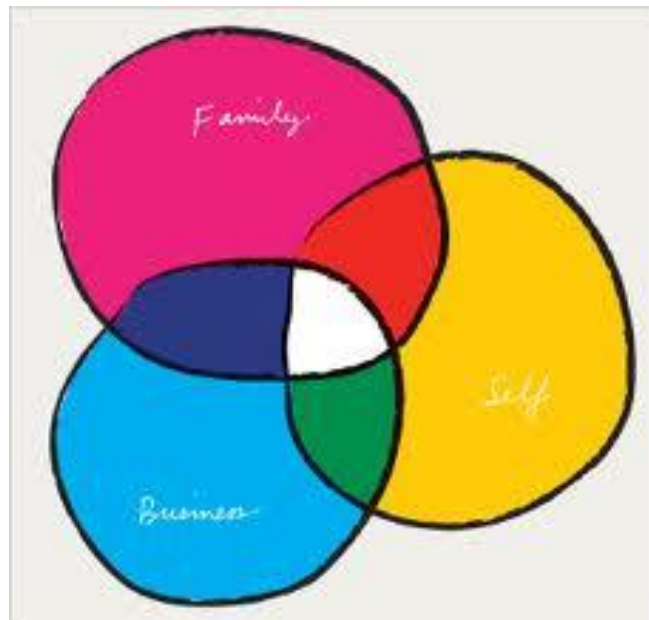




ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: **ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**



ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ:

ΒΛΑΧΑΚΗΣ ΣΩΤΗΡΙΟΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΕΣ:

ΚΟΝΤΟΣΤΕΡΓΙΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΒΟΥΒΑΛΟΥΔΗ ΠΑΤΡΟΥΛΑ

Θεσσαλονίκη 2012

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

- 1.1. Εισαγωγή
- 1.2. Ορισμός
- 1.3. Οικογενειακές επιχειρήσεις στην ελληνική οικονομία
- 1.4. Η εξέλιξη της διάστασης ιδιοκτησίας
- 1.5. Χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

- 2.1 Οικογενειακές επιχειρήσεις και κρίση
- 2.2 Εντολές επιβίωσης
- 2.3 Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και στην Ευρώπη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

- 3.1 Διαδοχή
- 3.2 Προβλήματα στη διαδικασία διαδοχής
- 3.3 Παγκόσμια στοιχεία οικογενειακών επιχειρήσεων
- 3.4 Οικογενειακές επιχειρήσεις στη Γερμανία
 - 3.4.1 Αυστραλία

3.4.2 Η.Π.Α

3.4.3 Αγγλία

3.4.4 Πουέρτο Ρίκο

3.4.5 Καναδάς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Επίλογος

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστούμε θερμά τον κύριο Βλαχάκη Σωτήριο για την αμέριστη βοήθειά του και την υπομονή που επέδειξε στην υλοποίηση της πτυχιακής μας εργασίας .



Κεφάλαιο 1

1.1 Εισαγωγή

Στη σύγχρονη ελληνική κοινωνία οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα αξιολογημένο υποσύνολο σε σχέση με το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας . Η σημαντική αυτή παρουσία των οικογενειακών επιχειρήσεων έχει τις ρίζες της στο παρελθόν καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν αν όχι την παλαιότερη, μια από τις παλαιότερες μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα. Κατά το παρελθόν, η έλλειψη επιχειρήσεων βαριάς βιομηχανίας στη χώρα μας οδήγησε στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων που είχαν ως βάση τους την οικογένεια. Εξάλλου ο οικογενειακός θεσμός αποτελεί το δυνατότερο θεσμό και τη βάση της ελληνικής κοινωνίας.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας αποτελεί η ανάλυση της εγχώριας και διεθνούς κατάστασης των οικογενειακών επιχειρήσεων , οι επιπτώσεις της κρίσης στη λειτουργία τους ,τα διάφορα προβλήματα και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν , δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη διαδοχή καθώς επίσης και οι διαφορές και ομοιότητες που παρατηρούνται σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρώπης αλλά και παγκοσμίως.

1.2 Ορισμός

Δεν υπάρχει σαφής ορισμός του όρου «οικογενειακή επιχείρηση» παρόλο που οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται η παλαιότερη οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι διάφοροι ορισμοί, που χρησιμοποιούνται, εστιάζουν σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τους για να τις διαχωρίσουν από τις υπόλοιπες, όπως για παράδειγμα η ιδιοκτησία, η διοίκηση και η διαδοχή της επιχείρησης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας 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. 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. Η Ευρωπαϊκή Ένωση Οικογενειακών Επιχειρήσεων πιστεύει ότι πρέπει να εισαχθεί ένας κοινός ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης. Τον Νοέμβριο του 2009 προτάθηκε και παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα ο παρακάτω ορισμός .

Πίνακας 1

Μια επιχείρηση, οποιουδήποτε μεγέθους, είναι οικογενειακή αν:	
1.	Η πλειονηφία των δικαιωμάτων στην λήψη αποφάσεων βρίσκεται στην κατοχή φυσικού προσώπου (ή φυσικών προσώπων) που έχει ιδρύσει την επιχείρηση, ή στην κατοχή φυσικού προσώπου που έχει αποκτήσει το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης, ή στην κατοχή της/του συζύγου, των γονέων, του παιδιού ή των άμεσων κληρονόμων του παιδιού
2.	Η πλειονηφία των δικαιωμάτων στην λήψη αποφάσεων είναι άμεση ή έμμεση
3.	Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής συμμετέχει ουσιαστικά στη διοίκηση της επιχείρησης
4.	Εισηγμένες εταιρείες ανταποκρίνονται στον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης, εάν το πρόσωπο που ίδρυσε ή απέκτησε την εταιρεία (μετοχικό κεφάλαιο) ή οι οικογένειές τους ή οι απόγονοί τους έχουν το 25 τοις εκατό των δικαιωμάτων στη λήψη των αποφάσεων που προέρχεται από το μετοχικό τους κεφάλαιο

Πηγή: European Family Businesses' Website

1.3 Οικογενειακές Επιχειρήσεις στην Ελληνική οικονομία

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 90% των ενεργών επιχειρήσεων και παράγουν σχεδόν το 50% του ΑΕΠ, απασχολώντας πάνω από το 50% του εργατικού δυναμικού. Έτσι λοιπόν η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι αναμφισβήτητη. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις όπως και όλες οι επιχειρήσεις άλλωστε αυτή την περίοδο αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες. Οι δυσκολίες αυτές συνδέονται στενά με τις ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν τις επιχειρήσεις αυτού του είδους. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σύνθεση δύο αλληλοσυνδεμένων υποσυστημάτων, αυτών της «οικογένειας» και της «επιχείρησης». Το υποσύστημα «οικογένεια» χαρακτηρίζεται από συναισθήματα και φροντίδα για τα μέλη της οικογένειας. Το υποσύστημα «επιχείρηση» λειτουργεί με βάση το οικονομικό αποτέλεσμα, χαρακτηρίζεται από απουσία συναισθηματισμού και ανταμείβει με βάση την απόδοση. Η συνύπαρξη αυτών των υποσυστημάτων και η από κοινού λειτουργία τους ως ένα σύστημα προξενεί μία σειρά από ενδοοικογενειακές και ενδοεπιχειρησιακές τριβές.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν παγκοσμίως τη βάση της οικονομίας. Εκτός από τον μεγάλο τους αριθμό – στις περισσότερες δυτικές οικονομίες οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπερνούν το 80% του συνόλου των επιχειρήσεων – συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στο Εθνικό Προϊόν κάθε χώρας και απασχολούν ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ειδικά προβλήματα και τα ρίσκα που διαχειρίζονται είναι διαφοροποιημένα από αυτά που διαχειρίζονται οι μη οικογενειακές. Ταυτόχρονα όμως, έχουν και μοναδικά ποιοτικά χαρακτηριστικά που μπορούν να τις βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα αυτά και να διαχειριστούν τα ανάλογα ρίσκα. Οι οικογένειες που επιχειρούν υπερτερούν και μειονεκτούν σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις ανάλογα με τον τρόπο που διαχειρίζονται την αλληλοκάλυψη των δύο κοινωνικών συστημάτων που συνυπάρχουν: της επιχείρησης και της οικογένειας. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τις ίδιες προκλήσεις με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, όπως, πως θα αναπτυχθούν, πως θα οργανωθούν, πως θα βγάλουν χρήματα, και πως θα αναπτύξουν και θα εκπαιδεύσουν τους ανθρώπους τους. Υπάρχουν όμως και θέματα που αγγίζουν αποκλειστικά τις οικογενειακές ε-

πιχειρήσεις. Ένα τέτοιο σημαντικό θέμα είναι η οικογενειακή διάσταση και ο ρόλος και αξία που φέρει η οικογένεια στην επιχείρηση. Ένα άλλο κρίσιμο σημείο είναι η διαδικασία μετάβασης της επιχείρησης από τη μια γενιά στην επόμενη και ο τρόπος με τον οποίο η μετάβαση μπορεί να είναι επιτυχής.

Μια οικογενειακή επιχείρηση παρουσιάζει τα παρακάτω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Πλεονεκτήματα:

1. Οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν είναι υποχρεωμένοι να λογοδοτούν σε τρίτους ή «ξένους», όπως για παράδειγμα μετόχους.
2. Τα μέλη της οικογένειας, συνήθως, είναι διατεθειμένα να θυσιάσουν βραχυχρόνια κέρδη για μακροχρόνια οφέλη.
3. Τα μέλη της οικογένειας είναι συνήθως πιο παραγωγικά από όσους εργάζονται στην επιχείρηση, αλλά δεν είναι μέλη της οικογένειας.
4. Ευελιξία και υψηλή ικανότητα προσαρμογής στις αλλαγές της αγοράς λόγω της σύντομης διαδικασίας λήψης αποφάσεων.

Μειονεκτήματα:

1. Είναι προσωποπαγής.
2. Υπάρχει ανταγωνισμός και σημειώνονται συγκρούσεις μεταξύ των δύο υποσυστημάτων, της οικογένειας και της επιχείρησης.
3. Απουσία τυπικής στρατηγικής.
4. Απουσία ενός σχεδίου διαδοχής.

