

**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ: ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

**ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ:**

**«ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»**

***«ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ»***

**ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ:**

**ΚΩΤΤΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ**

**ΥΨΗΛΑΝΤΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ**

**ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**

**ΒΛΑΧΑΚΗΣ ΣΩΤΗΡΗΣ**

**ΙΟΥΝΙΟΣ**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2010**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|               |   |
|---------------|---|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 5 |
|---------------|---|

### Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

|                             |   |
|-----------------------------|---|
| 1.1 Σκοπός της έρευνας..... | 7 |
| 1.2 Ειδικοί στόχοι.....     | 7 |
| 1.3 Μεθοδολογία.....        | 9 |

### Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

|   |    |
|---|----|
| 2.1 Οικογενειακή επιχείρηση.....                                    | 10 |
| 2.2 Οικογενειακοί ρόλοι και σχέσεις.....                            | 12 |
| 2.2.1 Η μητέρα ή ο πατέρας, ο ιδρυτής.....                          | 12 |
| 2.2.2 Τα ζευγάρια στην επιχείρηση.....                              | 12 |
| 2.2.3 Γιοι και κόρες.....   | 13 |
| 2.2.4 Αδελφική συνεργασία – Αδελφική ανταγωνιστικότητα.....         | 14 |
| 2.2.5 Εξ' αγχιστείας συγγενείς εντός και εκτός της επιχείρησης..... | 15 |
| 2.3 Εξέλιξη οικογενειακής επιχείρησης.....                          | 15 |
| 2.3.1 Το βασικό μοντέλο.....  | 15 |
| 2.3.2 Το σύγχρονο μοντέλο.....                                      | 16 |
| 2.4 Πλεονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων.....                   | 18 |
| 2.5 Προβλήματα οικογενειακών επιχειρήσεων.....                      | 21 |
| 2.5.1 Ενδοοικογενειακές τριβές.....                                 | 22 |
| 2.5.2 Διαδοχή.....  | 24 |
| 2.5.3 Περιουσία.....  | 27 |
| 2.5.4 Καθορισμός ρόλων–Έλλειψη Οργάνωσης.....                       | 28 |
| 2.5.5 Χάσμα γενεών.....   | 29 |
| 2.5.6 Υπάλληλοι που δεν είναι μέλη της οικογένειας.....             | 29 |

### Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

#### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 3.1 Οικογενειακό περιβάλλον..... | 33 |
|----------------------------------|----|

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 3.1.1 | Διαδοχή.....   | 33 |
| 3.1.2 | Διοίκηση.....  | 34 |
| 3.1.3 | Οικογενειακό συμβούλιο.....                              | 35 |
| 3.1.4 | Νοικοκυριό – Δουλειά.....                                | 36 |
| 3.1.5 | Σπουδές παιδιών.....                                     | 36 |
| 3.1.6 | Κριτήρια αμοιβών για τα μέλη της οικογένειας.....        | 37 |
| 3.1.7 | Προσλήψεις συγγενών εξ' αγχιστείας.....                  | 38 |
| 3.1.8 | Συγκρούσεις.....   | 39 |
| 3.2   | Ιδιοκτησιακό περιβάλλον.....                             | 44 |
| 3.2.1 | Εγκαταστάσεις.....                                       | 44 |
| 3.2.2 | Σχεδιασμός ιδιοκτησιακού καθεστώτος.....                 | 44 |
| 3.2.3 | Αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος.....                     | 45 |
| 3.2.4 | Πως βλέπει η νέα γενιά την περιουσία.....                | 46 |
| 3.3   | Επιχειρηματικό περιβάλλον.....                           | 47 |
| 3.3.1 | Χρηματοοικονομικές προκλήσεις και προτεραιότητες.....    | 47 |
| 3.3.2 | Βασικά εμπόδια ανάπτυξης οικογενειακών επιχειρήσεων..... | 50 |

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 4.1 | Οικονομική κρίση & οικογενειακή επιχείρηση.....                      | 55 |
| 4.2 | Οι αντοχές των οικογενειακών επιχειρήσεων στην οικονομική κρίση..... | 56 |
| 4.3 | Τρόποι αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης.....                     | 58 |

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 5.1 | Συμπεράσματα.....  | 63 |
| 5.2 | Ερευνητικό κενό.....   | 67 |
| 5.3 | Περιορισμοί Έρευνας.....                                     | 67 |
| 5.4 | Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....                          | 67 |
| 5.5 | Προτάσεις σωστής λειτουργίας οικογενειακών επιχειρήσεων..... | 68 |
|     | ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....  | 70 |

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

|   |    |
|---|----|
| Πίνακας 2.1: Οι τρεις κύκλοι και οι επτά ρόλοι της οικογενειακής επιχείρησης..... | 16 |
| Πίτα 3.1: Διαδοχή.....  | 33 |
| Πίτα 3.2: Διοίκηση.....   | 34 |
| Πίτα 3.3: Οικογενειακό συμβούλιο.....   | 35 |
| Πίτα 3.4: Νοικοκυριό – Δουλειά.....   | 36 |
| Πίτα 3.5: Σπουδές παιδιών.....  | 36 |
| Πίτα 3.6: Κριτήρια αμοιβών.....   | 37 |
| Πίτα 3.7: Προσλήψεις συγγενών εξ' αγχιστείας.....                                 | 38 |
| Πίτα 3.8: Συγκρούσεις.....  | 39 |
| Πίτα 3.9: Προγραμματισμός αντιμετώπισης συγκρούσεων.....                          | 43 |
| Πίτα 3.10: Εγκαταστάσεις.....   | 44 |
| Πίτα 3.11: Σχεδιασμός ιδιοκτησιακού καθεστώτος.....                               | 44 |
| Πίτα 3.12: Αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος.....                                   | 45 |
| Πίτα 3.13: Πως βλέπει η νέα γενιά την περιουσία.....                              | 46 |
| Πίτα 3.14: Χρηματοοικονομικές προκλήσεις και προτεραιότητες.....                  | 47 |
| Πίτα 3.15: 2 <sup>η</sup> Προτεραιότητα.....                                      | 48 |
| Πίτα 3.16: 3 <sup>η</sup> Προτεραιότητα.....                                      | 48 |
| Πίτα 3.17: 4 <sup>η</sup> Προτεραιότητα.....                                      | 49 |

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ



Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρείται παγκοσμίως ότι είναι η σπονδυλική στήλη της οικονομίας αλλά και κάθε κοινωνίας. Εκτός από τον μεγάλο τους αριθμό, συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στο Εθνικό Προϊόν κάθε χώρας και απασχολούν ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων. Οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες, αν και το μέγεθος τους είναι ιδιαίτερα μικρό, εκτιμάται ότι παράγουν περίπου το 40% του εκάστοτε Εθνικού Προϊόντος και απασχολούν περίπου το 40% των εργαζομένων, σε όλους τους κλάδους δραστηριοποίησης. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι αρκετές από τις πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις ανά κλάδο ανήκει ή ελέγχεται από οικογένειες. (Ν. Σκουλάς, 2002, σελ.155)

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται η παλαιότερη οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας, παρόλα αυτά δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για αυτές. Όταν αναφερόμαστε σε οικογενειακές επιχειρήσεις εννοούμε την συμμετοχή δύο ή και περισσότερων μελών μιας οικογένειας στην ιδιοκτησία ή στην λειτουργία και διαχείριση μιας επιχείρησης. Η φύση και η έκταση της συμμετοχής ποικίλλει. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, από τις γεωργικές εκμεταλλεύσεις έως και τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, και μπορούν να έχουν οποιαδήποτε νομική μορφή. (J. Longnecker, C. Moore, J. William Petty, 1995, σελ.109)

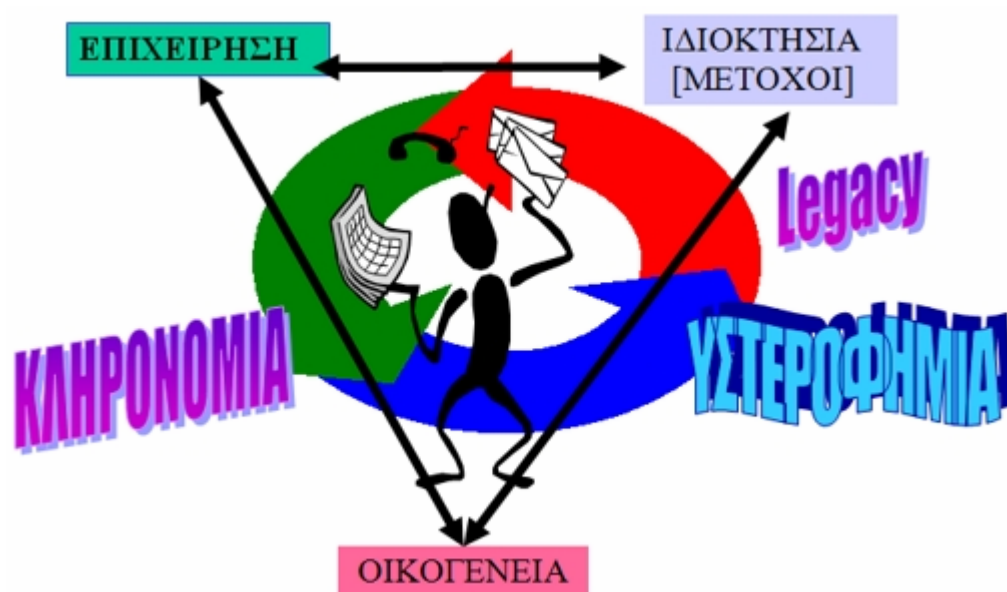
Η ερευνητική ομάδα έχει ως θέμα στην παρούσα εργασία τη διερεύνηση των προβλημάτων των οικογενειακών επιχειρήσεων και τη σύγκριση τους με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε άλλες χώρες. Συγκεκριμένα ασχοληθήκαμε με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις στο οικογενειακό, ιδιοκτησιακό και επιχειρηματικό περιβάλλον.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις ποικίλουν και συνήθως οφείλονται στη δυσκολία τους να διαχωρίσουν τους οικογενειακούς δεσμούς από την λειτουργία της

επιχείρησης. Αρκετές φορές τα μέλη της επιχείρησης λειτουργούν πρωτίστως ως οικογένεια, εκμεταλλευόμενοι τους οικογενειακούς τους δεσμούς για να υπεκφύγουν των ευθυνών τους και θέτουν σε δεύτερη μοίρα το μέλλον και την πορεία της οικογενειακής επιχείρησης.

Είναι πράγματι αλήθεια πως οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν και πολλά πλεονεκτήματα. Δεν υπάρχει τίποτα καλύτερο από το να κυνηγάς το όνειρο της ζωής σου με ανθρώπους που αγαπάς και αισθάνεσαι οικεία μαζί τους. (D. Bork, 1996, σελ. 6)

Ερέθισμα για μας αποτέλεσε, το γεγονός ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται από τις πιο βασικές για την πορεία της οικονομίας, παρόλα αυτά οι έρευνες που έχουν γίνει στην Ελλάδα έχοντας σαν θέμα τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο.



## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

### 1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα αυτή διεξάγεται με σκοπό την πλήρη, επαρκή, επίκαιρη και ορθή πληροφόρηση για τον κλάδο των οικογενειακών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, γενικός στόχος της εργασίας είναι να εντοπίσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις και να τα συγκρίνει με αυτά που αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία για άλλες χώρες.

### 1.2 ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Από το γενικό σκοπό που θέσαμε απορρέουν οι ειδικοί στόχοι, οι οποίοι παρατίθενται παρακάτω:

- ❖ Οικογενειακές επιχειρήσεις και διαδοχή
- ❖ Οικογενειακές επιχειρήσεις και διοίκηση
- ❖ Οικογενειακές επιχειρήσεις και οικογενειακό συμβούλιο
- ❖ Οικογενειακές επιχειρήσεις και νοικοκυριό
- ❖ Οικογενειακές επιχειρήσεις και σπουδές παιδιών
- ❖ Οικογενειακές επιχειρήσεις και κριτήρια αμοιβών
- ❖ Οικογενειακές επιχειρήσεις και προσλήψεις συγγενών εξ' αγχιστείας
- ❖ Οικογενειακές επιχειρήσεις και συγκρούσεις
- ❖ Οικογενειακές επιχειρήσεις και σχεδιασμός ιδιοκτησιακού καθεστώτος

- ❖ Οικογενειακές επιχειρήσεις και αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος
- ❖ Οικογενειακές επιχειρήσεις και η ανάπτυξη τους από τη νέα γενιά
- ❖ Οικογενειακές επιχειρήσεις και χρηματοοικονομικές προκλήσεις και προτεραιότητες
- ❖ Οικογενειακές επιχειρήσεις και ιδιαιτερότητες του κοινωνικοοικονομικού μοντέλου ανάπτυξης
- ❖ Οικογενειακές επιχειρήσεις και οικονομική κρίση



### 1.3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Κατά την εκπόνηση της εργασίας μας, επισκεφτήκαμε αρχικά την Κεντρική Βιβλιοθήκη του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης, από όπου και αντλήσαμε υλικό χρήσιμο για την εργασία. Στη συνέχεια πήγαμε στη Βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, όπου βρήκαμε βιβλία σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, αναζητήσαμε μέσω του Διαδικτύου, Ηλεκτρονικά Περιοδικά και επιστημονικά άρθρα. Χρήσιμο υλικό για την εργασία μας βρήκαμε και στη Κεντρική βιβλιοθήκη στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Απεναντίας, στην κεντρική βιβλιοθήκη Θεσσαλονίκης δεν υπήρχε κανένα βιβλίο σχετικό με το θέμα της εργασίας μας. Σημαντική αρωγή για μας αποτέλεσε το Διαδίκτυο, από όπου αντλήσαμε αρκετά στοιχεία από επιστημονικά άρθρα και από έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια πραγματοποιήσαμε συνεντεύξεις αρμοδίων προσώπων σε δώδεκα οικογενειακές επιχειρήσεις. Επιλέξαμε τη συγκεκριμένη μέθοδο διότι ξεκινήσαμε τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων από αρχικό στάδιο, αλλά και οι έρευνες που υπήρχαν σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, από τις οποίες μπορούσαμε να αντλήσουμε στοιχεία ήταν λίγες. Με την προσωπική επαφή που είχαμε μαζί τους, καταφέραμε να συζητήσουμε ζητήματα που έχουν ιδιαίτερη σημασία για την λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης και εμείς δεν τα είχαμε προβλέψει εκ των προτέρων. Στην έρευνα μας δεν χρησιμοποιήσαμε ερωτηματολόγια διότι θέλαμε να δώσουμε έμφαση στο βάθος, στην πληρότητα και στην σφαιρικότητα των δεδομένων. Με την μέθοδο των συνεντεύξεων αρμοδίων προσώπων καταφέραμε να κάνουμε μια ανοιχτή συζήτηση, χωρίς να περιορίσουμε την σκέψη και τα λεγόμενα τους. (Ε. Τηλικίδου, 2004, σελ.76)



## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### **2.1 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Αν και οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται η παλαιότερη οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας, ωστόσο δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για αυτές. Οι διάφοροι ορισμοί, που χρησιμοποιούνται, εστιάζουν σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τους για να τις διαχωρίσουν από τις υπόλοιπες, όπως για παράδειγμα η ιδιοκτησία, η διοίκηση και η διαδοχή της επιχείρησης. (D. Bork, 1996, σελ. 6)

Όταν αναφερόμαστε σε οικογενειακές επιχειρήσεις εννοούμε την συμμετοχή δύο ή και περισσότερων μελών μιας οικογένειας στην ιδιοκτησία ή στην λειτουργία και διαχείριση μιας επιχείρησης. Η φύση και η έκταση της συμμετοχής ποικίλλει. Σε κάποιες επιχειρήσεις, τα οικογενειακά μέλη μπορεί να δουλεύουν συνεχές ωράριο ή μειωμένο. Παραδείγματος χάρη, σε ένα μικρό εστιατόριο, ο επιχειρηματίας μπορεί να είναι και οικοδεσπότης και διευθυντής, η σύζυγος μπορεί να τηρεί τα βιβλία και τα παιδιά μπορεί να εργάζονται στην κουζίνα ή ως σερβιτόροι. (J. Longnecker, C. Moore, J. WilliamPetty, 1995, σελ.109)

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, από τις γεωργικές εκμεταλλεύσεις έως και τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, και μπορούν να έχουν οποιαδήποτε νομική μορφή (ατομικές, Ο.Ε., Α.Ε. κ.λπ.). Ορίζονται ανεξάρτητα από το μέγεθός τους με την προϋπόθεση η ιδιοκτησία και η διοίκηση της επιχείρησης να ανήκουν και να ασκούνται από τα μέλη μιας οικογένειας. Οικογένεια στην περίπτωση αυτή δεν θεωρείται μόνο η πυρηνική (οι δύο σύζυγοι με τα παιδιά τους) αλλά και η διευρυμένη (γονείς, αδέρφια κ.ά.), ανεξάρτητα αν τα μέλη της συμβιώνουν κάτω από την ίδια στέγη ή όχι. Μια επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως οικογενειακή όταν περνάει από την μια γενιά στην άλλη. Παραδείγματος χάρη, η Thompson's Plumbing Supply διευθύνεται από τον Bill Thompson Jr, γιο του ιδρυτή που έχει αποβιώσει. Ο γιος του Bill Thompson ο III, άρχισε να εργάζεται στο τμήμα πωλήσεων, αφού έχει βοηθήσει στις αποθήκες όσο ήταν

μαθητής. Φαίνεται κάποια μέρα να είναι ο διάδοχος του πατέρα του. Τα άτομα του περιγυρου τους αναγνωρίζουν της Thompson's Plumbing Supply σαν οικογενειακή επιχείρηση. ( J. Longnecker, C. Moore, J. WilliamPetty, 1995, σελ.109)

Γενικά οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται ως η σπονδυλική στήλη της οικονομίας καθώς έχουν σημαντικό ρόλο στην κοινωνία ως ένα δυναμικό σχολείο και πηγή αξιών που οφείλεται στην επιρροή της οικογένειας, ένα θεσμό πολύ σημαντικό για την κοινωνία και τον κόσμο. (N. Σκουλάς, 2002, σελ.155)

Μερικές από τις μεγαλύτερες επιτυχημένες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως ελέγχονται από οικογένειες, γεγονός που αποδεικνύει τη σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως. Πιο συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο μέρος του αμερικανικού πλούτου βασίζεται στις οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς αυτές αποτελούν το 80% - 90% όλων των επιχειρήσεων στη Βόρεια Αμερική. Ειδικότερα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις στις ΗΠΑ παράγουν το 64% του ΑΕΠ ή \$5.907 δισεκατομμύρια και απασχολούν το 62% του εργατικού δυναμικού τους. (G. Gordon, N. Nicholson, 2008, σελ.3)

Στην Ελλάδα όταν γίνεται αναφορά στις οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται οι μικρομεσαίες οι οποίες αποτελούν και την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Ο παραπάνω ορισμός είναι αυθαίρετος καθώς δεν υπάρχουν στοιχεία για το σύνολο των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Το μόνο στοιχείο που αναφέρεται στις οικογενειακές επιχειρήσεις συνολικά είναι ο αριθμός των μη αμειβόμενων μελών που απασχολούνται ως βοηθοί στην οικογενειακή επιχείρηση και το 2002 ήταν 309.271 άτομα ή το 7,8% των συνολικά απασχολούμενων, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ.



