις δυσάρεστες συνέπειες μιας τέτοιας διαδοχής, συνεπώς φοβάται θα λέγαμε να αντικρίσει/ να είναι παρόν, όταν ο διάδοχός του αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης που με τόσο κόπο ο ίδιος δημιούργησε (Κεφαλάς., 2008).

- Τρίτο στάδιο « Μεταβίβαση περιουσίας»

Κάποιοι θεωρούν ως κύρια αίτια της διαδικασίας της διαδοχής ότι είναι η έλλειψη αρωγής και βοήθειας από το κράτος. Δηλαδή κατά τη μεταβίβαση της περιουσίας οι φόροι, η γραφειοκρατία δε βοηθάει ιδιαίτερα τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Τα τελευταία χρόνια γίνονται αρκετές προσπάθειες τόσο στη χώρας μας όσο και σε άλλα κράτη μέλη για δημιουργία καθοδηγητικών και νομοθετικών σχημάτων προσφοράς και βοήθειας προς τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν ή σύντομα θα αντιμετωπίσουν το θέμα της διαδοχής (Κεφαλάς., 2008).

Επίσης, το ινστιτούτο οικογενειακών επιχειρήσεων και η διευθύντρια του Nancy Bowman-Upton θεωρούν ότι η διαδοχή είναι μια διαδικασία. Η οποία μπορεί να εκτείνεται από τρία έως έξι χρόνια ή και περισσότερο ανάλογα με την ηλικία του ηγέτη και την ηλικία του διαδόχου του. Η διαδικασία αυτή εμφανίζεται σε φάσεις. Αρχικά θα πρέπει να καθοριστεί ο διάδοχος. Μετά τον καθορισμό, θα πρέπει να αναπτύχθει ένα σχέδιο για τη μεταφορά στην ηγεσία της οικογενειακής επιχείρησης. Η απόφαση του ηγέτη να ανακοινώσει ποιος θα είναι ο διάδοχος του εξαρτάται από την οικογένεια.

Υπάρχουν πλεονεκτήματα αν ανακοινωθεί έγκαιρα όπως είναι

- Να καθησυχάσει τους εργαζόμενους, τους προμηθευτές και τους πελάτες για το μέλλον της επιχείρησης
- Να δώσει χρόνο στα αδέρφια (του διαδόχου) να προσαρμοστούν στην απόφαση αυτή και να προβούν ίσως σε εναλλακτικές αποφάσεις για την καριέρα τους εφόσον είναι αναγκαίο και
- Να επιτρέψει στον επιχειρηματία (υπάρχοντα ηγέτη) να σχεδιάσει τη συνταξιοδότησή του.

Αυτός ο θεμελιώδης στόχος της οικογενειακής επιχείρησης θα πρέπει να περάσει με επιτυχία στην επόμενη γενιά και για να γίνει αυτό θα πρέπει να αισθάνονται οικονομικά ασφαλείς, ασφαλείς με τους μελλοντικούς στόχους και τα σχέδια της εταιρείας καθώς και με τον διάδοχο (Bowman, 1991).

Η μεταβίβαση της ηγεσίας στην επόμενη γενιά είναι μια διαδικασία και όχι απλά ένα συμβάν. Για αυτή τη διαδικασία η κάθε οικογένεια θα πρέπει να θέσει ένα χρονικό πλαίσιο η ίδια της, το οποίο εξαρτάται από την οικογένεια και το είδος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Είναι σαφώς μια δύσκολη διαδικασία για τις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις το σχέδιο της διαδοχής και γι' αυτό ο καθηγητής Ivan Lansberg το έχει χαρακτηρίσει ως «συνωμοσία διαδοχής» .

Για να εξασφαλιστεί μια ομαλή μετάβαση της ηγεσίας, οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν έναν πολύ προσεκτικό σχεδιασμό. Οι εταιρείες που επιβιώνουν μετά την αλλαγή ιδιοκτησίας είναι συνήθως αυτές που βαδίζουν σύμφωνα με ένα καλομελετημένο πλάνο, που περιγράφει πώς θα επιτευχθεί η διαδοχή και με ποια κριτήρια θα αποφασισθεί τότε ο/η διάδοχος είναι έτοιμος/η να αναλάβει τα ηνία (Μιχελάτος, 2008). Βέβαια η αλλαγή του ηγέτη στην οικογενειακή επιχείρηση από κάποιον νεότερο του δεν εγκυμονεί πάντα κινδύνους. Η πρόθεση αυτή για την αλλαγή στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και στη διαχείριση της επιχείρησης είναι μια πρόκληση (Mandl,2008)

Μια από τις δυσκολότερες προκλήσεις στη μεταβίβαση της επόμενης γενιάς είναι η ισότιμη διανομή της περιουσίας, δηλαδή να εξασφαλιστεί ότι τα περιουσιακά στοιχεία, είτε προσωπικά είτε της επιχείρησης, κατανέμονται στην επόμενη γενιά της οικογένειας κατά τρόπο δίκαιο και ισότιμο. Αυτή η πρόκληση γίνεται ακόμα πιο σύνθετη όταν κάποια μέλη της οικογένειας ασχολούνται με την επιχείρηση σε

καθημερινή βάση ενώ άλλα όχι. Επίσης θα πρέπει να καθορίζονται έγκαιρα στο σχέδιο ιδιοκτησιακής διαδοχής, ποιά περιουσιακά στοιχεία είναι διαθέσιμα για ισότιμη κατανομή. Στην έρευνα της Pwc συμμετείχαν οικογενειακές επιχειρήσεις από αρκετές ευρωπαϊκές χώρες, οι οποίες αναγνώρισαν τον διττό χαρακτήρα της διαδοχής στη διοίκηση και στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και ότι θα πρέπει να σχεδιάσουν και να προετοιμάσουν λεπτομερώς και τα δύο. Η διοικητική διαδοχή είναι μια διαδικασία αι όχι ένα κοινωνικό γεγονός. Το να γίνει η διοικητική μετάβαση ομαλά και αποτελεσματικά, είναι κάτι που πρέπει να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί την κατάλληλη χρονική στιγμή (2007/2008).

Οι ερευνητές έχουν προτείνει πολλές παραλλαγές στο θέμα της διαδικασίας της διαδοχής. Ο Churchill και Hatten (1987) οραματίστηκαν τα τέσσερα στάδια του κύκλου ζωής της διαδοχής, μεταξύ ιδρυτή και διαδόχου σε μια οικογενειακή επιχείρηση. Το πρώτο στάδιο ο ιδιοκτήτης είναι μόνο μέλος της οικογένειας που εμπλέκεται στην επιχείρηση, το δεύτερο στάδιο είναι μια περίοδος κατάρτισης και ανάπτυξης στην οποία οι απόγονοι έχουν εισέλθει στην επιχείρηση και μαθαίνουν γι' αυτήν. Το τρίτο στάδιο είναι μια περίοδος με εταιρική σχέση στην οποία ο ιδρυτής και ο διάδοχος έχουν από ένα μερίδιο της ηγεσίας της επιχείρησης και τέλος το τέταρτο στάδιο είναι το στάδιο της μεταφοράς των ευθυνών στο διάδοχο.

Ο Handler (1990) περιγράφει τη διαδικασία της διαδοχής ως αμοιβαία προσαρμογή των ρόλων μεταξύ του απερχόμενου ηγέτη και του διαδόχου της νέας γενιάς. Πρότείνει τέσσερα στάδια για την προσαρμογή του ρόλου ως νέος ηγέτης, από τους προκατόχους και τα μέλη της επόμενης γενιάς. Ο ήδη υφιστάμενη γενιά θα πρέπει σταδιακά να μειώνει το ρόλο της με την πάροδο χρόνου σε ζητήματα όπως προσωπικά, οργανωτικά, περιβαλλοντικά και την ανάγκη να τακτοποιήσει την επόμενη γενιά. Η πρώτη φάση της προσαρμογής βρίσκει τον επιχειρηματία να είναι ο μοναδικός που εκμεταλλεύεται την επιχείρηση και τα μέλη της επόμενης γενιάς να μην έχουν κανένα ρόλο. Σε αυτή τη φάση ο προκάτοχος λειτουργεί την επιχείρηση κατά την δικιά του κρίση. Στη δεύτερη φάση ο επιχειρηματίας λειτουργεί ως μονάρχης και ο διάδοχος ως βοηθός του, ο οποίος μόλις έχει αρχίσει να εργάζεται στην επιχείρηση. Η τρίτη φάση, είναι η φάση της προσαρμογής. Ο ήδη υπάρχων ηγέτης μαθαίνει και μεταβιβάζει ευθύνες στον διάδοχο του και ξεκινά τον

προγραμματισμό της διαδοχής του. Επιπλέον αρχίζει να εργάζεται λιγότερες ώρες και σταματάει σταδιακά τις καθημερινές του δραστηριότητες. Στη τέταρτη φάση ο προκάτοχος βρίσκεται στη διαδικασία αποχώρησης από τον οργανισμό και ενεργεί ως σύμβουλος για την επιχείρηση, ενώ η επόμενη γενιά είναι πλέον ενεργός ηγέτης και υπεύθυνη για τη λήψη των αποφάσεων.