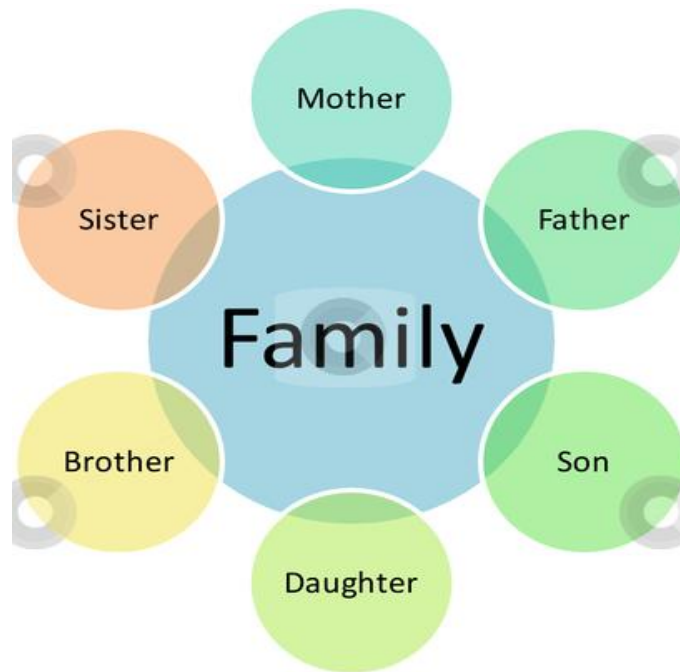
1.4 Η εξέλιξη της διάστασης «ιδιοκτησία»

Η διάσταση «ιδιοκτησία», αποκτά σημασία τις τελευταίες δυο δεκαετίες. Στο παρελθόν ήταν λίγες οι οικογένειες που χρησιμοποιούσαν το χρηματιστήριο σαν ένα τρόπο χρηματοδότησης της δεύτερης βαθμίδας της εξέλιξής τους, δηλαδή της ανάπτυξης. Η δεκαετία του 1990 γνώρισε την απελευθέρωση της διακίνησης του συντελεστή παραγωγής, που ονομάζεται το κεφάλαιο, με αποτέλεσμα, όλες οι χώρες, σε μικρό χρονικό διάστημα να δημιουργήσουν την δική του κεφαλαιαγορά. Έτσι, επιχειρήσεις που μέχρι πριν λίγο καιρό παρακαλούσαν τις τράπεζες για δάνεια μερικών εκατομμυρίων, βρέθηκαν τώρα με δισεκατομμύρια καταθέσεις στις ίδιες τράπεζες, καθώς οι επιχειρηματίες εξαγόραζαν άλλες επιχειρήσεις με μεγαλύτερο πρόβλημα. Σε αυτό το σημείο, αναφέρεται η εξέλιξη της διάστασης «ιδιοκτησία» σε μορφή πίνακα.

Πίνακας 2

Στάδια	Χαρακτηριστικά	Προκλήσεις
Ελεγχόμενη ιδιοκτησία	<p>Ο έλεγχος της ιδιοκτησίας βρίσκεται στα χέρια ενός συζύγου ή ενός ζεύγους.</p> <p>Οι άλλοι ιδιοκτήτες, αν υπάρχουν, έχουν μικρά μερίδια και δεν ασκούν έλεγχο.</p>	<p>Εξεύρεση κεφαλαίων.</p> <p>Ισορρόπηση ατομικού ελέγχου με συμβουλές από άλλους ενδιαφερόμενους.</p> <p>Επιλογή της μορφής ή δομής ιδιοκτησίας για την επόμενη γενιά.</p>
Συνεργαζόμενα αδέρφια	<p>Δύο ή περισσότερα αδέρφια μοιράζονται την ιδιοκτησία.</p> <p>Ουσιαστικός έλεγχος από τα ίδια τα αδέρφια.</p>	<p>Δημιουργία διαδικασίας για τον έλεγχο της ιδιοκτησίας.</p> <p>Προσδιορισμός του ρόλου των ιδιοκτητών που δεν απασχολούνται στην επιχείρηση.</p> <p>Διατήρηση κεφαλαίων.</p> <p>Έλεγχος των «κλικών» μεταξύ των μελών της οικογένειας.</p>
Συμμετοχή συγγενών	<p>Πολλοί συγγενείς ως μέτοχοι.</p> <p>Ανάμειξη εργαζομένων και μη εργαζομένων.</p>	<p>Διαχείριση της πολυπλοκότητας της οικογένειας και της ομάδας των μετόχων.</p> <p>Δημιουργία μιας αγοράς κεφαλαίου της οικογενειακής επιχείρησης.</p>

Πηγή «Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία» Αστέριος Γ. Κεφαλός – εκδ. «Κριτική».



1.5 Χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν από μόνες τους μια πολύ ειδική περίπτωση μορφή επιχείρησης, έτσι παρουσιάζουν και κάποια πολύ μοναδικά χαρακτηριστικά τα οποία αναλύονται παρακάτω. Αρχικά είναι το συναίσθημα το οποίο κάνει τη διαφορά και προκαλεί μια μοναδική δυναμική αποφάσεων αλλά ταυτόχρονα και περισσότερη ευθύνη. Η δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων βασίζεται στην αλληλεπίδραση οικογένειας και επιχείρησης. Κάθε οικογενειακή επιχείρηση που έχει επενδύσει στην αλληλεπίδραση αυτή, είναι όχι μόνο ισχυρή να αντιμετωπίσει την κρίση, αλλά και ικανή να δημιουργήσει δυναμική ανάπτυξης, εν μέσω κρίσης. Όσο αναφορά τη διαχείριση των οικογενειακών επιχειρήσεων η συνεχής αυτοκριτική και ο αυτοέλεγχος έχουν σαν αποτέλεσμα να εντοπίζονται τα προβλήματα-ελλείψεις στις ικανότητες της ιδιοκτησίας. 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.

Ένα ακόμη και ίσως το ουσιαστικότερο στοιχείο, είναι η δυνατότητα ευελιξίας και προσαρμογής του προϋπολογισμού των εξόδων. Ανάλογα με την περίοδο την οποία διανύει η επιχείρηση ο προϋπολογισμός μπορεί να είναι πιο λιτός και τα όποια προβλήματα της επιχείρησης υπάρχουν να μοιράζονται σε όλα τα μέλη της οικογένειας. Όταν αυτό απαιτείται όλοι μπορούν να εργαστούν ανεξαρτήτου 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. Η πλειοψηφία των νέων επιχειρήσεων, που ιδρύονται, έχουν τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων, συνεπώς δεν μπορεί να αγνοηθεί η ανάμιξη της οικογένειας στη δημιουργία τους. Επιπλέον, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνδυάζουν την οικονομική αλλά και την κοινωνική πραγματικότητα και εμφανίζονται ως οικογενειακοί οργανισμοί, με σκοπό να κληρονομήσουν στην επόμενη γενιά. Η δημιουργία αυτής της κληρονομιάς προϋποθέτει επιτυχημένη διαδοχή. Σε μια οικογενειακή ελληνική επιχείρηση υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα τα οποία μέσα από μια σειρά ατυχών γεγονότων μπορούν να μετατραπούν σε μειονεκτήματα. Τέτοια άσχημα γεγονότα θα μπορούσε να είναι η επιδείνωση των οικονομικών, σύγκρουση στις αποφάσεις, κληρονομικές διεκδικήσεις, ματαιοδοξία, δυσλειτουργικό άγχος και ευθύνη αποτυχίας. Γενικότερα το δέσιμο το οποίο υπάρχει και η πίστη σε ίδιες αξίες αποτελούν παράγοντες συνοχής και εμφανίζονται ως πλεονεκτήματα της οικογενειακής επιχείρησης. 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.

Από την άλλη όμως οι οικογενειακές επιχειρήσεις δημιουργούν οικονομικό πλούτο, διανέμουν αγαθά χρήσιμα για την κοινωνία αλλά χαρακτηρίζονται από χαμηλό ενδιαφέρον για την εξέλιξη της επιχείρησής τους και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Επιπλέον, είναι περισσότερο ευαίσθητες όσον αφορά την οικολογία και την εκπαίδευση.

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

Πίνακας 3

Πίνακας 4

Χαρακτηριστικά του Οικογενειακού και Επιχειρηματικού Συστήματος Διοίκησης	
Το οικογενειακό Σύστημα	Το Επιχειρηματικό Σύστημα
<ol style="list-style-type: none"> 1. εσωστρέφεια 2. συναισθηματικό 3. αποδοχή άνευ όρων 4. συνεισφορά / συμμετοχή 5. ισόβια συμμετοχή 6. αποστροφή προς την αλλαγή 	<ol style="list-style-type: none"> 1. εξωστρέφεια 2. προσανατολισμένο στο έργο 3. μη-συναισθηματικό 4. επιβράβευση απόδοσης 5. απόδοση ή αποχώρηση 6. αποδοχή των αλλαγών

Κεφάλαιο 2

2.1 Οικογενειακές επιχειρήσεις και κρίση

Η οικονομική κρίση έχει πλήξει όλους τους τομείς, εμπόριο - βιομηχανία - γεωργία - οικοδομή - βιοτεχνία - αυτοκίνητα - μεταφορές, ΜΜΕ, έντυπο Τύπο, εφημερίδες - βιβλία. Όπως προκύπτει από την έρευνα του ΕΒΕΑ, κατασκευές, εμπόριο και τουρισμός είναι οι κλάδοι που, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των επιχειρηματιών, πλήττονται περισσότερο από την κρίση. Ακολουθεί με σημαντικό ποσοστό η βιομηχανία, ενώ οι τράπεζες και οι υπηρεσίες κατατάσσονται στις τελευταίες θέσεις. Μια στις έξι επιχειρήσεις έχουν πληγεί σε μεγάλο βαθμό από την κρίση ενώ πάνω από τις μισές διαπιστώνουν ότι έχουν επηρεαστεί πολύ και αρκετά. Έτσι λοιπόν και οι οικογενειακές επιχειρήσεις ως κομμάτι της αγοράς πλήττονται και οι ίδιες.

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. Η κρίση κάνει τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν τα όρια αντοχής τους. Για τις περισσότερες φέρνει ενώπιόν τους τις χρόνιες αδυναμίες τους, την έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Μερικές, με ικανότητα προσαρμογής έχουν ήδη αντιδράσει από πριν, αποκόπτοντας μη αποδοτικές δραστηριότητες, μειώνοντας το κόστος, πηγαίνοντας εκεί όπου υπάρχει ζήτηση- σε διεθνείς αγορές. Οι πιο διωρατικές βρίσκουν ευκαιρίες στην κρίση. Ανοίγονται σε νέες δραστηριότητες διεθνώς, αντιμετωπίζοντας την έλλειψη ρευστότητας με διεθνείς προσβάσεις και συνεργασίες. Μαθαίνουν και αλλάζουν καθώς συναντούν νέους πελάτες και νέες συνθήκες σε άλλες αγορές. Τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ-ΣΤΑΤ), αναφέρουν ότι η συνολική αξία των εξαγωγών- αποστολών τον Μάρτιο 2011 ανήλθε στο ποσό των 1.756,3 εκατ. ευρώ έναντι 1.420,6 εκατ. ευρώ κατά τον ίδιο μήνα του 2010, παρουσιάζοντας αύξηση 23,6%. Η συνολική αξία των εισαγωγών- αφίξεων τον Μάρτιο 2011 ανήλθε στο ποσό των 3.341,2 εκατ. Ευρώ έναντι 5.354,4 εκατ. ευρώ κατά τον ίδιο μήνα του 2010.