## **2.2. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΙ ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΣΧΕΣΕΙΣ**

### **2.2.1 Η μητέρα ή ο πατέρας, ο ιδρυτής**

Μία συνηθισμένη φυσιογνωμία στην οικογενειακή επιχείρηση είναι ο άντρας ή η γυναίκα που θεμελιώνει την εταιρία και σχεδιάζει να την μεταβιβάσει σε κάποιον γιο ή σε μια κόρη. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η επιχείρηση και η οικογένεια μεγαλώνουν ταυτόχρονα. Κάποιοι ιδρυτές επιτυγχάνουν μία εύθραυστη ισορροπία ανάμεσα στις ευθύνες της οικογένειας και της επιχείρησης. Σε κάποιες καταστάσεις, οι γονείς πρέπει να καταβάλουν μεγάλη επιμέλεια για να μπορούν να εξοικονομήσουν λίγο χρόνο για να περάσουν κάποια σαββατοκύριακα ή τις διακοπές τους με τα παιδιά τους. Οι επιχειρηματίες που έχουν παιδιά σκέφτονται συνήθως να περάσουν την επιχείρηση στην επόμενη γενιά.

Από οποιοδήποτε άλλο είδος σχέσης που υπάρχει στην οικογενειακή επιχείρηση η σχέση γονέα-παιδιού (ιδιαίτερη η σχέση πατέρα-γιου) είναι πιο ευαίσθητη και δύσκολη. Αυτό το πρόβλημα έχει αναγνωριστεί άτυπα από πολλές γενεές. ( J. Longnecker, C. Moore, J. WilliamPetty, 1995, σελ. 113)

### **2.2.2 Τα ζευγάρια στην επιχείρηση**

Κάποιες οικογενειακές επιχειρήσεις περιλαμβάνουν ζευγάρια συζύγων. Οι ρόλοι τους μπορεί να ποικίλουν ανάλογα με το παρελθόν τους και την ειδίκευση τους. Σε κάποιες περιπτώσεις ο άντρας είναι ο γενικός διευθυντής ενώ η σύζυγος είναι υπεύθυνη για το γραφείο. Σε άλλες περιπτώσεις, η σύζυγος είναι διευθύνων σύμβουλος ενώ ο άντρας τηρεί τα βιβλία. Οποιοσδήποτε και να είναι ο διακανονισμός, τα δύο μέρη είναι αναπόσπαστο μέρος της επιχείρησης. ( K. Gersick, J. Davis, 1997, σελ. 138)

Ένα πιθανό πλεονέκτημα του ζευγαριού συζύγων είναι η ευκαιρία που παρέχεται σε αυτούς να μοιραστούν περισσότερο τη ζωή τους. Παρόλα αυτά, για κάποια ζευγάρια τα πιθανά πλεονεκτήματα

επισκιάζονται από τα προβλήματα που σχετίζονται με την επιχείρηση. Οι διαφορές απόψεων σχετικά με την επιχείρηση μπορούν να μεταπηδήσουν στην οικογενειακή ζωή και η ενεργητικότητα των δυο πλευρών μπορεί να διασκορπιστεί κατά κάποιο τρόπο από την εργασία τους σε μια οικογενειακή επιχείρηση που αγωνίζεται, έτσι ώστε να απομένει ελάχιστος ενθουσιασμός για μια δυνατή οικογενειακή ζωή. ( J. Longnecker, C. Moore, J. WilliamPetty, 1995, σελ. 113)

### **2.2.3 Γιοι και κόρες**

Θα πρέπει να προετοιμάζονται οι γιοι και οι κόρες για την οικογενειακή επιχείρηση ή θα έπρεπε να επιδιώξουν την σταδιοδρομία της επιλογής τους? Αυτό είναι ένα κύριο ερώτημα που απασχολεί την επιχειρηματική οικογένεια. Υπάρχει μια φυσική τάση να σκέφτεται κανείς όσον αφορά την οικογενειακή επιχείρηση και να ωθεί τα παιδιά, είτε άμεσα είτε έμμεσα, προς αυτή τη κατεύθυνση. Έτσι μπορεί να μην δοθεί η προσοχή στο βασικό θέμα που εμπλέκεται. (N. Σκουλάς, 2002, σελ.160)

Το ένα ζήτημα είναι αυτό του ταλέντου, της ικανότητας και της ιδιοσυγκρασίας. Ο απόγονος μπορεί να είναι “κατ' εικόνα και ομοίωση” με τον γονιό του, αλλά μπορεί επίσης να είναι ένα άτομο με διαφορετικές κλίσεις και φιλοδοξίες. Το παιδί μπορεί να προτιμά τη μουσική ή την ιατρική αντί για τον επιχειρηματικό κόσμο. Μπορεί να μην ταιριάζει καθόλου στο καλούπι της επιχείρησης. Επίσης είναι πιθανό οι ικανότητες του γιου ή της κόρης να είναι ανεπαρκείς για τον ηγετικό ρόλο. (Φυσικά το ταλέντο ενός παιδιού μπορεί να υποτιμηθεί από τους γονείς γιατί υπήρχαν ελάχιστες ευκαιρίες για να αναπτυχθεί).

Ένα δεύτερο ζήτημα είναι αυτό της ελευθερίας. Ζούμε σε μια κοινωνία που εκτιμά το δικαίωμα των ατόμων για ελεύθερη επιλογή της σταδιοδρομίας τους και του τρόπου ζωής τους. Αν ο επιχειρηματίας αναγνωρίζει αυτή τη αξία – μια αξία που υιοθετείται συνήθως από τα παιδιά – πρέπει να επιτραπεί στα παιδιά η ελευθερία επιλογής της σταδιοδρομίας που επιθυμούν. ( J. Longnecker, C. Moore, J. WilliamPetty, 1995, σελ.114)

Το παιδί μπορεί να νιώσει την ανάγκη να εργαστεί τουλάχιστον για κάποιο διάστημα έξω από την οικογενειακή επιχείρηση για να

αποδείξει ότι “μπορεί να τα καταφέρει μόνο του”. Για να αποκτήσει αυτοπεποίθηση το νεαρό άτομο μπορεί να επιθυμεί να λειτουργήσει ανεξάρτητα από την οικογένεια. Το να επιστρέψει αμέσως στην οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να φανεί αποπνικτικό. (G. Gordon, N. Nicholson, 2008, σελ.9)

#### **2.2.4 Αδελφική συνεργασία – Αδελφική ανταγωνιστικότητα**

Σε οικογένειες με πολλά παιδιά, τα δύο ή και περισσότερα από αυτά θα ασχοληθούν με την οικογενειακή επιχείρηση. Αυτό φυσικά, εξαρτάται από τα ενδιαφέροντα των παιδιών. Σε κάποιες περιπτώσεις, οι γονείς θεωρούν τους εαυτούς τους τυχερούς αν έστω και ένα παιδί επιλέξει να παραμείνει στην οικογενειακή επιχείρηση. Παρόλα αυτά, δεν είναι ασυνήθιστο για τα δύο ή ακόμη και για όλα τα παιδιά να λάβουν μέρος στην επιχείρηση. Ακόμα και τα παιδιά που δεν εργάζονται στην επιχείρηση μπορεί να είναι κάτι παραπάνω από απλοί παρατηρητές επειδή διακυβεύεται η θέση τους ως κληρονόμων ή συνιδιοκτητών. (W. Megginson, M. Byrd, 2000, σελ. 431)

Στην καλύτερη περίπτωση, τα παιδιά συνεργάζονται σαν καλή ομάδα, το καθένα συνεισφέρει στις υπηρεσίες σύμφωνα με τις αντικειμενικές ικανότητες του. Όπως κάποιες οικογένειες βιώνουν την άριστη συνεργασία και ενότητα στις οικογενειακές σχέσεις τους, έτσι οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να αποκομίσουν πολλά πλεονεκτήματα από την αποτελεσματική συνεργασία ανάμεσα στα αδέρφια. ( J. Longnecker, C. Moore, J. WilliamPetty, 1995, σελ.114)

Αλλά όπως υπάρχουν εσωτερικές προστριβές σε μια οικογένεια μπορεί να εμφανιστούν ανταγωνιστικές τάσεις ανάμεσα στα αδέρφια σε μια επιχείρηση. Τα θέματα της επιχείρησης έχουν την τάση να δημιουργούν ανταγωνισμούς, και αυτό επηρεάζει τα μέλη της οικογένειας όπως και τα μη – μέλη. Παραδείγματος χάρη, δύο αδέρφια μπορεί να διαφωνούν σχετικά με τη εργασιακή πολιτική ή σχετικά με τους πιθανούς ρόλους τους στην επιχείρηση. (P. Alcorn, 1982, σελ. 130)

## **2.2.5 Εξ ' αγχιστείας συγγενείς εντός κι εκτός της επιχείρησης**

Καθώς τα παιδιά θα παντρεύονται, οι νύφες και οι γαμπροί γίνονται σημαντικά μέλη της οικογενειακής επιχείρησης. Κάποιοι από αυτούς θα εμπλακούν άμεσα όταν παραδείγματος χάρη, ένας γαμπρός προσληφθεί στην επιχείρηση. Αν ένας γιος ή μια κόρη προσληφθεί στην ίδια εταιρεία, εμφανίζεται η πιθανότητα για ανταγωνισμό και συγκρούσεις.

Για κάποιο διάστημα μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματική συνεργασία με τον διορισμό των μελών της οικογένειας σε διαφορετικούς κλάδους ή ρόλους στην επιχείρηση. Κάποια στιγμή ο ανταγωνισμός για την καρέκλα του διευθυντή θα απαιτήσει αποφάσεις που θα κάνουν έναν διαχωρισμό ανάμεσα στους γιους, στις κόρες, στους γαμπρούς και στις νύφες που εργάζονται στην επιχείρηση. Το να είναι κανείς πιστός και να διατηρεί την οικογενειακή πίστη γίνεται όλο και πιο δύσκολο όσο αυξάνονται οι εργαζόμενοι στην οικογενειακή επιχείρηση. ( J. Longnecker, C. Moore, J. WilliamPetty, 1995, σελ.115)

## **2.3 ΕΞΕΛΙΞΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **2.3.1 Το βασικό μοντέλο**

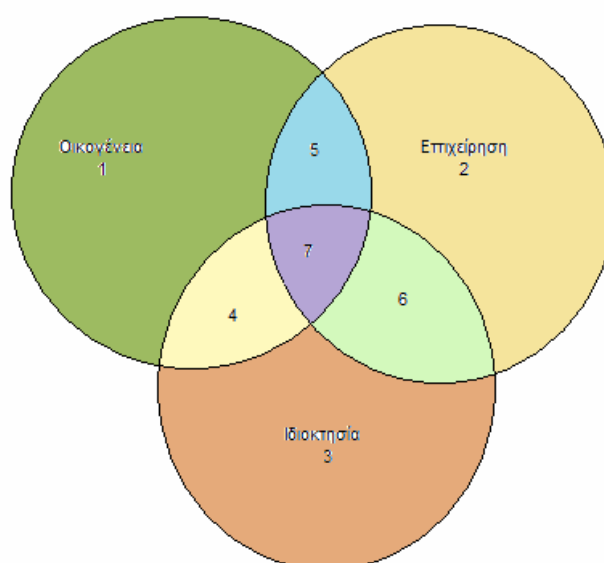
Το βασικό μοντέλο, μας δίνει την εικόνα της οικογενειακής επιχείρησης, όταν αυτή γίνεται αντιληπτή ως σύνθεση δύο αλληλοσυνδεδεμένων υποσυστημάτων, της «οικογένειας» και της «επιχείρησης». Το υποσύστημα «οικογένεια», χαρακτηρίζεται από συναισθήματα, φροντίδα, μοίρασμα και μέλη εφ' όρου ζωής. Το υποσύστημα «επιχείρηση», χαρακτηρίζεται από απουσία συναισθηματισμού, βάση αποκλειστικά στην εργασία, ανταμοιβή με βάση την απόδοση, και νοοτροπία που συνοψίζεται στην αρχή « ή αποδίδεις ή φεύγεις». Το συγκεκριμένο μοντέλο είναι η παραδοσιακή αντίληψη της οικογενειακής επιχείρησης, η σχέση μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης είναι σχεδόν ανύπαρκτη. Ο άντρας ήταν ο «κουβαλητής» και η γυναίκα η νοικοκυρά. (Α. Κεφαλάς, 2008, σελ. 82)

### 2.3.2 Το σύγχρονο μοντέλο

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις άρχισαν να αναπτύσσονται με γοργούς ρυθμούς, με αποτέλεσμα το βασικό μοντέλο να μην επαρκεί. Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι αυτό που έλειπε από το βασικό μοντέλο ήταν η ιδιοκτησία. Με άλλα λόγια, έγινε φανερό ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις που ανήκαν 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 διάφορων γενιών. Βέβαια, η εικόνα καθίσταται ακόμη πιο πολύπλοκη, όταν υπάρχουν εξωοικογενειακοί παράγοντες, όπως μέτοχοι που δεν έχουν καμία σχέση με την οικογένεια.

Στο σύγχρονο μοντέλο, η οικογενειακή επιχείρηση παρουσιάζεται ως ένα σύστημα που αποτελείται από τρεις έννοιες, την οικογένεια, την επιχείρηση και την ιδιοκτησία. Οφείλουμε να τονίσουμε ότι, ενώ οι έννοιες «οικογένεια» και «επιχείρηση» αντιπροσωπεύουν πραγματικά πρόσωπα και πράγματα, η έννοια «ιδιοκτησία» είναι μια έννοια η οποία αντιπροσωπεύει ένα χαρακτηριστικό. (Α. Κεφαλάς, 2008, σελ. 82)

#### Οι τρεις κύκλοι και οι επτά ρόλοι της οικογενειακής επιχείρησης



Πίνακας 2.1



Από το παραπάνω σχήμα αντιλαμβανόμαστε την πολυπλοκότητα του σύγχρονου μοντέλου της οικογενειακής επιχείρησης. Στο συγκεκριμένο μοντέλο οι κύκλοι είναι τρεις, σε αντίθεση με το βασικό μοντέλο όπου οι κύκλοι ήταν δύο, η οικογένεια και η επιχείρηση, σ' αυτό το μοντέλο προστέθηκε και η ιδιοκτησία. Οι περιοχές οι οποίες τέμνονται οι κύκλοι παρουσιάζουν τα διάφορα μέλη μιας σύγχρονης οικογενειακής επιχείρησης, τα οποία αναλύονται παρακάτω:

- 1. Μόνο οικογένεια
- 2. Μόνο επιχείρηση
- 3. Μόνο ιδιοκτησία
- 4. Ιδιοκτήτης και οικογένεια
- 5. Ιδιοκτήτης και επιχείρηση
- 6. Οικογένεια και επιχείρηση
- 7. Οικογένεια και επιχείρηση και ιδιοκτήτης

Σύμφωνα με την παραπάνω χρωματική ανάλυση, ο κάθε ενδιαφερόμενος μπορεί να πάρει μια πολύ καλή ιδέα των αιτιών των προβλημάτων ή να δει που υπάρχουν άτομα τα οποία πιθανόν να μπορούσαν να προσφέρουν κάτι περισσότερο στην επιχείρηση. (Α. Κεφαλάς, 2008, σελ. 82)

## 2.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Είναι πράγματι αλήθεια πως οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν πάρα πολλά πλεονεκτήματα. Δεν υπάρχει τίποτα καλύτερο από το να κυνηγάς το όνειρο της ζωής σου με ανθρώπους που αγαπάς και αισθάνεσαι οικεία μαζί τους, ανθρώπους που εμπιστεύεσαι και γνωρίζεις καλά το χαρακτήρα τους.

Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της δραστηριοποίησης σε μια οικογενειακή επιχείρηση είναι η εμπιστοσύνη που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη. Επίσης σημαντικό παράγοντα αποτελεί το γεγονός ότι ο ένας γνωρίζει τις ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα του άλλου, οπότε αποφεύγονται οι συγκρούσεις και οι παρεξηγήσεις. Παράλληλα, σε μια οικογενειακή επιχείρηση αξιοποιείται η εργατική δύναμη όλης της οικογένειας, σε περίπτωση που απαιτηθεί, είτε λόγω φόρτου εργασίας είτε λόγω κάποιου προβλήματος. (P. Routziouris, K. Smyrniotis, 2006, σελ. 91).

Ιδιαίτερα για νέα ζευγάρια που επιθυμούν να οργανώσουν τη ζωή τους και τον ελεύθερο χρόνο τους συνδυάζοντας εργασία και οικογένεια, η δραστηριοποίηση σε μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα αποδοτική και λειτουργική, καθώς τους προσφέρει την ευελιξία που χρειάζονται, επιτρέποντάς τους να προσαρμόζουν τα ωράρια εργασίας τους σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Αξίζει να τονίσουμε ότι τα μέλη της οικογένειας, συνήθως, είναι πιο αφοσιωμένα στην επιτυχία της επιχείρησης από ότι οι άλλοι εργαζόμενοι. Λόγω των ισχυρών οικογενειακών δεσμών, τα μέλη μιας οικογένειας παραμένουν στην επιχείρηση όταν εμφανιστούν κάποια σοβαρά προβλήματα και είναι πρόθυμα να τα επιλύσουν, σε αντίθεση με τους εργαζομένους που δεν ανήκουν στην οικογένεια. Σημαντικό επίσης πλεονέκτημα, αποτελεί το γεγονός ότι τα μέλη μιας οικογένειας είναι πρόθυμα να θυσιάσουν μέρος του εισοδήματος είτε για να καλύψουν τρέχουσες ανάγκες της επιχείρησης είτε για να βοηθήσουν την επιχείρηση να στηθεί και να ορθοποδήσει είτε ακόμα για να την βγάλουν από μια περίοδο κρίσης. (N. Σκουλάς, 2002, σελ. 155)

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το λογότυπο τους στην διαφήμιση για να ξεχωρίσουν από τους ανταγωνιστές τους. Τέτοιες διαφημιστικές εκστρατείες προσπαθούν να μεταφέρουν το μήνυμα ότι τα μέλη των επιχειρήσεων αυτών έχουν έντονη την αίσθηση της δέσμευσης προς την επιχείρηση, έχουν υψηλά ηθικά ιδανικά και μια προσωπική δέσμευση να υπηρετούν τους πελάτες τους, τους οποίους προσελκύουν ευκολότερα, ιδιαίτερα όταν λειτουργούν στην περιοχή στην οποία διαμένει η οικογένεια. (J. Longnecker, C. Moore, 1995, σελ. 110)

Είναι βέβαιο ότι μια επιχείρηση που φέρει το όνομα μιας οικογένειας εμπνέει εμπιστοσύνη από μόνη της. Συνήθως, τα μέλη της οικογένειας που εργάζονται σε μια επιχείρηση που λειτουργεί σωστά, διακρίνονται από υψηλό βαθμό σύμπνοιας και συνοχής. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις παρατηρείται διατήρηση του ανθρωπίνου χαρακτήρα στο χώρο εργασίας, με αποτέλεσμα να μπορούν οι εκάστοτε επιχειρήσεις να επιδείξουν υψηλότερα επίπεδα συναίσθησης και συμπόνιας για τα άτομα σε σχέση με τις κοινές επιχειρήσεις.

Ουσιώδες προτέρημα για μια οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί το γεγονός ότι μπορεί να επικεντρωθεί στους μακροπρόθεσμους στόχους με μεγαλύτερη ευκολία από ότι οι διευθυντές άλλων επιχειρήσεων που κρίνονται με βάση τα ετήσια αποτελέσματα. (J. Collins, W. Lazier, 1995, σελ. 134)

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί σε πολύ σημαντικά επίπεδα το franchise στην Ελλάδα, γεγονός που ευνοεί και τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Είναι πολλά τα παραδείγματα ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων που έχουν βασιστεί στο θεσμό του franchise σημειώνοντας μεγάλη επαγγελματική επιτυχία. Σε πολλές περιπτώσεις παρατηρούμε 25άρηδες που θέλουν να μπουν στην αγορά εργασίας και επιλέγουν αυτό τον τρόπο αλλά και 45άρηδες που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν ξανά. Η επιτυχία αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι έχουν την κατάλληλη τεχνογνωσία, την απαραίτητη υλική υποδομή και την αποτελεσματική προώθηση.

Καταληκτικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν διατηρήσει από παλιά μια παράδοση στην ποιότητα

και στην αξία για τον καταναλωτή. Θεωρούν την ποιότητα και την ικανοποίηση του καταναλωτή συνυφασμένες με την επιτυχία της οικογενειακής επιχείρησης. (Ν. Σκουλάς, 2002, σελ. 156)

Ωστόσο, κρίνεται απαραίτητο να επισημανθεί ότι αρκετά από τα παραπάνω πλεονεκτήματα που παρουσιάζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν εύκολα να αντιστραφούν σε μειονεκτήματα, όταν τα μέλη της επιχείρησης λειτουργούν πρωτίστως ως οικογένεια, εκμεταλλευόμενοι τους οικογενειακούς τους δεσμούς για να υπεκφύγουν των ευθυνών και των υποχρεώσεων τους και θέτουν σε δεύτερη μοίρα το μέλλον και την πορεία της επιχείρησης, προτάσσοντας το προσωπικό τους συμφέρον. Άλλωστε, κάθε οικογενειακή επιχείρηση που βασίζεται σε σαθρά θεμέλια και προσπαθεί να αναπτυχθεί με λάθος μέσα, καταλήγει να μεταφέρει τα οικογενειακά προβλήματα στο χώρο εργασίας και να αποτύχει να διατηρήσει με τον τρόπο αυτό όλα τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα.

## 2.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αν και είναι πολλά τα πλεονεκτήματα που έχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρόλα αυτά παρουσιάζουν σημαντικά μειονεκτήματα που αποτελούν αρνητικό παράγοντα στην λειτουργία τους. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η οικογενειακή επιχείρηση οφείλονται στο γεγονός ότι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που σχετίζονται με τους δύο κύριους φορείς, την οικογένεια και την επιχείρηση, τέμνονται και συγκρούονται μεταξύ τους.

Συνήθως οι προκλήσεις για τον αρχηγό της οικογενειακής επιχείρησης ξεκινούν από τα μέλη της οικογένειας που δραστηριοποιούνται στην επιχείρηση και έχουν καθημερινές επαφές μεταξύ τους. Τα ζητήματα της επιλογής μελών σε θέσεις κλειδιά, οι αντιζηλιές μεταξύ των μελών, και γενικότερα θέματα που αφορούν την απασχόληση οικογενειακών μελών προσφέρουν αφορμές για σοβαρές προστριβές. Ο σημαντικότερος εξωοικογενειακός παράγοντας είναι φυσικά οι εργαζόμενοι. Οι διάφορες διεκδικήσεις που εγείρουν και αφορούν ανταμοιβές μακροχρόνιας υπηρεσίας, επαγγελματισμό, προσαρμογή στις διαδοχικές διοικήσεις και τελικό μέρισμα των οφελών που προέρχονται από τη δική τους συνεργασία με τα μέλη της οικογένειας συχνά γίνονται αφορμές συγκρούσεων. (K. Gersick, J. Davis, 1997, σελ. 138)

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας σύγκρουσης είναι οι συγγενείς. Πρόκειται για τα μέλη της οικογένειας που είναι εκτός της επιχείρησης και πιθανώς κληρονόμησαν ένα μέρος της επιχείρησης ή ήταν κάποτε μέλη της διοίκησης. Τα θέματα που έχουν να κάνουν με το εισόδημα από τη λειτουργία της επιχείρησης, με την κληρονομιά και με τη συμμετοχή στις αποφάσεις που προσδιορίζουν το μέλλον της επιχείρησης, όπως και οι διάφορες κλίκες που δημιουργούνται, προκαλούν προστριβές οι οποίες απασχολούν καθημερινά τον ενεργό ιδιοκτήτη και διευθύνοντα σύμβουλο της οικογενειακής επιχείρησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο επιχειρηματίας δέχεται συνεχώς πιέσεις από εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι ανταγωνιστές, οι συνθήκες της αγοράς, οι προμηθευτές, το κράτος και γενικά οι αλλαγές και οι τάσεις που συντελούνται στο επίπεδο της διοίκησης των επιχειρήσεων, με

αποτέλεσμα να δυσχεραίνουν την λειτουργία και την ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης. (J. Longnecker, C. Moore, 1995, σελ. 112)

Συμπερασματικά, προκύπτει ότι στα προβλήματα κάθε ιδιωτικής κερδοσκοπικής επιχείρησης, όπως ρευστότητα, κερδοφορία κτλ., θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν και τα προβλήματα που οφείλονται στην ίδια την ιδιαίτερη φύση της. Αν δεν γίνει κάτι τέτοιο είναι δύσκολο να λειτουργήσει σωστά η εκάστοτε οικογενειακή επιχείρηση.

Τα βασικά προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων που έχουν διερευνηθεί μέχρι τώρα χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: στις ενδοοικογενειακές τριβές, στην διαδοχή και στην περιουσία. Μετά από βιβλιογραφική έρευνα προέκυψαν και άλλες τρεις κατηγορίες, ο καθορισμός ρόλων – Έλλειψη οργάνωσης, το χάσμα γενεών και οι υπάλληλοι που δεν είναι μέλη της οικογένειας, οι οποίες παρατίθενται παρακάτω.

### **2.5.1 Ενδοοικογενειακές τριβές**

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που παρουσιάζεται στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ότι πρέπει να συνυπάρξουν δυο διαφορετικές σχέσεις : *η επαγγελματική σχέση και η οικογενειακή σχέση*, οι οποίες είναι, συχνά, πολύ δύσκολο να διαχωριστούν.

Τα αδέλφια ή οι σύζυγοι είναι πιθανό να έχουν σχέση προϊσταμένου / υφισταμένου, την οποία δύσκολα καταφέρνουν να εναρμονίσουν με τη σχέση που έχουν στο σπιτικό τους . Τα παιδιά δυσκολεύονται να δεχθούν την κριτική στα πλαίσια της δουλειάς διότι νιώθουν πως τα επιπλήττει ο γονιός τους και όχι ο εργοδότης τους.

Είναι δύσκολο όταν τα μέλη της οικογένειας εργάζονται μαζί να κρατήσουν τα προσωπικά συναισθήματα τους, που εκπηγάζουν από την οικογενειακή τους σχέση μακριά από την επαγγελματική τους σχέση. Συνήθως τα προβλήματα της οικογένειας μεταφέρονται στον χώρο εργασίας με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια ατμόσφαιρα σύγχυσης και δυσφορίας για τους εργαζομένους που δεν είναι μέλη της οικογένειας. (N. Σκουλάς, 2002, σελ. 156)

Είναι σημαντικό τα μέλη της οικογένειας να μην κουβαλούν τα οικογενειακά τους προβλήματα στη δουλειά, διότι η επιχείρηση

υφίσταται τις δυσμενής συνέπειες του αρνητικού κλίματος που συνήθως δημιουργείται.

Είναι αποδεδειγμένο ότι οι επαγγελματικές διαμάχες στις οποίες εμπλέκονται συγγενείς είναι οι πιο σκληρές και μπορούν να προκαλέσουν ρήγματα που διαρκούν γενεές ολόκληρες. Λόγω των ισχυρών οικογενειακών δεσμών, όταν δημιουργείται μια παρεξήγηση παίρνει μεγαλύτερη έκταση, διαρκεί περισσότερο και λύνεται δυσκολότερα, σε σύγκριση με τις απλές επαγγελματικές διαμάχες ανάμεσα σε εργαζομένους που δεν ανήκουν στην ίδια οικογένεια. (K. Gersick, J. Davis, 1997, σελ. 88)

Υπάρχουν παιδιά ,τα οποία μένουν μακριά από την επιχείρηση όταν είναι μικρά αυτό συμβαίνει είτε λόγω της φύσης της δουλειάς είτε διότι οι γονείς προτιμούν να διαχωρίζουν της επαγγελματική από την οικογενειακή ζωή. Όταν όμως αυτά τα παιδιά αποφασίσουν να ασχοληθούν με την επιχείρηση η μετάδοση είναι σαφώς πιο δύσκολη, καθώς πρέπει να αντιμετωπίζουν την μαμά και τον μπαμπά σαν επιχειρηματίες κάτι που διαφέρει αρκετά από αυτό που είχαν συνηθίσει ως τότε.

Οι γονείς έχουν αρκετές απαιτήσεις από τα παιδιά τους .Θεωρούν αυτονόητο ότι πρέπει να γνωρίζουν τα πάντα για την επιχείρηση παρόλο που οι ίδιοι χρειάστηκαν αρκετές δεκαετίες για να αποκτήσουν αυτές τις γνώσεις.Υπήρχαν αρκετά που δεν γνώριζαν από την αρχή, τα οποία πιθανότατα έμαθαν εμπειρικά μέσα από τα λάθη τους. Εν τούτοις δεν είναι διατεθειμένοι να ανεχτούν το ίδιο από τα παιδιά τους. Δεν τους αφήνουν να παίρνουν πρωτοβουλίες, να χειριστούν μόνοι τους προβλήματα που προκύπτουν, βρίσκονται συνεχώς κάτω από το άγρυπνο βλέμμα των γονιών τους. (N. Σκουλάς, 2002, σελ. 156)

Σημαντικό πρόβλημα αποτελεί η ανάγκη των παιδιών να είναι υποδείγματα για τους άλλους υπαλλήλους και να ανταποκρίνονται στις συχνά υπερβολικές προσδοκίες των γονέων τους με αποτέλεσμα να τους δημιουργεί ψυχολογικά προβλήματα που αντανακλώνται στην απόδοση τους αλλά και στις σχέσεις τους με το υπόλοιπο προσωπικό.

Υπάρχουν περιπτώσεις όπου μέλη της οικογένειας δεν αποδίδουν όσο θα έπρεπε παρόλα αυτά πληρώνονται περισσότερο, έχουν

ιδιαίτερα προνόμια και μιλούν άσχημα για την οικογένεια με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί μια ατμόσφαιρα υπονομευτική για την επιχείρηση. (J. Collins, W. Lazier, 1995, σελ. 144)

### 2.5.2 Διαδοχή

Σημαντικό πρόβλημα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί η διαδοχή. Ένα σοβαρό λάθος που κάνουν πολλοί αυτοδημιούργητοι επιχειρηματίες είναι ότι προετοιμάζουν με λάθος τρόπο τα παιδιά τους, τους προετοιμάζουν σαν υποτακτικούς και όχι σαν managers. Όταν λοιπόν έρθει ο καιρός εκείνοι να αποσυρθούν δεν υπάρχει κανείς στην οικογένεια που να έχει μάθει να διαχειρίζεται την επιχείρηση σωστά.

Πολλές φορές οι γονείς θεωρούν δεδομένη την ικανότητα των παιδιών τους να ηγηθούν της οικογενειακής επιχείρησης, σκεπτικό το οποίο πολλές φορές δεν είναι σωστό. Η φυσική διαδοχή του παιδιού στην οικογένεια δεν σημαίνει απαραίτητα και την διαδοχή στην επιχείρηση. Ενώ για τους γονείς αυτό θεωρείται αυτονόητο στην πραγματικότητα μπορεί να μην επιφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Οι γονείς από την φύση τους θεωρούν τα παιδιά τους ικανά και έτοιμα να αναλάβουν τα καθήκοντα του διευθυντή στην οικογενειακή επιχείρηση. (D. Miller, I. Miller, 2005, σελ. 189)

Σε πολλές περιπτώσεις το παιδί δεν πληρεί τις προϋποθέσεις του σωστού διαδόχου, για αυτό ο γονιός πριν πάρει αυτή τη σοβαρή απόφαση πρέπει να ερευνήσει τις ικανότητες αλλά και τις προθέσεις του παιδιού του. Σε άλλες περιπτώσεις το παιδί διαθέτει τα προσόντα και την ικανότητα να ηγηθεί της οικογενειακής επιχείρησης αλλά οι προσωπικές του φιλοδοξίες είναι διαφορετικές. Συχνά παρατηρείται το γεγονός, οι γονείς να επιβάλλουν στα παιδιά τους να ασχοληθούν είτε να σπουδάσουν το αντικείμενο της οικογενειακής επιχείρησης ενώ τα ίδια θέλουν να ασχοληθούν με κάτι διαφορετικό. (M. Kets de Vries, 1996, σελ. 58)

Αυτό που προκύπτει από τα παραπάνω είναι ότι οι γονείς εκτός από τα προσόντα των παιδιών τους πρέπει να ελέγξουν και τις προσωπικές φιλοδοξίες τους ακόμα και αν αυτές δεν συμβαδίζουν με



την ενασχόληση τους με την επιχείρηση, γιατί στην προκειμένη περίπτωση δεν πρέπει να λειτουργήσουν σαν προϊστάμενοι των παιδιών τους αλλά σαν γονείς.

Εάν η οικονομική ασφάλεια του ανθρώπου που αποχωρεί εξαρτάται από την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, τότε είναι λιγότερο πιθανό πως αυτός ο άνθρωπος θα αποχωρήσει τελείως και μάλλον θα δυσκολευτεί να δώσει στον διάδοχο του τον πλήρη έλεγχο, τον οποίο χρειάζεται να έχει. (Α. Κεφαλάς, 2008, σελ. 79)

Ο γονιός όταν έρθει η ώρα να επιλέξει τον άνθρωπο που θα τον διαδεχθεί στην επιχείρηση και διαπιστώσει ότι το παιδί του δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της δουλειάς, τότε είναι αναγκασμένος να στραφεί σε άτομα εκτός της οικογένειας. Αυτό μπορεί να προκαλέσει ποικίλες αντιδράσεις στο παιδί, να το εκλάβει σαν απόρριψη από τους γονείς του, με τις όποιες συνέπειες μπορεί να έχει αυτό στην συμπεριφορά του.

Δεν είναι ασυνήθιστο το φαινόμενο για γονείς αυτοδημιούργητους επιχειρηματίες που δεν είχαν την τύχη να αποκτήσουν πολλές γραμματικές γνώσεις και κουβαλούν κάποιο απωθημένο, να παραδίδουν την επιχείρηση άνευ όρων στα παιδιά τους, μόλις αυτά πάρουν το πανεπιστημιακό τους πτυχίο χωρίς να έχουν καμιά πρακτική εργασιακή εμπειρία και χωρίς καμιά γνώση του χώρου δραστηριότητας των επιχειρήσεων με, συνήθως, ολέθρια αποτελέσματα. (P. Alcorn, 1982, σελ. 133)

Συμπερασματικά, η απόφαση της διαδοχής είναι κρίσιμη και συνήθως δεν μπορεί ο γονιός να πάρει μία αντικειμενική απόφαση, η οποία να αφορά μόνο την σωστή λειτουργία της επιχείρησης.

Συνήθως τα παιδιά δεν αναλαμβάνουν την επιχείρηση από τη μια στιγμή στην άλλη. Η διαδοχή πρέπει να γίνεται σωστά και μεθοδικά.

**Το προεπαγγελματικό Στάδιο.** Στο στάδιο 1, ο διάδοχος έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση καθώς μεγαλώνει. Το παιδί ακολουθεί τον γονέα στο γραφείο ή στη αποθήκη, ή παίζει με εξοπλισμό που σχετίζεται με το επάγγελμα. Δεν υπάρχει κάποιο σχέδιο για την προετοιμασία του παιδιού σε αυτό το πρώιμο στάδιο επειδή είναι μόλις τεσσάρων ή πέντε ετών.

**Το Εισαγωγικό Στάδιο.** Το Στάδιο 2 περιλαμβάνει εμπειρίες που λαμβάνουν χώρα πριν ο διάδοχος έχει φτάσει σε ηλικία για να εργάζεται κάποιες ώρες στην οικογενειακή επιχείρηση. Διαφέρει από το 1ο στάδιο γιατί ο γονέας συστήνει σκόπιμα το παιδί σε κάποια άτομα που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την εταιρεία και με άλλες πλευρές της επιχειρήσεως. Ο γονέας εξηγεί την διαφορά ανάμεσα στη μπουλντόζα και το ανυψωτικό μηχάνημα ή συστήνει το παιδί στον λογιστή της εταιρείας.

**Το Εισαγωγικό Λειτουργικό.** Στο Στάδιο 3ο, ο γιος ή η κόρη αρχίζει να εργάζεται κάποιες ώρες στην επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει συχνά κατά τη διάρκεια των διακοπών ή μετά το σχολείο κάθε μέρα. Κατά αυτή τη χρονική περίοδο, το παιδί αναπτύσσει μια γνωριμία με κάποια από τα ηγετικά στελέχη της εταιρείας. Συχνά τέτοιους είδους δουλειά αρχίζει στη αποθήκη ή στο γραφείο ή στο τμήμα παραγωγής και μπορεί να περιλαμβάνει εργασίες σε διάφορους λειτουργικούς τομείς καθώς περνάει ο καιρός. Το εισαγωγικό λειτουργικό στάδιο περιλαμβάνει την εκπαιδευτική προετοιμασία και την εμπειρία που αποκομίζει ο γιος ή η κόρη σε άλλους οργανισμούς.

**Λειτουργικό Στάδιο.** Το 4ο στάδιο αρχίζει όταν ο διάδοχος αρχίζει να εργάζεται με πλήρη απασχόληση μπαίνοντας τυπικά πλέον στο στάδιο της ολοκλήρωσης του εκπαιδευτικού προγράμματος. Πριν προχωρήσει στη θέση του διευθυντή, ο διάδοχος μπορεί να εργάζεται σαν λογιστής, σαν πωλητής. Ή στα αρχεία της εταιρείας και να αποκομίσει πείρα από μία πληθώρα τέτοιων θέσεων.

**Προχωρημένο Λειτουργικό Στάδιο.** Καθώς ο διάδοχος αναλαμβάνει καθήκοντα επιβλέποντα, αυτός ή αυτή περνούν στο προχωρημένο λειτουργικό στάδιο ή αλλιώς Στάδιο 5. Τα διευθυντικά καθήκοντα σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνουν την επίβλεψη των εργασιών αλλά όχι την διεύθυνση όλης της εταιρείας.

**Πρώιμο Στάδιο της Διαδοχής.** Στο Στάδιο 6, το παιδί χρίζεται πρόεδρος ή γενικός διευθυντής της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο το παιδί διευθύνει όλη την επιχείρηση, αλλά ο γονέας έχει ακόμα τον τελευταίο

λόγο. Ο ρόλος του ηγέτη ενός οργανισμού δεν μεταβιβάζεται τόσο εύκολα ή τόσο απόλυτα όπως και ο τίτλος της ηγεσίας. Δεν είναι λίγες οι φορές που ο διάδοχος δεν έχει συνειδητοποιήσει τα προβλήματα που σχετίζονται με την προεδρία, και ο προκάτοχος του μπορεί να έχει ενδοιασμούς να αφήσει όλες τις αποφάσεις στο διάδοχο του.

**Στάδιο της Ολοκληρωμένης Διαδοχής.** Περνάμε στο 7ο Στάδιο όταν η μεταβίβαση έχει ολοκληρωθεί. Ο διάδοχος είναι ολοκληρωτικά πλέον πρόεδρος. (J. Longnecker, C. Moore, 1995, σελ. 117)

### 2.5.3 Περιουσία

Όπως συμβαίνει σε όλες τις οικογένειες που τα περιουσιακά της στοιχεία μπορούν να προκαλέσουν τριβές και έντονες διαμάχες ανάμεσα στα μέλη της έτσι συμβαίνει και με τα περιουσιακά στοιχεία της οικογενειακής επιχείρησης.

