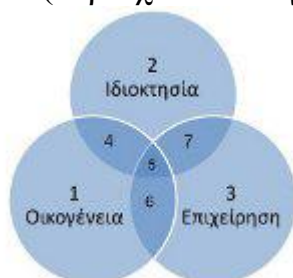


## Εισαγωγή

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις εμφανίζονται κάποια ιδιαίτερα προβλήματα, τα οποία οι ερευνητές τα αποδίδουν στην ίδια τη φύση της οικογενειακής επιχείρησης.

Αρχικά η οικογενειακή επιχείρηση προσεγγίστηκε ως ένα μοντέλο δύο επικαλυπτόμενων συστημάτων (dual-system thinking): του συστήματος «οικογένεια» και του συστήματος «επιχείρηση» (P. Davis, 1983; Kerper, 1983; Whiteside & Herz-Brown, 1991). Παρατηρήθηκε ότι, εξ αιτίας της επικάλυψης των συστημάτων αυτών, τα ίδια άτομα, μέλη της οικογένειας και της επιχείρησης, όφειλαν να λειτουργούν και να επωμίζονται υποχρεώσεις και στα δύο συστήματα. Η πρόκληση για την οικογενειακή επιχείρηση ήταν η εξεύρεση μιας τέτοιας στρατηγικής η οποία να εξυπηρετεί ταυτόχρονα τις ατομικές ανάγκες των μελών αλλά και των δύο συστημάτων αυτών καθαυτών.

Από το 1980 και μετά, ο Lansberg και αργότερα, το 1996, οι Tagiuri και Davis (Lansberg, 1983; Tagiuri & Davis, 1996) εξέλιξαν την αρχική συστημική προσέγγιση των 2 συστημάτων προσθέτοντας ένα ακόμη υποσύστημα, την «ιδιοκτησία», δημιουργώντας, έτσι, το μοντέλο των τριών κύκλων (περιοχών/συστημάτων).



Ερμηνεύοντας το μοντέλο των τριών κύκλων, αντιλαμβάνεται κανείς την πολυπλοκότητα στη λήψη αποφάσεων (decision making). Προκύπτουν προβληματισμοί όπως: Ποιο μέλος της οικογένειας θα απασχοληθεί στην οικογενειακή επιχείρηση και ποιο όχι (εμπλοκή συστήματος οικογένεια στην επιχείρηση); Ποια θα είναι η αμοιβή (ανταμοιβή) του (λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση που επηρεάζονται από οικογενειακούς δεσμούς); Ποια η εξέλιξή του (μελλοντική εξέλιξη μελών και μελλοντική εξέλιξη επιχείρησης); κ.λπ.

Τα προβλήματα μπορούν να ομαδοποιηθούν σε:

Στρατηγική

Management

Διαδοχή

Ενδοοικογενειακές τριβές

## **Τα προβλήματα της στρατηγικής**

Σύμφωνα με έρευνες στο τέλος της δεκαετίας του '90 (Neubauer & Lank, 1998), η αλληλεπίδραση των συστημάτων «οικογένεια» και «επιχείρηση» σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να προκαλέσει, εκτός από ενδοοικογενειακές διαμάχες, άτυχη εσωτερική διαδοχή, αδυναμία συνεννόησης με τα μέλη της επιχείρησης τα οποία δεν ανήκουν στην οικογένεια και ατυχείς στρατηγικές αποφάσεις που μπορεί να βασίζονται περισσότερο σε συναισθηματικούς και ηθικούς λόγους παρά σε πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Bhalla, ελάχιστες είναι οι στρατηγικές αποφάσεις που παίρνουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις για αυστηρά οικονομικούς και επιχειρηματικούς λόγους. Η οικογενειακή επιχείρηση προσπαθεί να χτίσει μια μοναδική επιχειρησιακή κουλτούρα που βασίζεται στο κοινό όραμα όλων των μελών (Bhalla et al., 2006).

Για την κατανόηση του στρατηγικού σχεδιασμού στις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι Routziouris, Smyrniotis και Klein (Panikkos Zata Routsouris, Kosmas X. Smyrniotis and Sabine B. Klein, 2006) προτείνουν ένα μοντέλο 4 θεωρητικών προσεγγίσεων. Σκοπός του μοντέλου είναι να κατανοηθεί πώς και γιατί εξελίσσεται η Στρατηγική στις οικογενειακές επιχειρήσεις και ποια είναι τα παραγόμενα αποτελέσματά της.

### **1. Ηθικές αξίες**

Οι βασικές ηθικές αξίες της οικογένειας αφομοιώνονται από τις νέες γενιές, διαχέονται στη οικογενειακή επιχείρηση και αποτελούν την βάση στην λήψη αποφάσεων. Αυτό σημαίνει ότι, οι στρατηγικές αποφάσεις και οι τακτικές που ακολουθούνται τείνουν να επηρεάζονται σημαντικά από τις θεμελιώδεις οικογενειακές αξίες.

### **2. Ρόλοι**

Η αλληλεπίδραση των διάφορων ρόλων του κάθε μέλους σε μια οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό. Σε περίπτωση που οι ρόλοι δεν είναι ξεκάθαροι, τα άτομα δυσκολεύονται να λειτουργήσουν εποικοδομητικά και κατά συνέπεια να συμμετάσχουν σε μία ενιαία στρατηγική για την επιχείρηση ( Ashforth 2000)

### **3. Arena (ο χώρος των συναντήσεων και αποφάσεων)**

Ο χώρος των στρατηγικών αλλά και των λιγότερο επίσημων και σημαντικών αποφάσεων, στις οικογενειακές επιχειρήσεις, ξεφεύγει από τα στενά πλαίσια των επαγγελματικών χώρων και γραφείων και επεκτείνεται και «στο σπίτι» (Ericson et al. 2000).

### **4. Λογικότητα**

Η εμπλοκή των συστημάτων «οικογένεια» και «επιχείρηση» και οι έντονοι συναισθηματικοί δεσμοί, εμποτίζουν την διαδικασία με

περισσότερο συναισθηματικά παρά λογικά στοιχεία. Η ισορροπία στη λήψη αποφάσεων είναι εύθραυστη.

### **Το ζήτημα της διαδοχής**

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το μέλλον και την μακροήμερευση μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι η διαδικασία επιλογής διαδόχου.

Για να ληφθεί ορθά μια απόφαση για διαδοχή λαμβάνονται υπόψη συγκεκριμένα κριτήρια και ικανότητες. Είναι προφανές ότι δεν είναι πάντοτε όλα τα μέλη μιας οικογενείας εξίσου ικανά να συνεισφέρουν θετικά στην επιχείρηση (Aldrich & Langton, 1998).

Μια καθοριστική παράμετρος για την επιλογή των καταλληλότερων διαδόχων, σύμφωνα με τους Chrisman, Chua, Sharma & Rao, είναι η **αφοσίωση** (Chrisman, Chua & Sharma, 1998; Sharma & Rao, 2000).

Οι Meyer και Allen στην προσπάθειά τους να εμβαθύνουν στην παράμετρο «αφοσίωση» καθόρισαν **τέσσερα διαφορετικά επίπεδα ή τύπους αφοσίωσης των διαδόχων της οικογενειακής επιχείρησης** (family business successor commitment) με βάση τα αίτια διαμόρφωσής της (Meyer & Allen, 1991).

- **Συναισθηματική αφοσίωση (Affective commitment):** Ο συγκεκριμένος τύπος αφοσίωσης υποκινείται από την συναισθηματική προσκόλληση και ανάμιξη στην επιχείρηση. Ο διάδοχος με συναισθηματική αφοσίωση αποδέχεται πλήρως και νιώθει **πίστη και ενθουσιασμό** σχετικά με τους στόχους της επιχείρησης. Επιθυμεί να συμβάλει στην επίτευξη αυτών των στόχων οι οποίοι βρίσκονται σε πλήρη ταύτιση με τους προσωπικούς του στόχους. Δεν πρόκειται, λοιπόν, για αμιγώς επαγγελματική συναλλαγή αλλά για σχέση που βασίζεται στην εμπιστοσύνη, στις κοινές αξίες και στην επιδίωξη κοινού συμφέροντος.
- **Κανονιστική αφοσίωση (Normative commitment):** Πρόκειται για την αφοσίωση η οποία υποκινείται από το **αίσθημα του καθήκοντος** και της υποχρέωσης απέναντι και στην οικογένεια και στην επιχείρηση. Οι λέξεις «καθήκον» και «υποχρέωση» χρησιμοποιούνται ως θετικές έννοιες και δεν υπονοούν σε καμιά περίπτωση απροθυμία του διαδόχου ή συμβιβασμό. Ο διάδοχος νιώθει τη γνήσια ανάγκη για προσφορά στην οικογενειακή επιχείρηση. Ταυτόχρονα, νιώθει ότι της είναι απολύτως απαραίτητος. Παρ' όλο που συγχέεται με την *συναισθηματική*

αφοσίωση, και πράγματι οι δύο αυτές μορφές αφοσίωσης μοιράζονται πολλά κοινά, τα αίτια που οδηγούν στη δημιουργία του συγκεκριμένου τύπου αφοσίωσης είναι εντελώς διαφορετικά (Stewart, 2003).