Ο Barach και Ganitsky (1995) πρότειναν δώδεκα κρίσιμους παράγοντες για τη διαδικασία της διαδοχής. Οι πέντε περιλαμβάνουν τον διευθύνοντα σύμβουλο, οι τρεις παράγοντες περιγράφουν τους διαδόχους, οι δύο επικεντρώνονται σε άλλους συμμετέχοντες στη διαδικασία και άλλοι δύο παράγοντες αφορούν στην επιχείρηση. Οι παράγοντες για τον διευθύνοντα σύμβουλο περιλαμβάνουν : τη στρατηγική δέσμευση για την ηγεσία της οικογενειακής επιχείρησης, να μοιράζεται τόσο τα χαρούμενα γεγονότα όσο και τα μη με την οικογένεια σχετικά με τη δουλειά, τη σταδιακή ωρίμανση των σχέσεων με τους απογόνους, να είναι ενθαρρυντικός με τα μέλη που θέλουν να ασχοληθούν με την οικογενειακή επιχείρηση. Οι κρίσιμοι παράγοντες που αφορούν τον διάδοχο περιλαμβάνουν: την αντίληψη της νέας του θέσης, η αρμοδιότητα και η ικανότητα του για τη λήψη των αποφάσεων, οι σχέσεις του με τα άλλα μέλη και η στρατηγική δέσμευση για την οικογενειακή επιχείρηση. Οι κρίσιμοι παράγοντες των άλλων μελών της οικογενειακής επιχείρησης κατά τη διαδικασία της διαδοχής είναι οι προσωπικοί στόχοι, η πορεία της σταδιοδρομίας, η δύναμη και οι μετοχές. Τέλος, οι παράγοντες που αφορούν την επιχείρηση περιλαμβάνουν την εταιρική κουλτούρα και την οργανωτική δομή, την υγεία και τις προοπτικές της επιχείρησης (αυξανόμενη, σταθερή ή καθοδική).

Οι Longenecker και Schoen (1978) πρότειναν επτά στάδια για τη διαδικασία της διαδοχής, η οποία αρχίζει από την παιδική ηλικία, συνεχίζει με την είσοδο του διαδόχου στην οικογενειακή επιχείρηση μέχρι και την άνοδο του στην ηγεσία της επιχείρησης. Οι διάδοχοι πρέπει να προετοιμάζονται για πολλά χρόνια μέχρι να αποδεχθούν τον ρόλο τους με τις ευθύνες. Η διαδοχή είναι μια μακροπρόθεσμη διαδικασία και όχι μόνο ένα γεγονός στο οποίο υπάρχει ένα σύστημα διαχείρισης. Το έργο της διαδοχής είναι μια διαδικασία κοινωνικοποίησης με τον ήδη υπάρχοντα ηγέτη να ενεργεί ως επικεφαλής παράγοντας κοινωνικοποίησης για τον διάδοχό του.

Οι Dyck κ.α. χαρακτήρισαν τη διαδικασία της διαδοχής ως σκυταλοδρομία, που η επιτυχίας της εξαρτάται από τέσσερις παράγοντες. Την ακολουθία, τον συγχρονισμό, την τεχνική της διαδοχής και την επικοινωνία. Η ακολουθία αναφέρεται στη διαδικασία της εκπαίδευσης του διαδόχου ώστε να εξασφαλιστεί ότι έχει τις απαραίτητες ηγετικές ικανότητες και την εμπειρία για τη διαχείριση της εταιρείας. Ο συγχρονισμός για τη μεταβίβαση της ηγεσίας στη νέα γενιά πρέπει να είναι αποτελεσματικός. Η σκυτάλη πρέπει να δοθεί με ιδιαίτερη προσοχή. Η επικοινωνία αναφέρεται μεταξύ του ηγέτη και του διαδόχου του, που θα υπάρχει ανταλλαγή πληροφοριών. Φυσικά όλα αυτά θα γίνουν αν δεν γίνει κάτι απροσδόκητο, όπως ο θάνατος (2002).

3.3 Τα προβλήματα στη διαδικασία της διαδοχής

Στη προηγούμενη ενότητα αναφερθήκαμε στη διαδικασία της διαδοχής και είδαμε πώς προσεγγίζεται από αρκετούς συγγραφείς και ποιά στάδια ή φάσεις προτείνουν γι' αυτή τη διαδικασία. Η διαδοχή δεν είναι απλά ένα συμβάν, είναι μια διαδικασία που μπορεί να κρατήσει και αρκετά χρόνια. Δυστυχώς η οικογένεια θα κληθεί να αντιμετωπίσει προβλήματα.

Από τους μεγαλύτερους κινδύνους που αντιμετωπίζει κάθε οικογενειακή επιχείρηση, είναι η μεταβίβαση της ηγεσίας στην επόμενη γενιά. Δυστυχώς, σύμφωνα με την έρευνα, μία στις δύο οικογενειακές επιχειρήσεις δεν έχει προετοιμάσει πλάνο διαδοχής. Και είναι ανησυχητικό ότι το ποσοστό αυτό βρίσκεται στα ίδια επίπεδα με την προηγούμενη έρευνα τρία χρόνια πριν. Επιπλέον, από τις επιχειρήσεις που δήλωσαν ότι έχουν ένα πλάνο διαδοχής, οι μισές δεν έχουν αποφασίσει ποιος θα αναλάβει τη διοίκηση (Μιχελάτος, 2007). Μια από τις δυσκολότερες προκλήσεις στη μεταβίβαση της επόμενης γενιάς είναι η ισότιμη διανομή της περιουσίας, δηλαδή να εξασφαλιστεί ότι τα περιουσιακά στοιχεία, είτε προσωπικά είτε της επιχείρησης, κατανέμονται στην επόμενη γενιά της οικογένειας κατά τρόπο δίκαιο και ισότιμο. Αυτή τη πρόκληση γίνεται ακόμα πιο σύνθετη όταν κάποια μέλη της οικογένειας ασχολούνται με την επιχείρηση σε καθημερινή βάση ενώ άλλα όχι. Επίσης θα πρέπει να καθορίζονται έγκαιρα στο σχέδιο ιδιοκτησιακής διαδοχής, ποια περιουσιακά στοιχεία είναι διαθέσιμα για ισότιμη κατανομή. Στην έρευνα της Pwc συμμετείχαν οικογενειακές επιχειρήσεις από αρκετές ευρωπαϊκές χώρες, οι οποίες αναγνώρισαν τον διττό χαρακτήρα της διαδοχής στη διοίκηση και στο ιδιοκτησιακό καθεστώς και

ότι θα πρέπει να σχεδιάσουν και να προετοιμάσουν λεπτομερώς και για τα δύο. Η διοικητική διαδοχή είναι μια διαδικασία και όχι ένα κοινωνικό γεγονός (2007/2008).

Ένα σημαντικό πρόβλημα κατά τη διαδικασία διαδοχής είναι η ανάγκη του διαδόχου να αποκτήσει τις γνώσεις του προκατόχου του στην επιχείρηση και αυτό προκειμένου να διατηρηθεί και να βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησης (Cabrerera-Suarez κ.α., 2001). Ακόμα και όταν υπάρχει ήδη ένα καταρτισμένος διάδοχος, μπορούν να προκύψουν προκλήσεις, όπως η κακή επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών και ο δισταγμός της νέας γενιάς να εκφράσει τους στόχους της. Επίσης η έμμεση επικοινωνία μέσω τρίτων, όπως είναι οι σύζυγοι, μπορούν να προκαλέσουν σύγχυση. Ο εγωισμός και η έλλειψη ενδιαφέροντος από τα άλλα μέλη αλλά και ο διάδοχος θα πρέπει να είναι πρόθυμος να δεσμευτεί πλήρως με την επιχείρηση (Barach κ.α., 1995). Οι ερευνητές έχουν εξετάσει και εντοπίσει μερικά χαρακτηριστικά που μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία της διαδοχής. Είναι η ανάγκη για την επίτευξη των στόχων και η δύναμη (McClelland, 1961), ο εσωτερικός έλεγχος (Brockhaus, 1975), η επιθυμία για αθανασία (Becker, 1973) και η αίσθηση της αναγκαιότητας σε σχέση με την επιχείρηση (Handler, 1994).

Τα δέκα πιο διαδεδομένα εμπόδια του προγραμματισμού της διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων, σύμφωνα με τον σύμβουλο οικογενειακών επιχειρήσεων Thomas M. Hubler (1998) είναι :

1. Η έλλειψη εκτίμησης και αναγνώρισης

Το νούμερο ένα εμπόδιο είναι η έλλειψη εκτίμησης, η αναγνώριση και η αγάπη. Συχνό φαινόμενο είναι η υπάρχουσα γενιά που διευθύνει την επιχείρηση να θέλει απεγνωσμένα από τα ενήλικα παιδιά της να τους διαδεχθούν, αλλά αυτά αρνούνται πεισματικά και δυστυχώς αναλαμβάνουν την ημέρα που πεθαίνει ο ηγέτης.

2. Η έλλειψη της συγχώρεσης

Αν βάλουμε σε μια κλίμακα τις οικογενειακές σχέσεις η έλλειψη της συγχώρεσης είναι ακριβώς στην κορυφή της λίστας και είναι από εκείνα τα πράγματα που μπαίνουν στη μέση. Οι οικογένειες που δεν έχουν την ικανότητα

να συγχωρούν ο ένας τον άλλον για τα λάθη τους, περνάνε πολύ δύσκολες στιγμές στην επιχείρηση.