Όταν τα μέλη της επιχείρησης είναι συνιδιοκτήτες στην επιχείρηση, αλλά δεν συμμετέχουν στην καθημερινή της διαχείριση, μπορούν να δημιουργήσουν επιπρόσθετα προβλήματα. Σε πολλές περιπτώσεις τους αρκεί να μην ανακατεύονται και απλά να εισπράττουν το μέρος από τα κέρδη, όταν έρθει η ώρα. (K. Gersick, J. Davis, 1997, σελ. 48)

Υπάρχουν όμως και κάποιοι που όχι μόνο ανακατεύονται αλλά καταφέρνουν και να εμποδίσουν την ανάπτυξη της επιχείρησης αμφισβητώντας την κάθε απόφαση και εάν έχουν την δυνατότητα, να περιορίσουν τις δαπάνες οι οποίες είναι αναγκαίες για να παραμείνει η επιχείρηση ανταγωνιστική. (P. Routziouris, K. Smyrniotis, 2006, σελ. 411)

Όταν ξεπεραστεί το πρόβλημα της διαδοχής και η επιχείρηση περάσει σε περισσότερα από ένα άτομο (π.χ. αδέρφια) τότε εμφανίζεται το πρόβλημα της περιουσίας. Ορισμένοι από αυτούς που διεκδικούν την περιουσία θέτουν ως πρωταρχικό τους στόχο την συνέχεια και την ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης, ενώ οι υπόλοιποι συνιδιοκτήτες μπορεί να μην συμφωνούν με αυτήν την

απόφαση και να επιθυμούν την πώληση της, με αποτέλεσμα να υπάρχει διχογνωμία.

#### **2.5.4 Καθορισμός Ρόλων – Έλλειψη Οργάνωσης Οικογενειακής Επιχείρησης**

Σοβαρός λόγος για την αποτυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η έλλειψη μακροπρόθεσμης σκέψης και σχεδιασμού. Λόγω της συγγενικής σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη που ασχολούνται με την οικογενειακή επιχείρηση οι συμφωνίες που γίνονται μεταξύ τους είναι προφορικές. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργούνται διάφορα προβλήματα γιατί δεν υπάρχουν έγγραφα που να αποδεικνύουν τις συμφωνίες που έχουν γίνει. (K. Gersick, J. Davis, 1997, σελ. 127)

Οι επιχειρηματίες που ασχολούνται με την οικογενειακή επιχείρηση συχνά είναι πολύ δύσκολο να αποχωρήσουν από αυτήν, καθώς η ενασχόληση τους σε αυτήν ήταν πολύ έντονη. Πρόκειται για ένα σημαντικό κομμάτι της ταυτότητας τους, το οποίο δεν είναι εύκολο να αποχωριστούν. Παρόλο που έχει γίνει ο καθορισμός των ρόλων και έχουν αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης άλλα μέλη της οικογένειας η συνεχής εμπλοκή τους επηρεάζει την λειτουργία της επιχείρησης.

Είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι που δεν είναι μέλη της οικογένειας σε ποιον αναφέρονται. Μπορεί να υπάρξει μεγάλη σύγχυση εάν τους δίνονται οδηγίες (συχνά αντικρουόμενες) από διάφορα μέλη της οικογένειας. Αυτό είναι πολύ συχνό φαινόμενο στις οικογενειακές επιχειρήσεις, το οποίο μπορεί να αποφευχθεί, εάν γίνει εξαρχής σωστός καθορισμός ρόλων. (M. Kets de Vries, 1996, σελ. 38)

Λόγω του ψυχολογικού εκβιασμού που ασκούν πολλές φορές οι συγγενείς στον επιχειρηματία της οικογενειακής επιχείρησης, αναγκάζεται να προσλάβει άτομα στην επιχείρηση που ανήκουν στην οικογένεια αλλά δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της δουλειάς και δεν έχουν τις ικανότητες, με αποτέλεσμα να δημιουργείται πρόβλημα στην οργάνωση της οικογενειακής επιχείρησης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνήθως δεν ακολουθούν μια ξεκαθαρισμένη στρατηγική και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ότι όσο διευρύνεται ο οικογενειακός

κύκλος τα συγκεκριμένα προβλήματα εντατικοποιούνται. (J. Collins, W. Lazier, 1995, σελ 142)

### **2.5.5 Χάσμα Γενεών**

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η σύγχρονη οικογένεια είναι το χάσμα γενεών. Οπότε το συγκεκριμένο πρόβλημα σε πολλές περιπτώσεις μεταφέρεται και στην οικογενειακή επιχείρηση.

Για τους επιχειρηματίες παλαιότερης γενιάς πρωταρχικό μέλημα είναι η οικονομική ασφάλεια και η λειτουργία της επιχείρησης με τον παραδοσιακό τρόπο, αυτό έρχεται να αντικρούσει τις καινούριες ιδέες και αντιλήψεις της νέας γενιάς. (N. Σκουλάς, 2002, σελ. 159)

Τα άτομα μικρότερης ηλικίας που αναλαμβάνουν την επιχείρηση θέλουν να ξεφύγουν από την πεπατημένη οδό που ακολουθούν τόσα χρόνια οι μεγαλύτεροι επιχειρηματίες και να εφαρμόσουν στην οικογενειακή επιχείρηση νέες ιδέες και να την αναπτύξουν χρησιμοποιώντας νέες τεχνολογίες, γεγονός που δεν βρίσκει σύμφωνους τους επιχειρηματίες παλαιότερης γενιάς.

Είναι γεγονός ότι οι νέοι σήμερα είναι πιο αυθόρμητοι έχουν περισσότερες γνώσεις, ευκολότερη πρόσβαση στον κόσμο της πληροφορίας, είναι πιο κοντά στις εξελίξεις, σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες ηλικίες που συχνά παρουσιάζονται πιο συγκρατημένοι και επιφυλακτικοί. (J. Longnecker, C. Moore, 1995, σελ. 119)

### **2.5.6 Υπάλληλοι που δεν είναι μέλη της οικογένειας**

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσέλκυση και διατήρηση υπαλλήλων σε θέσεις – κλειδιά, εξαιτίας του εσωτερικού ανταγωνισμού ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας. Το αποτέλεσμα είναι να υπάρχει συχνή εναλλαγή των εργαζομένων που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Αυτό ισχύει ακόμα περισσότερο όταν πρόκειται για στελέχη, και συχνά υπεύθυνοι για αυτό είναι οι συγγενείς.

Σε μερικές περιπτώσεις, τα μέλη της οικογένειας, φθονώντας το

ταλέντο που έρχεται «απ' έξω», κάνουν δύσκολη την ζωή των στελεχών που δεν είναι συγγενείς. Συνήθως τέτοιες καταστάσεις προκαλούν ένα είδος ζήλου και ανταγωνισμού από τα μέλη της οικογένειας, γεγονός που δεν βοηθάει στη σωστή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης. (Ν. Σκουλάς, 2002, σελ. 160)

Ένας άλλος λόγος για την συχνή εναλλαγή ατόμων είναι το γεγονός πως δεν υπάρχουν προοπτικές προαγωγής για τα στελέχη : βλέποντας τα διάφορα μέλη της οικογένειας να προωθούνται σε διάφορες θέσεις, θεωρούν πως δεν υπάρχει μέλλον για τους ίδιους.

Σε αρκετές οικογενειακές επιχειρήσεις όταν προκύψει ένα πρόβλημα, συνήθως, δεν φταίνει ποτέ οι υπάλληλοι που είναι μέλη της οικογένειας αλλά οι ευθύνες αποδίδονται στους υπαλλήλους που δεν αποτελούν μέλη της. (W. Megginson, M. Byrd, 2000, σελ. 436)



## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στην Ελλάδα οι έρευνες που σχετίζονται με τις οικογενειακές επιχειρήσεις βρίσκονται ακόμη σε πρώιμο στάδιο. Θεωρήσαμε σωστό να ξεκινήσουμε τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης. Χρησιμοποιήσαμε την συγκεκριμένη μέθοδο διότι, όπως προείπαμε οι έρευνες που αφορούν στις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένες με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν πολλά στοιχεία για την σωστή δημιουργία ερωτηματολογίου. Με τις προσωπικές συνεντεύξεις καταφέραμε να μιλήσουμε με τα άτομα που ανήκουν στις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως επίσης να τους ακούσουμε και να τους γνωρίσουμε καλύτερα, αλλά και να αποκτήσουμε πρόσβαση σ' αυτά που είχαν να μας αφηγηθούν. Με την άμεση επαφή που είχαμε μαζί τους, κατορθώσαμε να συζητήσουμε ζητήματα που έχουν ιδιαίτερη σημασία γι' αυτούς και εμείς δεν τα είχαμε προβλέψει εκ των προτέρων. Τέλος, με τις προσωπικές συνεντεύξεις δώσαμε έμφαση στο βάθος, στην πληρότητα και την σφαιρικότητα των δεδομένων, σε αντίθεση με τα επιφανειακά και ελλιπή, τις περισσότερες φορές, στοιχεία που μπορούν να μας παράσχουν τα ερωτηματολόγια. (Ε. Τηλικίδου, 2004, σελ. 76)

Πραγματοποιήσαμε συνεντεύξεις σε δώδεκα οικογενειακές επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικούς από αυτούς: Παροχή υπηρεσιών, λιανικό εμπόριο, καταστήματα μαζικής εστίασης, ξενοδοχεία.

Τα θέματα που μας απασχόλησαν στις συνεντεύξεις χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, στο οικογενειακό, ιδιοκτησιακό και επιχειρηματικό περιβάλλον.

Σχετικά με την πρώτη κατηγορία, το οικογενειακό περιβάλλον, συζητήσαμε θέματα που αφορούν τη διαδοχή, τη διοίκηση, τα οικογενειακά συμβούλια, τις συγκρούσεις, τα επίπεδα αμοιβών, τις σπουδές που έχουν κάνει τα παιδιά της οικογένειας, το αν μπερδεύεται το νοικοκυριό με τη δουλειά και το αν γίνονται προσλήψεις σε εξ' αγχιστείας συγγενείς. Ασχοληθήκαμε με το ιδιοκτησιακό περιβάλλον,

όπου συζητήσαμε θέματα σχετικά με τα περιουσιακά στοιχεία, αν ανήκουν στην εταιρεία ή όχι, με τα ποσοστά που έχει ο κάθε ιδιοκτήτης και αν παίζουν ρόλο για το ποιος ασκεί εξουσία και τέλος, πως βλέπει η νέα γενιά τα περιουσιακά στοιχεία, αν ενδιαφέρεται για την επιχείρηση ή αν θέλει να χρησιμοποιήσει την περιουσία για προσωπική εκμετάλλευση. Για να πάρουμε πληροφορίες σχετικά με το επιχειρηματικό περιβάλλον θίξαμε ζητήματα που αφορούν τα βασικότερα εμπόδια επιχειρηματικής ανάπτυξης που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς και τις προτεραιότητες που θεωρούν σημαντικότερες για την ανάπτυξη της επιχείρησής τους.

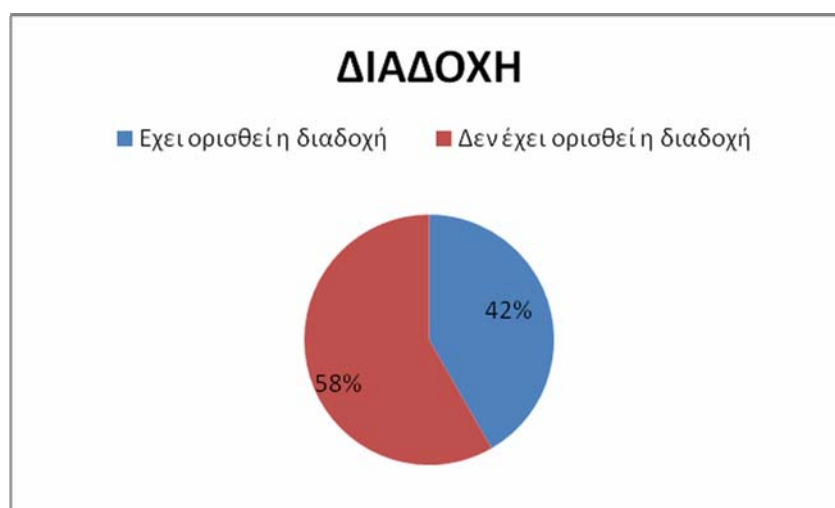
Στο τέλος ακολουθήσαμε μία μορφή μη δομημένης συνέντευξης όπου συζητήσαμε γενικά για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην καθημερινότητα τους, για την οικονομική κρίση και πως την αντιμετωπίζουν καθώς και για το πώς βλέπουν το μέλλον των επιχειρήσεών τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρατίθενται παρακάτω.



### 3.1 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε στις οικογενειακές επιχειρήσεις σχετικά με το οικογενειακό περιβάλλον, καταλήξαμε στα εξής συμπεράσματα:

#### 3.1.1 Διαδοχή

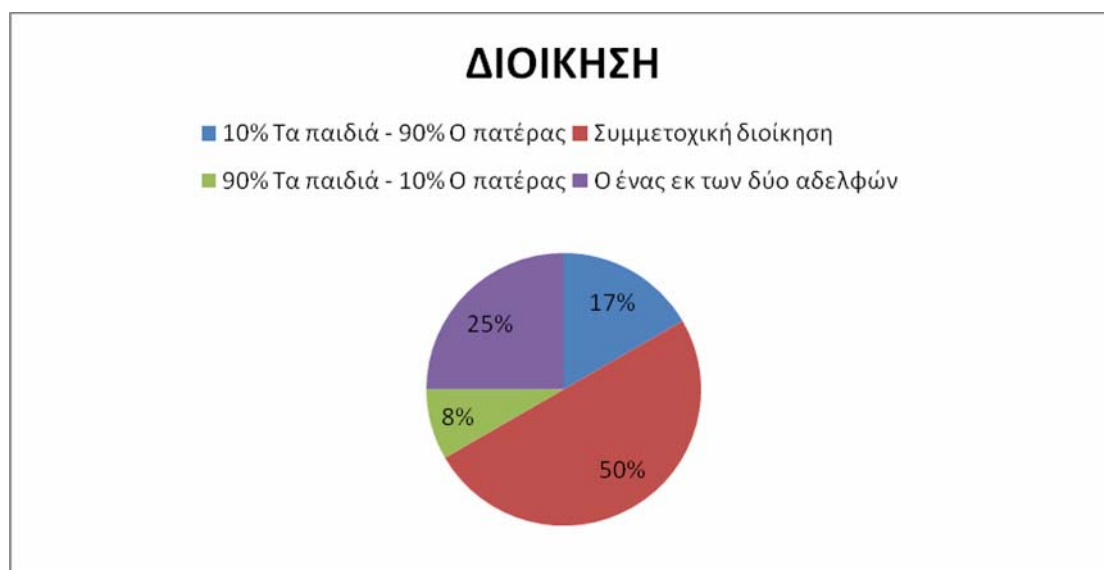


Πίτα 3.1

Η διαδοχή θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως το πιο σοβαρό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα, παρατηρούμε ότι το 58% των ερωτηθέντων, δηλαδή οι επτά στις δώδεκα επιχειρήσεις απάντησαν αρνητικά στο αν έχει οριστεί η διαδοχή. Οι δύο από αυτές μας ενημέρωσαν ότι δεν έχουν ορίσει ακόμη τη διαδοχή, αλλά πιθανός διάδοχος θα είναι το ένα από τα παιδιά το οποίο σπούδασε το αντικείμενο της επιχείρησης και έχει τη διάθεση να ασχοληθεί με την επιχείρηση και να την αναπτύξει. Οι τρεις από αυτές, δεν έχουν έρθει ακόμα αντιμέτωπες με το πρόβλημα της διαδοχής διότι τα παιδιά τους βρίσκονται σε μικρή ηλικία, η επόμενη από αυτές αντιμετωπίζει πρόβλημα διαδοχής διότι ο τομέας δραστηριότητας της συγκεκριμένης επιχείρησης απαιτεί ανδρική εργασία (μηχανουργείο), ενώ τα παιδιά της οικογένειας είναι γένους θηλυκού και η τελευταία από τις επτά επιχειρήσεις αντιμετωπίζει το πρόβλημα της αδιαφορίας, κανένα από τα παιδιά δεν ενδιαφέρεται για την οικογενειακή επιχείρηση.

Από την άλλη πλευρά, παρατηρούμε ότι οι υπόλοιπες πέντε επιχειρήσεις έχουν αποφασίσει από τώρα ποιος θα διαδεχθεί την οικογενειακή επιχείρηση και πιο συγκεκριμένα ως διάδοχοι έχουν ορισθεί τα παιδιά, τα οποία ασχολούνται ενεργά με την οικογενειακή επιχείρηση, εργάζονται ήδη σ' αυτήν και ενδιαφέρονται να την συνεχίσουν και να την αναπτύξουν.

### 3.1.2 Διοίκηση

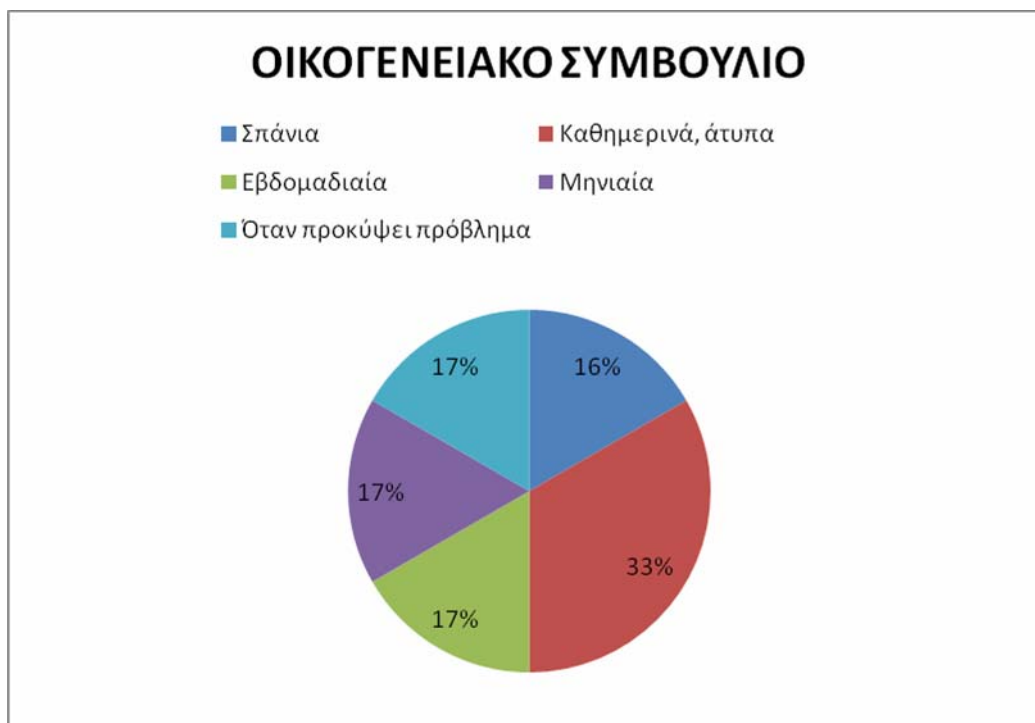


Πίνα 3.2

Όσον αφορά το θέμα της διοίκησης στις οικογενειακές επιχειρήσεις, παρατηρούμε ότι το 50% από αυτές ασκούν συμμετοχική διοίκηση. Η συμμετοχική διοίκηση έχει ως στόχο τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων που συνήθως είναι μέλη της οικογένειας, με τις εμπειρίες τους και τις γνώσεις τους να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις. Επιτρέπει ,επίσης, την ανάπτυξη πνεύματος εμπιστοσύνης και υπευθυνότητας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Το 17% των ερωτηθέντων μας είπε ότι 10% ασκούν διοίκηση τα παιδιά ενώ 90% ο πατέρας. Από το συγκεκριμένο ποσοστό μπορούμε εύκολα να αντιληφθούμε τη δυσκολία του πατέρα να εμπιστευτεί τη διοίκηση στα παιδιά του, να τα δώσει περισσότερες αρμοδιότητες και να τα αφήσει να πάρουν αποφάσεις. Σημαντικό ποσοστό (25%) κατέχουν οι επιχειρήσεις που ενώ ιδιοκτήτες είναι δύο αδέρφια εξουσία ασκεί ο

ένας εκ των δύο. Τέλος, μόνο σε μία από τις οικογενειακές επιχειρήσεις ασκεί διοίκηση στο 90% το παιδί και στο 10% ο πατέρας.