- **Υπολογιστική αφοσίωση (Calculative commitment):** Αυτό το είδος αφοσίωσης προκαλείται από τις **οικονομικές και κοινωνικές απολαβές που προσφέρει η επιχείρηση** καθώς επίσης, στην περίπτωση που αναζητηθεί αλλού εργασία, και από τον φόβο απώλειας μέρους των απολαβών αυτών. Ο διάδοχος θεωρεί ότι εάν απομακρυνθεί από την οικογενειακή επιχείρηση για να επιδιώξει καριέρα έξω από αυτήν, ενδέχεται να μην εξασφαλίσει οικονομικές και κοινωνικές απολαβές αντίστοιχου μεγέθους (social standing). Επιλέγει, λοιπόν, την καριέρα εντός της οικογενειακής επιχείρησης.
- **Αφοσίωση επιτακτικής ανάγκης (Imperative commitment):** Ο διάδοχος, έχοντας διερευνήσει τις επιλογές του εκτός της οικογενειακής επιχείρησης και παρακινούμενος από ένα **αίσθημα προσωπικής αμφισβήτησης**, πιστεύει ότι δεν θα μπορέσει να εργαστεί αποτελεσματικά εκτός της οικογενειακής επιχείρησης και ως εκ τούτου θεωρεί ότι η καριέρα εντός της είναι η μοναδική ρεαλιστική επιλογή για αυτόν. Αυτό συμβαίνει διότι, καθόσον εργάζεται εντός της επιχείρησης, οι δεξιότητες και οι γνώσεις του προσαρμόζονται απόλυτα στις ανάγκες της επιχείρησης (firm specific knowledge) ώστε, στο τέλος, να διαμορφώνεται η άποψη ότι οι δεξιότητές του αρμόζουν/αρκούν μόνον για τη συγκεκριμένη επιχείρηση (Cannella, Jr. & Shen, 2001).

**Πολλές φορές, η επιλογή διαδόχου μέσα από την οικογένεια είναι ατυχής.**

Οι Danny Miller, Lloyd Steier και Isabelle Le Breton-Miller μελετώντας οικογενειακές επιχειρήσεις που απέτυχαν μετά από διαδοχή από πατέρα σε γιο ανακάλυψαν ένα **μοντέλο με τρία ακραία πρότυπα διαδοχής** τα όποια ακολουθούνται από όσες οικογενειακές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν στην ορθολογική και ομαλή μετάβαση από την πρώτη στη δεύτερη γενιά.

- Το ακραία **συντηρητικό πρότυπο** διαδοχής περιλαμβάνει κάθε αποφυγή ρίσκου και την τάση η επιχείρηση να παραμένει απολύτως η ίδια ακόμη και κατά τη διάδοχη κατάσταση. Δημιουργείται έτσι στασιμότητα και αδυναμία ευελιξίας στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που οδηγεί, τελικά, σε μαρasmus της επιχείρησης. Επίσης, στο συντηρητικό πρότυπο διαδοχής η απερχόμενη γενιά συνεχίζει να διατηρεί μεγάλο έλεγχο στην

επιχείρηση πράγμα που εμποδίζει την όποια διάθεση για αλλαγή και καινοτομία εκ μέρους της διάδοχης γενιάς.

- Στην αντίπερα όχθη βρίσκεται το **επαναστατικό πρότυπο διαδοχής**. Σύμφωνα με το πρότυπο αυτό, ο νέος διάδοχος αλλάζει σχεδόν τα πάντα στην επιχείρηση σε μια προσπάθεια να διαφοροποιηθεί από τον προκάτοχο-πατέρα και να δημιουργήσει κάτι καινούριο. Αυτή η έντονη διάθεση για αλλαγή πηγάζει από την προσωπική ανάγκη του διαδόχου να διαφοροποιηθεί και να «επαναστατήσει» με αποτέλεσμα οι αλλαγές, πολλές φορές, να μην αποτελούν προϊόν σκέψης και μελέτης καλύτερων προοπτικών. Οι ραγδαίες αλλαγές, επίσης, οδηγούν συχνά σε οργανωτικό χάος της πρότερα σταθερής επιχείρησης και εκτοξεύουν τα κόστη στα ύψη με αποτέλεσμα την αποτυχία.
- Ανάμεσα σε αυτά τα δύο άκρα βρίσκεται και το τρίτο πρότυπο διαδοχής που αντί να αποτελεί μια αποτελεσματική μέση οδό πρόκειται για έναν ασυνήθιστο συνδυασμό ακραίων καταστάσεων. Σύμφωνα με το **διστακτικό πρότυπο διαδοχής**, που χαρακτηρίζεται από την αναποφασιστικότητα, ο νέος διάδοχος προσπαθώντας να συνδυάσει την διάθεση του για καινοτομία και αλλαγή στην επιχείρηση με τη διατήρηση των κεκτημένων που δημιούργησε η προηγούμενη γενιά, προχώρα σε μικρές αλλαγές χωρίς ένα ενιαίο πλάνο ή μια ξεκάθαρη στρατηγική, δημιουργώντας έτσι σύγχυση στην οργανωσιακή και επιχειρησιακή κουλτούρα και αβεβαιότητα ως προς την επίτευξη των στόχων. Συχνά, μπορεί να αποβεί καταστροφικό (Miller et al., 2006).

Οι Johan Lambrecht και Rick Donckels, θέτοντας ως βασικούς παράγοντες τρεις οντότητες της οικογενειακής επιχείρησης, δημιούργησαν την **ιδανική πορεία που θα πρέπει να ακολουθείται σε βάθος χρόνου για μια επιτυχημένη διαδοχή**. Οι οντότητες αυτές είναι **η Επιχείρηση, η Οικογένεια** ως σύνολο και το **κάθε μέλος της οικογένειας ξεχωριστά** ως άτομο είτε συμμετέχει ενεργά στην επιχείρηση είτε όχι. Αυτές οι τρεις οντότητες θα πρέπει να αλληλεπιδρούν επηρεάζοντας η μια την άλλη συνεισφέροντας στη χάραξη στρατηγικής και στη διαμόρφωση ηθικών αξιών. Για παράδειγμα, η μητέρα και σύζυγος του ιδιοκτήτη που μπορεί να μην έχει ενεργή θέση στην διοίκηση ή να μην λαμβάνει μέρος στις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης μπορεί να διαδραματίζει τον δικό της ρόλο φροντίζοντας ώστε το κοινό όραμα της οικογένειας για την επιχείρηση να παραμένει ζωντανό (Lansberg, 1999).

- **Το πρώτο στάδιο προς μια επιτυχημένη διαδικασία διαδοχής** είναι τα νεότερα μέλη της οικογένειας να έχουν **επαφή με την επιχείρηση από μικρή ηλικία** ώστε να εμποτίζονται με τις επιχειρηματικές αξίες, τη γνώση, τα χαρακτηριστικά και την «ψυχή» της οικογενειακής επιχείρησης και, κατ' επέκταση, να τους δημιουργείται γνήσιος ενθουσιασμός για αυτήν.
- **Στη συνέχεια**, θα πρέπει να διασφαλίζεται η **καλύτερη δυνατή εκπαίδευσή τους** ενώ, ταυτόχρονα, θα πρέπει να αφιερώνεται χρόνος και στη βιωματική τους εκπαίδευση (on-the job) καθώς και στις λειτουργίες της επιχείρησης και, εφόσον αυτό είναι δυνατόν, να εξασφαλίζεται η εκπαίδευση τους και σε άλλες επιχειρήσεις προκειμένου να αποκτήσουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και πιο σφαιρική επαγγελματική γνώση και εμπειρία.
- **Τέλος**, η επίσημη εμπλοκή των νεαρότερων μελών της οικογένειας θα πρέπει να γίνεται **σταδιακά και από τη χαμηλότερη δυνατή θέση** ώστε να εξοικειώνονται με όλο το φάσμα αναγκών της επιχείρησης (Lambrecht & Donckels, 2006). Έτσι, κατά τη στιγμή της διαδοχής, ο υποψήφιος διάδοχος να κατέχει βαθιά γνώση για την επιχείρηση, να έχει ασπαστεί την κουλτούρα της και βασική του επιδίωξη να είναι η πραγματοποίηση των στόχων της όπως και του κοινού οράματος της οικογένειας.

### ***Διακυβέρνηση (Governance) στην οικογενειακή επιχείρηση***

Ως διακυβέρνηση (governance) μιας επιχείρησης ορίζουμε το σύνολο των αποφάσεων που σχετίζονται με το μέλλον της επιχείρησης, βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο. Οι αποφάσεις αυτές καθορίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης, τη διοίκηση (management), τις συντονισμένες πολιτικές καθώς και τις καθημερινές δραστηριότητες της. Υπεύθυνος για τη διακυβέρνηση μπορεί να είναι είτε το πρόσωπο που διοικεί την επιχείρηση, πολλές φορές ο ίδιος ο ιδιοκτήτης, είτε, κυρίως στις μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις, το συμβούλιο των μετόχων, επίσημο ή ανεπίσημο, που καλείται να πάρει από κοινού αυτές τις αποφάσεις (Ward, 2010).

Οι Suare και Santana-Martin ορίζουν την διακυβέρνηση στην οικογενειακή επιχείρηση (family governance) ως *«συλλογή θεσμών και μηχανισμών που έχουν ως στόχο να καθορίσουν αφενός τις σχέσεις στο πλαίσιο της οικογένειας και αφετέρου τις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και οικογένειας»*.

- Οι **θεσμοί** που διαμορφώνονται, ανάμεσα σε άλλα, και από τις **αξίες** της οικογένειας χρησιμεύουν στην καθιέρωση κανόνων που

θα επηρεάσουν τη στάση των μελών της οικογένειας σε σχέση με την επιχείρηση, σε σχέση με άλλα μέλη τα οποία μπορεί να έχουν μετοχές ή απλά να εργάζονται στην επιχείρηση, με μέλη τα οποία ενδέχεται να αναλάβουν τη διάδοχη κατάσταση κ.λπ.

- Επίσης, η θεσμοθέτηση και η εφαρμογή **κανόνων** διαμορφώνουν συγκεκριμένους **ρόλους** για το κάθε μέλος της οικογένειας που σχετίζεται με τη διακυβέρνηση της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να ενισχύεται η αποτελεσματικότητα της ομάδας και να τονώνεται το κοινό όραμα της οικογένειας για την επιχείρηση κάτι που εξομαλύνει τις λειτουργικές διαδικασίες και συνδράμει αποτελεσματικότερα στην επίλυση τυχόν προστριβών (Suare & Santana-Martin, 2004).