3. Ο έλεγχος

Στο πλαίσιο του προγραμματισμού της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις ο έλεγχος είναι ένα σημαντικό θέμα. Το ζήτημα αυτό είναι που κάνει και τον ιδιοκτήτη της οικογενειακής επιχείρησης να φαίνεται πόσο επιτυχημένος είναι, γι αυτό θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι και η αχίλλειος πτέρνα του. Στην πραγματικότητα δε θα πρέπει να ασχοληθούν μόνο οι επιχειρηματίες αλλά και η οικογένεια στο σύνολό της. Πρόκειται για μια σημαντική αλλαγή και δύσκολη, ακόμη και όταν είναι θετική.

4. Άλλα προβλήματα που αφορούν την αλλαγή του ηγέτη

Η αλλαγή είναι μια από τις πιο δύσκολες πτυχές της ζωής για όλους μας. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, δεν είναι ασυνήθιστο όταν οι άνθρωποι περιμένουν τη νεότερη γενιά να τους διαδεχθεί, προκειμένου να συμβεί και κάτι καλό. Αλλά αυτή η προσδοκία είναι μια συνταγή για καταστροφή. Η λύση είναι η ευθύνη του καθενός για τις πράξεις του ώστε να μπορεί να συμβάλει με επιτυχία στην οικογενειακή επιχείρηση.

5. Ιστορία

Η ιστορία θεωρείται ως ένα εμπόδιο στις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις. Το οικογενειακό ιστορικό περιλαμβάνει γενικά τις δυσκολίες που έχει περάσει η οικογενειακή επιχείρηση, τα παλαιότερα μέλη της συχνά αναφέρουν μόνο τα καλά πράγματα στη νέα γενιά πράγμα που είναι λάθος γιατί έτσι η επιχείρηση έγινε καλύτερη.

6. Η συναισθηματική έλλειψη

Ένα από τα δυσκολότερα εμπόδια στο σχεδιασμό πλάνου διαδοχής μιας οικογενειακής επιχείρησης. Η έλλειψη αναφέρεται σε δύο κατηγορίες, η πρώτη είναι τα οικονομικά πρότυπα και η δεύτερη, ο συναισθηματισμός, ο οποίος περιλαμβάνει

την απουσία αναγνώρισης, εκτίμησης και αγάπης. Η έλλειψη του πρώτου στοιχείου περιορίζει την επιχείρηση σε ότι αφορά την οικονομική επέκταση της επιχείρησης, ενώ το δεύτερο επιδρά αρνητικά στα ίδια τα άτομα καθώς δεν υπάρχει ενθάρρυνση και κατά συνέπεια κίνητρο, έτσι ώστε να προχωρήσουν στην υλοποίηση κάποιου νέου εγχειρήματος ή στην τροποποίηση παλαιότερου.

7. Οι αρμοδιότητες

Οι αρμοδιότητες της νέας γενιάς συχνά εμφανίζονται σαν εμπόδιο. Τα νεαρά, σε ηλικία, μέλη της οικογενειακής επιχείρησης χρησιμοποιούν το όνομά τους ως προσόν για να πετύχουν και να αναδειχθούν περισσότερο από τα άλλα μέλη της επιχείρησης, επιδρώντας έτσι αρνητικά στην ηθική αυτής. Επίσης, έχουν συχνά την τάση να παρερμηνεύουν καταστάσεις, θεωρούν δηλαδή πως με την συμμετοχή τους στην επιχείρηση αναλαμβάνουν αυτόματα και ρόλο ή λόγο στη διοίκηση και στην ηγεσία της επιχείρησης, γεγονός που στην πραγματικότητα δεν υφίσταται.

8. Η έμμεση επικοινωνία

Η έμμεση επικοινωνία είναι ένα από τα πιο ύπουλα προβλήματα στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Όταν θα προκύψουν διαφορές, όπως συμβαίνει συχνά στον προγραμματισμό διαδοχής, σχεδόν πάντα οι άνθρωποι δεν μιλούν απευθείας μεταξύ τους. Τα μέλη της οικογένειας που συμμετέχουν στην επιχείρηση συχνά μιλούν έμμεσα με τα άλλα μέλη της οικογένειας που δεν εμπλέκονται. Αυτό δημιουργεί ένα τρίγωνο που καταστρέφει την ποιότητα των οικογενειακών σχέσεων.

9. Όταν οι διαφορές θεωρούνται ως υποχρέωση και όχι ως ένα περιουσιακό στοιχείο

Ακόμη ένα πρόβλημα στην οργάνωση της διαδοχής είναι οι διαφορές που παρουσιάζονται μεταξύ των μελών της οικογένειας. Οι διαφορές είναι πραγματικά το κλειδί για μια συναρπαστική και δραστήρια ζωή. Όταν οι διαφορές θεωρούνται

υποχρέωση και όχι περιουσιακό στοιχείο, είναι πάντα ένα πρόβλημα στον προγραμματισμό της διαδοχής.

10. Η Έλλειψη έκφρασης συναισθημάτων και επιθυμιών

Αποτελεί εμπόδιο στη διαδικασία σχεδιασμού του πλάνου διαδοχής, αφού καθιστά την επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση φτωχή και ατελέσφορη.

ΜΕΡΟΣ ΙΙ

Κεφάλαιο 4^ο Μεθοδολογία

4.1: Ερευνητική Μέθοδος

Στα πλαίσια της παρούσας πτυχιακής εργασίας, πραγματοποιήθηκε έρευνα για το προφίλ, τα προβλήματα και συγκεκριμένα για τη διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Ακολουθήθηκε η ποιοτική μέθοδος (μικρό δείγμα) , διότι θεωρήθηκε η καταλληλότερη αναφορικά με τη συγκέντρωση πληροφοριών και στοιχείων της «καθημερινότητας» των ανθρώπων. Διεξήχθησαν εις βάθος συνεντεύξεις βασισμένες σε ημι-δομημένες ερωτήσεις.

4.2 Ο πληθυσμός της έρευνας και η μονάδα του πληθυσμού

Πληθυσμός

Ο πληθυσμός της παρούσας έρευνας είναι οι ελληνικές μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, των οποίων ο συνολικός αριθμός εργαζομένων δεν υπερβαίνει τα 15 άτομα και συγκεντρώνουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά :

- Η διοίκηση της επιχείρησης ασκείται από τα μέλη της οικογένειας
- Το αποκτηθέν εισόδημα από την επιχείρηση είναι το κύριο εισόδημα της οικογένειας
- Η πλειοψηφία των ενήλικων μελών εργάζονται στην οικογενειακή επιχείρηση
- Είναι αμιγείς οικογενειακές επιχειρήσεις τρίτης γενιάς και δεύτερης γενιάς (δύο ερευνώμενες είναι πρώτης γενιάς και βρίσκονται σε διαδικασία διαδοχής) και
- Δραστηριοποιούνται στο Νομό Ημαθίας.

Μονάδα του πληθυσμού

Η μονάδα του πληθυσμού της έρευνας είναι μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση που ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων δεν υπερβαίνει τα 50 άτομα και συγκεντρώνει τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε στο Νομό Ημαθίας και ο χρόνος διεξαγωγής της ήταν 10/7/2011- 30/09/2011.

4.3 Η ερευνητική μέθοδος

Η ερευνητική μέθοδος που καθορίστηκε είναι η δειγματοληψία.

4.4. Η διαδικασία της δειγματοληψίας

Πλάνο δειγματοληψίας

Το πλαίσιο δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν ο κατάλογος του Επιμελητηρίου της Ημαθίας. Κατά την πρώτη φάση επιλέχθηκαν οι επιχειρήσεις, στη συνέχεια ελέγχθηκε ποιές από αυτές ήταν οικογενειακές. Τέλος επιλέχθηκαν τυχαία 10 από αυτές που πληρούν τα κριτήρια που τέθηκαν παραπάνω.

Μονάδα δειγματοληψίας

Ως μονάδα δειγματοληψίας ορίζεται ο ιδιοκτήτης της ελληνικής μικρής οικογενειακής επιχείρησης και ένα ή περισσότερα μέλη της οικογενείας (όπου δόθηκε η ευκαιρία) που εργάζονται στην επιχείρηση.

Μέθοδος της δειγματοληψίας

Η μέθοδος της δειγματοληψίας που εφαρμόστηκε ήταν η δειγματοληψία με πιθανότητες και συγκεκριμένα η απλή τυχαία δειγματοληψία. Όσον αφορά την τεχνική της δειγματοληψίας, χρησιμοποιήθηκε η επιλογή με κλήρωση καθώς ο συνολικός πληθυσμός ήταν ολιγάριθμος και το μέγεθος του δείγματος μικρό.

Μέγεθος του δείγματος

Το μέγεθος του δείγματος ορίστηκε σε 10 οικογενειακές επιχειρήσεις.

Πλάνο δειγματοληψίας

Επειδή η διαδικασία της διαδοχής, ο προγραμματισμός της, η επιλογή του διαδόχου γίνονται κυρίως από τον ιδρυτή- ιδιοκτήτη της επιχείρησης και από μέλη αυτής (αν είναι θετικά), που βρίσκονται σε θέσεις κλειδιά, στόχος ήταν οι συνεντεύξεις να γίνουν με αυτά τα άτομα.