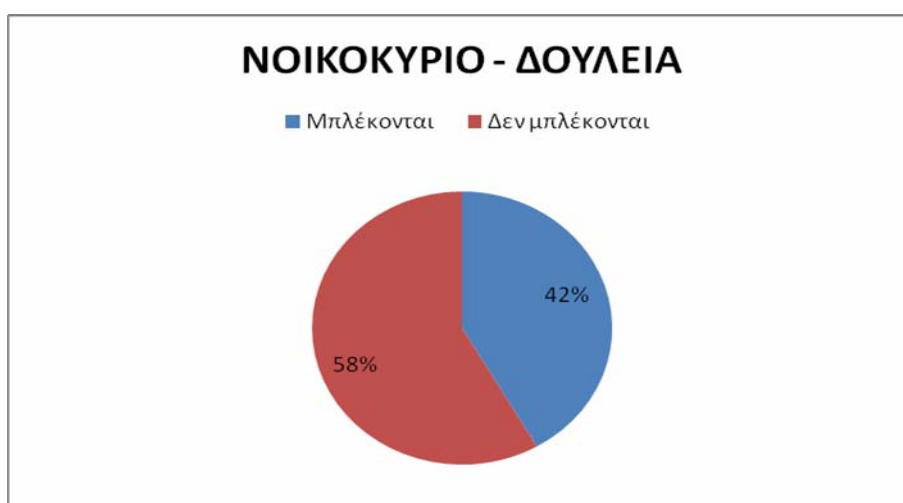
### 3.1.3 Οικογενειακό συμβούλιο



Πίτα 3.3

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα, παρατηρούμε ότι το 33% των οικογενειακών επιχειρήσεων κάνει άτυπα οικογενειακά συμβούλια σε καθημερινή βάση. Τα συγκεκριμένα συμβούλια έχουν τη μορφή γευμάτων, οικογενειακών συγκεντρώσεων και συζητήσεων. Γενικά, σχεδόν καθημερινά κουβεντιάζουν για τα προβλήματα της επιχείρησης και προσπαθούν να βρουν λύση. Οι δύο από αυτές κάνουν οικογενειακό συμβούλιο σπάνια, οι άλλες δύο σχεδόν κάθε εβδομάδα και οι υπόλοιπες δύο με το κλείσιμο του μήνα. Τέλος, 16% συγκεντρώνουν οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν οικογενειακά συμβούλια μόνο όταν προκύψει κάποιο πρόβλημα και καλούνται να το επιλύσουν.

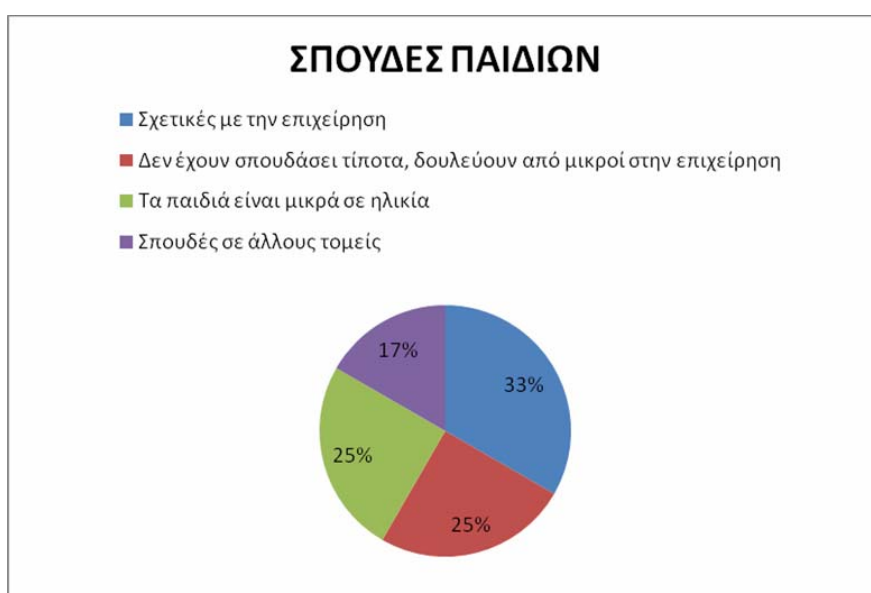
### 3.1.4 Νοικοκυριό – Δουλειά



Πίτα 3.4

Δυστηχώς, στις οικογενειακές επιχειρήσεις το νοικοκυριό με τη δουλειά είναι δύο έννοιες οι οποίες συχνά συγχέονται. 58% συγκεντρώνουν οι επιχειρήσεις στις οποίες το νοικοκυριό με την δουλειά δεν μπλέκεται ενώ το υπόλοιπο 42% κατέχουν οι επιχειρήσεις στις οποίες το νοικοκυριό με τη δουλειά μπλέκεται με ,συνήθως, ολέθριες συνέπειες στη λειτουργία της επιχείρησης.

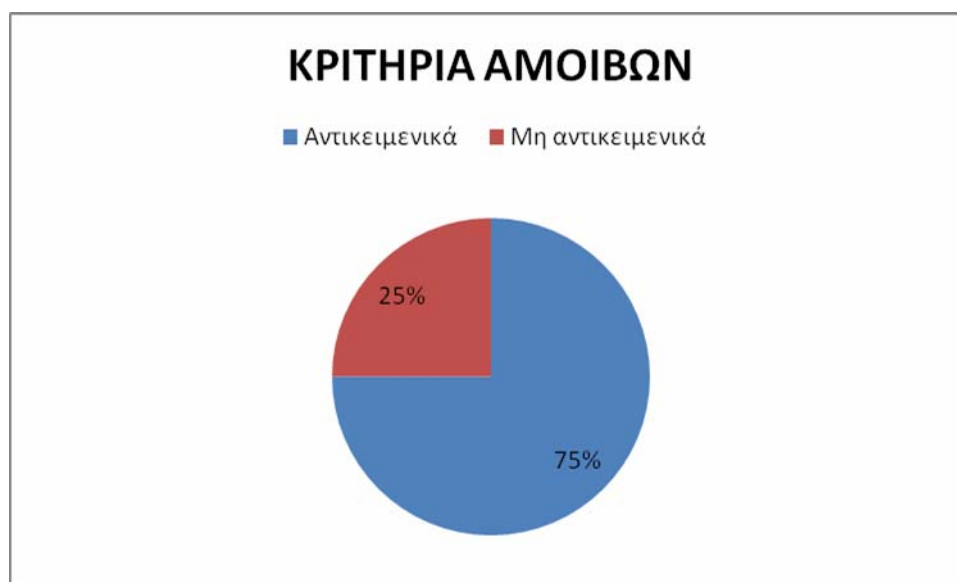
### 3.1.5 Σπουδές παιδιών



Πίτα 3.5

Σύμφωνα με το παραπάνω σχήμα, συμπεραίνουμε ότι μεγαλύτερο ποσοστό(33%) συγκεντρώνουν τα παιδιά που έχουν σπουδάσει κάτι σχετικό με την οικογενειακή τους επιχείρηση. Ποσοστό που μας βοηθάει εύκολα να κατανοήσουμε το ενδιαφέρον της νέας γενιάς να ασχοληθεί με την επιχείρηση και να την αναπτύξει. Απεναντίας , μόνο το 17% των παιδιών έχει κάνει σπουδές σε άλλους τομείς. Ποσοστό 25% κατέχουν τα παιδιά που δεν έχουν σπουδάσει τίποτα αλλά δουλεύουν από μικρή ηλικία στην οικογενειακή επιχείρηση. Τέλος, το 25% των επιχειρήσεων έχει παιδιά σε μικρή ηλικία, τα οποία δεν έχουν σπουδάσει ακόμη, αλλά οι γονείς τους κατευθύνουν να σπουδάσουν κάτι σχετικό με την επιχείρησή τους.

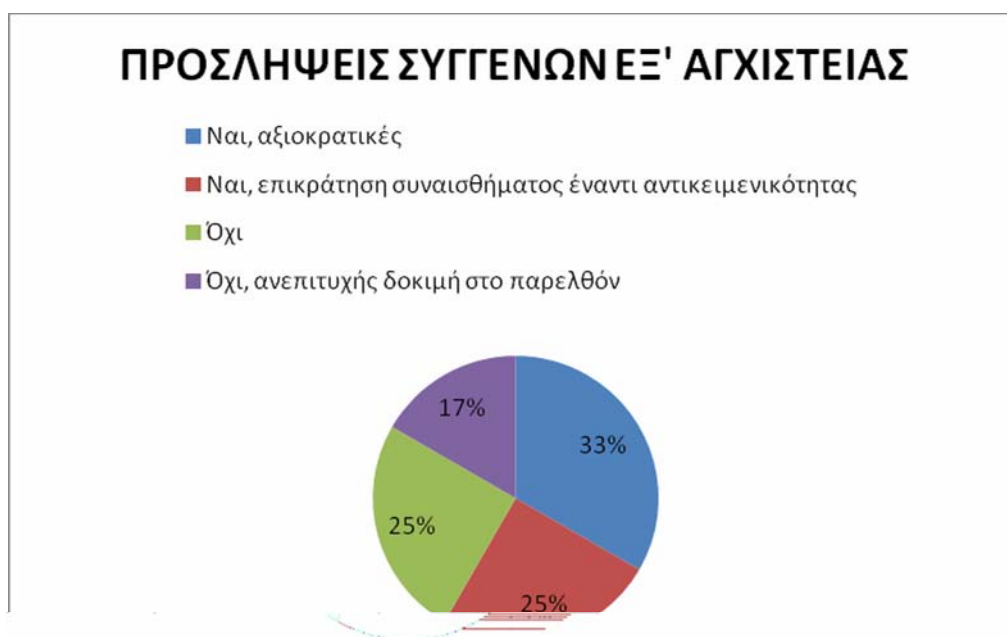
### 3.1.6 Κριτήρια αμοιβών για τα μέλη της οικογένειας



Πίνα 3.6

Το μεγαλύτερο ποσοστό (75%) των οικογενειακών επιχειρήσεων χρησιμοποιούν αντικειμενικά κριτήρια για τις αμοιβές των μελών της οικογένειας που δουλεύουν στην επιχείρηση. Οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων έχοντας σαν γνώμονα τη σωστή λειτουργία και ανάπτυξη της εταιρίας τους, αξιολογούν το κάθε μέλος της οικογένειας ξεχωριστά σαν να είναι ένας απλός εργαζόμενος και του δίνουν το μισθό που του αξίζει. Απεναντίας μόλις το 25% των οικογενειακών επιχειρήσεων χρησιμοποιεί μη αντικειμενικά κριτήρια για τις αμοιβές των μελών της οικογένειας.

### 3.1.7 Προσλήψεις συγγενών εξ'αγχιστείας



Πίνα 3.7

Ένα σημαντικό ποσοστό (33%) των οικογενειακών επιχειρήσεων χρησιμοποιεί αξιοκρατικά κριτήρια για τις προσλήψεις συγγενών εξ'αγχιστείας ενώ ένα μικρότερο ποσοστό (25%) πραγματοποιεί προσλήψεις διότι επικρατεί το συναίσθημα έναντι της αντικειμενικότητας. Το 42% δεν κάνει προσλήψεις συγγενών εξ'αγχιστείας είτε γιατί το έχει δοκιμάσει στο παρελθόν με ανεπιτυχή αποτελέσματα (17%) είτε γιατί από την αρχή της λειτουργίας της επιχείρησης δεν πραγματοποιεί τέτοιου είδους προσλήψεις (25%).

### 3.1.8 Συγκρούσεις



Πίνα 3.8

Παρατηρείται ότι σε όλες τις οικογενειακές επιχειρήσεις υπάρχουν συγκρούσεις και τις περισσότερες φορές αρκετά σοβαρές. Αξιοθαύμαστο είναι το ποσοστό (82%) όπου οι συγκρούσεις των μελών της οικογένειας που δουλεύουν στην επιχείρηση είναι αρκετές αλλά γίνονται προς όφελος της επιχείρησης με, συνήθως, θετικά αποτελέσματα για αυτήν. Ενώ μόλις στο 18% των επιχειρήσεων υπάρχουν συγκρούσεις οι οποίες δημιουργούν πρόβλημα σε αυτές.

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε στις οικογενειακές επιχειρήσεις οι αιτίες των συγκρούσεων που παρατηρήθηκαν είναι οι εξής :

- Σε πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις ο πατέρας είναι αυτοδημιούργητος με αποτέλεσμα να βασίζεται μόνο στη δική του γνώμη και να ισχυρίζεται πως αυτή είναι η σωστή χωρίς να δίνει βάρος στις προτάσεις των υπόλοιπων μελών της οικογένειας του.
- Σημαντική αιτία σύγκρουσης είναι το χάσμα γενεών. Συνήθως η μεγάλη διαφορά ηλικίας ανάμεσα στους γονείς και στα παιδιά δημιουργεί πρόβλημα στις αποφάσεις που σχετίζονται με τις νέες

τεχνολογίες. Λόγω της συνεχούς εξέλιξης των νέων τεχνολογιών, είναι πιο εύκολο για τη νέα γενιά να τις καταλάβει και να τις εκμεταλλευτεί με σωστό τρόπο προς όφελος της επιχείρησης, σε αντίθεση με τους γονείς που δεν είναι εξοικειωμένοι και παρουσιάζονται ιδιαίτερα επιφυλακτικοί απέναντι σε αυτές. Οι έννοιες marketing, internet, στρατηγικός σχεδιασμός και διαφήμιση είναι άγνωστες για πολλούς γονείς και είναι δύσκολο για αυτούς να κατανοήσουν της σημασία τους και την χρησιμότητα τους στην επιχείρηση.

- Συχνή αιτία σύγκρουσης αποτελεί η διαφορετική κουλτούρα, η εμπειρία και οι γνώσεις ανάμεσα στους ιδιοκτήτες της οικογενειακής επιχείρησης.
- Σε πολλές περιπτώσεις η διαφορετική προσέγγιση, αξιολόγηση και ανάλυση των εξελίξεων και ευκαιριών που παρουσιάζονται για την επιχείρηση αποτελεί αιτία διαμάχης.
- Πολλοί ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων έστησαν τις επιχειρήσεις τους βασιζόμενοι σε ένα δικό τους μοντέλο διοίκησης και χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα προϊόντα. Οι ανάγκες των καταναλωτών όμως εξελίσσονται, με συνέπεια η επιχείρηση να χρειάζεται να αλλάξει την φιλοσοφία της, να εμπλουτίσει τα προϊόντα της και να ακολουθήσει ένα πιο σύγχρονο μοντέλο λειτουργίας σύμφωνα με τις τάσεις της εποχής. Οι παραπάνω αλλαγές όμως δεν βρίσκουν σύμφωνους τους γονείς με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εντάσεις ανάμεσα τους.
- Οι νέες γενιές παίρνουν ευκολότερα ρίσκο και εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται, σε αντίθεση με τους γονείς που τους ενδιαφέρει η σταθερότητα και η σιγουριά της ήδη υπάρχουσας κατάστασης.
- Υπάρχουν περιπτώσεις όπου κάποιος από τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης δυσκολεύεται να διαχωρίσει το επαγγελματικό κομμάτι από το φιλικό με αποτέλεσμα να χάνονται οι ισορροπίες,



να δημιουργείται πρόβλημα στη λειτουργία της επιχείρησης και να υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα στους ιδιοκτήτες.

- Σημαντική αιτία συγκρούσεων για τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ο τρόπος λειτουργίας της. Πολλές φορές οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων συγκρούονται μεταξύ τους για θέματα όπως, η προτεραιότητα εξυπηρέτησης των πελατών, το τελικό κόστος των εργασιών που αναλαμβάνουν, ο τρόπος πληρωμής και γενικά η διαφορά των απόψεων που μπορεί να υπάρχει ανάμεσα στους ιδιοκτήτες.
- Είναι γεγονός ότι η σχέση γονιών και παιδιών είναι πολύ ιδιαίτερη και αυτό έχει αντίκτυπο και στην επαγγελματική τους σχέση. Πολλές φορές το παιδί δεν μπορεί να δεχθεί τον γονιό του ως εργοδότη, αισθάνεται μειωμένο όταν το επιπλήττει μπροστά στο προσωπικό, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται έντονες συγκρούσεις.
- Πολλές φορές οι γονείς έχουν αυξημένες απαιτήσεις από τα παιδιά τους, χωρίς αυτά να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις αλλά και εμπειρίες, με συνέπεια τα παιδιά να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους, ασχέτως αν έχουν τις ικανότητες.
- Συχνά παρατηρούνται συγκρούσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις διότι τα μέλη της οικογένειας που είτε ασχολούνται μ' αυτήν είτε όχι, έχουν άποψη για λειτουργικά θέματα της επιχείρησης, χωρίς να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις. Εκμεταλλευόμενοι τους οικογενειακούς δεσμούς και θεωρώντας ότι έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, προκαλούν πρόβλημα στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.
- Σημαντική αιτία σύγκρουσης για τις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί ο μισθός που παίρνουν τα μέλη της οικογένειας που εργάζονται σ' αυτές. Υπάρχει περίπτωση το παιδί να αμείβεται λιγότερο από αυτό που αξίζει, συνεπώς να αισθάνεται αδικημένο. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν περιπτώσεις όπου τα παιδιά

παίρνουν περισσότερα χρήματα απ' ότι τους αξίζει, με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι που δεν είναι μέλη της οικογένειας να αισθάνονται θιγμένοι και να δημιουργούν εντάσεις στην επιχείρηση.

- Σε ορισμένες περιπτώσεις οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων κρίνουν ότι τα παιδιά τους δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και την ικανότητα να αναλάβουν τα ινία της επιχείρησης και δίνουν την εποπτεία σε άτομα που δεν ανήκουν στην οικογένεια, αλλά διαθέτουν τα προσόντα και την εμπειρία και τοποθετούν τα παιδιά τους σε κατώτερες θέσεις, με ότι συνέπειες μπορεί να έχει αυτό στην ψυχολογία του παιδιού, που συνήθως δεν είναι οι καλύτερες.
- Έχει παρατηρηθεί αρκετές φορές, οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων να παρουσιάζουν πιο ευνοϊκή συμπεριφορά στους υπαλλήλους που είναι μέλη της οικογένειας σε σχέση με αυτούς που δεν είναι.
- Όταν τα παιδιά αναλάβουν ολοκληρωτικά την οικογενειακή επιχείρηση, οι πρώην ιδιοκτήτες (γονείς) παρόλο που τυπικά έχουν απομακρυνθεί από την επιχείρηση, ουσιαστικά συνεχίζουν να αναμιγνύονται και να παρεμβαίνουν στον τρόπο λειτουργίας που έχει καθορίσει το παιδί.



Πίνα 3.9

Αρκετές ήταν οι επιχειρήσεις (75%) που μας απάντησαν αρνητικά, στο αν υπάρχει προγραμματισμός για την αντιμετώπιση των παραπάνω συγκρούσεων, ενώ μόνο από το 25% των επιχειρήσεων πήραμε θετική απάντηση.

## 3.2 ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### 3.2.1 Εγκαταστάσεις



Πίνα 3.10

Το 50% των οικογενειακών επιχειρήσεων έχει ιδιόκτητες εγκαταστάσεις ενώ το άλλο 50% πληρώνει ενοίκιο.