Σε τέτοιες δύσκολες περιόδους αρχικά είναι σημαντικό να αναγνωρίζεται ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα και δεύτερον ότι χρειάζεται μια λύση η οποία να φέρνει κοντά τους ιδιοκτήτες ,τους συνεργάτες αλλά και τους καταναλωτές. Οι καταναλωτές με τη σειρά τους να στηρίζουν τα τοπικά προϊόντα και υπηρεσίες και να σκέφτονται και μια δεύτερη φορά πριν καταναλώσουν. Για να εκμεταλλευτεί κάθε μικρή ή μεγάλη οικογενειακή επιχείρηση τις όποιες ευκαιρίες προκύπτουν από την κρίση είτε μέσω της μείωσης των εισαγωγών είτε μέσω της αύξησης των εξαγωγών, οφείλει να εφαρμόσει τα εξής :

- 1) Να χρησιμοποιεί την επαρκή ρευστότητα της για επέκταση.
- 2) Να εξετάσει την πιθανή εξαγορά ανταγωνιστή, ενός μεγάλου προμηθευτή ή σημαντικού πελάτη.
- 3) Να περιορίσει τα έξοδα της, χωρίς να περιορίσει το ωράριο λειτουργίας της.
- Δ) Να αποδεχθεί συμφέρουσες προτάσεις συνεργασίας, χωρίς να αλλάξει τη δομή της.
- 4) Να αντισταθεί στις απολύσεις, δείχνοντας κοινωνική ευαισθησία.

2.2 Εντολές επιβίωσης

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

‘Τι θα πρέπει να κάνει λοιπόν μια οικογενειακή επιχείρηση για να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και πως θα προχωρήσει επιτυχημένα ώστε να υπάρξει συνέχεια από τις επόμενες γενιές; Με βάση το άρθρο της Καίτης Θεοτοκοπούλου, στο ένθετο executive, της εφημερίδας ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ μας παρουσιάζει “10 εντολές” προς τους ιδιοκτήτες-διευθυντές οικογενειακών επιχειρήσεων που επιδιώκουν τη διαρκή επιχειρηματική επιτυχία διά μέσου των γενεών.’

Ποιες είναι αυτές οι “εντολές”:

1. Προσδιορίσετε το όραμα και τους στόχους σας για το μέλλον της επιχείρησης, ελέγχοντας τη συμβατότητά τους με τις αξίες σας, π.χ. έλεγχος, εμπιστοσύνη σε άτομα εκτός οικογένειας, στάση έναντι του ενδεχομένου ανάληψης ρίσκου, ραγδαίας ανάπτυξης και περίπλοκες χρηματοδοτικές επιλογές κλπ.
2. Διαμορφώσετε ένα στρατηγικό επιχειρησιακό σχεδιασμό, ο οποίος θα είναι ανοιχτός σε οργανικές και άλλες στρατηγικές ανάπτυξης αυξημένου ρίσκου, π.χ. εξαγορές, διεθνοποίηση κλπ.
3. Αναπτύξτε εξελισσόμενες διοικητικές δομές και κανάλια επικοινωνίας. Η τροφοδότηση της ανάπτυξης απαιτεί ανθρώπινο κεφάλαιο και συστήματα. Καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται και ξεπερνά τη βάση δυνατοτήτων των οικογενειακών πόρων, οι «αρχηγοί» της οικογένειας πρέπει να αγκαλιάσουν πιστούς χαρισματι-

κούς διευθυντές εκτός οικογένειας και να κρατήσουν όλους τους «ενεργητικούς και παθητικούς» μετόχους, συνδεδεμένους με το επόμενο στάδιο της ανάπτυξης.

4. Αναπτύξετε ένα πλάνο διοίκησης για χειρισμό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (the business of the business). Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να συντονίσει τις στρατηγικές και να διασφαλίσει μέσω των συστημάτων διαχείρισης και εξουσιοδότησης ότι λειτουργικά ζητήματα αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά από τις εκτελεστικές ομάδες.

5. Η οικογένεια πρέπει ενωμένη να καθιερώσει ένα πλάνο οικογενειακής διοίκησης, το οποίο θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της οικογενειακής επιχείρησης (governance for the business of the family in business). Είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί το «οικογενειακό συμβούλιο μετόχων», που θα αντιπροσωπεύει όλα τα μέλη και τις μονάδες της οικογένειας.

6. Αυτή η ομάδα θα διατυπώσει το «Οικογενειακό Σύνταγμα», έτσι ώστε να ρυθμίζει το ρόλο της οικογένειας στην επιχείρηση. Αυτό είναι ένα πρωτόκολλο συμφωνίας, με σαφείς οδηγίες για αμφισβητούμενα ζητήματα, όπως: πολιτική εισόδου και εξόδου των συγγενών, κανόνες για την πρόσληψη, την ανταμοιβή, την προώθηση και τα κίνητρα, την οικονομική πολιτική και πολιτική μερισμάτων, κανόνες για τον προγραμματισμό της διαδοχής, την επίλυση των διαμαχών κλπ.

7. Η ανάπτυξη μιας διαδικασίας προγραμματισμού διαδοχής θα εξασφαλίσει την ομαλή μετάβαση από γενιά σε γενιά. Το σχέδιο θα περιγράφει πώς γίνεται η διαδοχή, πώς θα γαλουχηθεί και θα εκπαιδευτεί ο διάδοχος και, φυσικά, τότε θα αποσυρθεί ο υφιστάμενος «ηγέτης». Πρέπει επίσης να εξεταστούν οι οικονομικές και φορολογικές επιπτώσεις της διαδοχής.

8. Ο χρηματοοικονομικός προγραμματισμός πρέπει να προβλέπει τη διασφάλιση του απαραίτητου κεφαλαίου για την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης, καθώς και της ρευστότητας για κάλυψη αναγκών στις περιπτώσεις των ατυχημάτων και πιθανών ρευστοποιήσεων από «παθητικούς» μετόχους.

9. Ο φορολογικός σχεδιασμός είναι κρίσιμος, έτσι ώστε η οικογένεια και η επιχείρηση να μην υφίστανται την περιττή διπλή φορολογία, απόρροια του εταιρικού αλλά και του φόρου εισοδήματος, καθώς επίσης και υψηλότερους φόρους μετακύλισης.

10. Τέλος το επιχειρησιακό σχέδιο είναι απαραίτητο, ιδίως στην περίπτωση που η οικογένεια αναπτύσσεται γρηγορότερα από την επιχείρηση και το «οικογενειακό δέντρο πρέπει να κλαδευτεί». Θεωρείται αναγκαία η επένδυση στην εκπαί-

δευση της επόμενης γενιάς και η στήριξη των νέων ανθρώπων που διαθέτουν επιχειρηματικό οίστρο με κεφάλαια υψηλού ρίσκου για τη δραστηριοποίησή τους σε εναλλακτικές επιχειρηματικές δραστηριότητες.’

2.3 Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και στην Ευρώπη.

Στην έρευνα της PricewaterhouseCoopers που συμμετείχαν περισσότερες από 1.000 επιχειρήσεις σε 12 ευρωπαϊκές χώρες, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους καταγράφονται οι τάσεις που επικρατούν στις οικογενειακές επιχειρήσεις σε πανευρωπαϊκό επίπεδο συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας. Συγκρίνει τις επιχειρηματικές πρακτικές των οικογενειακών επιχειρήσεων, καθώς και το επίπεδο προετοιμασίας τους για τη διάδοχη κατάσταση σε σχέση με το ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη διοίκηση της επιχείρησης. Μέσω της έρευνας δίνεται επίσης η δυνατότητα να μελετηθούν παράλληλα οι πρακτικές των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές.

Χρηματοοικονομικές προτεραιότητες

Οι προκλήσεις παραμένουν ίδιες σε όλες τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη όσο αναφορά τον χρηματοοικονομικό τομέα(έλεγχος κόστους, βελτίωση ταμιακών ροών ,χρηματοδότηση). Όσο αναφορά την Ελλάδα δίνεται μεγαλύτερη έμφαση όπως δείχνουν τα συγκριτικά στοιχεία: το 78% των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων δηλώνει ότι ο έλεγχος του κόστους αποτελεί τη βασική χρηματοοικονομική τους πρόκληση, εν συγκρίσει με το 51% του αντίστοιχου ευρωπαϊκού μέσου όρου, ενώ το 58% των ελληνικών επιχειρήσεων της έρευνας θεωρεί ότι

η βελτίωση των ταμιακών ροών αποτελεί χρηματοοικονομική προτεραιότητα σε σχέση με το 37% του ευρωπαϊκού μέσου όρου.

Αναπτυξιακές προκλήσεις

Αυτό που αποτελούσε πάντα σε ευρωπαϊκό επίπεδο τη βασική πρόκληση είναι ο σχεδιασμός επιχειρηματικής στρατηγικής. Στην Ελλάδα η τάση αυτή ήταν ακόμα εντονότερη, όπου το 70% των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων πιστεύει ότι η ανάπτυξη επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η σημαντικότερη αναπτυξιακή τους πρόκληση. Η πρόσληψη και διατήρηση προσωπικού ήταν η δεύτερη σημαντικότερη πρόκληση (27%) και τρίτη η διοικητική διαδοχή (22%).

Δίκαιη Διανομή Περιουσίας

Μια από τις δυσκολότερες προκλήσεις στη μεταβίβαση μιας οικογενειακής επιχείρησης στην επόμενη γενιά είναι η ισότιμη διανομή της περιουσίας δηλαδή να εξασφαλιστεί ότι τα περιουσιακά στοιχεία, είτε προσωπικά είτε της επιχείρησης, κατανέμονται στην επόμενη γενιά της οικογένειας κατά τρόπο δίκαιο και ισότιμο. Αυτή η πρόκληση γίνεται ακόμα πιο σύνθετη όταν κάποια μέλη της οικογένειας ασχολούνται με την επιχείρηση σε καθημερινή βάση ενώ άλλα όχι. Συνιστάται λοιπόν, να καθορίζονται έγκαιρα στο σχέδιο ιδιοκτησιακής διαδοχής, ποια περιουσιακά στοιχεία είναι διαθέσιμα για ισότιμη κατανομή. Στην έρευνα, το 57% των οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν, υποστήριξε ότι διαθέτει επαρκή περιουσιακά στοιχεία που εξασφαλίζουν δίκαιη μεταχείριση των μελών της οικογένειας είτε συμμετέχουν ενεργά στην επιχείρηση είτε όχι.