4.5 Μέθοδος συγκέντρωσης των πρωτογενών στοιχείων

Η μέθοδος συγκέντρωσης των πρωτογενών στοιχείων που ακολουθήθηκε ήταν η δημοσκόπηση και συγκεκριμένα η συνέντευξη σε βάθος, χρησιμοποιώντας ως όργανο ένα μη δομημένο ερωτηματολόγιο με ανοιχτού τύπου ερωτήσεις όπου καταγράφονται ελεύθερα οι απόψεις – απαντήσεις του ερωτώμενου.

Ο τρόπος της δημοσκόπησης ήταν η προσωπική συνέντευξη σε βάθος. Η συγκεκριμένη μέθοδος και ο συγκεκριμένος τρόπος ερωτηματολογίου θεωρήθηκε ότι ήταν ο καταλληλότερος, διότι η παρούσα έρευνά ξεκίνησε από μηδενική βάση.

4.6 Η διαδικασία σύνταξης και το περιεχόμενο της συνέντευξης

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας σχεδιάστηκε από την φοιτήτρια που ανέλαβε την συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία μαζί με τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Βλαχάκη Σωτήριο.

Για τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, δόθηκε βάση στους ειδικούς στόχους που τέθηκαν στην αρχή και στα στοιχεία που βρέθηκαν στη δευτερογενή έρευνα.

Το περιεχόμενο της συνέντευξης:

- Γενικές ερωτήσεις

Σχετικά με την ίδρυση, την αρχική ιδέα, σε ποια γενιά βρίσκεται, οι στόχοι και η στρατηγική που ακολουθεί.

- Ειδικές ερωτήσεις

Που αφορούν τον προγραμματισμό της διαδοχής, τη διαδικασία, τα ενεργά μέλη της οικογένειας και ποια από αυτά θα ήθελαν να ασχοληθούν καθώς και τα κριτήρια για τον διάδοχο.

4.7 Υπόδειγμα ανοιχτού ερωτηματολογίου

Γενικές ερωτήσεις

1. Έδρα- τοποθεσία- επωνυμία
2. Κλάδος- αντικείμενο
3. Ιδρυτής – ιδιοκτήτης
4. Έτος ίδρυσης
5. Αριθμός εργαζομένων
6. Το ιστορικό της επιχείρησης

Ειδικές ερωτήσεις

1. Πόσα και ποια μέλη της οικογένειας είναι ενεργά
2. Προγραμματισμός διαδοχής
3. Οι σπουδές των μελών αν είναι σχετικές με την επιχείρηση
4. Κριτήρια επιλογής διαδόχου
5. Στάδια διαδοχής
6. Προβλήματα διαδικασίας διαδοχής
7. Η αντιδράσεις των υποψήφιων διαδόχων

5. Αποτελέσματα της έρευνας

5.1 Κλάδος παραγωγής

Πίνακας 1

Κλάδος παραγωγής		
	N	F%
Πρωτογενής	1	10
Δευτερογενής	3	30
Τριτογενής	6	60
Σύνολο	10	100

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερευνώμενων οικογενειακών επιχειρήσεων, 6 στις 10, ανήκουν το τριτογενή τομέα, τον τομέα της παροχής υπηρεσιών και ανταλλαγής των πρώτων υλών και αγαθών, ενώ 3 στις 10 ανήκουν στον δευτερογενή κλάδο, που ασχολούνται με τη βιομηχανία και μόλις 1 στις 10 στον πρωτογενή τομέα.

Διάγραμμα 1



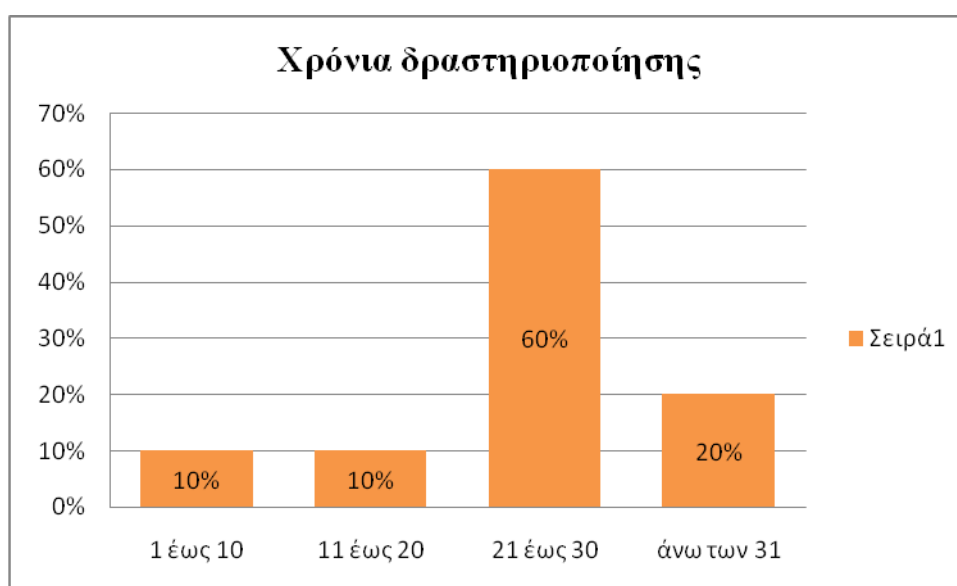
5.2 Χρόνια δραστηριοποίησης

Πίνακας 2

Χρόνια Δραστηριοποίησης		
	N	F%
1- 10	1	10
11 – 20	1	10
21 – 30	6	60
31 και πάνω	2	20
Σύνολο	10	100

Τα αποτελέσματα σχετικά με τα χρόνια δραστηριοποίησης των οικογενειακών επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά παρουσιάζουν μεγάλες αποκλίσεις. Μόλις 1 στις 10 οικογενειακές επιχειρήσεις δραστηριοποιείται λιγότερο από 10 χρόνια, όπως και μόνο 1 στις 10 δραστηριοποιούνται λιγότερο από 20 χρόνια. Η πλειοψηφία των ερευνώμενων οικογενειακών επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται από 21 έως 30 έτη, ενώ 2 από τις 10 δραστηριοποιούνται περισσότερο από 31 χρόνια.

Διάγραμμα 2



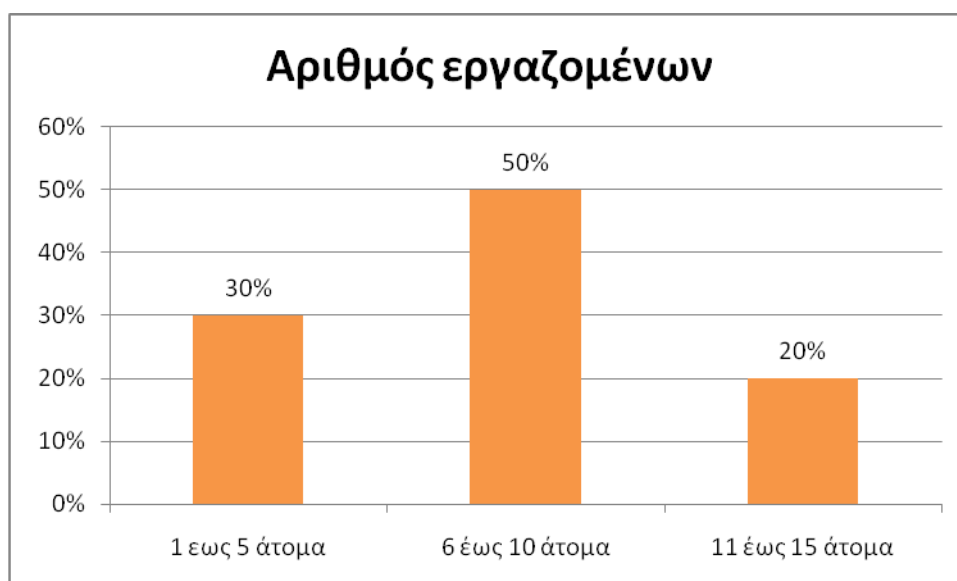
5.3 Αριθμός εργαζομένων

Πίνακας 3

Αριθμός εργαζομένων		
	N	F%
1 έως 5 άτομα	3	30
6 έως 10 άτομα	5	50
11 έως 15 άτομα	2	20
Σύνολο	10	100

Η πλειοψηφία των ερευνώμενων οικογενειακών επιχειρήσεων, οι 5 από τις 10, απασχολούν από 6 μέχρι 10 άτομα στην επιχείρηση, είτε είναι μέλη της οικογένειας είτε όχι. Οι 3 από τις 10 επιχειρήσεις απασχολούν από 1 μέχρι 5 άτομα, ενώ 2 από τις 10 απασχολεί από 11 μέχρι 15 άτομα.