### 3.2.2 Σχεδιασμός ιδιοκτησιακού καθεστώτος



Πίνα 3.11

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι 10 από τις 12(83%) οικογενειακές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι η επιχείρηση θα μεταβιβαστεί στην επόμενη γενιά, απεναντίας μόνο 2 από αυτές(17%) πιστεύουν ότι η εταιρία τους θα εξαγοραστεί από άλλη εταιρία.

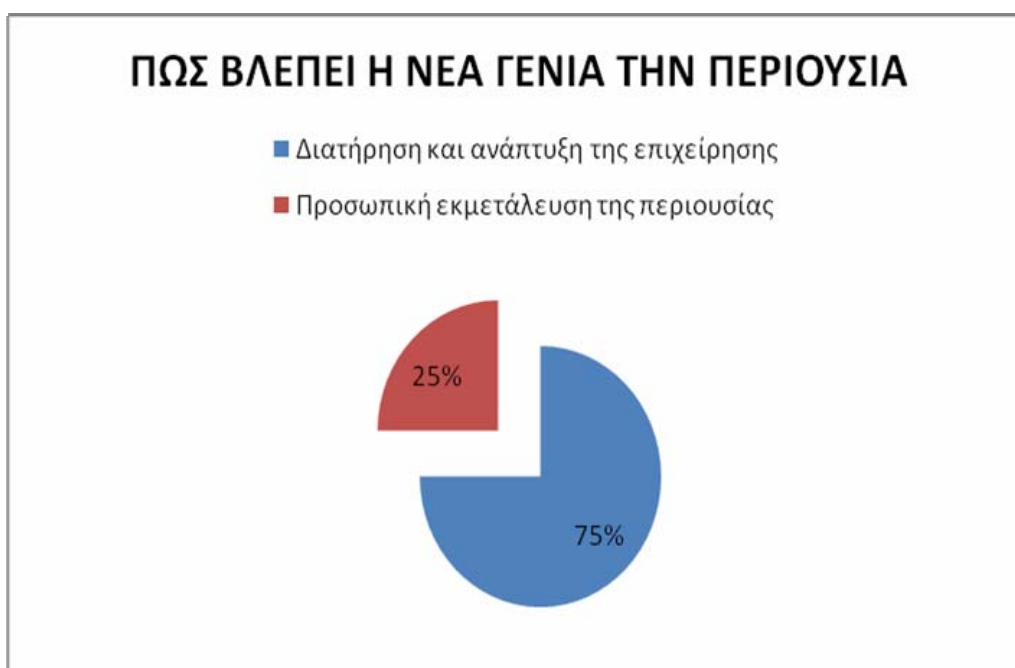
### 3.2.3 Αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος



Πίνα 3.12

Το 42% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι σε 5 με 10 χρόνια θα επέλθει αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος. Το 33% θεωρεί ότι η αλλαγή αυτή θα γίνει άμεσα μέσα στην επόμενη 5ετία, ενώ το υπόλοιπο 25% κάνει μια πιο μακροπρόθεσμη πρόβλεψη ότι η αλλαγή θα επέλθει μετά από 10 χρόνια.

### 3.2.4 Πως βλέπει η νέα γενιά την περιουσία



Πίνα 3.13

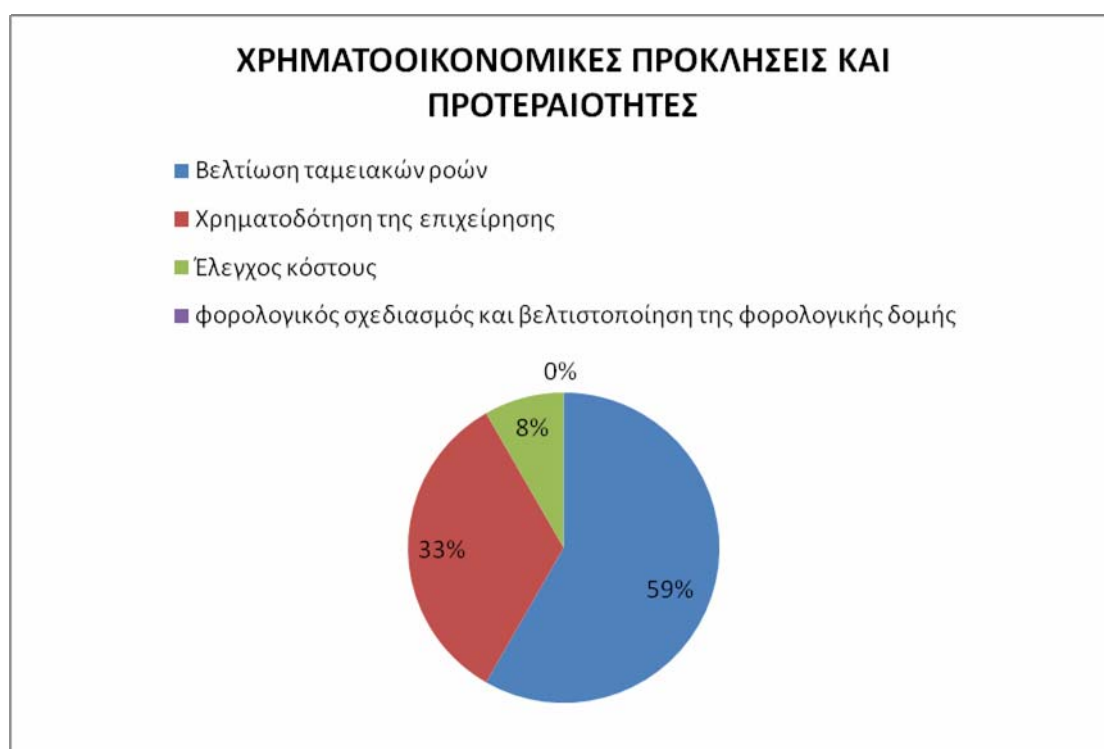
Αρκετές είναι οι οικογενειακές επιχειρήσεις (75%) όπου η νέα γενιά ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη και διατήρηση της επιχείρησης, ενώ μόνο σε 3 από αυτές η νέα γενιά θέλει απλά να χρησιμοποιήσει την περιουσία για προσωπική της εκμετάλλευση.

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε, το 35% των ερωτηθέντων πιστεύει πως υπάρχουν επαρκή περιουσιακά στοιχεία ώστε να διανεμηθεί η περιουσία δίκαια μεταξύ των μελών της οικογένειας, εμπλεκόμενων και μη στην επιχείρηση.

### 3.3 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

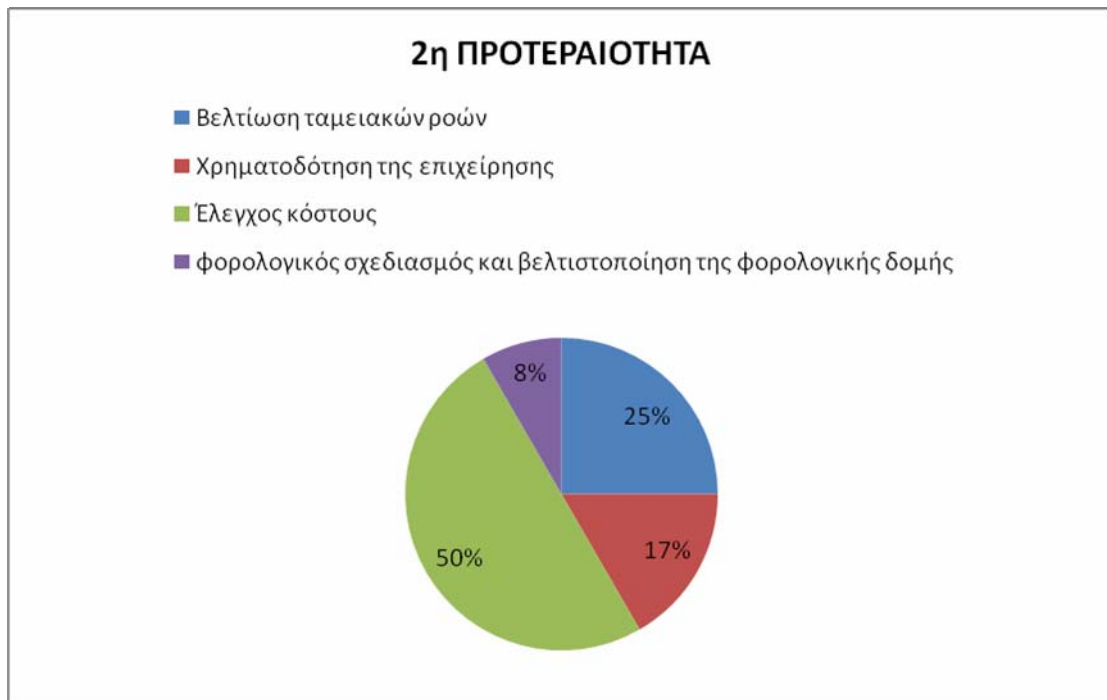
#### 3.3.1 Χρηματοοικονομικές προκλήσεις και προτεραιότητες

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν θέσει ως βασικές χρηματοοικονομικές προκλήσεις και προτεραιότητες τον έλεγχο του κόστους, την βελτίωση ταμειακών ροών, την χρηματοδότηση της επιχείρησης και τον φορολογικό σχεδιασμό και βελτιστοποίηση της φορολογικής δομής.



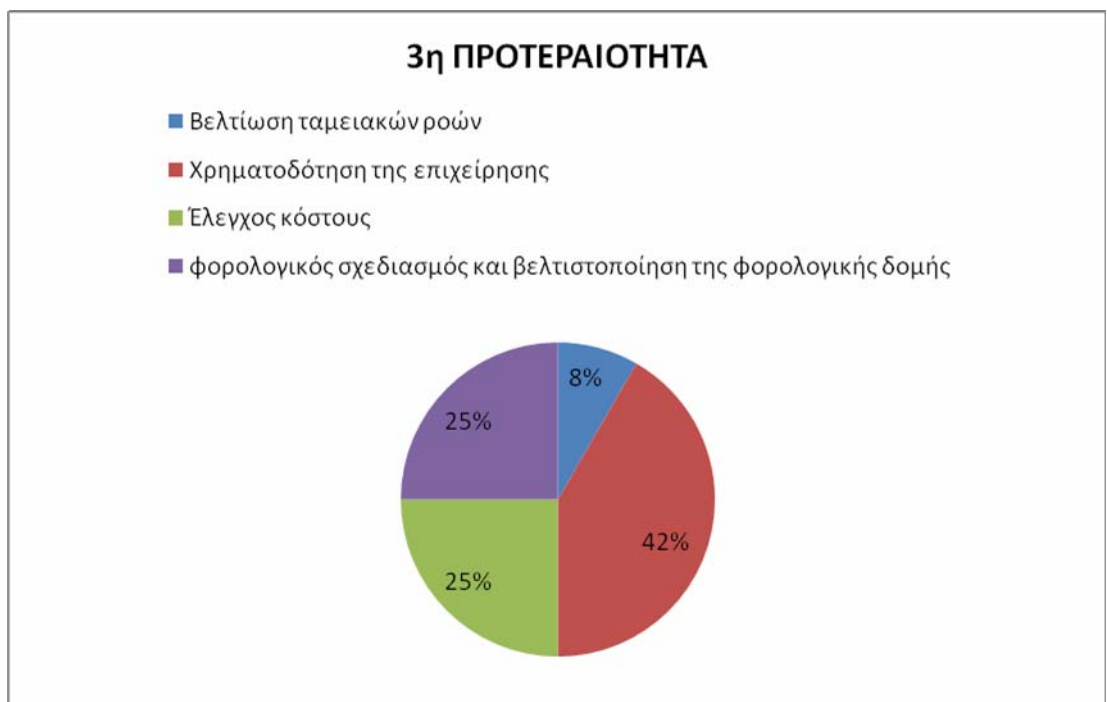
Πίνα 3.14

Η πιο σημαντική προτεραιότητα που θέτουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η βελτίωση των ταμειακών ροών με ποσοστό 59% , λιγότερο σημαντική γι' αυτούς είναι η χρηματοδότηση της επιχείρησης με ποσοστό 33% , στη συνέχεια τοποθετούν τον έλεγχο του κόστους με ποσοστό 8%, αντίθετα, καμία οικογενειακή επιχείρηση δεν θεωρεί σαν 1<sup>η</sup> προτεραιότητα τον φορολογικό σχεδιασμό και την βελτιστοποίηση της φορολογικής δομής.



Πίνα 3.15

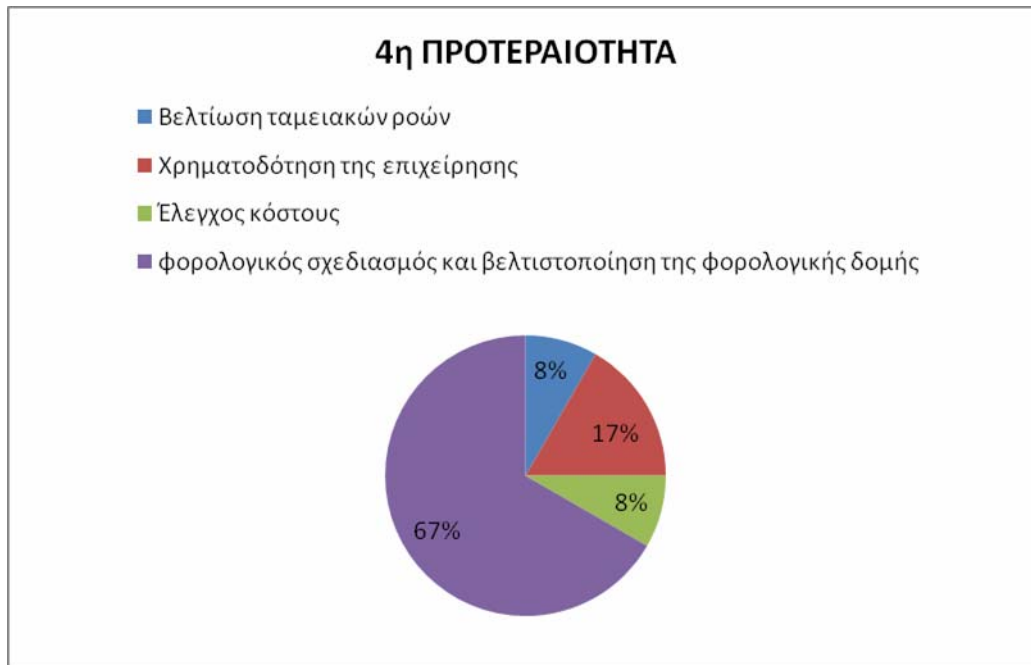
Σύμφωνα με την παραπάνω πίνα, παρατηρούμε ότι το 50% των επιχειρήσεων έχει σαν 2<sup>η</sup> προτεραιότητα τον έλεγχο του κόστους, ενώ μόλις το 8% έχει τοποθετήσει τόσο ψηλά τον φορολογικό σχεδιασμό και την βελτιστοποίηση της φορολογικής δομής.



Πίνα 3.16



Το 42% των οικογενειακών επιχειρήσεων θέτει σαν 3<sup>η</sup> πιο σημαντική προτεριότητα την χρηματοδότηση της επιχείρησης.



Πίνα 3.17

Αξιόλογο είναι το ποσοστό(67%) όπου τοποθετεί πολύ χαμηλά στις προτεραιότητες του τον φορολογικό σχεδιασμό και την βελτιστοποίηση της φορολογικής δομής.

### 3.3.2 Βασικά εμπόδια ανάπτυξης οικογενειακών επιχειρήσεων

Αρκετά είναι τα εμπόδια ανάπτυξης που αντιμετωπίζουν καθημερινά οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε σε 12 οικογενειακές επιχειρήσεις τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν είναι τα εξής:

- Η οικονομική κρίση που πλήττει τη χώρα μας το τελευταίο διάστημα δεν άφησε ανεπηρέαστες και τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Βασικό εμπόδιο ανάπτυξης αποτελούν οι τράπεζες οι οποίες δεν χορηγούν εύκολα δάνεια όπως συνέβαινε παλαιότερα με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να μην μπορούν να αναπτυχθούν.
- Δεν υπάρχει κρατική μέριμνα που να ενισχύει με επιδοτήσεις τις προσπάθειες ανάπτυξης των οικογενειακών επιχειρήσεων.
- Το πρόβλημα της γραφειοκρατίας επηρεάζει και τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Λόγω της γραφειοκρατίας σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες αναγκάζονται να αναθέσουν σε τρίτους την διεκπεραίωση των υποθέσεων τους με αποτέλεσμα να επιβαρύνουν την επιχείρηση με περαιτέρω έξοδα.
- Βασικό εμπόδιο στην ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελεί η κρατική αναληψία αλλά και η διαφθορά που συχνά διαπιστώνεται στο Ελληνικό πολιτικό γίνεσθαι, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η λειτουργία των επιχειρήσεων αυτών.
- Σημαντικό εμπόδιο ανάπτυξης των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ο μεγάλος ανταγωνισμός από τα πολυκαταστήματα και τις μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων. Ο ανταγωνισμός δεν οφείλεται στην κοντινή χιλιομετρική απόσταση είτε στην καλύτερη ποιότητα αλλά στο κομμάτι του marketing, το οποίο είναι πιο οργανωμένο, πιο αναπτυγμένο και το δουλεύουν άτομα με πολυετή εμπειρία στο χώρο.
- Τα πολυκαταστήματα αλλά και οι μεγάλες αλυσίδες καταστημάτων κάνουν μεγάλες παραγγελίες με αποτέλεσμα να

πουλάνε σε χαμηλότερες τιμές αλλά και να κάνουν καλύτερες προσφορές σε συγκεκριμένα είδη. Κάτι τέτοιο δεν μπορεί να κάνει η οικογενειακή επιχείρηση διότι οι παραγγελίες είναι περιορισμένες λόγω του μικρού μεγέθους της επιχείρησης.

- Αρκετοί είναι αυτοί που δεν εμπιστεύονται τις οικογενειακές επιχειρήσεις λόγω του μεγέθους τους και τις κρίνουν αρνητικά χωρίς να τις έχουν επισκεφθεί. Υπάρχουν όμως και άτομα που τις προτιμούν διότι απολαμβάνουν την προσωπική επαφή, κάτι που εκλείπει στα μεγάλα καταστήματα.
- Βασικό πρόβλημα των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελεί το υψηλό κόστος παραγωγής. Η οικογενειακή επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα να αγοράσει μεγάλες ποσότητες πρώτων υλών σε χαμηλές τιμές, με αποτέλεσμα το τελικό προϊόν που παράγεται να έχει υψηλή τιμή.
- Λόγω της έλλειψης επαρκούς μηχανολογικού εξοπλισμού, όσον αφορά την ποιότητα αλλά και την ποσότητα, αναγκάζονται οι οικογενειακές επιχειρήσεις να επιβαρύνονται με ακριβό εργατικό δυναμικό (μισθός, ΙΚΑ, ένσημα, δώρα).
- Αξιόλογο εμπόδιο ανάπτυξης για τις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί η αδυναμία επιμόρφωσης του προσωπικού μέσω σεμιναρίων. Το κράτος δεν παρέχει δωρεάν σεμινάρια για το προσωπικό των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα οι εργοδότες να καταφεύγουν σε σεμινάρια που γίνονται στο εξωτερικό ή από ιδιώτες, τα οποία βέβαια κοστίζουν πολύ ακριβά και σπάνια επιλέγονται από τους ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων.
- Το στήσιμο και η διακόσμηση των χώρων προώθησης και πώλησης των προϊόντων των οικογενειακών επιχειρήσεων κοστίζει ακριβά, οπότε οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις λόγω του χαμηλού budget που διαθέτουν είναι δύσκολο να ανταγωνισθούν τα καλοστημένα αισθητικά ομοειδή καταστήματα.