Κεφάλαιο 3

3.1 Η διαδοχή

Το θέμα της διαδοχής είναι ο τελικός σκοπός και η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις. Όμως σπάνια υπάρχει ένα σχέδιο διαδοχής. Πάνω από τις μισές οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα (58%) δεν βρίσκονται σε διαδικασία αλλαγής ιδιοκτησιακού καθεστώτος. Το 10% προβλέπει αλλαγή βραχυπρόθεσμα ενώ το 32% κάνει μία πιο μέσο-μακροπρόθεσμη πρόβλεψη. (βλ. παράρτημα γράφημα 1Δ) Αντίστοιχα, είναι τα στοιχεία που προκύπτουν στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις όπου το 55% δεν προβλέπει αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος.

Από τις επιχειρήσεις που σκοπεύουν να προβούν σε ιδιοκτησιακή αλλαγή στο μέλλον, η φύση της ιδιοκτησιακής αλλαγής που συναντάται στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αντίστοιχη με την πανευρωπαϊκή τάση, όπου το 50% των ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων αναμένει να μεταβιβάσει τις επιχειρήσεις του στην επόμενη γενιά της οικογένειάς τους. (βλ. παράρτημα γράφημα 1 Ε)

Προγραμματισμός διαδοχής οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η ομαλή μετάβαση της εταιρείας από τη σημερινή γενιά των ιδιοκτητών στην επόμενη. Η ομαλή διαδοχή της ιδιοκτησίας είναι ο στόχος κάθε επιτυχημένου ιδιοκτήτη, για να γίνει όμως μια διαδοχή ομαλή πρέπει να υπάρξει προσεκτικός σχεδιασμός. Οι γονείς δε γίνονται αυτόματα καλοί δάσκαλοι καθώς και τα παιδιά δε γίνονται αυτόματα καλοί μαθητές. Όσο πιο έγκαιρα και συνειδητά ξεκινήσει η διαδικασία της διαδοχής τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας έχει. (K&B Analysis Ltd, 2010)

Σύμφωνα με τον Κεφαλά ο πιο καλός δρόμος μιας επιτυχημένης διαδοχής είναι η διαδικασία του Μέντορα (mentoring). Σε αυτή τη διαδικασία υπάρχει η συνεργασία ενός αρχάριου-διαδόχου και ενός ή περισσότερων έμπειρων συνεργατών που είναι οι μέντορες. Στις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις οι γονείς είναι αυτοί που αναλαμβάνουν το ρόλο του μέντορα.

Με βάση την εμπειρία από πραγματικές περιπτώσεις διαδοχής σε οικογενειακές επιχειρήσεις, οι βασικοί παράγοντες για μια επιτυχημένη διαδοχή είναι (Stavroulakis et al.,2011):

Το κοινό όραμα, θα πρέπει να συμφωνήσουν και οι δυο γενιές σε ένα κοινό όραμα, όσον αφορά την αποστολή και τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης

Η συνύπαρξη στη διοίκηση, θα πρέπει οι δύο γενιές να συνυπάρξουν στη διοίκηση της επιχείρησης ώστε να διευκολυνθεί η ομαλή μεταβίβαση της εξουσίας.

Η επίλυση διαδικαστικών ζητημάτων, για να αποφευχθούν μελλοντικές διαμάχες θα πρέπει να συμφωνηθούν εκ των προτέρων όλες οι διαδικασίες αναφορικά με τη διαδοχή και να καταγραφούν επίσημα σε ένα οργανόγραμμα.

Οι φάσεις μιας επιτυχημένης διαδικασίας διαδοχής σε μια οικογενειακή επιχείρηση είναι τρεις:

- Η φάση της μεταβίβασης αξιών, η οποία μπορεί να ξεκινήσει για τον διάδοχο από πολύ μικρή ηλικία
- Η φάση της μεταβίβασης της διοίκησης, στην οποία ο διάδοχος σιγά σιγά αναλαμβάνει χρέη διοίκησης στην επιχείρηση.
- Η φάση της μεταβίβασης της περιουσίας, όπου ο διάδοχος αναλαμβάνει εξολοκλήρου την επιχείρηση.

Οι σημαντικότερες μεταβλητές που επηρεάζουν τη διαδικασία της διαδοχής είναι:

Η φιλοσοφία της επιχείρησης, οι οικογενειακές επιχειρήσεις λειτουργούν μας σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο αξιών το οποίο καθορίζεται από τον ιδρυτή της. Αυτό το πλαίσιο αξιών επηρεάζει τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση και κατ' επέκταση η διαδικασία της διαδοχής.

Το μέγεθος της επιχείρησης, μια μικρή επιχείρηση επωφελείται από την αλληλοκαλύψη των ρόλων των μελών μέσα στην οικογένεια και μέσα στην επιχείρηση. Αντιθέτως σε μια μεγάλη επιχείρηση η σύγκρουση των ρόλων μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα. Αυτό επηρεάζει και το ζήτημα της διαδοχής.

Το ιστορικό της επιχείρησης, αν η επιχείρηση έχει ήδη περάσει μια διαδικασία διαδοχής η πιθανότητα επιβίωσης της είναι αυξημένη. Η εμπειρία είναι σημαντικός παράγοντας και ειδικότερα στο θέμα της διαδοχής.

Οι προσωπικότητες των ιδιοκτητών και των διαδόχων, πολύ σημαντικό ρόλο κατέχουν οι δεξιότητες και τα στοιχεία της προσωπικότητας των ιδιοκτητών και των διαδόχων τους.

3.2 Προβλήματα στη διαδικασία διαδοχής

Η διαδικασία της διαδοχής δεν είναι εύκολη. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα οικογενειακών επιχειρήσεων που απέτυχαν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους όταν πέρασαν από τη μια γενιά στην άλλη. Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα που αφορούν τη διαδικασία της διαδοχής είναι:

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

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

Αμφισβήτηση καινοτομιών: η σύγκρουση μεταξύ γενεών σε σχέση με τις καινοτόμες ιδέες μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία της διαδοχής, καθότι

συνήθως οι παλιότερες γενιές ιδιοκτητών είναι επιφυλακτικές σε θέματα εισαγωγής καινοτομιών και νέων τεχνολογιών στη λειτουργία της επιχείρησης, σε αντίθεση με τις νέες γενιές οι οποίες συνήθως επιζητούν την ανανέωση.

Ο πίνακας παρακάτω, παρουσιάζει ενδεικτικά, μερικά από τα πιο πιθανά εμπόδια που προβάλλονται από τους διάφορους ενδιαφερόμενους και προτείνει ανάλογες ενέργειες.

Πίνακας 5

	Εμπόδια	Προτεινόμενες ενέργειες
Αρχαιότερες Γενιές	<p>Αμφιβολίες σχετικά με τις ικανότητες των νεότερων γενεών.</p> <p>Απώλεια της καλής διάθεσης ή της απόλαυσης που προσφέρουν οι καθημερινές δραστηριότητες.</p> <p>Αντίδραση στην αλλαγή κατεύθυνσης της επιχείρησης ή της στρατηγικής.</p>	<p>Δημιουργία ευκαιριών για ουσιαστικές καριέρες.</p> <p>Προσδιορισμός μελλοντικών ρόλων που συνεισφέρουν στην επιχείρηση.</p> <p>Συμμετοχή στο στρατηγικό προγραμ – ματισμό.</p>
Διάδοχοι	<p>Ανησυχίες για οικογενειακές προσδοκίες.</p> <p>Αμφιβολίες για τις δικές τους ικανότητες.</p> <p>Μοίρασμα της εξουσίας με πολλούς μετόχους.</p>	<p>Υποστήριξη οικογενειακών συναντήσεων που ερευνούν το όραμα και τη δέσμευση.</p> <p>Ασχολία με ευκαιρίες δημιουργίας διοίκησης ικανοτήτων.</p> <p>Δημιουργία οικογενειακής και επιχειρ – ρησιακής διακυβέρνησης.</p>

Πηγή «Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία» Αστέριος Γ. Κεφαλάς – εκδ. «Κριτική».

3.3 Παγκόσμια στοιχεία οικογενειακών επιχειρήσεων

Όπως έδειξε η παγκόσμια έρευνα που δημοσιεύει η PricewaterhouseCoopers σχεδόν οι μισές οικογενειακές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο δεν έχουν ένα σχέδιο για το τι μέλλει γενέσθαι. Πρόκειται για μια διεθνή έρευνα, η οποία διεξήχθη σε περίπου 1.500 οικογενειακές επιχειρήσεις σε 28 χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας. Η έρευνα δείχνει ότι το ποσοστό αυτό φθάνει το 56%, όσον αφορά εταιρείες με κύκλο εργασιών μικρότερο των €50 εκ. κατ' έτος, και το 60% όσον αφορά εταιρείες που ιδρύθηκαν κατά τα τελευταία 20 χρόνια. Σε παγκόσμιο επίπεδο, το 25% των οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα αναμένεται να αλλάξουν ιδιοκτησιακό καθεστώς μέσα στα επόμενα 5 χρόνια, ενώ το 51% αναμένεται να παραμείνουν στην ιδιοκτησία της ίδιας οικογένειας. Αντιθέτως, στην Ελλάδα το 25% των οικογενειακών επιχειρήσεων σχεδιάζει να παραδώσει στην επόμενη γενιά, ενώ το 50% αναμένει να πουλήσει σε τρίτους. Επιπλέον, πολλές από τις επιχειρήσεις που έχουν σχέδιο διαδοχής, δεν έχουν υπολογίσει μερικές από τις πιο σημαντικές λεπτομέρειες. Για παράδειγμα, μόνο το 48% έχουν όντως επιλέξει διάδοχο.

Ενώ πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν έχουν αναπτύξει σχέδιο διαδοχής, ούτε έχουν ορίσει κάποιον ο οποίος θα αναλάβει τα ηνία όταν ο επικεφαλής τους αποσυρθεί, πιθανόν να είναι καλύτερα προετοιμασμένες για άλλες, λιγότερο αναμενόμενες καταστάσεις. Το 67% δηλώνει ότι έχει μεριμνήσει για την αντιμετώπιση τόσο επιχειρηματικών όσο και οικογενειακών ζητημάτων, σε περίπτωση αδυναμίας ή θανάτου ενός βασικού διαχειριστή ή μετόχου.