Το πρώτο στάδιο λήψης αποφάσεων που επηρεάζουν την οικογένεια και την επιχείρηση είναι η **δημιουργία ανεπίσημου οικογενειακού συμβουλίου** έκτος του χώρου της επιχείρησης. Η δημιουργία ανεπίσημου οικογενειακού συμβουλίου είναι ιδιαίτερα χρήσιμη ειδικά όταν η οικογενειακή επιχείρηση βρίσκεται ακόμα στην πρώτη γενία και υπάρχουν απόγονοι σε κατάλληλη ηλικία ώστε να αρχίσουν να δείχνουν ενδιαφέρον για την επιχείρηση (Kets De Vries, Carlock R.S. & Florence-Treaty, E., 1997). Μέσω των ανεπίσημων συμβουλίων δίνεται η δυνατότητα μετάδοσης μηνυμάτων για το όραμα και τις αξίες της οικογενειακής επιχείρησης καθώς και τον τρόπο διοίκησης.

Στην περίπτωση, όμως, που μια οικογενειακή επιχείρηση αρχίζει να απαρτίζεται από περισσότερα «ενεργά» μέλη, είτε λόγω προσχώρησης νέων συγγενικών μελών είτε με την προσθήκη μελών από τη δεύτερη γενιά, ο θεσμός των ανεπίσημων συμβουλίων δεν είναι πλέον επαρκής. Τα μέλη που έχουν λόγο στον σχεδιασμό των διαδικασιών και στις διοικητικές αποφάσεις σε αυτή την περίπτωση είναι περισσότερα και άρα το οικογενειακό συμβούλιο θα πρέπει να είναι μια συνεχής και περισσότερο οργανωμένη διαδικασία (Kets de Vries et. al., 1997).

### **Διακυβέρνηση και λήψη ρίσκου**

Από την Έρευνα προκύπτει ότι ενώ πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν αποτελέσει πηγή καινοτομιών στη συνέχεια οι περισσότερες εμφανίζουν απροθυμία και φόβο για κάθε αλλαγή, ακολουθώντας, έτσι, συντηρητικές στρατηγικές (Shepherd & Zahra, 2003).

- Αυτό οφείλεται είτε στο γεγονός ότι ορισμένοι ιδιοκτήτες διατηρούν τον έλεγχο για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα, μην αφήνοντας περιθώρια για διοικητική ανανέωση είτε διότι τα μέλη της οικογένειας και της επιχείρησης με διαφορετικές/καινοτόμες ιδέες περιθωριοποιούνται ή αγνοούνται. Οι επιχειρήσεις αυτές

οδηγούνται σε μια «*στρατηγική απλοποίηση*» η όποια επιβάλλει να επαναλαμβάνονται οι ενέργειες και οι στρατηγικές που έκαναν την επιχείρηση επιτυχημένη («δοκιμασμένες συνταγές») μη λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις του μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Miller, 1993).

- Ο φόβος της πιθανής αποτυχίας και η στενή σχέση της παρουσίας της οικογένειας με την επιχείρηση κάνουν τη λήψη *επιχειρηματικού ρίσκου* οπωσδήποτε μη ελκυστική επιλογή. Δυναμικά ρίσκα, όπως η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, η είσοδος σε μια νέα αγορά ή μια στρατηγική συμμαχία με άλλες επιχειρήσεις, απαιτούν μεγάλες αλλαγές εντός της επιχείρησης, στη διαχείριση των πόρων της και προϋποθέτουν πειραματισμό ενώ, ταυτόχρονα, η επιτυχία δεν είναι εγγυημένη εκ των προτέρων (Zahra, 2005).

Ρόλο-κλειδί στην επιλογή ρίσκων και κατ' επέκταση στη διακυβέρνηση της οικογενειακής επιχείρησης διαδραματίζει ο ιδρυτής της, όταν ακόμη αυτός βρίσκεται στο τιμόνι της επιχείρησης. Λόγω του ρόλου και της ισχύος του εντός της οικογενειακής επιχείρησης και με γνώμονα το κληροδότημα για τις επόμενες γενιές, ο ιδρυτής μπορεί και πρέπει να είναι εκείνος που θα παρέχει καθοδήγηση ώστε να ληφθούν σημαντικές αποφάσεις ατενίζοντας το μακροπρόθεσμο μέλλον της επιχείρησης. Οφείλει να χαράξει την κατευθυντήρια γραμμή στην αξιοποίηση των επιχειρησιακών πόρων με στόχο την αύξηση του πλούτου της επιχείρησης και, κατά συνέπεια, της οικογένειας (Steier, 2003).

## **Συγκρούσεις**

Επειδή οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούνται από δύο συστήματα, την οικογένεια και την επιχείρηση, τα χαρακτηριστικά αυτών των δύο συστημάτων έρχονται σε σύγκρουση. Αυτός είναι ο λόγος που στις οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουμε περισσότερες συγκρούσεις απ' ότι σε άλλες μορφές επιχειρήσεων, καθώς στο εσωτερικό της ελλοχεύει εξορισμού μια σύγκρουση. Λόγω, λοιπόν αυτού του σύνθετου



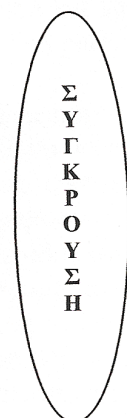
χαρακτήρα τους και με βάση το δίπολο : Επιχείρηση- Οικογένεια, έχουν ιδιαίτερες επιπλοκές και απαιτούν λεπτούς χειρισμούς (Κεφαλάς Α. , 2008).

Τα προβλήματα προκύπτουν όταν η οικογενειακή οντότητα και οι σχέσεις της επηρεάζονται από την επιχειρηματική και αντίστροφα.

#### Οι αντίπαλοι πόλοι Οικογένειας και Επιχείρησης

##### Οικογένεια

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



##### Επιχείρηση

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



Πηγή: Ward J., “ *Counterintuitive Insights for family business success*”

- Ένα από τα βασικότερα αντικρουόμενα , για την δημιουργία συγκρούσεων, είναι ο έντονος συναισθηματισμός στην οικογένεια που μπορεί να φέρει αρκετές αρνητικές συνέπειες στην επιχείρηση (Levinson Harry,1971). Η οικογένεια λειτουργεί με γνώμονα κάποιους κανόνες, οι οποίοι είναι άτυποι και εμπεριέχουν το στοιχείο του συναισθηματισμού.
- Οι συγκρούσεις προκύπτουν και από την έλλειψη μιας δομημένης διοίκησης λειτουργίας, η οποία αποτελεί ακόμη ένα πρόβλημα που συναντάται συνήθως στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η έλλειψη οργανογράμματος ή δομημένης διοικήσεως , σημαίνει ότι δεν έχουν αποσαφηνιστεί οι ρόλοι ανάμεσα στα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης, έχοντας ως απόρροια να παρεισφρέει ο

ένας ακούσια ή εκούσια στις εργασίες και αρμοδιότητες του άλλου. Αυτή η κατάσταση αποτελεί τον πυρήνα απ' όπου εκκινούν οι συγκρούσεις και οι φθορές στις σχέσεις μεταξύ των μελών (Grote Jim, 2003).

Επειδή οι αιτίες για τις συγκρούσεις που γίνονται μέσα στις επιχειρήσεις ποικίλουν μεταξύ τους και μπορεί να είναι διαφορετικές από επιχείρηση σε επιχείρηση, μπορούμε αρχικά να εξετάσουμε τις περιοχές των συγκρούσεων, όπου εμπεριέχονται τα κύρια αίτια.

Συγκεκριμένα, οι περιοχές στις οποίες συναντούμε συγκρούσεις είναι σε θέματα:

1. **Ελέγχου.** Οι περισσότερες συγκρούσεις μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση συμβαίνουν για θέματα ελέγχου και management της επιχείρησης (Grote Jim, 2003).
2. **Στόχων επιχείρησης εναντίων στόχων οικογενείας.** Κάποιες φορές μπορεί οι στόχοι της επιχείρησης να ταυτίζονται με τους στόχους της οικογενείας ή και αντίστροφα, άλλες φορές όμως όχι. Η ταύτιση αυτή είναι λάθος τόσο για την επιχείρηση όσο και για τις οικογενειακές σχέσεις. Όπως για παράδειγμα στην περίπτωση που έχουμε ως οικογενειακό στόχο των γονιών όλα τους τα παιδιά να μπουνε στην οικογενειακή επιχείρηση, χωρίς όμως να είναι αυτό αποδεκτό από όλα τα παιδιά, ή να θέλουν όλα τα παιδιά να στηρίζονται από την επιχείρηση, έστω κι αν μόνο ένα ή δυο παιδιά εργάζονται πραγματικά σ' αυτή. Αυτό είναι πιθανό να δημιουργήσει έντονη προστριβή ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας και να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην επιχείρηση, καθώς στόχοι επιχείρησης και οικογενείας δεν είναι ξεκάθαροι και ανεξάρτητοι (Bedeian G.Arthur,κ.α., 1988).
3. **Προετοιμασίας και συμπεριφοράς.** Τα θέματα προετοιμασίας

έχουν να κάνουν με το πλάνο διαδοχής και με το κατά πόσο είναι έτοιμος ο ιδρυτής να παραδώσει τα ηνία της επιχείρησης στο διάδοχο αλλά και κατά πόσο έτοιμος είναι ο διάδοχος να τα διαχειριστεί σωστά. Αν ,λοιπόν, δεν υπάρχει ξεκάθαρο πλάνο διαδοχής, τότε βλέπουμε να υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη για το «ποιος» θα αναλάβει ή για το «ποιος» είναι πραγματικά ικανός και δικαιούται να αναλάβει, όμως υπάρχουν φορές που βλέπουμε και τον εγωισμό του ιδιοκτήτη να μη βρίσκει τελικά κανέναν ικανό για τη διαδοχή. (Grote Jim, 2003).