Διάγραμμα 3



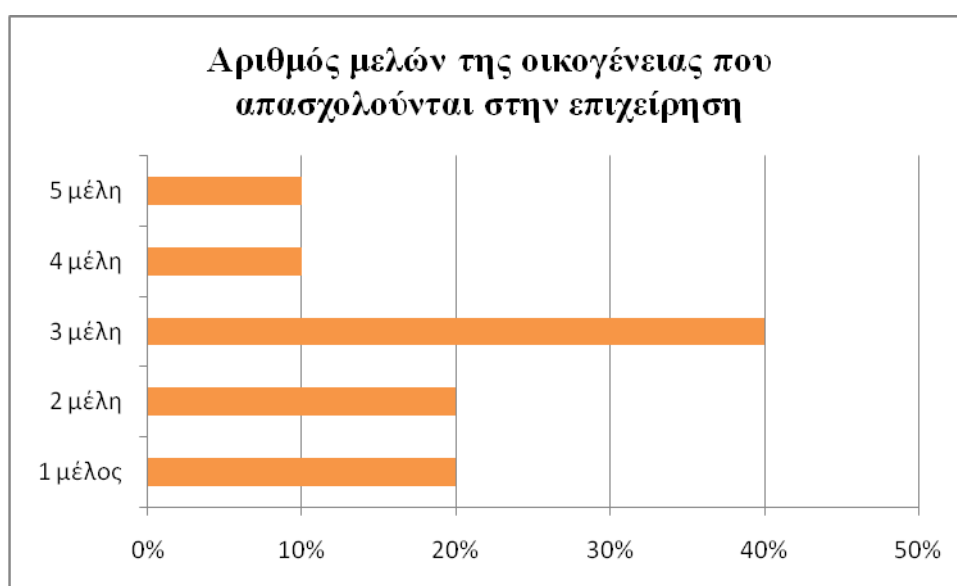
5.4 Αριθμός μελών που απασχολούνται στην επιχείρηση

Πίνακας 4

Αριθμός μελών που εργάζονται στην οικογενειακή επιχείρηση		
	N	F%
1 μέλος	2	20
2 μέλη	2	20
3 μέλη	4	40
4 μέλη	1	10
5 μέλη	1	10
Σύνολο	10	100

Σχετικά με την ενεργή συμμετοχή των μελών στην οικογενειακή επιχείρηση βλέπουμε ότι στις 4 από τις 10 οικογενειακές επιχειρήσεις που ερωτήθηκαν απασχολούνται 3 μέλη της οικογένειας. Οι 2 από τις 10 απασχολούν 1 μόνο μέλος, ενώ 2 μέλη της οικογένειας απασχολούνται 2 από τις 10 επιχειρήσεις. Μόλις 1 από τις 10 απασχολεί 4 και 5 μέλη. Ο αριθμός των μελών που εργάζονται στην οικογενειακή επιχείρηση από τις πληροφορίες που αντλήθηκαν στις συνεντεύξεις έχουν σχέση με την ιδιοκτησία, δηλαδή οι επιχειρήσεις που απασχολούν 4 και 5 μέλη, οι ιδρυτές ήταν δύο αδέρφια.

Διάγραμμα 4



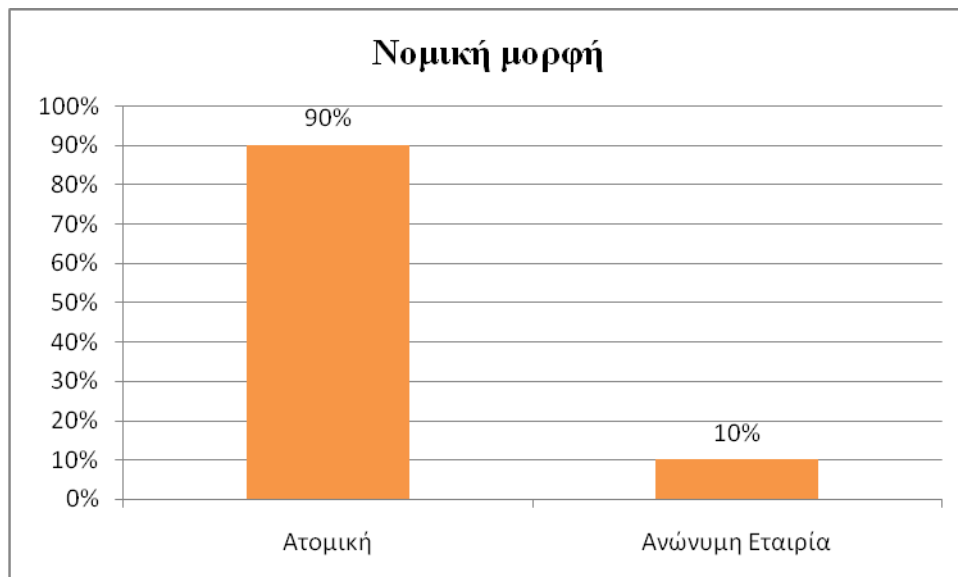
5.5 Νομική μορφή της επιχείρησης

Πίνακας 5

Νομική μορφή της επιχείρησης		
	N	F%
Ατομική	9	90
Ανώνυμη Εταιρία	1	10
Σύνολο	10	100

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερευνώμενων οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ατομικές επιχειρήσεις, οι 9 από τις 10, ενώ μόλις 1 από τις 10 είναι Ανώνυμη Εταιρία και αυτό έχει σχέση με την ιδιοκτησία αλλά και με το μέγεθος της συγκριτικά με τις άλλες που ερωτήθηκαν.

Διάγραμμα 5



7.6 Πλάνο διαδοχής

Πίνακας 6

Πλάνο διαδοχής		
	N	F%
Ναι	8	80
Όχι	2	20
Σύνολο	10	100

Οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν αν διαθέτουν κάποιο πλάνο διαδοχής και απάντησαν καταφατικά, είναι οι 8 από τους 10, ενώ 2 από τους 10 ηγέτες δεν έχουν σκεφτεί τον διάδοχό τους και δεν έχουν πλάνο διαδοχής λόγω της οικονομικής κατάστασης γιατί δε γνωρίζουν τη βιωσιμότητα της επιχείρησής τους.

Διάγραμμα 6



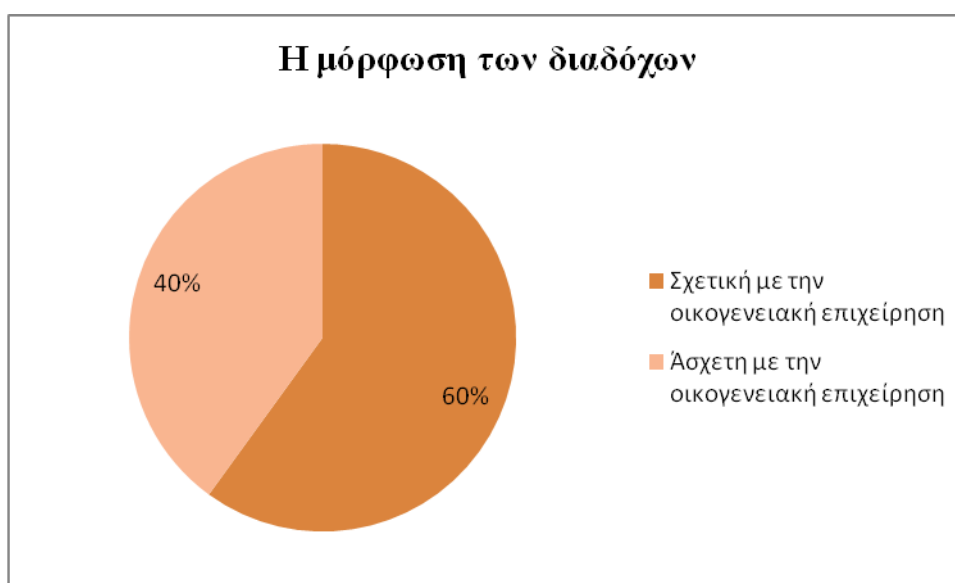
7.7 Μόρφωση υποψήφιων διαδόχων

Πίνακας 7

Μόρφωση των διαδόχων		
	N	F%
Σχετική με την επιχείρηση	6	60
Άσχετη με την επιχείρηση	4	40
Σύνολο	10	100

Ο μεγαλύτερος αριθμός των ερευνώμενων οικογενειακών επιχειρήσεων, οι 6 από τις 10, έχει φροντίσει οι διάδοχοι τους να σπουδάσουν σε κάποια σχολή σχετική με την επιχείρηση ώστε να γίνουν οι επόμενοι ηγέτες, ενώ 4 από τις 10 επιχειρήσεις, οι διάδοχοι τους είναι φοιτητές ή απόφοιτοι από σχολές άσχετες με το αντικείμενο της επιχείρησης. Βέβαια αυτό δε τους αποκλείει από το ενδεχόμενο να ασχοληθούν με την οικογενειακή επιχείρηση.

Διάγραμμα 7



5.8 Κριτήρια επιλογής διαδόχου

Πίνακας 8

	ΝΑΙ	ΟΧΙ	ΣΥΝΟΛΟ
Φύλο	8	2	10
Ηλικία	4	6	10
Σπουδές	3	7	10
Οικογενειακή κατάσταση	7	3	10
Ενδιαφέρον για την επιχείρηση	10	0	10
Συμμετοχή από μικρή ηλικία	6	4	10

- **Φύλο**

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων ηγετών, οι 8 από τους 10 έχουν το φύλο σαν κριτήριο στην επιλογή του διαδόχου τους. Ενώ μόλις οι 2 από τους 10 δε το έχουν.

- **Ηλικία**

Οι 6 από τους 10 ηγέτες που ερωτήθηκαν έχουν σαν κριτήριο επιλογής την ηλικία του διαδόχου τους αλλά οι 4 από τους 10 δε το λαμβάνουν υπόψη.