(ΠΗΓΗ : <http://www.cosmo.gr/Epikairotitita/Ellada/Oikonomia/ereyna-ths-pwc-giatis-oikogeneiakes-epixeirhseis.1259243.html>)

Τα στελέχη στη Βόρειο Αμερική πιστεύουν πως το δυνατό τους σημείο σε σχέση με τους ομολόγους τους σε άλλα μέρη του κόσμου είναι η διεκδίκηση έργων και η συντήρηση των πελατών τους. Αντίθετα, τα στελέχη στην Ελλάδα, στην υπόλοιπη Ευρώπη και στις αναδυόμενες αγορές έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να σχεδιάζουν και να κατασκευάζουν καλά προϊόντα. Στην ερώτηση ποιες εξωτερικές προκλήσεις πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν περισσότερο τις εταιρείες τους τα επόμενα χρόνια, το 44%, σε παγκόσμιο επίπεδο, ανέφερε τις συνθήκες της αγοράς, το 39% τον ανταγωνισμό και το 33% την κυβερνητική πολιτική. Τα στελέχη στη Βόρειο Αμερική και στην Ευρώπη ανησυχούν περισσότερο για τις συνθήκες της αγοράς, παρά για οποιοδήποτε άλλο εξωτερικό κίνδυνο (59% και 43% αντιστοίχως), ενώ όσοι διοικούν εταιρείες σε αναδυόμενες αγορές βλέπουν την προοπτική μεταβολών της κυβερνητικής πολιτικής ως μεγαλύτερη απειλή (37%). Όσον αφορά στην Ελλάδα ο ανταγωνισμός έρχεται πρώτος με 64%, ακολουθούν οι συνθήκες της αγοράς με 54%, τα επιτόκια με 32% και η κυβερνητική πολιτική με 30%. Σε παγκόσμιο επίπεδο, το 42% των στελεχών δηλώνει ότι οι δυσκολίες πρόσληψης ικανού προσωπικού αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα εσωτερικά εμπόδια που αντιμετωπίζει. Κατά συνέπεια, το ανθρώπινο δυναμικό έρχεται πρώτο (με 73%) όσον αφορά στις επενδύσεις που σκοπεύουν να πραγματοποιήσουν την επόμενη χρονιά. Ακολουθούν οι δραστηριότητες πωλήσεων (69%) και το marketing (64%). Όσον αφορά στην Ελλάδα, τα πράγματα είναι παρόμοια, σε χαμηλότερα όμως ποσοστά από τα διεθνή επίπεδα (38% και στους τρεις τομείς). Αν και το 34% των ερωτηθέντων παραδέχονται ότι προκαλούνται συγκρούσεις όσο αναφορά τη μελλοντική στρατηγική τους και το 27% έχουν διαφωνήσει για την απόδοση των μελών της οικογένειας που απασχολούνται στην επιχείρηση, το 70% δεν έχει υιοθετήσει καμία διαδικασία για την επίλυση συγκρούσεων, και τα δύο τρίτα δεν έχουν ορίσει τα κριτήρια επιλογής των ατόμων στα οποία θα επιτρέπεται να έχουν ενεργό ρόλο στον οργανισμό. Σε παγκόσμιο επίπεδο η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι είναι αναγκαία η απλοποίηση του φορολογικού καθεστώτος και η μείωση της φορολογικής επιβάρυνσης και πως τα δύο αυτά ζητήματα πρέπει να αποτελούν κορυφαία προτεραιότητα των κυβερνήσεων. Όσον αφορά στην Ελλάδα, το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 98%. Θα ήθελαν επίσης την στήριξη του κράτους για τη δημιουργία στενότερων δεσμών με την ακαδημαϊκή κοινότητα με στόχο την ανάπτυξη προϊόντων, για ένα ισχυ-

ρότερο εταιρικό περιβάλλον συμμόρφωσης, καθώς και για την εκπαίδευση προσωπικού.

(ΠΗΓΗ : <http://www.cosmo.gr/Epikairoτητα/Ellada/Oikonomia/ereyna-ths-pwc-gia-tis-oikogeneiakas-epixeirhseis.1259243.html>)

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη απασχολούν το 70% του συνόλου των εργαζομένων και αποτελούν το σκελετό της ευρωπαϊκής αγοράς.

Στατιστικά στοιχεία της μέχρι τώρα έρευνας στην οποία συνεργάζεται και η Ένωση Επιχειρηματιών Γυναικών Αμερικής :

* Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν το 80 με 90% των γενικών επιχειρήσεων στην Νότια Αμερική το 60 με 70% στη Βόρεια Αμερική και το 70 με 80 % στην Ευρώπη.

* Σχεδόν το 40 % αυτών των επιχειρήσεων περνάν από γενιά σε γενιά σύμφωνα με έρευνα των τελευταίων 5 ετών που πραγματοποιείται στην Ευρώπη.

* Μόνο λοιπόν το 40% των οικογενειακών επιχειρήσεων αυτών επιβιώνουν στη δεύτερη γενιά 12% στη Τρίτη γενιά και 3% στη τέταρτη γενιά (αυτά τα στοιχεία παραχώρησε η ομάδα που πραγματοποιεί την έρευνα στο πλαίσιο της Δράσης 4 EUFORA), και την οποία συντονίζει για την Ελλάδα η Ε.ΚΑΤ.Ο.

* Η δικαιολογία για την Ελλάδα είναι η εξοικονόμηση χρημάτων. Αρκετές δε φορές πραγματοποιείται με τη συναίνεση των γυναικών. Η ιστορία αλλάζει όταν πεθάνει ξαφνικά ο σύζυγος, όταν χωρίσουν ή τα παιδιά δεν επιθυμούν να συντηρήσουν

πιθανότατα ή να υποστηρίξουν τη μητέρα σε περίπτωση πρόωρης μεταβίβασης της σε αυτά.

* περίπου 52% των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν τουλάχιστον ένα γυναικείο μέλος σαν υπάλληλο με τον ελάχιστο μισθό και χωρίς ασφάλιση ή δύο μέλη της οικογένειας γυναίκες με μειωμένη εργασία.

(ΠΗΓΗ : http://www.netrino.gr/reloaded/forum-posts.php?ft_id=1164)

3.4 Οικογενειακές επιχειρήσεις στη Γερμανία

Το 95% των επιχειρήσεων στη Γερμανία είναι οικογενειακές. 2.700 κάνουν τζίρο πάνω από 50 εκατομμύρια ευρώ ετησίως. Σε αυτές ανήκουν π.χ. οι όμιλοι Bahlsen, BMW, Miele, Dr. Oetker.

Εννιά στις δέκα μεγάλες, γερμανικές, οικογενειακές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται διεθνώς. Οι καλύτεροι πελάτες τους είναι στατιστικά οι Γάλλοι και οι Κινέζοι. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση μεταφοράς της παραγωγής των μεσαίων επιχειρήσεων εκτός Γερμανίας με στόχο την συμπίεση του κόστους παραγωγής. Αν και οι γερμανικές οικογενειακές επιχειρήσεις επιδιώκουν όχι οπωσδήποτε τη μείωση του κόστους παραγωγής, αλλά την επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό και συγκεκριμένα στην Κίνα και τη Ρωσία, διότι έτσι βρίσκονται κοντά στις μεγαλύτερες αγορές διάθεσης των προϊόντων τους. Ο Φρανκ Βάλαου, από το Ινστιτούτο Έρευνας Δραστηριοποίησης Μεσαίων Επιχειρήσεων, υποστηρίζει ότι το βήμα αυτό είναι αναγκαίο και συμπληρώνει ότι «πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις εξακολουθούν να αμφιβάλλουν για την ορθότητα ή την αναγκαιότητα ενός τέτοιου βήματος. Σε αυτό συμβάλλει συνήθως το πλαίσιο των πολιτικών και νομικών κανόνων ή ακόμη και οι εμπορικοί περιορισμοί και τα τέλη που ισχύουν σε αυτές τις χώρες. Αλλά πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις αναζητούν και βρίσκουν τελικά τον σωστό εταίρο σε τοπικό επίπεδο.» (<http://www.adelaidenow.com.au/business/family-business-leadership-crisis/story-e6frede3-1226248373315>)

3.4.1 Αυστραλία

Έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε στην Αυστραλία αφορά την επιλογή διαδόχου, την εκπαίδευση του και την ανάπτυξη του (Royer 2008) Στις περιπτώσεις που οι βιωματικές γνώσεις του για την οικογενειακή επιχείρηση έχουν χαμηλή συσχέτιση με την επιτυχία της επιχείρησης, η πιθανότητα να επιλεγεί διάδοχος είναι μεγαλύτερη από 50%.

3.4.2 Η.Π.Α

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 71 οικογενειακές επιχειρήσεις διαπιστώθηκε ότι οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ διαδόχου και ιδρυτή επηρεάζουν θετικά την εκπαίδευση του διαδόχου.

3.4.3 Αγγλία

Άλλη μια έρευνα στην βορειοανατολική Αγγλία σε 35 οικογενειακές επιχειρήσεις καταλήγει στο ότι η πλειοψηφία θεωρεί ότι η επιλογή του διαδόχου δε χρειάζεται να γίνεται νωρίτερα από τα 5 χρόνια πριν την αποχώρηση του ιδρυτή.

(estia.hna.gr)

3.4.4 Πουέρτο Ρίκο

Στο Πουέρτο Ρίκο σε 254 οικογενειακές επιχειρήσεις διαπιστώθηκε ότι η αυτοπεποίθηση στο θέμα των ηγετικών ικανοτήτων και η αυτονομία στην άσκηση των διοικητικών καθηκόντων είναι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχημένη διαδοχή .

3.4.5 Καναδάς

Στο Καναδά (Sharma 2003) οι ιδιοκτήτες υποστηρίζουν πως η διάθεση τους να αποχωρήσουν δε παίζει σημαντικό ρόλο για την ικανοποιητική πορεία της διαδικασίας της διαδοχής.

. (ΠΗΓΗ : <http://www.dw-world.de/dw/article/0,,15052144,00.html>)

3.5 Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στη Βουλγαρία

Το ένα τέταρτο των 100 μεγαλύτερων εταιρειών στην Ευρώπη είναι οικογενειακές επιχειρήσεις και περισσότερα από 100 χιλιάδες άτομα στη Γηραιά ήπειρο εργάζονται σε τέτοιες επιχειρήσεις που είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες στις σκανδιναβικές χώρες. Στη Φινλανδία, για παράδειγμα, αποτελούν μάλιστα το 90% όλων των εταιρειών στη χώρα. Ένα από τα προβλήματα των ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων είναι το πώς να παραδώσουν τη σκυτάλη για τη συνέχιση του επιχειρηματικού τους έργου στην επόμενη γενιά και όχι σε ξένους μάνατζερ.

Το ζήτημα της διαδοχικότητας είναι σημαντικό όχι μόνο για τις οικογενειακές εταιρείες, αλλά και για την οικονομία όλης της Ευρώπης.

Στη Βουλγαρία το 43% των επιχειρήσεων είναι οικογενειακές, ενώ το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ευρώπη ανέρχεται κατά μέσο όρο στο 74%. Παρά την κρίση, οι επιχειρήσεις αυτές επιβιώνουν και μάλιστα παράγουν το ένα πέμπτο των προϊόντων στη χώρα. Και όχι μόνο αυτό.