4. **Αποζημίωσης και επίπεδα αμοιβών.** Είναι συχνό φαινόμενο στις οικογενειακές επιχειρήσεις να συναντάμε δυο αδέρφια να παίρνουν τον ίδιο μισθό από την επιχείρηση, αλλά να μην αποδίδουν και να μην προσφέρουν το ίδιο σ' αυτήν. Αυτό το πράγμα είναι άδικο και το πιο πιθανό είναι να μη συνέβαινε κάτι τέτοιο σε μια άλλης μορφής επιχείρηση ή ακόμα και μέσα στην ίδια την οικογενειακή επιχείρηση εάν επρόκειτο για ένα κοινό εργάτη ή υπάλληλο. Το γεγονός όμως ότι τα δύο αδέρφια τα συνδέει η ίδια σχέση με τον ιδρυτή-ιδιοκτήτη της επιχείρησης δικαιολογεί, γιατί ο μισθός τους είναι ο ίδιος. Αυτού του είδους η τακτική είναι σίγουρο ότι θα οδηγήσει σε συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης, πράγμα πολύ λογικό, γιατί δεν μπορεί να αμείβεται το ίδιο κάποιος που εργάζεται με κάποιον που εργάζεται λιγότερο ή και καθόλου. Τέτοιες συγκρούσεις συναντάμε πολύ συχνά ανάμεσα στα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης, είτε πρόκειται για πρώτου βαθμού συγγένειας, είτε δευτέρου. Οι ίδιες συγκρούσεις υπάρχουν και στα ζητήματα αποζημίωσης που είναι παρόμοια μ' αυτά της μίσθωσης, μόνο που εδώ έχουμε και τη συμμετοχή του μετοχικού κεφαλαίου ή του ποσοστού που κατέχει το κάθε μέλος στην επιχείρηση(Bedeian G.Arthur,κ.α., 1988).

5. **Ιδιοκτησίας.** Τα ζητήματα ιδιοκτησίας είναι συνήθως των γονέων, αφού αυτοί αποφασίζουν σε ποια χέρια θα περάσει η επιχείρηση. Γι' αυτούς η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να εκπροσωπεί την εργασιακή τους ζωή, την ασφάλεια, την έννοια της ζωής τους και στην ουσία όλο τον πλούτο τους. Για τα παιδιά όμως η επιχείρηση ίσως να σημαίνει το μέλλον τους και το μέλλον των δικών τους οικογενειών, ίσως όμως να μη σημαίνει και τίποτα και να θέλουν απλά να αποκτήσουν κάποιο ποσοστό της επιχείρησης χωρίς όμως να εργάζονται εκεί. Αυτή η ένταση και ο συναισθηματισμός που συναντάμε στα θέματα ιδιοκτησίας και διαδοχής συνήθως οδηγούν σε έντονες συγκρούσεις και διαφορές, γιατί από τη μια είναι οι γονείς που θέλουν να δουν όλα τους τα παιδιά μέσα στην επιχείρηση κι από την άλλη είναι τα παιδιά ή άλλοι συγγενείς που διεκδικούν ότι καλύτερο για τις δικές τους οικογένειες ξεχωριστά (Levinson Harry, 1971).
6. **Εξαγορές.** Μερικές φορές η οικογένεια είναι περισσότερο σημαντική από την επιχείρηση. Όταν τα μέλη δε διατηρούν καλές σχέσεις στο χώρο της επιχείρησης και το κλίμα συνύπαρξής τους δεν ευδοκμεί, τότε είναι λογικό, αυτός που δεν μπορεί να συμβιβαστεί, είτε να συνεχίσει να είναι μέσα στην επιχείρηση λόγω οικονομικής εξασφάλισης, είτε να παραιτηθεί και να πουλήσει το μερίδιό του στους υπόλοιπους ή σε κάποιον άλλον. Συνήθως όταν έχουμε τέτοιες συνθήκες τα υπόλοιπα μέλη εξαγοράζουν αυτό το μερίδιο, για να μη χαθεί το οικογενειακό κλίμα εμπιστοσύνης από την επιχείρηση. Το ζήτημα της εξαγοράς μπερδεύεται από τη δυσπιστία και από μια αίσθηση προδοσίας, συναισθήματα που πάντα αποτελούν τη βάση τέτοιων τύπων συγκρούσεων, άσχετα αν αυτός που αποχωρεί μπορεί να το κάνει κι από συναισθηματικούς λόγους, ώστε να μη διαλυθούν οι

οικογενειακές σχέσεις που τον συνδέουν με τα υπόλοιπα μέλη (Bedeian G.Arthur,κ.α., 1988).

7. **Μελλοντική επιχειρηματική στρατηγική.** Όταν δεν υπάρχει ένα ξεκάθαρο πλάνο στρατηγικής της επιχείρησης για το «τι» πρέπει να κάνει και ποιοι είναι οι επιχειρησιακοί στόχοι που έχει θέσει, είναι λογικό να υπάρχουν διαστρεβλώσεις και παρεξηγήσεις. Σύμφωνα με μια σωστή μελλοντική επιχειρηματική στρατηγική και με την ανακοίνωσή της σε όλα τα υπεύθυνα μέλη, γνωστοποιείται ξεκάθαρα σε κάθε μέλος ποιος είναι ο τελικός στόχος, καθώς επίσης και τις αρμοδιότητες που πρέπει να αναλάβει το κάθε μέλος στον τομέα του, έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος. Αυτή η μέθοδος όμως συναντάται πολύ σπάνια στις οικογενειακές επιχειρήσεις κι αυτός είναι ο λόγος που υπάρχουν πολλές συγκρούσεις και διαφωνίες σε θέματα που πολλές φορές είναι απλά (Grote Jim,2003).
8. **Ίσα καθήκοντα και υποχρεώσεις ΑΛΛΑ άνιση πραγματοποίηση και απασχόληση** (Hubler Thomas M., 1999).
9. **Έλλειψη δικαιώματος απόλυσης** , λόγω των οικογενειακών δεσμών που υπάρχουν ανεξάρτητα με το αν αποδίδει/ προσφέρει κάποιος ή όχι (Κεφαλάς Α.,2008).
- 10.**Διαφορετικής δουλειάς και Lifestyle.** Το στυλ δουλειάς αλλάζει κατά καιρούς και κάθε γενιά είθισται να αναπτύσσει ένα μοναδικό στυλ που καμιά φορά εκτιμάται από την προηγούμενη γενιά και κάποιες φορές είναι κατακριτέο. Τα προσωπικά lifestyle και οι αξίες μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των μελών από γενιά σε γενιά. Οι μεγαλύτερες γενιές μπορεί να βιώνουν θυμό και αγανάκτηση από εργασιακές συνθήκες των απογόνων τους κι αυτό επιφέρει τριβές στις σχέσεις τους (Levinson Harry,1971).
- 11.**Ρόλου εξ αγχιστείας συγγενών.** Στις οικογενειακές επιχειρήσεις

εκτός από τα μέλη που έχουν συγγένεια πρώτου βαθμού, συνήθως υπάρχουν και οι παρακάτω συνδυασμοί:

- Μέτοχοι γονείς που εργάζονται και οι δυο στην επιχείρηση
- Γαμπροί/ Νύφες που εργάζονται στην επιχείρηση
- Στελέχη εκτός οικογενείας
- Ευρύτεροι συγγενείς της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση
- Ετεροθαλή αδέρφια

Αυτοί ήταν κάποιοι πιθανοί συνδυασμοί, αλλά στις επιχειρήσεις μπορούμε να σχηματίσουμε κι άλλους πολλούς. Συγκρούσεις και διαφορές υφίστανται σε όλους τους παραπάνω συνδυασμούς κι αυτό, γιατί υπάρχει περισσότερο συναίσθημα και λιγότερη επιχειρηματική λογική. Επίσης συχνά τα εκτός οικογενείας στελέχη αντλούν «τη δύναμή τους» όχι μόνο από τις ικανότητές τους, αλλά και από τις σχέσεις τους με την οικογένεια. Αποτελούν δηλαδή κομβική δυσκολία για την επιχείρηση (Bedeian G.Arthur,κ.α., 1988).

Κάποιοι τρόποι αντιμετώπισης και πρόληψης που προτείνονται από διάφορους ερευνητές και συγγραφείς είναι:

1. Διαχωρισμός του προβλήματος από το πρόσωπο
2. Θετική αντιμετώπιση των πραγμάτων
3. Αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των εμπλεκόμενων και η ύπαρξη του δικαιώματος να λέει το κάθε μέλος ανοιχτά τη γνώμη του
4. Η επιχειρησιακή κουλτούρα
5. Συμβιβασμός στη λήψη καθοριστικών αποφάσεων
6. Η επικοινωνία που θα πρέπει να γίνεται και προφορική αλλά και γραπτή σε συναντήσεις τμημάτων ή και όλου του προσωπικού
7. Οικογενειακές συγκεντρώσεις ή συμβούλια. Αυτό διευκολύνει την συζήτηση των οικογενειακών και επιχειρησιακών στόχων και θα

πρέπει να γίνεται σε τακτά διαστήματα μηνιαίως ή τριμηνιαίως.

8. Εξασφαλισμένο γραπτό ή έγγραφο κώδικα διοίκησης. Θα πρέπει να υπάρχουν και να ακολουθούνται κάποιοι κανόνες όσων αφορά για παράδειγμα την εισαγωγή νέων μελών στην επιχείρηση, τη συνταξιοδότηση, μισθούς, αποζημιώσεις κ.α.