- **Σπουδές**

Μικρό είναι το ποσοστό των ηγετών που θεωρούν ότι οι σπουδές του διαδόχου είναι κριτήριο επιλογής, μόλις οι 3 από τους 10. Ενώ οι 7 από τους 10 φαίνεται ότι δε το χρησιμοποιούν σαν κριτήριο, αυτό ίσως οφείλεται και στο ότι το αντικείμενο της οικογενειακής επιχείρησης ίσως να μη χρειάζεται ιδιαίτερες γνώσεις.

- **Οικογενειακή κατάσταση**

Στις ερευνώμενες οικογενειακές επιχειρήσεις, οι 7 από τους 10 ηγέτες τους, δηλαδή το μεγαλύτερο ποσοστό, θεωρεί σημαντικό κριτήριο την οικογενειακή κατάσταση του διαδόχου και αυτό λόγω της αφοσίωσης και του χρόνου που θα διαθέσουν για τη νέα τους θέση. Αντιθέτως οι 3 από τους 10 δε το θεωρούν.

- **Ενδιαφέρον για την επιχείρηση**

Όλοι οι ηγέτες που ερωτήθηκαν απάντησαν θετικά σχετικά με το κριτήριο επιλογής διαδόχου για το ενδιαφέρον που δείχνει κάποιο μέλος της οικογένειας για την επιχείρηση.

- **Συμμετοχή από μικρή ηλικία**

Οι 6 από τους 10 ηγέτες που ερωτήθηκαν θεωρούν σαν κριτήριο επιλογής του διαδόχου τη συμμετοχή των μελών της οικογένειας στην επιχείρηση από μικρή ηλικία. Σε αντίθεση οι 4 από τους 10 ηγέτες δε θεωρούν αυτό σαν κριτήριο.

Διάγραμμα 8



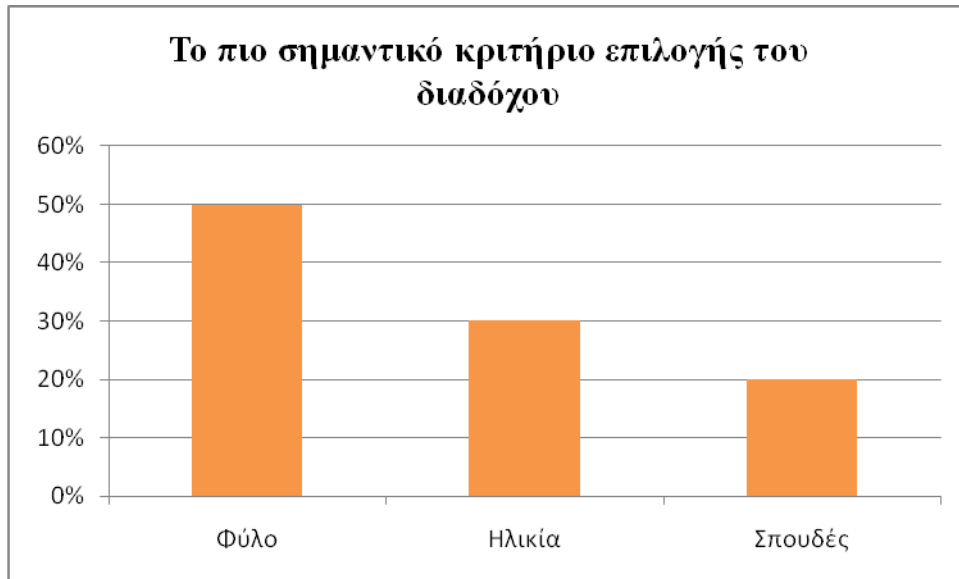
5.9 Το πιο σημαντικό κριτήριο της επιλογής διαδόχου

Πίνακας 9

Σημαντικό κριτήριο		
	N	F%
Φύλο	5	50
Ηλικία	3	30
Σπουδές	2	20
Σύνολο	10	100

Σε αυτήν την ερώτηση οι ηγέτες της επιχείρησης απάντησαν ποιο θεωρούν ότι είναι το πρώτο κριτήριο επιλογής για τον διάδοχο τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό οι 5 από τους 10 απάντησαν ότι το φύλο του διαδόχου είναι το πρώτο και βασικό κριτήριο γι' αυτούς. Κάποιοι απάντησαν ότι η ηλικία είναι το κριτήριο για την επιλογή του διαδόχου οι 3 από τους 10, ενώ οι 2 από τους 10 θεωρούν ότι οι σπουδές του διαδόχου που είναι σχετικές με την επιχείρηση είναι το πιο σημαντικό κριτήριο.

Διάγραμμα 9



5.10 Η αντίδραση των υποψηφίων διαδόχων

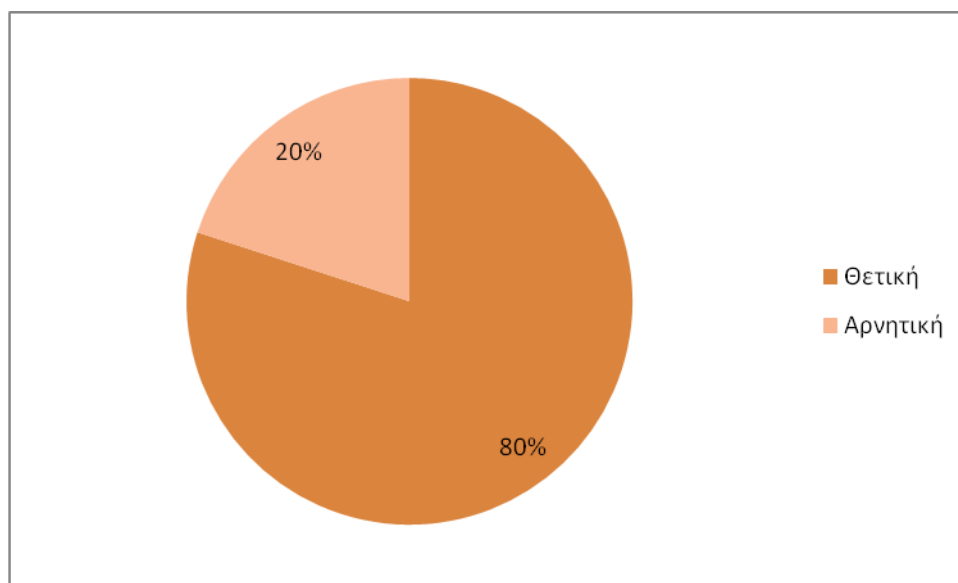
Πίνακας 10

Οι αντιδράσεις των διαδόχων		
	N	F%
Θετικές	8	80
Αρνητικές	2	20
Σύνολο	10	100

Η πλειοψηφία των υποψηφίων διαδόχων, οι 8 από τους 10 , είναι θετικοί ως τη συνέχιση της οικογενειακής επιχείρησης ενώ μόλις οι 2 από τους 10 είναι αρνητικοί.

Διάγραμμα 10

Η αντίδραση των υποψηφίων διαδόχων



5.11 Προβλήματα διαδοχής

Πίνακας 11

Προβλήματα διαδοχής			
	Ναι	Όχι	Σύνολο
Πολλοί υποψήφιοι διάδοχοι	6	4	10
Διανομή περιουσίας	9	1	10
Έλλειψη επικοινωνίας	7	3	10
Αρμοδιότητες	7	3	10

- **Πολλοί υποψήφιοι διάδοχοι**

Μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων ηγετών, οι 6 από τους 10, έχουν πρόβλημα στη διαδικασία διαδοχής λόγω των πολλών υποψηφίων διαδόχων. Ενώ οι 4 από τους 10 δεν αντιμετωπίζουν τέτοιο πρόβλημα.

- **Διανομή της περιουσίας**

Σχεδόν όλοι οι ηγέτες παραδέχθηκαν το πρόβλημα με τη διανομή της περιουσίας στους διαδόχους που είναι οι 9 από τους 10. Ενώ μόλις ένας ηγέτης δεν αντιμετωπίζει αυτό το πρόβλημα.

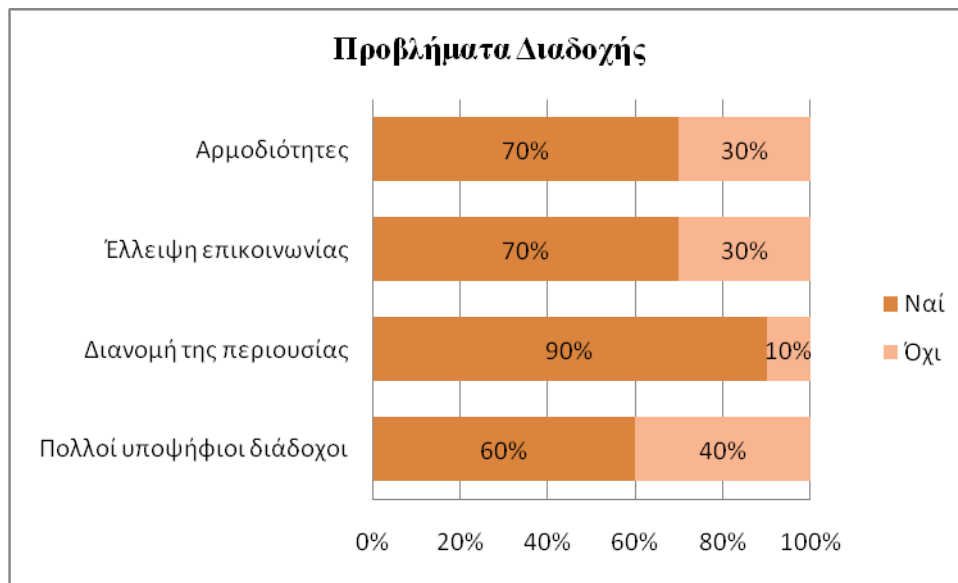
- **Έλλειψη επικοινωνίας**

Οι 7 από τους 10 ηγέτες έχουν πρόβλημα επικοινωνίας με τους διαδόχους τους, ενώ μόλις οι 3 από τους 10 δε το αντιμετωπίζει αλλά υπάρχει επικοινωνία.