Περίπου το 30% των εργατικών θέσεων στον ιδιωτικό τομέα αναλογεί στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτό δείχνει η έρευνα της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας που πραγματοποιήθηκε με εντολή της Ένωσης Οικογενειακών Επιχειρήσεων.

"Η στατιστική δείχνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα δραστήριες στο εμπόριο, τις υπηρεσίες, την παραγωγή, την αγροτική οικονομία", διευκρινίζει ο Χρήστο Ηλιεφ. "Κυρίως δραστηριοποιούνται στο εμπόριο, τις υπηρεσίες και τον τουρισμό. Αυτοί είναι οι τρεις τομείς, με ευρύτατη παρουσία οικογενειακών επιχειρήσεων στη Βουλγαρία. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στη χώρα είναι μικρές εταιρείες με επιρροή στους διάφορους κλάδους της οικονομίας".

Προβλήματα με τους διαδόχους των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων δυνα-
σטיών αντιμετωπίζουν και οι Βούλγαροι επιχειρηματίες. Η δημιουργία εμπιστοσύ-
νης μεταξύ των γενιών αποτελεί σημαντικό όρο για την παράδοση της σκυτάλης
της οικογενειακής επιχείρησης. Και τη μετάβαση αυτή επίκειται να πραγματοποιή-
σουν οι βουλγαρικές οικογενειακές εταιρείες, να καταρτίσουν τους διαδόχους τους
έτσι ώστε το έργο των παππούδων να το αναπτύξουν οι γιοι και οι εγγονοί.

(ΠΗΓΗ: http://bnr.bg/sites/el/Economy/Pages/13122011_mme.aspx)

Κεφάλαιο 4

4.1 Επίλογος

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα σημαντικό αριθμό από τις πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις ανά κλάδο. Είναι σημαντικό να εστιάσουμε στις οικογενειακές επιχειρήσεις ώστε να βοηθήσουμε σημαντικά στο να ξεπεράσει επιτυχώς η Ελληνική οικονομία την τρέχουσα παγκόσμια οικονομική κρίση. Η διαφορετικότητα της οικογενειακής επιχείρησης ξεφεύγει από τα στενά πλαίσια της μικρής ή μεσαίας επιχείρησης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σύνθεση δύο αλληλοσυνδεδεμένων υποσυστημάτων, αυτών της «οικογένειας» και της «επιχείρησης». Η συνύπαρξη συναισθήματος και επιχειρηματικής σκέψης δημιουργεί μηχανισμούς λήψης αποφάσεων που είναι μοναδικοί.

Για να ευδοκιμήσει μια οικογενειακή επιχείρηση και να έχει διάρκεια χρειάζεται και η κατάλληλη στρατηγική-management. Είναι χρήσιμο λοιπόν, να εδραιωθεί ένας μηχανισμός αξιολόγησης, ώστε μόνο τα ικανά μέλη της οικογένειας να προσλαμβάνονται και να προωθούνται στην επιχείρηση. Έτσι η διαδικασία της διαδοχής θα συγκεντρώνει περισσότερες πιθανότητες να στεφθεί με επιτυχία. Μια άλλη χρήσιμη πρακτική είναι η υιοθέτηση ενός πιο λιτού τρόπου λειτουργίας και ενός πιο ορθολογικού προϋπολογισμού. 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. Επίσης, σε μια τέτοια περίοδο είναι χρήσιμο να παραμείνει ενωμένη η οικογένεια στις οικογενειακές αξίες από επικοινωνία, εκπαίδευση, προσωπική ανάπτυξη, επέκταση του Διοικητικού Συμβουλίου και συμμετοχή όλων στη λήψη αποφάσεων. Παρά τη δυσκολία των ημερών η επιχείρηση που έχει επενδύσει στα θετικά της οικογενειακής επιχείρησης, μπορεί να αντεπεξέλθει αποτελεσματικά.

Βιβλιογραφία

- Δημητρέλης Σ. & Σκούφου Δ.(2011). Ο δεκάλογος της οικογενειακής επιχείρησης.
- Δρακόπουλος Π. (2011). Η οικογενειακή επιχείρηση ζει αλλά και βασιλεύει
- Κεφαλάς Α. Γ. (2008) Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία

Προηγούμενες έρευνες

Pricewaterhouse Coopers (PwC), "Παγκόσμια Έρευνα για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις 2007-2008" . 2007-2008.

Internet

www.eommex.gr

www.gge.gr

www.statistics.gr

www.statistics.gr

http://bnr.bg/sites/el/Economy/Pages/13122011_mme.aspx

<http://www.dw-world.de/dw/article/0,,15052144,00.html>

http://www.netrino.gr/reloaded/forum-posts.php?ft_id=1164

<http://www.cosmo.gr/Epikairotita/Ellada/Oikonomia/ereyna-ths-pwc-gia-tis-oiko-geneiakes-epixeirhseis.1259243.html>

<http://epixeirein.gr>

<http://www.eurocapital.gr/index.php/permalink/5915.html>

<http://www.efb-geef.eu/>

<http://www.estia.hna.gr>

Παραρτήματα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές Επιχειρήσεις». Επιλέξαμε να το μοιράσουμε σε δυο ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Η πρώτη επιχείρηση είναι ένα τυπογραφείο το οποίο μετράει 45 χρόνια ζωής και το δεύτερο ένα γραφείο τελετών το οποίο συνεχίζουν οι γιοί του ιδρυτή.

Α) ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1)Φύλο

Άνδρας Γυναίκα

2)Πόσο ετών είστε;

3)Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

Δεν έχω πάει σχολείο

Μερικές τάξεις του δημοτικού

Απόφοιτος δημοτικού

Απόφοιτος γυμνασίου

Απόφοιτος λυκείου

Απόφοιτος Ι.Ε.Κ

Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Μεταπτυχιακός τίτλος

4)Είστε ο ιδρυτής ή ο διάδοχος της επιχείρησης ;

Ιδρυτής

Διάδοχος

5)Έχετε παιδιά;

Ναι

Όχι

Β)ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1)Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρηση σας ;

2)Πόσους εργαζομένους απασχολείτε;

3)Πόσοι από αυτούς αποτελούν μέλη της οικογένεια σας;

4)Τι γενιάς είναι η επιχείρηση;

Πρώτης

Δεύτερης

Τρίτης

Τέταρτης

Πέμπτης

5) Ποιος ασκεί τη διοίκηση;

Ο ιδρυτής

Ο διάδοχος

Δ) ΔΙΑΔΟΧΗ

1) Έχετε επιλέξει διάδοχο;

Ναι

Όχι

2) Αν ναι ποιος είναι ο διάδοχος;

3) Ποιο από τα παρακάτω χαρακτηριστικά θεωρείτε σημαντικά να τα διαθέτει ο διάδοχος της επιχείρησής; (απαντήστε το πολύ έως 3)

Αυτοπεποίθηση

Καλές-φιλικές σχέσεις με γονείς

Εξειδικευμένες γνώσεις

Απόκτηση πτυχίου

Διορατικότητα

Επιτυχημένη μέχρι τώρα πορεία

4) Απαντήστε με ναι ή όχι

Πιστεύετε ότι η οικογένειά σας διαθέτει συνοχή;

Θα χαρακτηρίζατε τα μέλη της οικογένειάς σας αφοσιωμένα στην επιχείρησή σας;

Υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των μελών της επιχείρησής;

Εμφανίστηκαν προβλήματα κατά τη διαδικασία της διαδοχής;

Σκοπεύετε μελλοντικά να πουλήσετε την επιχείρηση;

5)Πόσο συχνά εντός ενός έτους δημιουργούνται οικογενειακές διαφωνίες;

Ποτέ

Σπάνια

Μερικές φορές

Συχνά

Πολύ συχνά

6)Πόσες αποφάσεις λαμβάνει ο ιδρυτής της επιχείρησης;

Καμία

Μερικές

Αρκετές

Σχεδόν όλες

Όλες

Είδος επιχείρησης: Τυπογραφείο

Όνομα επιχείρησης: Κυζιρίδης Σωτήρης

Τηλέφωνο: 2310201947

Διεύθυνση: Αγίου Δημητρίου 168

e-mail: kiziridh@yahoo.gr

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές Επιχειρήσεις». Επιλέξαμε να το μοιράσουμε σε δυο ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Παρακάτω ακολουθούν οι απαντήσεις οι οποίες δόθηκαν.

A) ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1)Φύλο

Ανδρας Γυναίκα

2)Πόσο ετών είστε; 33

3)Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

Δεν έχω πάει σχολείο

Μερικές τάξεις του δημοτικού

Απόφοιτος δημοτικού

Απόφοιτος γυμνασίου

Απόφοιτος λυκείου

Απόφοιτος Ι.Ε.Κ

Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Μεταπτυχιακός τίτλος

4)Είστε ο ιδρυτής ή ο διάδοχος της επιχείρησης ;

Ιδρυτής

Διάδοχος

5)Έχετε παιδιά;

Ναι

Όχι

Β)ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1)Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας ; 45

2)Πόσους εργαζομένους απασχολείτε; 0

3)Πόσοι από αυτούς αποτελούν μέλη της οικογένειά σας; 0

4)Τι γενιάς είναι η επιχείρηση;

Πρώτης

Δεύτερης

Τρίτης

Τέταρτης

Πέμπτης

5)Ποιος ασκεί τη διοίκηση;

Ο ιδρυτής

Ο διάδοχος

Δ)ΔΙΑΔΟΧΗ

1) Έχετε επιλέξει διάδοχο;

Ναι

Όχι

2) Αν ναι ποιος είναι ο διάδοχος; -

3) Ποιο από τα παρακάτω χαρακτηριστικά θεωρείτε σημαντικά να τα διαθέτει ο διάδοχος της επιχείρησης;(απαντήστε το πολύ έως 3)

Αυτοπεποίθηση

Καλές-φιλικές σχέσεις με γονείς

Εξειδικευμένες γνώσεις

Απόκτηση πτυχίου

Διορατικότητα

Επιτυχημένη μέχρι τώρα πορεία

4)Απαντήστε με ναι ή όχι

Πιστεύετε ότι η οικογένεια σας διαθέτει συνοχή; **ΝΑΙ**

Θα χαρακτηρίζατε τα μέλη της οικογένεια σας αφοσιωμένα στην επιχείρηση σας; **ΝΑΙ**

Υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των μελών της επιχείρησης; **ΝΑΙ**

Εμφανίστηκαν προβλήματα κατά τη διαδικασία της διαδοχής; **ΟΧΙ**

Σκοπεύετε μελλοντικά να πουλήσετε την επιχείρηση; **ΟΧΙ**

5)Πόσο συχνά εντός ενός έτους δημιουργούνται οικογενειακές διαφωνίες;

Ποτέ

Σπάνια

Μερικές φορές

Συχνά

Πολύ συχνά

6)Πόσες αποφάσεις λαμβάνει ο ηγέτης της επιχείρησης;

Καμία

Μερικές

Αρκετές

Σχεδόν όλες

Όλες

Είδος επιχείρησης: Γραφείο τελετών

Όνομα επιχείρησης: ΥΙΟΙ ΑΝΤ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗ Ε.Ε.

Τηλέφωνο: 2310-204615

Διεύθυνση : Αγίου Δημητρίου 157

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οικογενειακές Επιχειρήσεις». Επιλέξαμε να το μοιράσουμε σε δυο ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις με έδρα τη Θεσσαλονίκη. Παρακάτω ακολουθούν οι απαντήσεις οι οποίες δόθηκαν.

Α) ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

1) Φύλο

Άνδρας Γυναίκα

2)Πόσο ετών είστε; 60

3)Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;

Δεν έχω πάει σχολείο

Μερικές τάξεις του δημοτικού

Απόφοιτος δημοτικού

Απόφοιτος γυμνασίου

Απόφοιτος λυκείου

Απόφοιτος Ι.Ε.Κ

Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ

Μεταπτυχιακός τίτλος

4)Είστε ο ιδρυτής ή ο διάδοχος της επιχείρησης ;

Ιδρυτής

Διάδοχος

5)Έχετε παιδιά;

Ναι

Όχι

Β)ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1)Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας ; 56

2)Πόσους εργαζομένους απασχολείτε; 4

3)Πόσοι από αυτούς αποτελούν μέλη της οικογένειά σας; 3

4)Τι γενιάς είναι η επιχείρηση;

Πρώτης

Δεύτερης

Τρίτης

Τέταρτης

Πέμπτης

5)Ποιος ασκεί τη διοίκηση;

Ο ιδρυτής

Ο διάδοχος

Δ)ΔΙΑΔΟΧΗ

1) Έχετε επιλέξει διάδοχο;

Ναι

Όχι

2) Αν ναι ποιος είναι ο διάδοχος; Γιος

3) Ποιο από τα παρακάτω χαρακτηριστικά θεωρείτε σημαντικά να τα διαθέτει ο διάδοχος της επιχείρησης;(απαντήστε το πολύ έως 3)

Αυτοπεποίθηση

Καλές-φιλικές σχέσεις με γονείς

Εξειδικευμένες γνώσεις

Απόκτηση πτυχίου

Διορατικότητα

Επιτυχημένη μέχρι τώρα πορεία

4)Απαντήστε με ναι ή όχι

Πιστεύετε ότι η οικογένεια σας διαθέτει συνοχή; **ΝΑΙ**

Θα χαρακτηρίζατε τα μέλη της οικογένεια σας αφοσιωμένα στην επιχείρηση σας; **ΝΑΙ**

Υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των μελών της επιχείρησης; **ΝΑΙ**

Εμφανίστηκαν προβλήματα κατά τη διαδικασία της διαδοχής; **ΟΧΙ**

Σκοπεύετε μελλοντικά να πουλήσετε την επιχείρηση; **ΟΧΙ**

5)Πόσο συχνά εντός ενός έτους δημιουργούνται οικογενειακές διαφωνίες;

Ποτέ

Σπάνια

Μερικές φορές

Συχνά

Πολύ συχνά

6)Πόσες αποφάσεις λαμβάνει ο ηγέτης της επιχείρησης;

Καμία

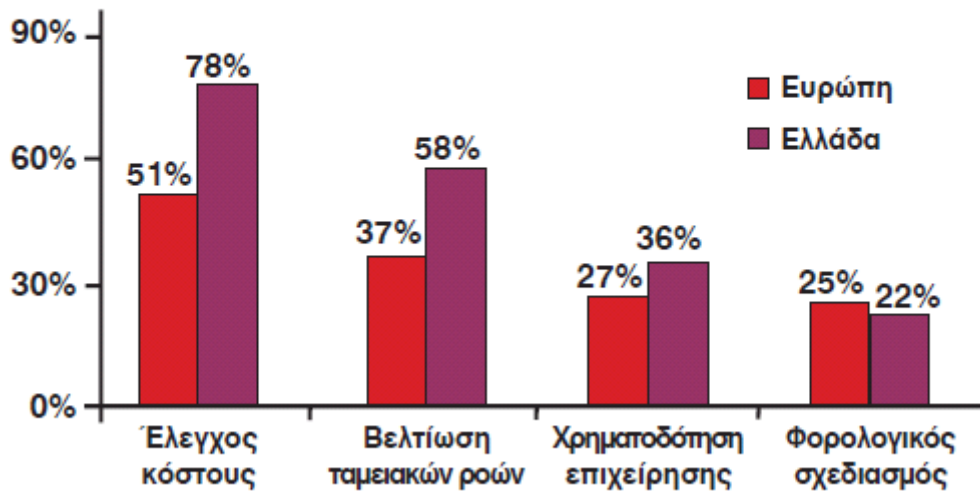
Μερικές

Αρκετές

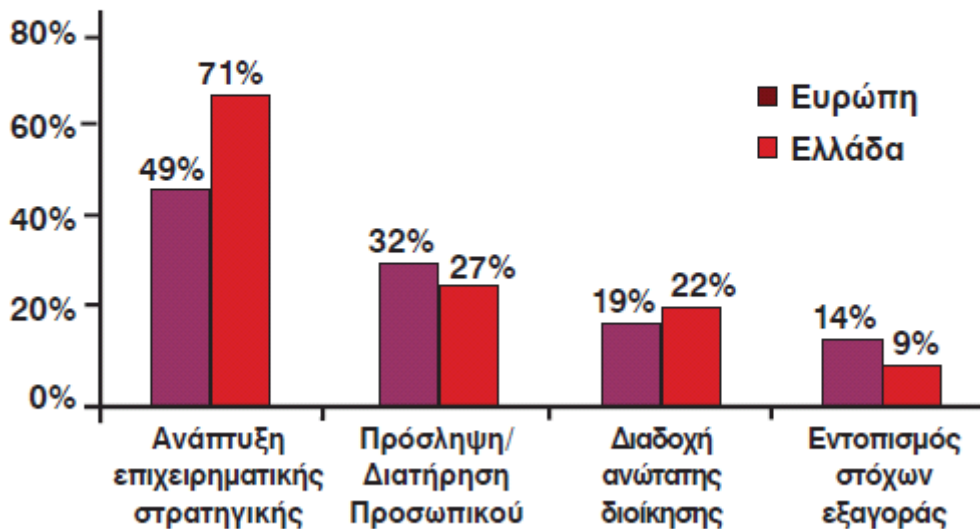
Σχεδόν όλες

Όλες

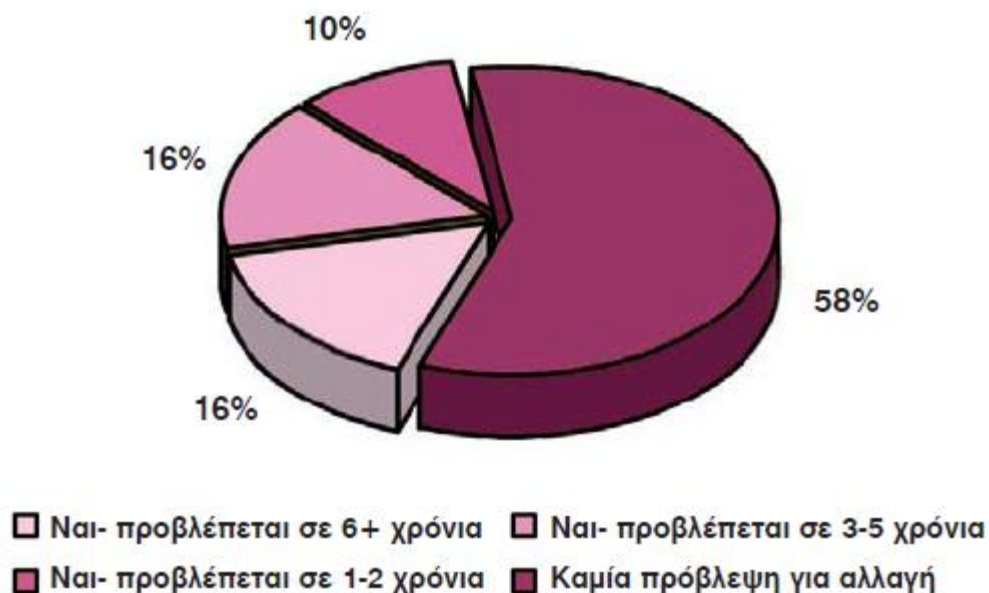
Γράφημα 1B - Χρηματοοικονομικές Προκλήσεις και Προτεραιότητες



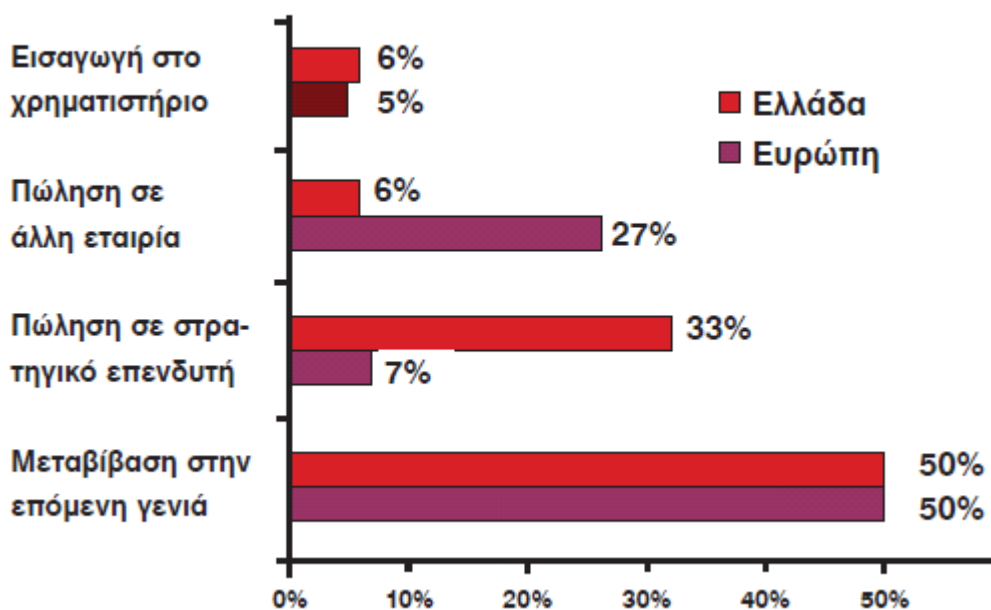
Γράφημα 1Γ - Προκλήσεις και Προτεραιότητες Επιχειρηματικής Ανάπτυξης