- Κύριο εμπόδιο ανάπτυξης των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελεί η αδυναμία τους να ανταποκριθούν στις ανάγκες της εποχής, που συνήθως έχουν να κάνουν με τις νέες τεχνολογίες, ανάγκες σχετικές με τη διαφήμιση και προβολή των οικογενειακών επιχειρήσεων στο ραδιόφωνο, στην τηλεόραση και στον τύπο.
- Το ασταθές φορολογικό περιβάλλον αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις.
- Μεγάλο πρόβλημα με τους νόμους που διέπουν τον κλάδο των αυτοκινήτων (ανακύκλωση, τέλη κυκλοφορίας) αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σ' αυτόν τον τομέα. Οι συχνές νομοθετικές μεταρρυθμίσεις λόγω των εναλλαγών των κυβερνήσεων οδηγούν σε αβεβαιότητα ως προς το νομοθετικό πλαίσιο και κατά συνέπεια επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία των επιχειρήσεων αυτών.
- Είναι πολύ σημαντικό για τις οικογενειακές επιχειρήσεις να επιλέξουν εξ αρχής τον σωστό τομέα δραστηριότητας. Πολλές φορές επηρεάζονται από τις τάσεις της εποχής με αποτέλεσμα η επιχείρηση που θα ανοίξουν, μετά από λίγα χρόνια, να αποδειχθεί λανθασμένη επιλογή.
- Οι διαδικασίες παραγωγής έχουν αυτοματοποιηθεί με αποτέλεσμα να αναλαμβάνουν τις δουλειές των οικογενειακών επιχειρήσεων μεγάλα εργοστάσια, τα οποία συνήθως εδρεύουν σε Βαλκανικές χώρες και λειτουργούν με φθηνά εργατικά χέρια και συνεπώς χαμηλό κόστος παραγωγής.
- Το πελατολόγιο των οικογενειακών επιχειρήσεων συνήθως απαρτίζεται από άτομα γνωστά προς την επιχείρηση με αποτέλεσμα η αμοιβή της δουλειάς τους να μην ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα όπως επίσης και οι πληρωμές να μην γίνονται στην ώρα τους.

- Σημαντικό πρόβλημα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί και η πληρωμή των εργασιών τους, η οποία συνήθως γίνεται με επιταγές 3μηνες είτε 4μηνες και κατά συνέπεια δεν υπάρχει ρευστό για να πληρωθούν τα πάγια μηνιαία έξοδα της επιχείρησης( Φ.Π.Α., δόσεις δανείων, ΙΚΑ, μισθοί).
- Η περιοχή στην οποία δραστηριοποιείται η οικογενειακή επιχείρηση, ορισμένες φορές δημιουργεί πρόβλημα στην ίδια την επιχείρηση. Αξιόλογο παράδειγμα οι επιχειρήσεις οι οποίες εδρεύουν στην περιοχή της Βαλαωρίτου. Οι περισσότεροι από τους δεκάδες βιοτεχνικούς χώρους, τα παλαιά υφασματοπωλεία και τα άλλα μαγαζιά χονδρικής και λιανικής πώλησης, πολλά από τα οποία ήταν οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν κλείσει ή κλείνουν το ένα μετά το άλλο και στη θέση τους ξεφυτρώνουν σχεδόν κάθε μέρα σύγχρονα εστιατόρια, καφέ, μπαρ και άλλοι χώροι διασκέδασης. Η παλιά εμπορική ταυτότητα της συγκεκριμένης περιοχής αλλάζει, μπαίνει σε μια διαφορετική τροχιά ανάπτυξης, αλλάζει μορφή και μετατρέπεται σ' έναν απέραντο σύγχρονο χώρο εστίασης και διασκέδασης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, πολλοί επιχειρηματίες να εγκαταλείπουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις τους και να αναγκάζονται να τις νοικιάσουν, έτσι ώστε να έχουν ένα σίγουρο μηνιαίο εισόδημα από το ενοίκιο.
- Οι καθυστερήσεις στο έργο του μετρό έχουν προκαλέσει σημαντικά προβλήματα στη λειτουργία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στις περιοχές που αναπτύσσονται τα εργοτάξια του έργου, μέσα σ' αυτές τις επιχειρήσεις υπάρχουν αρκετές οικογενειακές. Η μεγάλη καθυστέρηση στην κατασκευή του έργου αλλά και οι λαμαρίνες που έχουν τοποθετηθεί μπροστά από τα καταστήματα, έχουν οδηγήσει πολλούς επαγγελματίες στα όρια της χρεοκοπίας και του οικονομικού μαρασμού, τα καταστήματα παραμένουν χωρίς λόγο εγκλωβισμένα μετά την πάροδο τόσων ετών, ακόμα και την

περίοδο των εορτών, και η πτώση του κύκλου των εργασιών τους είναι δραματική.

- Εμπόδιο ανάπτυξης, επίσης, αποτελεί το νομοθετικό πλαίσιο της Ελλάδας και το πρόβλημα της γραφειοκρατίας για τις εξαγωγές εμπορευμάτων σε χώρες που δεν ανήκουν στην Ευρωπαϊκή ένωση, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η δυνατότητα αξιόλογου κέρδους για τις ελληνικές επιχειρήσεις και να αναγκάζονται πολλές επιχειρήσεις να μεταφέρονται σε Βαλκανικές χώρες.
- Πλήγμα για τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελεί η είσοδος εμπορευμάτων από την Κίνα. Λόγω της οικονομικής κρίσης τα συγκεκριμένα προϊόντα ελκύουν τους καταναλωτές, διότι προσφέρονται σε πολύ χαμηλές τιμές, με αποτέλεσμα να επηρεάζουν αρνητικά την επιχειρηματική ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### **4.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ & ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Η κατάρρευση της Lehman Brothers, τέταρτης μεγαλύτερης επενδυτικής τράπεζας των ΗΠΑ, την 15<sup>η</sup> Σεπτεμβρίου 2008, σηματοδότησε τη μεγαλύτερη μεταπολεμική παγκόσμια οικονομική κρίση. Η ραγδαία επιδείνωση της ευρωπαϊκής οικονομίας επηρεάζει σίγουρα και την χώρα μας και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό. Κανείς όμως δεν μπορεί να στερήσει στο εμπόριο το δικαίωμα της προσπάθειας και της αισιοδοξίας, ότι μπορούμε για άλλη μια φορά να τα καταφέρουμε, διαψεύδοντας έτσι τις προβλέψεις της Κομισιόν και απογοητεύοντας αυτούς που επιχειρούν να καλλιεργήσουν αρνητική ψυχολογία στην ελληνική αγορά.(www.metoro.gr)

Βιώνοντας αυτή τη δύσκολη κατάσταση, σημαντικό μέλημα της πολιτείας αποτελεί η προώθηση ενεργειών που θα στηρίξουν τις μικρομεσαίες, στην πλειονότητά τους μάλιστα οικογενειακές μικρές επιχειρήσεις και θα τις οδηγήσει σε νέες καινοτόμους κινήσεις, που θα προσεγγίζουν την μεταβαλλόμενη αγορά με προϊόντα και υπηρεσίες που θα εμφανίζονται και θα δημιουργούνται από κοινού με τον πελάτη-καταναλωτή, ώστε να τις βοηθήσει μετά την κρίση να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.( www.espireas.gr)

Σε αυτή την δύσκολη περίοδο, πολλές επιχειρήσεις θα αναθεωρήσουν στρατηγικές marketing και πρακτικές management, θα περιορίσουν τις επενδυτικές τους δραστηριότητες, θα εφαρμόσουν ελκυστικές εμπορικές πολιτικές και θα αναζητήσουν καινούργιες αγορές και νέα σημεία πώλησης με μεγαλύτερη αγοραστική ζήτηση.

Είναι βέβαιο, ότι το 2010 θα είναι μια χρονιά δύσκολη και θα πρέπει οι έμποροι να αντιμετωπίσουνε δυο βασικά χαρακτηριστικά της αγοράς. Το πρώτο είναι η μεγάλη διακύμανση της ζήτησης και γενικότερα η μείωση της συχνότητας και ποσότητας αγορών από τον καταναλωτή και δεύτερο η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ καταστημάτων και προϊόντων, υπό το καθεστώς πίεσης των οικονομικών δυσκολιών. (www.apogevmatini.gr)

Πολλές είναι οι εμπορικές επιχειρήσεις που θα πληγούν από την

οικονομική κρίση. Βασικά πλεονεκτήματα για την αντιμετώπιση της κρίσης διαθέτουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες θεωρείται παγκοσμίως ότι είναι η σπονδυλική στήλη της οικονομίας.



#### **4.2 ΟΙ ΑΝΤΟΧΕΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ**

Οι οικονομική κρίση έχει ήδη χτυπήσει την πόρτα στην Χώρα μας. Κάποιοι ίσως να μην τα καταφέρουν τόσο καλά όσο κάποιοι άλλοι. Κατά την τρέχουσα οικονομική κρίση πολλές οικογένειες θα αντιμετωπίσουν δυσκολίες και είναι πιθανό να χρειαστεί να πάρουν δύσκολες αποφάσεις σε σχέση με την επιχείρηση που βρίσκεται στην οικογένεια για περισσότερες από μια γενεές. Κατά την αντιμετώπιση της κρίσης, ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης καλείται να διαχειριστεί, εκτός από το επιχειρηματικό πρόβλημα που ανακύπτει, και τυχόν επιπτώσεις στις οικογενειακές σχέσεις. Είναι σημαντικό να τονίσουμε ότι η οικογενειακή επιχείρηση που έχει επενδύσει στη σχέση επιχείρησης και οικογένειας είναι ήδη οπλισμένη για την αντιμετώπιση αυτής της κρίσης. Παράλληλα, η διαχρονική ανάγκη κάθε οικογενειακής επιχείρησης είναι η αειφόρος ανάπτυξη, έτσι ώστε οι επόμενες γενεές να μπορέσουν να κληρονομήσουν μια επιχείρηση με προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης. Η κατανόηση της ανάγκης για αειφόρο ανάπτυξη αποτελεί και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της οικογενειακής επιχείρησης έναντι άλλων. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι ενώ ο τραπεζικός κλάδος θεωρούσε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις μένουν



πίσω επενδυτικά κατά τα χρόνια της ευημερίας, την περίοδο αυτή εστιάζει το ενδιαφέρον του σε επιχειρήσεις με συντηρητική μόχλευση. Αναγνωρίζουν δηλαδή οι επενδυτές, ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις στηρίζουν την ανάπτυξή τους σε μεγάλο βαθμό σε έσοδα που προέρχονται από την λεγόμενη “πραγματική οικονομία”, έχοντας ιδιαίτερα στενές και πολλές φορές προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες τους. ([www.keta-ba.gr](http://www.keta-ba.gr))

Όπως προκύπτει από διάφορες έρευνες που έχουν γίνει οι οικογενειακές εμπορικές επιχειρήσεις, αντιμετωπίζουν διαφορετικά τα προβλήματα της κρίσης, από τις μη οικογενειακές, γιατί έχουν ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά, που μπορούν να τις βοηθήσουν να τα ξεπεράσουν με τις λιγότερες απώλειες. ([www.espireas.gr](http://www.espireas.gr))

Τα τρία κυριότερα στοιχεία, που κάνουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις να υπερτερούν σε σχέση με τις υπόλοιπες, είναι τα παρακάτω :

Το πρώτο είναι ότι συνδυάζουν το συναίσθημα με την επιχειρηματικότητα και δημιουργούν μια μοναδική δυναμική αποφάσεων και έντονη ευθύνη. Κάθε οικογενειακή επιχείρηση που έχει επενδύσει στην σχέση επιχείρησης και οικογένειας, είναι όχι μόνο ισχυρή να αντιμετωπίσει την κρίση, αλλά και ικανή να δημιουργήσει δυναμική ανάπτυξης, εν μέσω κρίσης.

Το δεύτερο στοιχείο είναι η έννοια της υπεύθυνης διαχείρισης, αφού σε κάθε οικογενειακή επιχείρηση υπάρχει συνεχής αυτοέλεγχος και αυτοκριτική. Μπορεί όλα τα μέλη της οικογένειας να συμμετέχουν ή να προσλαμβάνονται στην επιχείρηση, όμως μόνο τα ικανά στελέχη από την εκπαίδευση και την προσωπική ανάπτυξη, προωθούνται στη διοίκηση της επιχείρησης και στην διαχείριση της οικογενειακής περιουσίας.

Το τρίτο και ίσως ουσιαστικότερο στοιχείο, είναι η δυνατότητα κατάρτισης ενός ευέλικτου προϋπολογισμού εξόδων, πιο λιτού και οικονομικού, όταν απαιτείται, αφού όλα τα μέλη της οικογένειας μοιράζονται τις αγωνίες και τα εκάστοτε προβλήματα της επιχείρησης.

Έτσι όλοι μπορούν να εργαστούν, χωρίς περιορισμό ωραρίου, για μια παρατεταμένη περίοδο με μειωμένες ακόμα και μηδενικές αμοιβές,

ώστε να εξασφαλίσουν ένα μεγάλο μέρος της ρευστότητας που απαιτείται, για τις υποχρεώσεις της επιχείρησης. ([www.klik.gr](http://www.klik.gr))

Σε μια οικογενειακή ελληνική επιχείρηση σαφώς και υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα, αλλά δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι εύκολα μετατρέπονται σε μειονεκτήματα όταν υπάρχει επιδείνωση των οικονομικών, σύγκρουση στις αποφάσεις, κληρονομικές διεκδικήσεις, ματαιοδοξία, δυσλειτουργικό άγχος και ευθύνη αποτυχίας.

Οι ισορροπημένες οικογενειακές επιχειρήσεις δημιουργούν οικογενειακές σχέσεις και συνθήκες αλληλοϋποστήριξης, ανταλλάσσουν εμπειρίες και απόψεις και επικοινωνούν γρήγορα και αποτελεσματικά, για την λήψη ορθών αποφάσεων, κάτι που προσδίδει βεβαιότητα στις κινήσεις και σιγουριά για το μέλλον της επιχείρησης.

#### **4.3 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

Κάθε οικονομική κρίση όπως και αυτή κρύβει ευκαιρίες. Για να τις εκμεταλλευτεί όμως κάθε μικρή ή μεγάλη οικογενειακή επιχείρηση, οφείλει σε περιόδους κρίσης, να εφαρμόσει τα εξής :

- ✓ Να χρησιμοποιεί την επαρκή ρευστότητα της για επέκταση.

Αφενός η επαναδιαπραγμάτευση του δανεισμού της επιχείρησης μπορεί να είναι μια ιδιαιτέρως αποτελεσματική κίνηση που θα οδηγήσει σε μείωση του κόστους χρήματος. Αφετέρου, μια οικογένεια που διαθέτει επαρκή ρευστότητα και μπορεί να αντλήσει κεφάλαιο βρίσκεται αντιμέτωπη με μια μοναδική ευκαιρία εδραίωσης και επέκτασης. ([www.alba.edu.gr](http://www.alba.edu.gr))

- ✓ Να εξετάσει την πιθανή εξαγορά ανταγωνιστή, ενός μεγάλου προμηθευτή ή σημαντικού πελάτη.

Η εξαγορά ενός ανταγωνιστή, ενός προμηθευτή ή ενός σημαντικού πελάτη ευνοείται από την κρίση. Για κάθε τέτοια κίνηση απαιτείται ένα ξεκάθαρο επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) και

επαρκής επικοινωνία με όλη την οικογένεια, ώστε πριν την απόφαση να είναι ευδιάκριτο το επιχειρηματικό ρίσκο για όλους τους εμπλεκόμενους. ([www.alba.edu.gr](http://www.alba.edu.gr))

Παράλληλα, η τάση αυτή για εξαγορές μπορεί να ωφελήσει μια επιχείρηση που βιώνει ή αναμένει προβλήματα. Είναι πιθανό να βρεθεί ένας κατάλληλος αγοραστής και η αποδέσμευση της οικογενειακής περιουσίας να γίνει με τις λιγότερες δυνατές απώλειες στον κατάλληλο χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να διασφαλιστεί το κεφάλαιο για μια άλλη επιχειρηματική κίνηση. Η οικογένεια χρειάζεται να συνειδητοποιήσει ότι είναι σημαντική η μείωση έκθεσής της στον κίνδυνο, ώστε να μην υπάρχει περίπτωση απώλειας των κύριων περιουσιακών στοιχείων της, όπως, για παράδειγμα, τα ακίνητά της.

- ✓ Να ελέγχει καθημερινά τις ικανότητες ηγεσίας και διοίκησης των μελών που διαχειρίζονται την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης.

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

Είναι χρήσιμο λοιπόν, να εδραιωθεί ένας μηχανισμός αξιολόγησης, ώστε μόνο τα ικανά μέλη της οικογένειας να προσλαμβάνονται και να προωθούνται στην επιχείρηση. Δυστυχώς, ένα χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η ευνοιοκρατία

ή, αλλιώς, η απασχόληση συγγενών σε θέση που δεν ανταποκρίνεται στις ικανότητές τους. Επίσης, υπάρχει συχνά το φαινόμενο της απασχόλησης συγγενών για λόγους ξένους προς την επιχείρησης. Κατά την υπεύθυνη ιδιοκτησία, αλλά και για λόγους που σχετίζονται με την κρίση, η ευνοιοκρατία θα πρέπει να μειωθεί στο ελάχιστο.

- ✓ Κατάρτιση ενός λιτού προϋπολογισμού εξόδων.

Μια ιδιαίτερα χρήσιμη πρακτική για την επιβίωση και μακροήμερευση της οικογενειακής επιχείρησης είναι η κατάρτιση ενός λιτού προϋπολογισμού εξόδων. Αυτός ο προϋπολογισμός μπορεί να ονομαστεί και προϋπολογισμός επιβίωσης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων σε σχέση με τη δημιουργία ενός τέτοιου προϋπολογισμού. Αυτό συμβαίνει επειδή τα μέλη της οικογένειας μοιράζονται ένα κοινό όραμα και επενδύουν σημαντικό συναισθηματικό κεφάλαιο στην επιχείρηση. Η απορρέουσα δέσμευση προς την οικογενειακή επιχείρηση δίνει ένα ξεχωριστό εργαλείο οικονομικής διαχείρισης, μιας και τα μέλη της οικογένειας μπορεί να εργαστούν για μια παρατεταμένη περίοδο με μειωμένες ή μηδενικές αμοιβές. Έτσι, εξασφαλίζεται ένα μέρος της ρευστότητας που απαιτείται για την εξασφάλιση της επιβίωσης. Με λίγα λόγια, ένα σημαντικό όπλο που διαθέτει η οικογενειακή επιχείρηση απέναντι στην κρίση είναι η μακροπρόθεσμη δέσμευση από την οικογένεια προς την επιχείρηση. ([www.epixeirein.gr](http://www.epixeirein.gr))

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

Επίσης, η περίοδος του λιτού προϋπολογισμού μπορεί να δώσει την ευκαιρία για την προσωρινή αποδέσμευση στελεχών από την επιχείρηση. Το ίδιο ισχύει και για τα νεότερα μέλη της οικογένειας που θεωρείται ότι διαθέτουν την απαραίτητη δυναμική για την εξασφάλιση της μακροήμερευσης της επιχείρησης. Η αποδέσμευση αυτή επιτρέπει στα μέλη της οικογένειας να επεκτείνουν την εμπειρία τους εργαζόμενοι σε άλλες επιχειρήσεις ή να αναπτύξουν τις γνώσεις τους συμπληρώνοντας τις σπουδές τους. ([www.epixeirein.gr](http://www.epixeirein.gr))

- ✓ Να περιορίσουν το αυξημένο άγχος που βιώνουν.