- **Αρμοδιότητες**

Οι 7 από τους 10 ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν έχουν πρόβλημα με τις αρμοδιότητες των διαδόχων τους. Αντίθετα οι 3 από τους 10 δεν αντιμετωπίζουν κανένα πρόβλημα

Διάγραμμα 11



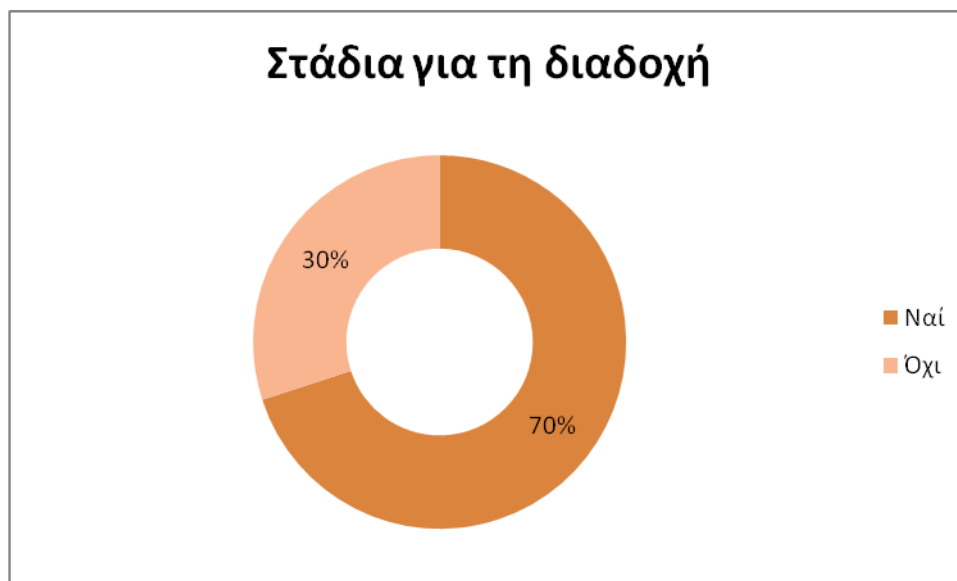
5.12 Στάδια διαδικασίας διαδοχής

Πίνακας 12

Στάδια διαδικασίας διαδοχής		
	N	F%
Ναί	7	70
Όχι	3	30
Σύνολο	10	100

Ο μεγαλύτερος αριθμός των ερευνώμενων οικογενειακών επιχειρήσεων οι 7 στις 10, απάντησαν ότι ο νέος διάδοχος θα πρέπει να περάσει από κάποια στάδια για να αναλάβει την ηγεσία της οικογενειακής επιχείρησης. Αντίθετα ένας μικρός αριθμός, οι 3 από τις 10 οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούν ότι ο διάδοχος θα πρέπει να αναλάβει αμέσως την ηγεσία όταν το αποφασίσει ο ιδρυτής/ ηγέτης.

Διάγραμμα 12



ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ

Κεφάλαιο 6^ο Συμπεράσματα

Στο αυτό το κεφάλαιο περιέχονται τα συμπεράσματα που βγήκαν από τα δευτερογενή στοιχεία και τη πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Συγκεκριμένα η σύγκριση της βιβλιογραφίας με την ελληνική πραγματικότητα. Παρουσιάζονται τόσο στα κοινά σημεία όσο και στις διαφορές.

Στη βιβλιογραφική έρευνα, παρουσιάστηκαν οι ορισμοί που έχουν δοθεί για το τί είναι η οικογενειακή επιχείρηση, έγινε διερεύνηση της έννοιας, η κουλτούρα αυτού του είδους επιχείρησης και αναφέρθηκαν τα βασικά προβλήματα που αντιμετωπίζει μια οικογενειακή επιχείρηση. Ερευνήθηκε περισσότερο το θέμα της διαδοχής και στη συνέχεια η πρωτογενής έρευνα αφορούσε τη διαδοχή στις μικρές ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις.

Η βιβλιογραφία παρουσίασε το θέμα της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις ως ένα πρόβλημα και ότι υπάρχει έλλειψη του προγραμματισμού της διαδοχής. Η έρευνα όμως έδειξε ότι η πλειοψηφία των ερευνώμενων οικογενειακών επιχειρήσεων διαθέτει πλάνο διαδοχής και είναι ένα θέμα που αφορά τον ιδρυτή ή ηγέτη ακόμη και αν οι διάδοχοι του είναι σε μικρή ηλικία. Αυτό συμβαίνει γιατί θεωρούν την επιχείρηση τους ως ένα δημιούργημα και θα ήθελαν να το δούνε να μένει ζωντανό.

Σχετικά με τη διαδικασία διαδοχής, παρατηρήθηκε ότι πλήθος συγγραφέων αναφέρθηκε στην ύπαρξη σταδίων για να αναλάβει ο διάδοχος τη θέση του ηγέτη καθώς και ότι η διαδοχή είναι μια διαδικασία και όχι ένα συμβάν. Από την έρευνα παρατηρήθηκε ότι οι ηγέτες των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα ακολουθούν κάποια στάδια για να ολοκληρωθεί η διαδικασία της διαδοχής.

Τα κριτήρια για την επιλογή του διαδόχου όπως δείχνουν τα αποτελέσματα της έρευνας είναι το φύλο, η ηλικία, οι σπουδές, η οικογενειακή κατάσταση, το ενδιαφέρον που δείχνει ο υποψήφιος διάδοχος για την επιχείρηση και η συμμετοχή του από μικρή ηλικία. Κάποια είναι πιο σημαντικά για μερικούς και αυτό λόγω της προσωπικότητας τους αλλά και της φύσης της επιχείρησης. Η έρευνα μας δείχνει ότι τα τρία πιο σημαντικά κριτήρια για την επιλογή του διαδόχου είναι το φύλο, η ηλικία

και οι σπουδές. Το μεγαλύτερο ποσοστό από τους διαδόχους έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με την οικογενειακή επιχείρηση.

Τόσο κατά την έρευνα όσο και στη βιβλιογραφία αναφέρονται ποιά είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια οικογενειακή επιχείρηση. Παρατηρούμε ότι συμφωνούν με τα προβλήματα σχετικά με τη διανομή της περιουσίας, με τον μεγάλο αριθμό των υποψήφιων διαδόχων, τις αρμοδιότητες που έχουν οι νέοι διάδοχοι αλλά και την έλλειψη επικοινωνίας που έχουν μεταξύ τους.

Η αντίδραση των υποψήφιων διαδόχων δεν είναι πάντα θετική, αρκετοί συγγραφείς και σύμβουλοι επιχειρήσεων το αναφέρουν αυτό καθώς και ότι αν η αντίδραση τους είναι αρνητική αυτό δε θα ωφελήσει και στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι υποψήφιοι διάδοχοι από τις ερευνώμενες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι θετικοί με την ιδέα να διαδεχθούν τους γονείς τους. Φυσικά το ποσοστό αυτό ίσως να ήταν μικρότερο σε κάποια άλλη φάση της ελληνικής οικονομίας.

Σχετικά με τον αριθμό των εργαζομένων στις επιχειρήσεις που ερευνήθηκαν παρατηρήθηκε ότι έφταναν το πολύ τα 15 άτομα, μαζί με τα μέλη της οικογένειας. Αυτό συμφωνεί με τη βιβλιογραφία ότι οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μικρές και επιβεβαιώνεται ο ισχυρισμός ότι η πλειοψηφία των ενήλικων μελών της οικογένειας εργάζεται στην επιχείρηση.

Σχετικά με τη νομική μορφή των οικογενειακών επιχειρήσεων, οι περισσότερες είναι ατομικές και αυτό λόγω του ιδρυτή της. Συνήθως αλλάζει αργότερα αφού γίνου αντιληπτοί οι κίνδυνοι προς τρίτους και έχει αρχίσει να μεγαλώνει η επιχείρηση.