## Greece Statistics

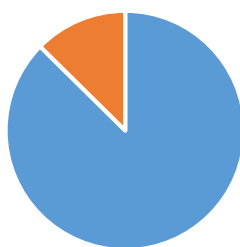
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Operating_time.1	100	0	112	27,70	1,811	18,109
People_working.3	100	1	250	13,84	3,410	34,095
Valid N (listwise)	100					

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Family_ownership.4	100	0	100	<b>87,03</b>	2,596	25,960
Non_family_ownership.4	100	0	100	<b>12,56</b>	2,551	25,511
Valid N (listwise)	100					

Ownership



■ Family\_ownership.4 ■ Non\_family\_ownership.4

**Descriptive Statistics**

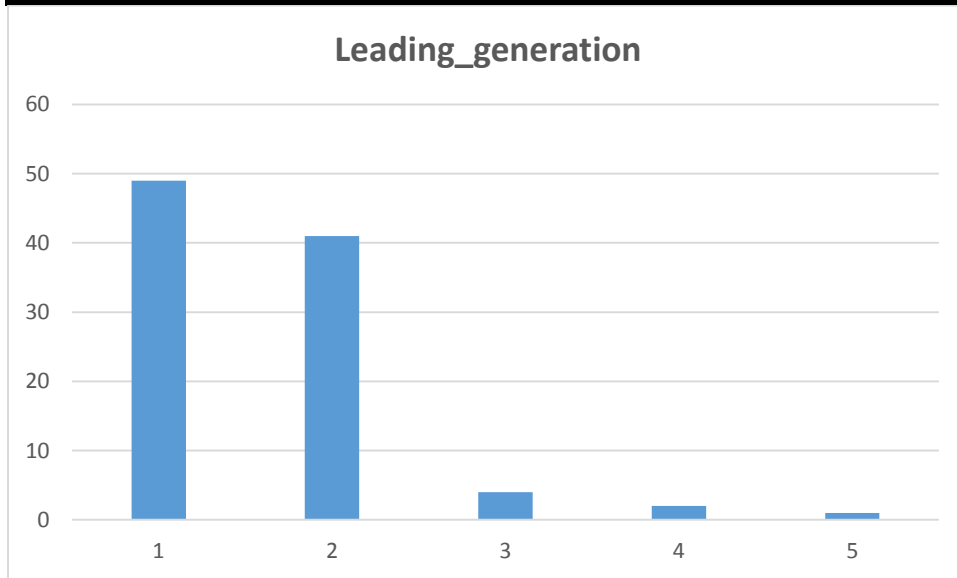
	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
Percentage_of_exports.6	98	,00	100,00	<b>9,9490</b>	2,37258	23,48738
Valid N (listwise)	98					



**Leading\_generation.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	49	49,0	50,5	50,5
	2	41	41,0	42,3	92,8
	3	4	4,0	4,1	96,9
	4	2	2,0	2,1	99,0
	5	1	1,0	1,0	100,0
	Total	97	97,0	100,0	
Missing	System	3	3,0		
Total		100	100,0		

**Leading\_generation**



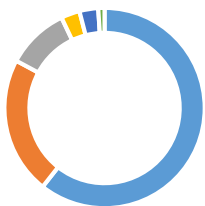
**Subcontracting\_to\_others.7**

		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	60	60,0	60,6	60,6
	A little	22	22,0	22,2	82,8
	Some	10	10,0	10,1	92,9
	Quite a lot	3	3,0	3,0	96,0
	Much	3	3,0	3,0	99,0
	Very Much So	1	1,0	1,0	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		100	100,0		

**Subcontracting\_for\_others.8**

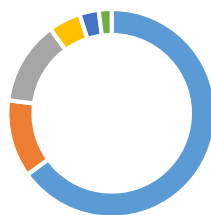
		Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	65	65,0	65,0	65,0
	A little	12	12,0	12,0	77,0
	Some	13	13,0	13,0	90,0
	Quite a lot	5	5,0	5,0	95,0
	Much	3	3,0	3,0	98,0
	Very Much So	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Subcontracting\_to\_others**



- Not at all
- A little
- Some
- Quite a lot
- Much
- Very Much So

**Subcontracting\_for\_others**



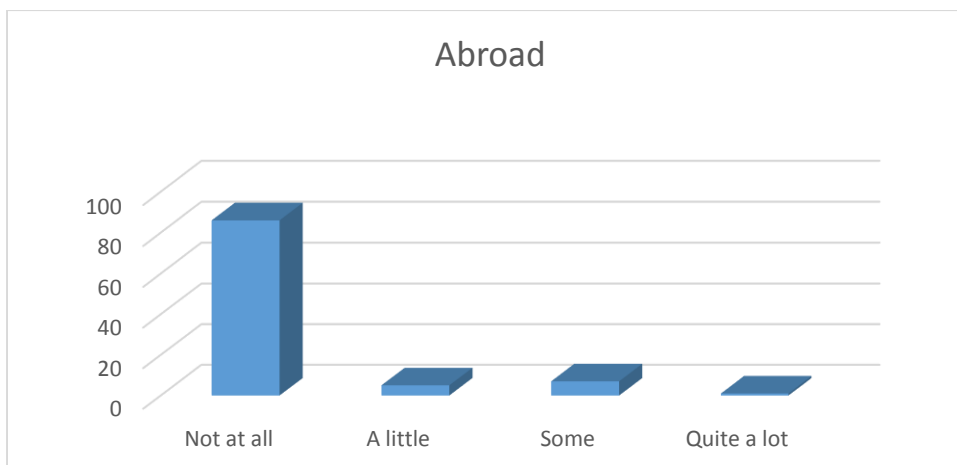
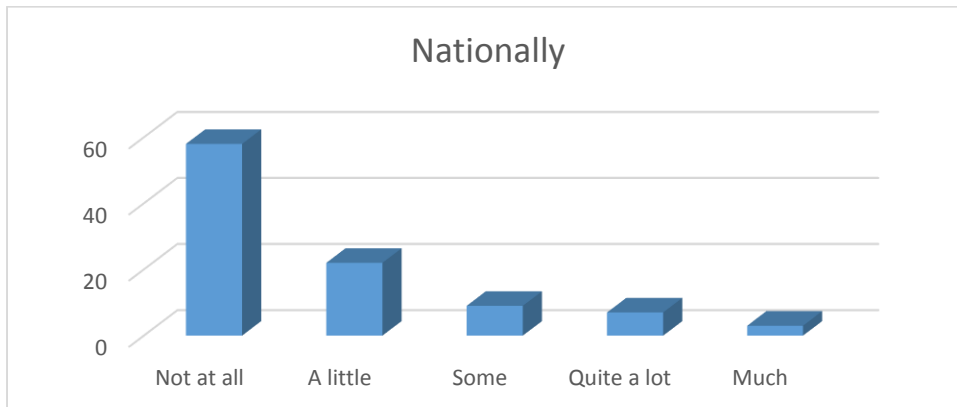
- Not at all
- A little
- Some
- Quite a lot
- Much
- Very Much So

**Clusters\_nationally.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	58	58,0	58,6	58,6
	A little	22	22,0	22,2	80,8
	Some	9	9,0	9,1	89,9
	Quite a lot	7	7,0	7,1	97,0
	Much	3	3,0	3,0	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		100	100,0		

**Clusters\_abroad.10**

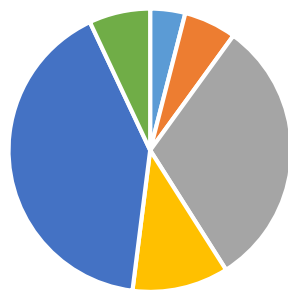
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	86	86,0	86,9	86,9
	A little	5	5,0	5,1	91,9
	Some	7	7,0	7,1	99,0
	Quite a lot	1	1,0	1,0	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		100	100,0		



**Family\_business\_future.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Very Negative	4	4,0	4,0	4,0
	Negative	6	6,0	6,0	10,0
	Difficult	31	31,0	31,0	41,0
	Obtainable	11	11,0	11,0	52,0
	Positive	41	41,0	41,0	93,0
	Very Positive	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Business Future**

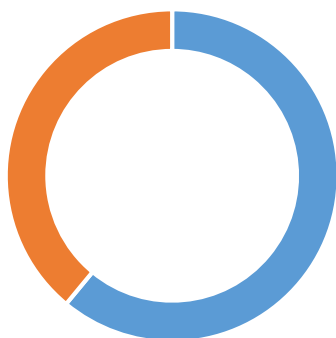


■ Very Negative ■ Negative ■ Difficult ■ Obtainable ■ Positive ■ Very Positive

**Written\_strategic\_plan.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	61	61,0	61,0	61,0
	Yes	39	39,0	39,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Written Strategy Plan**



■ No ■ Yes

**Communicate\_family\_members.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	6	6,0	6,0	6,0
	A little	6	6,0	6,0	12,0
	Some	10	10,0	10,0	22,0
	Quite a lot	22	22,0	22,0	44,0
	Much	27	27,0	27,0	71,0
	Very Much So	29	29,0	29,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