Μία άλλη παράμετρος που απαιτεί προσοχή την περίοδο της κρίσης είναι η συναισθηματική. Τόσο οι περιπτώσεις των επιχειρηματιών που προαναφέραμε, όσο και το επιχειρηματικό περιβάλλον μας δείχνουν ότι τα στελέχη βιώνουν αυξημένο άγχος που μπορεί να οδηγήσει σε απόγνωση. Σε μια περίοδο κρίσης, δεν είναι εύκολο να πειστούν τα μέλη της οικογένειας ότι δεν υπάρχει λόγος ανησυχίας. Επίσης, είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι το άγχος αυτό είναι δυσλειτουργικό, σε αντίθεση με το επικοινωνιακό άγχος της επιτυχίας ή της ανάπτυξης. Παρατεταμένο δυσλειτουργικό άγχος μπορεί να δημιουργήσει συμπτώματα κατάρρευσης και συναισθηματικής κόπωσης, καθιστώντας το στέλεχος αδύναμο απέναντι στα προβλήματα της περιόδου. Το βάρος της αποτυχίας στην οικογενειακή επιχείρηση αποδεικνύεται πολλαπλάσιο από αυτό που βιώνει ένα στέλεχος μιας άλλης επιχείρησης, κυρίως επειδή δημιουργείται κίνδυνος για την οικογενειακή περιουσία, αρνητική δημοσιότητα για το όνομα της οικογένειας και μια αίσθηση ματαίωσης του οικογενειακού κληροδοτήματος. ([www.alba.edu.gr](http://www.alba.edu.gr))

Η δημιουργία ενός προστατευτικού πλαισίου για τα μέλη της οικογένειας που διαχειρίζονται την επιχείρηση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην καταπολέμηση του άγχους. Παράλληλα, η οικογένεια χρειάζεται να συνειδητοποιήσει ότι ίσως να πρέπει να παραμερίσει προσωρινά τις απαιτήσεις της από την επιχείρηση και να αλλάξει τον «οικογενειακό προϋπολογισμό» έτσι ώστε αυτός να είναι συμβατός με τον λιτό προϋπολογισμό της επιχείρησης. Είναι σημαντικό κατά την

περίοδο της κρίσης η οικογένεια και η επιχείρηση να κινούνται στους ίδιους ρυθμούς οικονομικής δραστηριότητας. Άλλωστε, το άγχος των διοικούντων την επιχείρηση μπορεί να ενταθεί αν η οικογένεια δεν κατανοήσει το μέγεθος του προβλήματος και διατηρήσει τις απαιτήσεις της στα επίπεδα που ήταν πριν την οικονομική κρίση. ([www.metoro.gr](http://www.metoro.gr))

Συνοψίζοντας, παρατηρείται ότι η αξιολόγηση των οικογενειακών αξιών στις ελληνικές εμπορικές επιχειρήσεις, είναι μια παράμετρος που έχει αποδώσει τα μέγιστα όλο το διάστημα της ανάπτυξης και προσδοκάται ότι το ίδιο θα γίνει και κατά την δύσκολη περίοδο της κρίσης. Αν και η οικονομική κρίση μεγεθύνει την αβεβαιότητα στο επιχειρηματικό τοπίο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις καλούνται να την αντιμετωπίσουν με ένα εργαλείο περισσότερο από τις υπόλοιπες. Η παρουσία της οικογένειας στην επιχείρηση μπορεί να προσδώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων και να διευκολύνει τόσο συναισθηματικά όσο και οικονομικά τον αγώνα για την επιβίωση.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

### **5.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Στην εργασία μας, θέσαμε ως γενικό στόχο τον εντοπισμό των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις και τη σύγκριση τους με αυτά που αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία για άλλες χώρες. Αναζητώντας πληροφορίες στο Διαδίκτυο, σε βιβλιογραφία και μέσα από Συνεντεύξεις Αρμοδίων Προσώπων, καταλήξαμε στα εξής συμπεράσματα:

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις σχετίζονται με την οικογένεια, την επιχείρηση και την ιδιοκτησία. Συχνά τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων έρχονται αντιμέτωπα με το πρόβλημα της διαδοχής, των ενδοοικογενειακών τριβών αλλά και της περιουσίας, γεγονός που παρατηρείται και στις Ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Αρκετά προβλήματα, τόσο στις Ελληνικές όσο και στις οικογενειακές επιχειρήσεις που εδρεύουν σε άλλες χώρες, παρουσιάζουν ομοιότητες. Τα συγκεκριμένα προβλήματα σχετίζονται με τον καθορισμό ρόλων, την έλλειψη οργάνωσης μέσα στην επιχείρηση, το χάσμα γενεών, τον ανταγωνισμό και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι της επιχείρησης που δεν είναι μέλη της οικογένειας.

Μετά τις συνεντεύξεις αρμοδίων προσώπων που πραγματοποιήσαμε σε οικογενειακές επιχειρήσεις, συνειδητοποιήσαμε πως οι Ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις διαφέρουν αρκετά και παρουσιάζουν προβλήματα που δεν εντοπίστηκαν στις επιχειρήσεις που εδρεύουν σε άλλες χώρες. Πιο συγκεκριμένα, τα προβλήματα που εντοπίστηκαν στις Ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις σχετίζονται με την οικονομική κρίση που πλήττει τη χώρα μας το τελευταίο διάστημα αλλά και με την έλλειψη επιδοτήσεων προς τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Σημαντικό πρόβλημα της Ελλάδας, που δεν παρουσιάζεται σε τόσο μεγάλο βαθμό σε άλλες χώρες είναι το ασταθές φορολογικό

περιβάλλον, η κρατική αναληψία, η γραφειοκρατία αλλά και η διαφθορά που συχνά διαπιστώνεται στο Ελληνικό πολιτικό γίνεσθαι. Αξιόλογο εμπόδιο ανάπτυξης για τις Ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί η αδυναμία επιμόρφωσης του προσωπικού μέσω σεμιναρίων. Εμπόδιο ανάπτυξης, επίσης, αποτελεί το νομοθετικό πλαίσιο της Ελλάδας και το πρόβλημα της γραφειοκρατίας για τις εξαγωγές εμπορευμάτων σε χώρες που δεν ανήκουν στην Ευρωπαϊκή ένωση, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η δυνατότητα αξιόλογου κέρδους για τις ελληνικές επιχειρήσεις και να αναγκάζονται πολλές από αυτές να μεταφέρονται σε Βαλκανικές χώρες.

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε σε οικογενειακές επιχειρήσεις καταλήξαμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων(58%) δεν έχει ορίσει ακόμη διαδοχή. Απεναντίας, από τις επιχειρήσεις που έχουν καθορίσει τη διαδοχή, το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει σ' αυτές που έχουν ορίσει ως διάδοχο κάποιο μέλος της οικογένειας που απασχολείται στην οικογενειακή επιχείρηση. Στις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις (50%) ασκείται συμμετοχική διοίκηση, σε αντίθεση με ένα μικρό ποσοστό όπου η διοίκηση ασκείται είτε από τα παιδιά (8%) είτε από τους γονείς (17%).

Σημαντικό είναι το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων(33%), όπου κάνει καθημερινά, άτυπα οικογενειακά συμβούλια τα οποία έχουν τη μορφή γευμάτων, οικογενειακών συγκεντρώσεων και συζητήσεων. Ισόποσα είναι τα ποσοστά (17%) των επιχειρήσεων όπου τα οικογενειακά συμβούλια πραγματοποιούνται σπάνια, εβδομαδιαία, μηνιαία είτε όταν προκύψει πρόβλημα.

Αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων (58%) όπου το νοικοκυριό με τη δουλειά δεν εμπλέκονται.

Παρόλο που στην έρευνα μας το ποσοστό των παιδιών που έχουν σπουδάσει κάτι σχετικό με την οικογενειακή επιχείρηση είναι το μεγαλύτερο (33%) στην πραγματικότητα είναι πολύ μικρό, καθώς μόλις 1 στις 3 οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτει κάποιον πιθανό διάδοχο με τις απαραίτητες σπουδές και γνώσεις. Στο 17% των οικογενειακών



επιχειρήσεων τα παιδιά έχουν επιλέξει να σπουδάσουν κάτι τελείως διαφορετικό από τον κλάδο της οικογενειακής επιχείρησης.

Το μεγαλύτερο ποσοστό (75%) των οικογενειακών επιχειρήσεων χρησιμοποιούν αντικειμενικά κριτήρια για τις αμοιβές των μελών της οικογένειας που δουλεύουν στην επιχείρηση.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων (42%) δεν πραγματοποιούν προσλήψεις συγγενών εξ' αγχιστείας, σε αντίθεση με το 33% που πραγματοποιεί προσλήψεις, χρησιμοποιώντας αξιολογικά κριτήρια.

Σε όλες τις οικογενειακές επιχειρήσεις παρατηρούνται συγκρούσεις. Το μεγαλύτερο ποσοστό (82%) κατέχουν οι επιχειρήσεις όπου οι συγκεκριμένες συγκρούσεις λειτουργούν προς όφελος της επιχείρησης. Σημαντικότερες αιτίες συγκρούσεων αποτελούν η εμπλοκή των οικογενειακών δεσμών με την λειτουργία της επιχείρησης και το χάσμα γενεών ανάμεσα στους γονείς και τα παιδιά ( νέες τεχνολογίες, διαφορετική αντίληψη και αξιολόγηση των ευκαιριών, διαφορετικό τρόπο διοίκησης, κ.ο.κ.). αξιολόγο είναι το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων (75%), οι οποίες δεν διαθέτουν τον απαραίτητο προγραμματισμό αντιμετώπισης των συγκρούσεων.

Αξιολόγο ποσοστό (83%) συγκεντρώνουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες πιστεύουν ότι η επιχείρηση θα μεταβιβαστεί στην επόμενη γενιά. Όσων αφορά στην αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος, στο μεγαλύτερο ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων (42%) θα επέλθει αλλαγή μέσα στα επόμενα 5 με 10 χρόνια. Αρκετές είναι οι οικογενειακές επιχειρήσεις (75%), όπου η νέα γενιά ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη και διατήρηση της επιχείρησης.

Όσων αφορά στις χρηματοοικονομικές προκλήσεις και προτεραιότητες, η πιο σημαντική προτεραιότητα που θέτουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η βελτίωση των ταμειακών ροών με ποσοστό 59%, δεύτερη πιο σημαντική προτεραιότητα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ο έλεγχος του κόστους, τρίτη πιο σημαντική είναι η χρηματοδότηση της οικογενειακής επιχείρησης.

Τέλος, αξιολογείται το ποσοστό (67%) όπου τοποθετείται τόσο χαμηλά στις προτεραιότητες του τον φορολογικό σχεδιασμό και βελτιστοποίηση της φορολογικής δομής.

Αρκετά είναι τα βασικά εμπόδια ανάπτυξης των οικογενειακών επιχειρήσεων μερικά από αυτά είναι η οικονομική κρίση, η έλλειψη επιδοτήσεων προς τις οικογενειακές επιχειρήσεις, η γραφειοκρατία, η κρατική αναληψία, ο ανταγωνισμός από τα πολυκαταστήματα, το υψηλό κόστος παραγωγής, η έλλειψη επαρκούς μηχανολογικού εξοπλισμού, η αδυναμία επιμόρφωσης του προσωπικού μέσω σεμιναρίων, η αδυναμία των οικογενειακών επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις ανάγκες της εποχής, το ασταθές φορολογικό περιβάλλον, το νομοθετικό πλαίσιο της Ελλάδας και η είσοδος εμπορευμάτων από την Κίνα.



## **5.2 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΚΕΝΟ**

Κατά την εκπόνηση της εργασίας μας αντιμετωπίσαμε αρκετά προβλήματα που έκαναν το έργο μας πιο δύσκολο. Κατά την προσπάθεια ανάκτησης βιβλιογραφικών στοιχείων για τις οικογενειακές επιχειρήσεις συνειδητοποιήσαμε ότι τα βιβλία που αναφέρονται αποκλειστικά σ' αυτές είναι περιορισμένα. Τα περισσότερα βιβλία αναφέρονται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και μέσα σ' αυτά εμπεριέχεται ένα κεφάλαιο σχετικό με τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Σημαντικό πρόβλημα, επίσης, αποτελεί το γεγονός ότι οι επιστημονικές έρευνες που έχουν γίνει με θέμα τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ελάχιστες.

## **5.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Κατά βάση η εργασία μας, πιστεύουμε πως ανταποκρίνεται στο σκοπό που θέσαμε, αρχικά. Περιορισμό για μας αποτέλεσε η πληρωμή συνδρομής για να έχουμε πρόσβαση σε πολλά ηλεκτρονικά άρθρα αλλά και περιοδικά. Επίσης, αρκετές ήταν οι οικογενειακές επιχειρήσεις που είτε δεν θέλανε να δώσουνε στοιχεία για τις επιχειρήσεις τους, είτε δεν διέθεταν τον απαραίτητο χρόνο για να δώσουνε συνεντεύξεις.

## **5.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ**

Θα προτείναμε σε κάποια ερευνητική ομάδα να εντρυφήσει περισσότερο στις οικογενειακές επιχειρήσεις, χρησιμοποιώντας ερωτηματολόγια. Εμείς επιλέξαμε την μέθοδο των συνεντεύξεων, έναντι αυτής των ερωτηματολογίων διότι δεν θέλαμε να περιορίσουμε τη σκέψη και τα λεγόμενα των ερωτηθέντων, λαμβάνοντας υπόψιν πως οι έρευνες σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα βρίσκονται ακόμη σε πρώιμο στάδιο.

## 5.5 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΣΩΣΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μετά την έρευνα που πραγματοποιήσαμε στις οικογενειακές επιχειρήσεις, θεωρήσαμε χρήσιμο να αναφέρουμε κάποιες προτάσεις για την σωστή λειτουργία και ανάπτυξη τους, οι οποίες είναι οι εξής:

- ✓ Τα μέλη της οικογένειας που δουλεύουν στην επιχείρηση πρέπει να έχουν τουλάχιστον τα ίδια προσόντα και να δουλεύουν το ίδιο σκληρά όπως και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Αν η ηγεσία μιας οικογενειακής επιχείρησης, συνήθως μέλη της οικογένειας, προσλάβει και δώσει τίτλους σε οικογενειακές μετριότητες απλώς διαβρώνει την αξιοπιστία της. Τα ικανά στελέχη θα φύγουν και όσα μείνουν, απλά θα υποτάσσονται στις επιθυμίες και προσαγές των ανωτέρων τους χωρίς να παίρνουν από μόνοι τους πρωτοβουλίες, κάτι που τελικά βλάπτει την πορεία της επιχείρησης.
- ✓ Οι οικογενειακές επιχειρήσεις - εκτός από τις πολύ μικρές - χρειάζονται επαγγελματικά στελέχη που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Η σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα απαιτεί επαγγελματικά στελέχη με γνώσεις και εξειδίκευση σε πολλούς τομείς - παραγωγή, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικά, ανθρωπίνους πόροι κλπ. Οι επαγγελματίες αυτοί από τη στιγμή της πρόσληψής τους πρέπει να γίνονται πλήρη μέλη της επιχείρησης συνήθως με κάποια συμμετοχή στα κέρδη και στην ιδιοκτησία της επιχείρησης, αλλιώς δεν πρόκειται να μείνουν για πολύ. Το γεγονός ότι η ανέλιξη τους έχει όρια, αφού τα ηνία της επιχείρησης είναι σε οικογενειακά χέρια, πρέπει να αντισταθμίζεται με κάποια συγκεκριμένα οφέλη.
- ✓ Άσχετα με το πόσα μέλη της οικογένειας έχουν κάποια ηγετική θέση, και άσχετα με το πόσο αποτελεσματικά είναι, μία από τις ηγετικές θέσεις - επικεφαλής μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικού, προσωπικού ή λειτουργίας - πρέπει πάντα να δίνεται σε ένα μη μέλος της οικογένειας. Ο λόγος είναι απλός: το στέλεχος αυτό μπορεί να είναι αντικειμενικό και μπορεί να μένει ανεπηρέαστο

από τα μέλη της οικογένειας και τις γνώμες τους. Είναι σημαντικό το στέλεχος αυτό να μην ανακατεύεται σε οικογενειακά θέματα, επιχειρηματικά ή όχι.

- ✓ Όσων αφορά στο θέμα της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψιν οι απόψεις ατόμων που δεν ανήκουν στην οικογένεια αλλά απασχολούνται στην επιχείρηση, διότι μπορούν να κρίνουν με πιο αντικειμενικά κριτήρια το θέμα της διαδοχής. Το θέμα της διαδοχής μπορεί να αποβεί μοιραίο για μια οικογενειακή επιχείρηση και να οδηγήσει στη διάλυση της, όσο αποτελεσματικό και αν είναι το μάνατζμεντ μέχρι το σημείο αυτό, γιατί μπορεί να φέρει σε σύγκρουση τις ανάγκες της επιχείρησης με τις επιθυμίες της οικογένειας. Είναι λογικό ο κάθε ιδιοκτήτης να προσπαθεί να προωθήσει τα δικά του παιδιά, χωρίς να λαμβάνει υπόψιν του, αν διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα και ικανότητες να αναλάβουν μία τέτοια θέση. Όλοι μας ξέρουμε κάποια οικογενειακή επιχείρηση με τέτοια προβλήματα.
- ✓ Σε αρκετές οικογενειακές επιχειρήσεις συγχέονται δύο πολύ βασικές έννοιες, η οικογένεια και η επιχείρηση. Πολλές φορές τα οικογενειακά προβλήματα μεταφέρονται στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η σωστή λειτουργία της. Τα μέλη της οικογένειας που δουλεύουν στην επιχείρηση πρέπει να βάζουν σε δεύτερη μοίρα τους οικογενειακούς δεσμούς και να τους απασχολεί μόνο η όποια επαγγελματική σχέση τους ενώνει.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ν. Σκουλάς. (2002). *Το Εγχειρίδιο του μικρού και μεσαίου Επιχειρηματία, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ*
2. J. Longnecker, C. Moore, J. WilliamPetty. (1995). *Μανατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝ*
3. Α. Κεφαλάς. (2008). *Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΕ*
4. Ε. Τηλικίδου. (2004). *Η έρευνα του Μάρκετινγκ: Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Εφαρμογές, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ*
5. P. Alcorn. (1982). *Success and Survival in the Family – Owned business, MCGRAW – HILL COMPANIES, INC*
6. K. Gersick, J. Davis, M. McCollom Hampton, I. Lansberg. (1997). *Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business, OWNER MANAGED BUSINESS INSTITUTE*
7. P. Zata Poutziouris, K. Smyrniotis, S. Klein. (2006). *Handbook of Research on Family Business, EDWARD ELGAR PUBLISHING, INC*
8. Manfred F. R. Kets de Vries. (1996). *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm, INTERNATIONAL THOMSON BUSINESS PRESS*
9. D. Bork. (1996). *Working with Family Business: A Guide for Professionals, JOSSEY – BASS PUBLISHERS*
10. D. Miller, I. Le Bretton – Miller. (2005). *Managing for the Long Run, HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS*
11. J. Collins, W. Lazier. (1995). *Managing the Small to Mid- Sized Company: Concepts and Cases, RICHARD D. IRWIN, INC*
12. W. Megginson, M. Byrd, L. Megginson. (2000). *Small Business Management: An Entrepreneur's Guidebook, MCGRAW – HILL COMPANIES, INC*
13. G. Gordon, N. Nicholson. (2008). *Family Wars: Classic conflicts in family business and how to deal with them, KOGAN PAGE*
14. [www.epixeirein.gr](http://www.epixeirein.gr)
15. [www.alba.edu.gr](http://www.alba.edu.gr)
16. [www.klik.gr](http://www.klik.gr)
17. [www.keta-ba.gr](http://www.keta-ba.gr)

18. [www.apogevmatini.gr](http://www.apogevmatini.gr)
19. [www.metopo.gr](http://www.metopo.gr)
20. [www.espireas.gr](http://www.espireas.gr)