Μετά από αυτή την ολοκληρωμένη έρευνα τόσο σε βιβλιογραφία όσο και στις επιχειρήσεις, το συμπέρασμα είναι ότι η οικογενειακή επιχείρηση είναι διαφορετική από τις άλλες επιχειρήσεις, έχει τη δικιά της κουλτούρα, αντιμετωπίζει προβλήματα αλλά συγχρόνως λόγω των δεσμών της οικογένειας κάποια προβλήματα λύνονται πιο εύκολα. Όσο για το «καυτό» θέμα της διαδοχής (Κεφαλάς, 2008) καταλήξαμε στο ότι η ελληνική οικογενειακή επιχείρηση είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει αυτή την πρόκληση και υπάρχει πλάνο διαδοχής.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Στο μέλλον θα μπορούσαν ερευνητές να ασχοληθούν με κάποιο άλλο βασικό πρόβλημα στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις όπως η ηγεσία, η καθημερινότητα, οι συγκρούσεις, οι εξωοικογενειακοί υπάλληλοι κ.α. Επίσης θα μπορούσαν να ερευνήσουν είτε τις μικρομεσαίες είτε τις μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις και το δείγμα τους να μη περιοριστεί σε ένα νομό.

Περιορισμοί της έρευνας

Οι περιορισμοί για την παρούσα έρευνα ήταν η έλλειψη της ελληνικής βιβλιογραφίας για τις οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς ο μικρός αριθμός των ερευνών σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Επίσης κατά τη διάρκεια της πρωτογενούς έρευνας κάποιοι ηγέτες ήταν δύσπιστοι και αρνήθηκαν να συμμετάσχουν με πρόφαση ότι τα στοιχεία θα δοθούν στους ανταγωνιστές τους. Σχετικά με την έκταση ερευνήθηκε μόνο το πρόβλημα της διαδοχής γιατί γίνεται στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας και η ερευνητική ομάδα είχε ένα μόνο άτομο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενογλώσση

Australian institute for social research (2005). *Towards an understanding of the significance of family business closures in South Australia*, The university of Adelaide Australia, pp. 3-4.

Babicky J. (1987). *Consulting to the family business*. *Journal of management consulting*. Vol 3, pp.25.

Barach A., Gantisky B. (1995) . *Successful succession in family business*, *Family Business Review*, Vol 8, pp. 131-155.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: *Can it be a source of sustained competitive advantage?* , *Academy of Management Review*, Vol. 11, pp. 656–665.

Becker E. (1973). *The denial of death*, New York: Free Press.

Beckhard R., Dyer W. (1983). *Managing continuity in family-owned business*, *Organizational Dynamics*.

Berger P, Luckmann T (1966) *The Social Construction of Reality*. New York, NY, USA: Doubleday.

Bernard B. (1975). The development of organization structure in family firm. *Journal of general management*, pp.42.

Brockhaus H. (1975). *I-E locus of control scores as a predictor of entrepreneurial intentions*, *Academy of Management meeting*, New Orleans, LA.

Bowman-Upton N. (1991). *Transferring management in the Family-owned business*, Baylor University Waco, Texas.

Cabrera-Suarez K., De Saa-Perez P. & Garcia-Almeida D. (2001). *The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm*, Family Business Review, Vol. 14, pp. 37-47.

Cadbury A. (2002). *The Family Business Advantage: Unconventional Strategy*, Families in Business.

Chandler, Alfred D., Jr. 1977, [*The Visible Hand*](#), Cambridge, Mass. and London, England: The Belknap Press of [Harvard University Press](#).

Chandler, Alfred D., Jr. 1990, [*Scale and Scope*](#). Cambridge, MA. The Belknap Press of [Harvard University Press](#).

Churchill C., Hatten J. (1987). *Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses*, American Journal of Small Business.

Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1993). *Non-marketbased transfers of wealth and power: A research framework for small businesses*, American Journal of Small Business, Vol. 11, pp. 51–64.

Chrisman J., Chua J., Erick P.(2003). *Are Family Firms Born or Made? An Exploratory Investigation*, Family Business Review.

Corbetta G., Tomaselli S., (2004), Boards of Directors in Italian Family Businesses, *Family Business Review*, [Volume 9, Issue 4](#), pages 403–421.

Dean, S.M. (1992). Characteristics of African American family-owned businesses in Los Angeles. Family Business Review, Vol 5, pp. 373-395.

Donnelley R. (1964). *The family business*, Harvard business Review, vol. 40, pp. 94.

Dun & Bradstreet. (1973). *The Business Failure Record: 1972*, New York.

Dyck B., Mauws M., Starke A., & Mischke A. (2002). *Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession*, Journal of Business Venturing, Vol 17, pp. 143-162.

Dyer G. (1998). *Entrepreneurship and Family Business: Exploring the Connections*. Entrepreneurship: Theory and Practice, Vol. 19.

Dyer G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*, San Francisco: Jossey-Bass.

European Commission- Enterprise and industry directorate-general (2009). *Final report of the expert group overview of family business- relevant issues: research, networks, policy measures and existing studies*, pp.10.

Gersick K., Davis J. (1997). *Generation to generation : Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press.

Handler C. (1990). *Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members*, Entrepreneurship Theory and Practice.

Handler C. (1994). *Succession in family business: A review of the research*, Family Business Review, Vol 7, pp. 133-157.

Heck R., Upton N. (1997). *The family business dimension of entrepreneurship*, in *Entrepreneurship 2000*, pp. 243-266.

Hollander, B. S., & Elman, N. S. (1988). *Family-owned businesses: An emerging field of inquiry*, Family Business Review, 1, 145-164.

Hubler T. (1999). *The Most Prevalent Obstacles to Family Business Succession Planning*, Family Business Review.

Kallermanns F., Eddleston K. (2004). Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good, *Entrepreneurship Theory and Practice*, [Volume 28, Issue 3](#), pages 209–228.

Klein S. B., Astrachan J. H. & Smyrnios K. X., (2005), The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29.

Leach D., Leahy J. (1991) .*Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies*, *Economic Journal*.

Lambrecht J. (2008). *Pruning the Family Tree: An Unexplored Path to Family Business Continuity and Family Harmony*, *Family Business Review* [Volume 21, Issue 4](#), pages 295–313.

Longenecker G., Schoen E. (1978). *Management succession in the family business*, *Family business sourcebook II*: 87-92. Marietta, GA: Business Owner Resources.

Mandl I.(2008). *Overview of Family Business Relevant Issues*, Country Fiche Austria, Vienna.

McClelland C. (1975) . *Power: The inner experience*, New York: Irvington.

Miltop Lp. (2008). *Unleashing the relational power of family firms: Identity confirmation as a catalyst for performance*, *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Moore K., Salvato C. (2009). *Research on Accounting in Family Firms: Past Accomplishments and Future Challenges*, *Family Business Review*, Vol 23, pp. 193–215.

Neubauer, F., Lank, A.G. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*, London: Macmillan.

Peter L. Berger and Thomas Luckmann (1966), *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Garden City, New York: Anchor Books, pp. 51-55, 59-61.

Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: *Family businesses' contribution to the US economy— A framework for assessing family business statistics*, Family Business Review, vol. 9, pp. 107-119.

Schein, E. (1983). *The Role of the Founder in creating organizational culture*. Organizational Dynamics Vol. 12, pp. 13-28.

Smyrnios, K.X., Walker, R.H., Le, H., Phan, M., Vuong, T., & Young, P. (2003), *The Boyd Partners Australian family and private business survey 2003*, RMIT University. pp. 45.

Stafford, K., Duncan, K. A., Danes, S. M., & Winter, M. (1999). *A research model of sustainable family businesses*, Family Business Review, Vol. 12, pp. 197-208.

Stinchcomb A. (1965). *Social structure and organizations*, Handbook of organizations.

Ελληνόγλωσση

Γαγάνης Χ. , Γρηγορούδης Β. , Ζοπουνίδης Κ., Ματσατσίνης Ν. (2010). *Ανάπτυξη και Λειτουργία Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Αθήνα, Κλειδάριθμος.

Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*. Αθήνα, Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών ΕΠΕ(GEMS).

Μπαλάσα Α., Πανέλου Β., Ρουσιάδης Ε. (2010). *International conference on International business*, Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Σκούλας Ν. (2002). *Εγχειρίδιο του Μικρού και Μεσαίου Επιχειρηματία: Πρακτικός οδηγός για μια κερδοφόρα μικρή επιχείρηση*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Διαδίκτυο

Αθανασιάδου Ν. (2006). *Οικογενειακή επιχείρηση: Η ραχοκοκαλιά της τοπικής οικονομίας*, Επιμελητήριο Κυκλάδων. Διαθέσιμο online: <http://www.cycladescg.gr>

Δικτυακή πύλη Ευρωπαϊκής Ένωσης, <http://www.europa.eu>

Κομσέλης Α. (2010), *Οικογενειακές επιχειρήσεις: Γιατί θα έπρεπε το κράτος να ενδιαφερθεί για τις οικογενειακές επιχειρήσεις;*, Επιμελητήριο Πειραιά . Διαθέσιμο online: <http://www.bep.gr>

Ντάκος Γ. (2009). *Επιχειρηματικές συγκρούσεις σε οικογενειακές επιχειρήσεις: προβλήματα και ευκαιρίες*. Διαθέσιμο online στο: <http://www.stedima.gr>

Προηγούμενες Έρευνες

Λεονταρίδου Σ., Κοτοπούλου Χ., Στεφανίδης Χ. (2010), *Η διερεύνηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις*, Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης.

Pricewaterhouse Coopers (PwC). (2007/2008). *Παγκόσμια Έρευνα για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις*.

Σαΐτη Α. (2005). *Στρατηγικό Management Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα*, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Αθηνών.