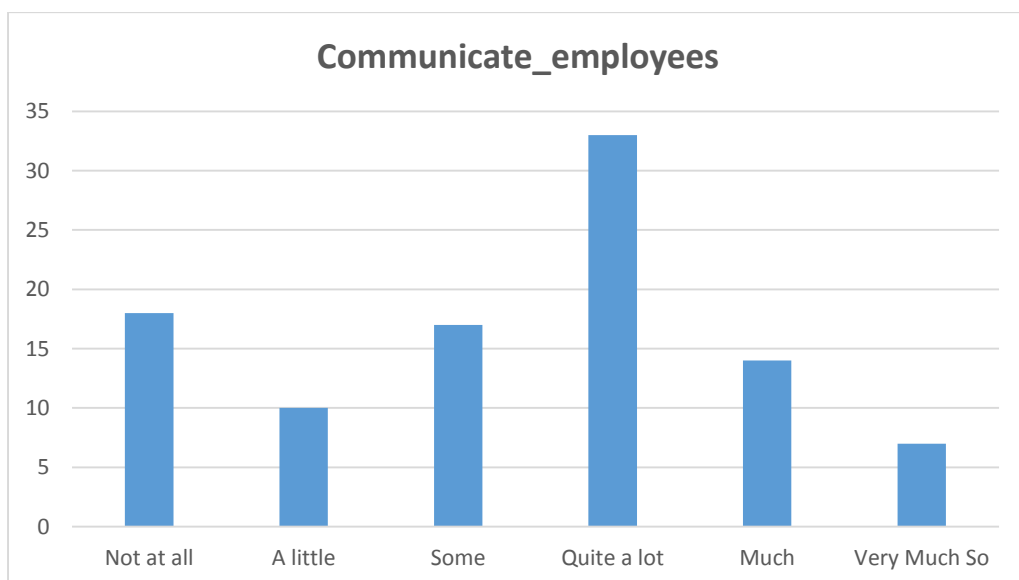
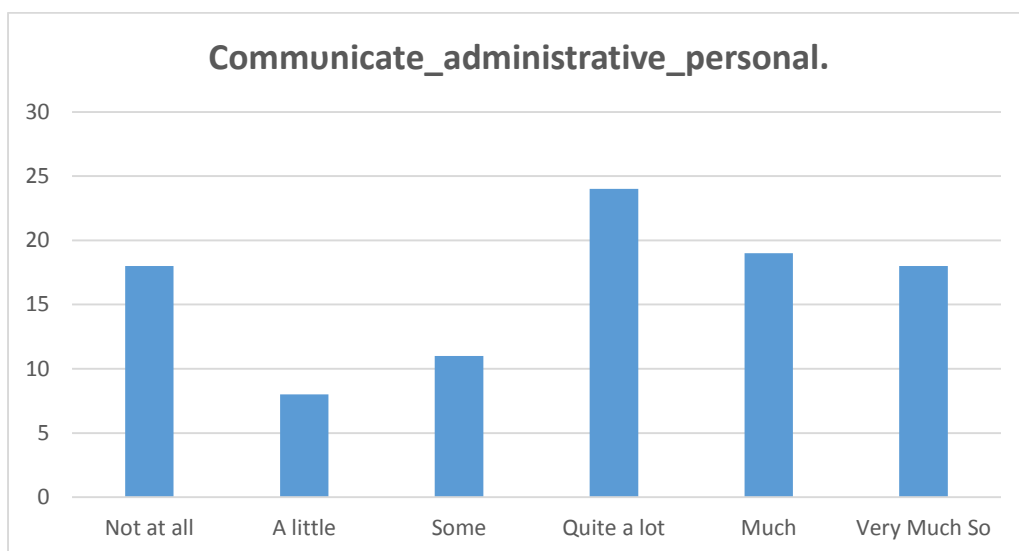
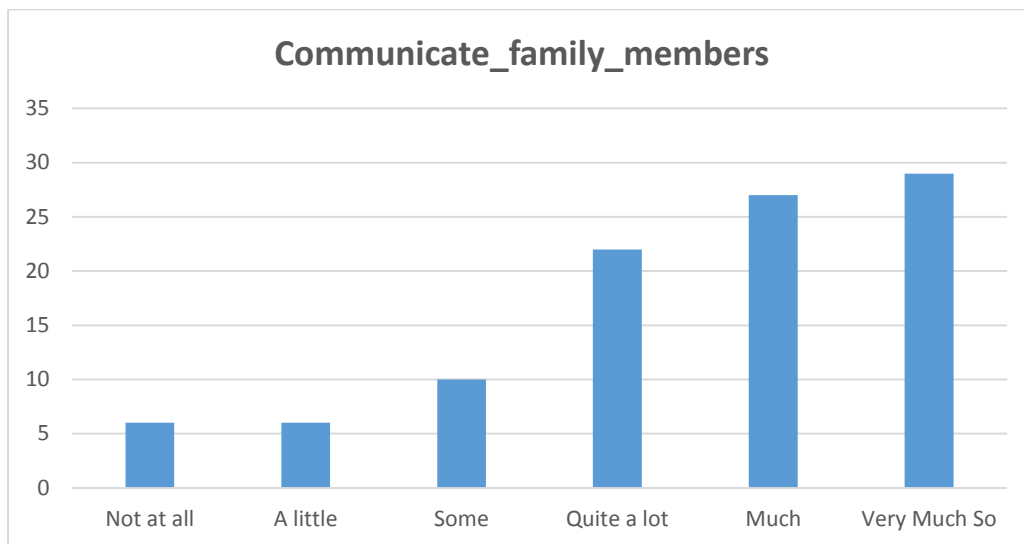
**Communicate\_administrative\_personal.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	18	18,0	18,4	18,4
	A little	8	8,0	8,2	26,5
	Some	11	11,0	11,2	37,8
	Quite a lot	24	24,0	24,5	62,2
	Much	19	19,0	19,4	81,6
	Very Much So	18	18,0	18,4	100,0
	Total	98	98,0	100,0	
Missing	System	2	2,0		
Total		100	100,0		

**Communicate\_employees.15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	18	18,0	18,2	18,2
	A little	10	10,0	10,1	28,3
	Some	17	17,0	17,2	45,5
	Quite a lot	33	33,0	33,3	78,8
	Much	14	14,0	14,1	92,9
	Very Much So	7	7,0	7,1	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		100	100,0		

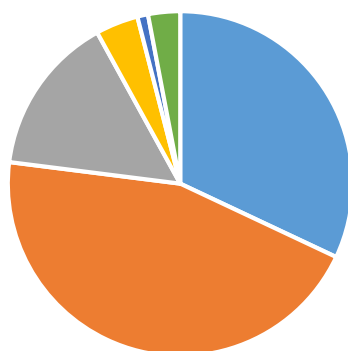
## Difference of communications



**Final\_decision.16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Founder	32	32,0	32,0	32,0
	Founder together with main family members	45	45,0	45,0	77,0
	Family council	15	15,0	15,0	92,0
	Administrative personal	4	4,0	4,0	96,0
	External consultant	1	1,0	1,0	97,0
	Other	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Final\_decision**



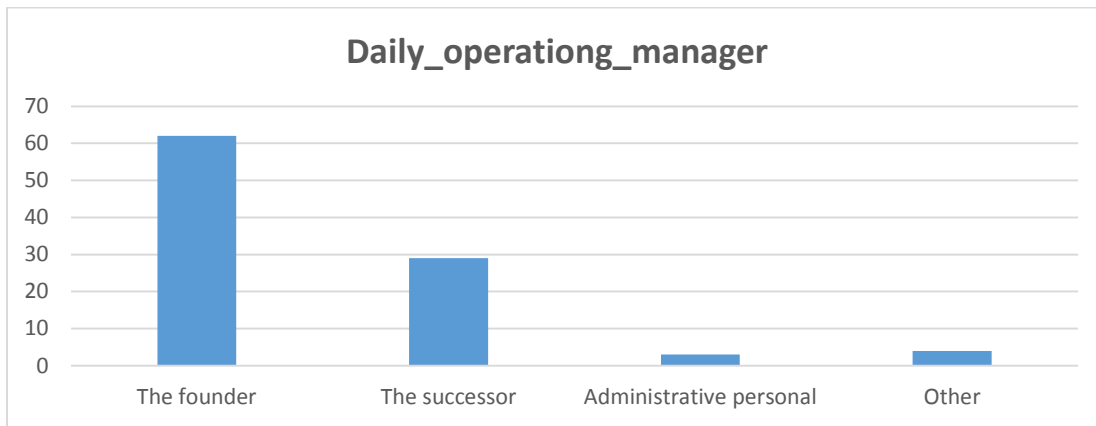
- Founder
- Founder together with main family members
- Family council
- Administrative personal
- External consultant
- Other

**Responsibilities\_allocation.17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	By a formal organizational chart	19	19,0	19,4	19,4
	By a demi-formal organizational chart	31	31,0	31,6	51,0
	There is a formal organizational chart but usually we do not use it	8	8,0	8,2	59,2
	By informal processes	40	40,0	40,8	100,0
	Total	98	98,0	100,0	
Missing	System	2	2,0		
Total		100	100,0		

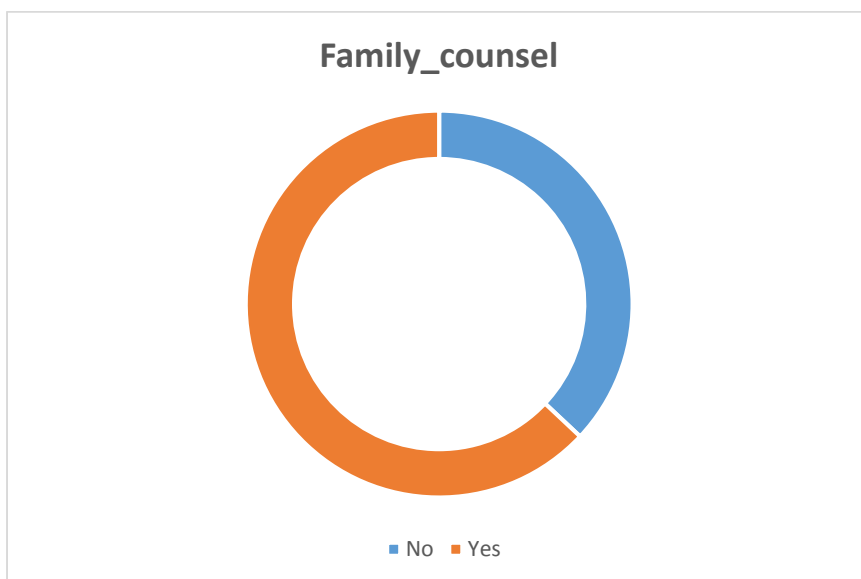
**Daily\_operating\_manager.20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	The founder	62	62,0	63,3	63,3
	The successor	29	29,0	29,6	92,9
	Administrative personal	3	3,0	3,1	95,9
	Other	4	4,0	4,1	100,0
	Total	98	98,0	100,0	
Missing	System	2	2,0		
Total		100	100,0		