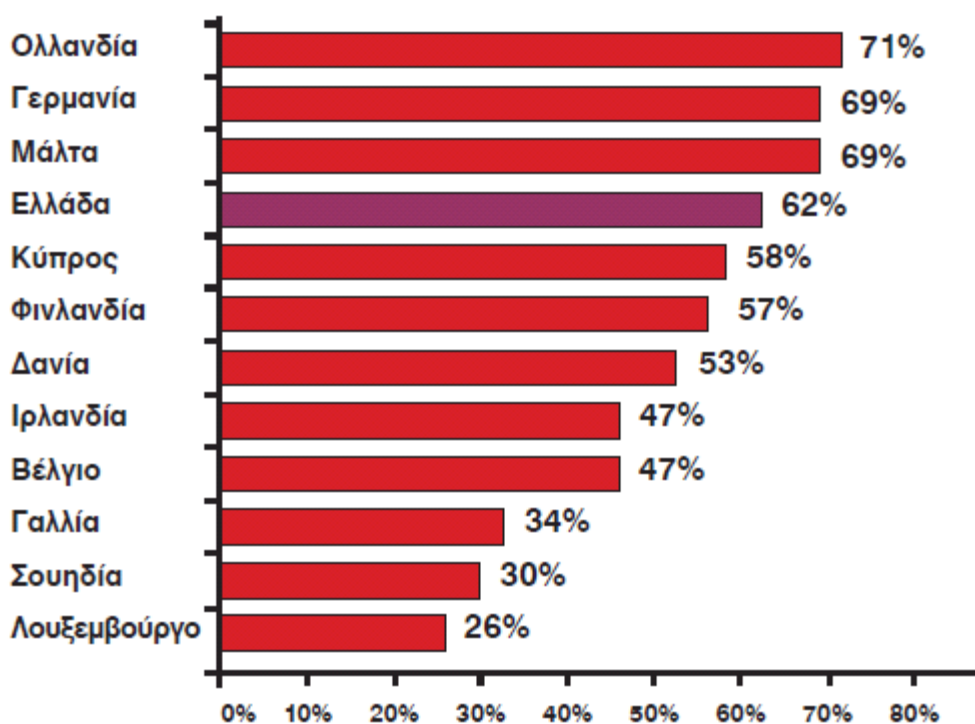
Γράφημα 1Δ- Πρόβλεψη για αλλαγή ιδιοκτησίας στις Ελληνικές Οικογενειακές Επιχειρήσεις



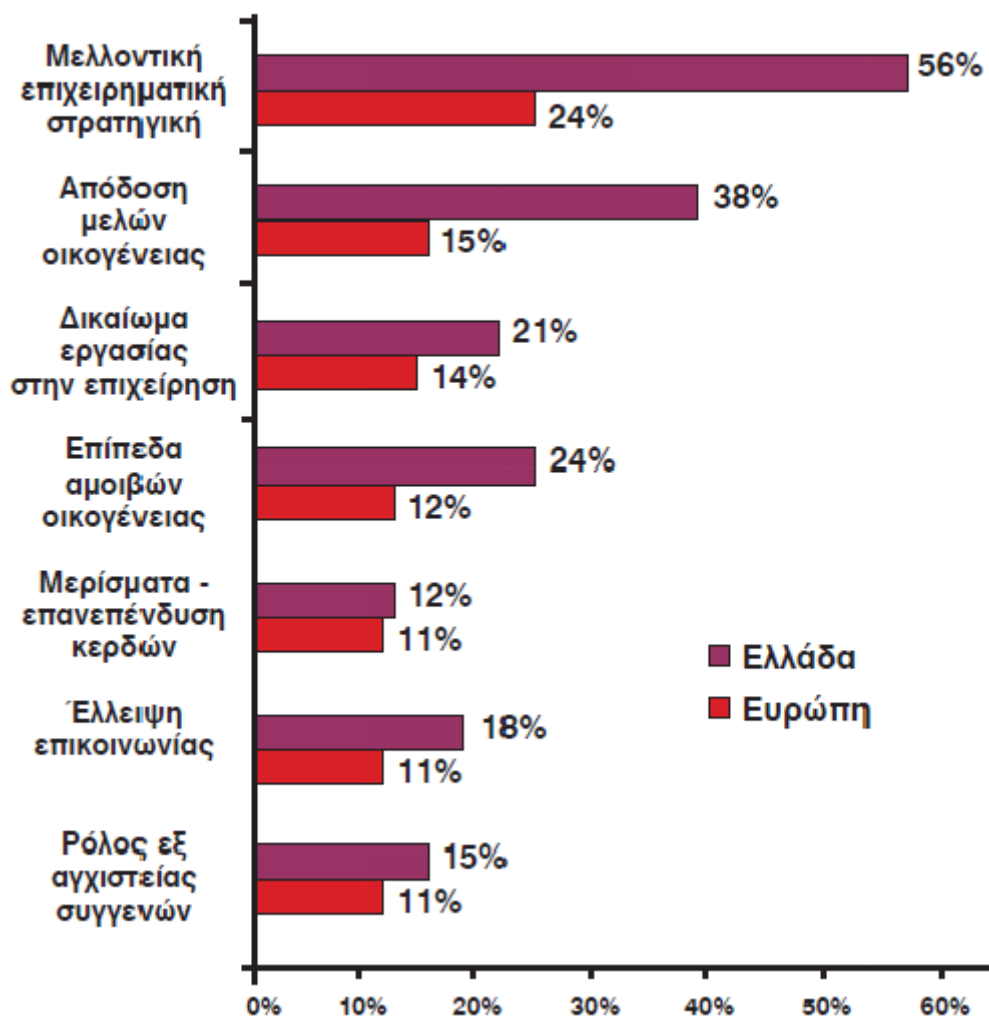
Γράφημα 1Ε- Φύση της αναμενόμενης αλλαγής



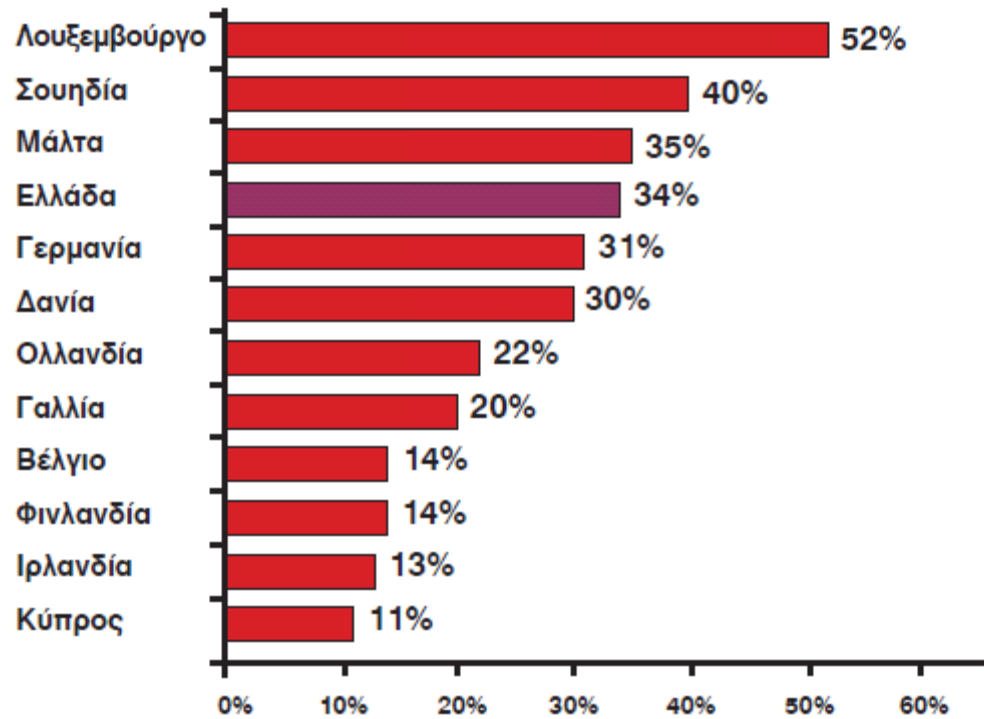
Γράφημα 1Z - Εκταση σχεδιασμού διοικητικής διαδοχής στις Ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις



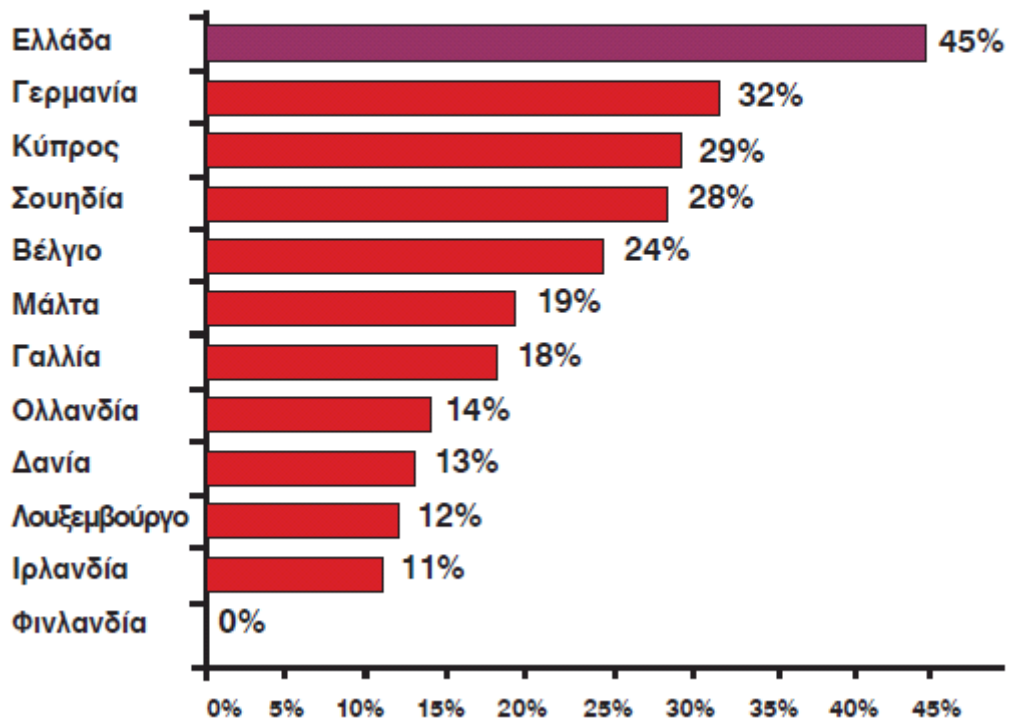
Γράφημα 1Η - Αίτια Διαμάχης



Γράφημα 1Θ - Ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις με κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με το ποιος μπορεί να ενταχθεί στην επιχείρηση



Γράφημα 11 - % Ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων με θεσμοθετημένο Οικογενειακό Συμβούλιο



Γράφημα 11Α - Ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις με καθορισμένες διαδικασίες εισόδου και εξόδου