**Family\_counsel.21**

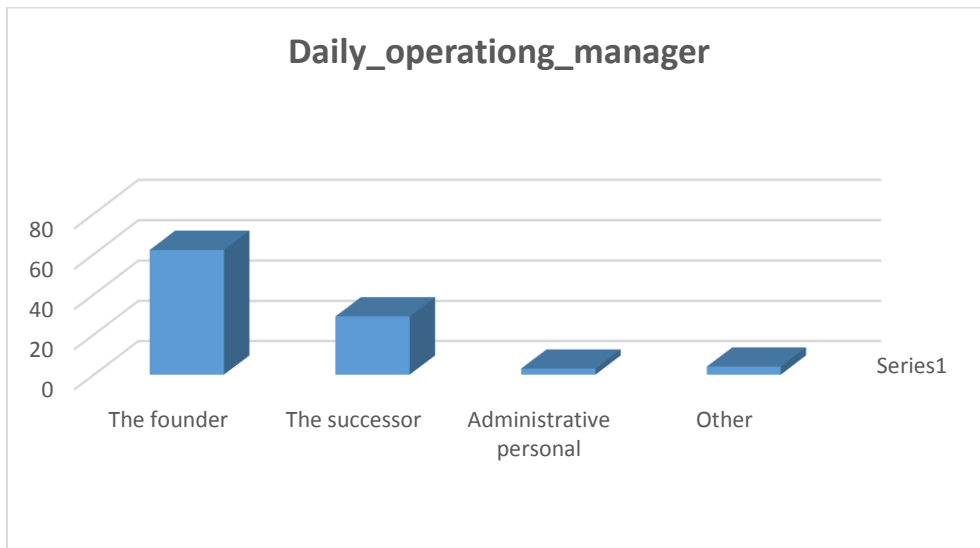
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	37	37,0	37,0	37,0
	Yes	63	63,0	63,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	





**Daily\_operating\_manager.20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	The founder	62	62,0	63,3	63,3
	The successor	29	29,0	29,6	92,9
	Administrative personal	3	3,0	3,1	95,9
	Other	4	4,0	4,1	100,0
	Total	98	98,0	100,0	
Missing	System	2	2,0		
Total		100	100,0		



**Family\_counsel.21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	<b>37</b>	37,0	37,0	37,0
	Yes	<b>63</b>	63,0	63,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

**Formal\_decisions\_making.22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	12	12,0	16,7	16,7
	A little	13	13,0	18,1	34,7
	Some	7	7,0	9,7	44,4
	Quite a lot	20	20,0	27,8	72,2
	Much	12	12,0	16,7	88,9
	Very Much So	8	8,0	11,1	100,0
	Total	72	72,0	100,0	
Missing	System	28	28,0		
Total		100	100,0		

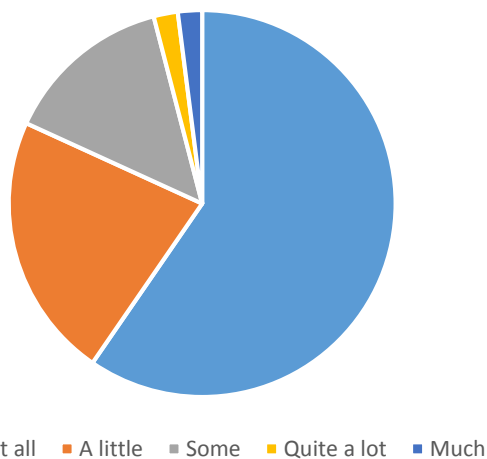
**External\_consultants.23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	51	51,0	52,0	52,0
	A little	24	24,0	24,5	76,5
	Some	12	12,0	12,2	88,8
	Quite a lot	7	7,0	7,1	95,9
	Much	2	2,0	2,0	98,0
	Very Much So	2	2,0	2,0	100,0
	Total	98	98,0	100,0	
Missing	System	2	2,0		
Total		100	100,0		

**Way\_decisions\_taken.25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	19	19,0	19,0	19,0
	A little	38	38,0	38,0	57,0
	Some	19	19,0	19,0	76,0
	Quite a lot	16	16,0	16,0	92,0
	Much	6	6,0	6,0	98,0
	Very Much So	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Wage\_level\_conflict**



**Relatives\_in\_work\_conflict.27**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	<b>56</b>	56,0	56,6	56,6
	A little	16	16,0	16,2	72,7
	Some	12	12,0	12,1	84,8
	Quite a lot	7	7,0	7,1	91,9
	Much	6	6,0	6,1	98,0
	Very Much So	2	2,0	2,0	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		100	100,0		

**Generation\_gap\_conflict.28**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	12	12,0	12,1	12,1
	A little	<b>27</b>	27,0	27,3	39,4
	Some	21	21,0	21,2	60,6
	Quite a lot	26	26,0	26,3	86,9
	Much	11	11,0	11,1	98,0
	Very Much So	2	2,0	2,0	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		100	100,0		

**Gender\_conflict.29**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	<b>64</b>	64,0	64,6	64,6
	A little	14	14,0	14,1	78,8
	Some	11	11,0	11,1	89,9
	Quite a lot	7	7,0	7,1	97,0
	Much	3	3,0	3,0	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		100	100,0		

**Level\_of\_education\_conflict.30**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	<b>43</b>	43,0	43,0	43,0
	A little	22	22,0	22,0	65,0
	Some	16	16,0	16,0	81,0
	Quite a lot	12	12,0	12,0	93,0
	Much	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Differend\_viewpoints\_conflict.31**

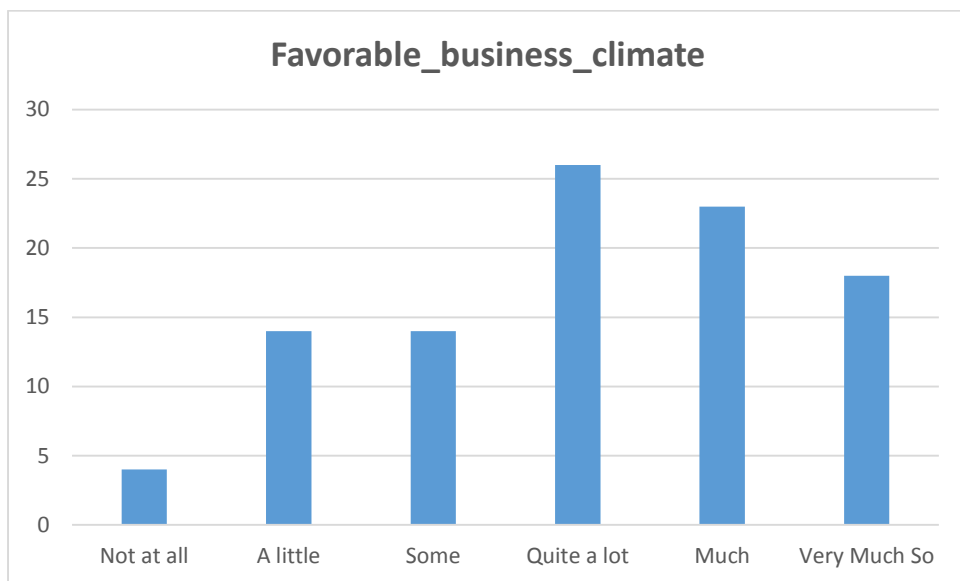
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	18	18,0	18,4	18,4
	A little	31	31,0	31,6	50,0
	Some	18	18,0	18,4	68,4
	Quite a lot	18	18,0	18,4	86,7
	Much	8	8,0	8,2	94,9
	Very Much So	5	5,0	5,1	100,0
	Total	98	98,0	100,0	
Missing	System	2	2,0		
Total		100	100,0		

**Conflict\_problem\_solving.33**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	42	42,0	42,9	42,9
	A little	24	24,0	24,5	67,3
	Some	15	15,0	15,3	82,7
	Quite a lot	12	12,0	12,2	94,9
	Much	3	3,0	3,1	98,0
	Very Much So	2	2,0	2,0	100,0
	Total	98	98,0	100,0	
Missing	System	2	2,0		
Total		100	100,0		

**Favorable\_business\_climate.35**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	4	4,0	4,0	4,0
	A little	14	14,0	14,1	18,2
	Some	14	14,0	14,1	32,3
	Quite a lot	26	26,0	26,3	58,6
	Much	23	23,0	23,2	81,8
	Very Much So	18	18,0	18,2	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		100	100,0		



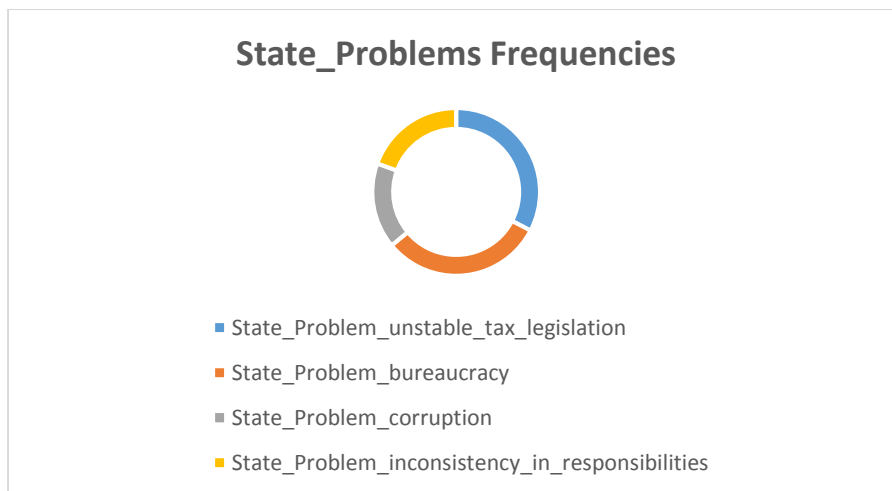
**State\_supporting.37**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	<b>52</b>	52,0	52,5	52,5
	A little	33	33,0	33,3	85,9
	Some	8	8,0	8,1	93,9
	Quite a lot	3	3,0	3,0	97,0
	Much	2	2,0	2,0	99,0
	Very Much So	1	1,0	1,0	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		100	100,0		

### \$State\_Problems Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$State_Problems <sup>a</sup>	State_Problem_unstable_tax_legislation	77	32,6%	79,4%
	State_Problem_bureaucracy	74	31,4%	76,3%
	State_Problem_corruption	39	16,5%	40,2%
	State_Problem_inconsistency_in_responsibilities	46	19,5%	47,4%
Total		236	100,0%	243,3%

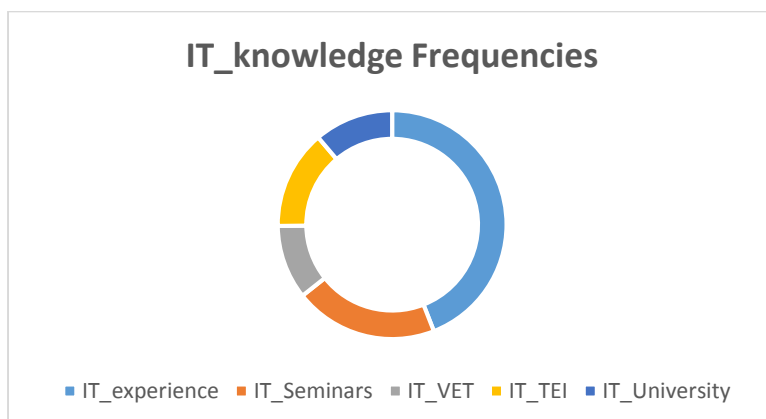
a. Dichotomy group tabulated at value 1.



### \$IT\_knowledge Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$IT_knowledge <sup>a</sup>	IT_experience	63	44,1%	63,0%
	IT_Seminars	29	20,3%	29,0%
	IT_VET	15	10,5%	15,0%
	IT_TEI	20	14,0%	20,0%
	IT_University	16	11,2%	16,0%
Total		143	100,0%	143,0%

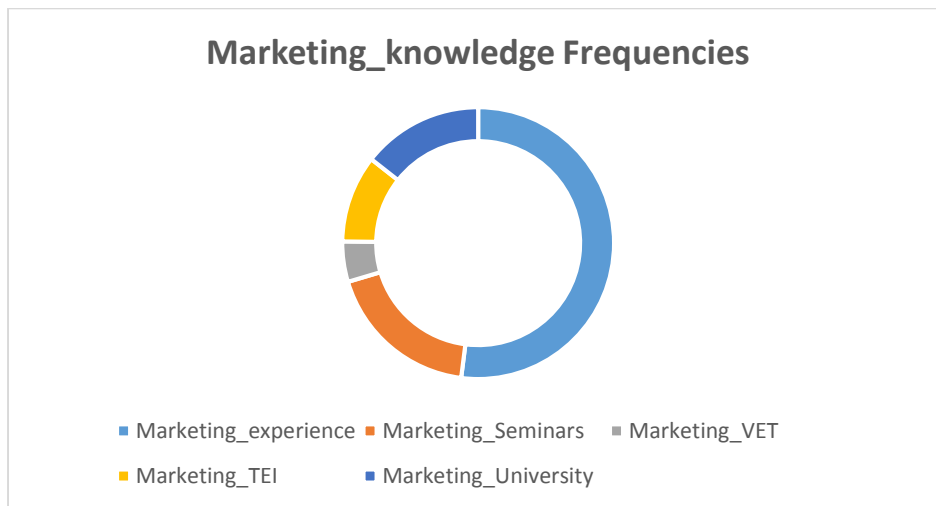
a. Dichotomy group tabulated at value 1.



**\$Marketing\_knowledge Frequencies**

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Marketing_knowledge <sup>a</sup>	Operating_time.1	1	0,8%	1,0%
	Marketing_experience	65	51,6%	65,7%
	Marketing_Seminars	23	18,3%	23,2%
	Marketing_VET	6	4,8%	6,1%
	Marketing_TEI	13	10,3%	13,1%
	Marketing_University	18	14,3%	18,2%
Total		126	100,0%	127,3%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.

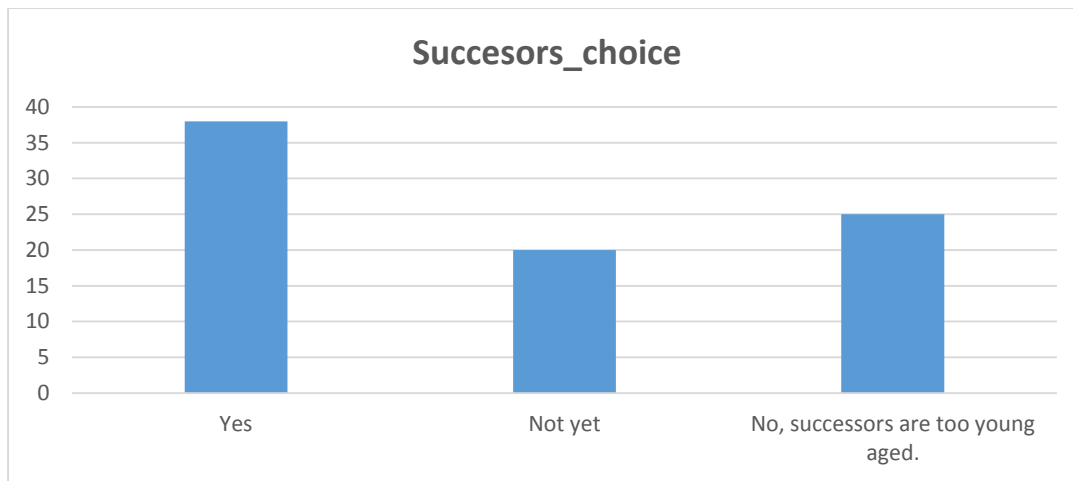


**Future\_plans.42**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<b>Bequeath to the next generation</b>	<b>81</b>	81,0	81,8	81,8
	Sale the business and go into retirement	11	11,0	11,1	92,9
	Liquidation, closure of the business and going into retirement	7	7,0	7,1	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		100	100,0		

**Successors\_choice.44**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Yes	38	38,0	45,8	45,8
	Not yet	20	20,0	24,1	69,9
	No, successors are too young aged.	25	25,0	30,1	100,0
	Total	83	83,0	100,0	
Missing	System	17	17,0		
Total		100	100,0		



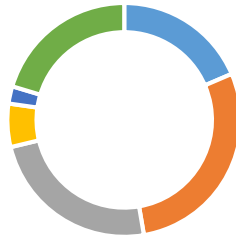
**\$Criteria\_of\_choice Frequencies**

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Criteria_of_choice <sup>a</sup>	Criteria_Education_level	31	18,6%	37,8%
	Criteria_Personal_skills	48	28,7%	58,5%
	Criteria_Loyalty_to_business	40	24,0%	48,8%
	Criteria_Gender_of_successor	10	6,0%	12,2%
	Criteria_Tradition	4	2,4%	4,9%
	Criteria_Same_vision_for_the_company	34	20,4%	41,5%
Total		167	100,0%	203,7%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.



## Criteria\_of\_choice Frequencies

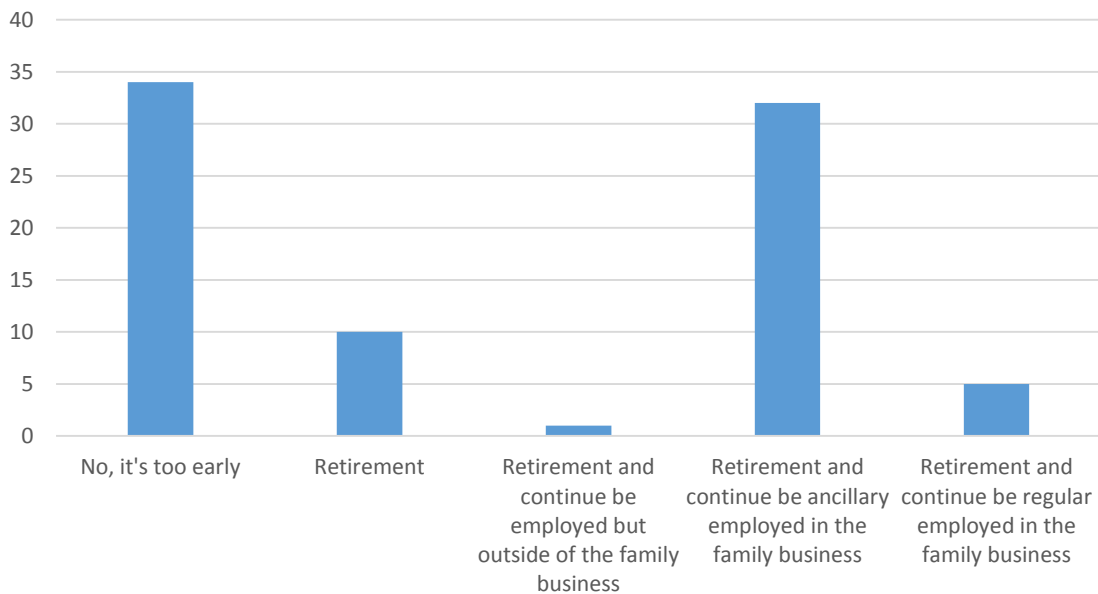


- Criteria\_Education\_level
- Criteria\_Personal\_skills
- Criteria\_Loyalty\_to\_business
- Criteria\_Gender\_of\_succeesor
- Criteria\_Tradition
- Criteria\_Same\_vision\_for\_the\_company

### After\_bequathing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No, it's too early	34	34,0	41,5	41,5
	Retirement	10	10,0	12,2	53,7
	Retirement and continue be employed but outside of the family business	1	1,0	1,2	54,9
	Retirement and continue be ancillary employed in the family business	32	32,0	39,0	93,9
	Retirement and continue be regular employed in the family business	5	5,0	6,1	100,0
	Total	82	82,0	100,0	
	Missing	System	18	18,0	
Total		100	100,0		

### After\_bequathing



# Finland Statistics

## Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<b>Operating_time.1</b>	100	1	<b>300</b>	<b>29,41</b>	40,029
Valid N (listwise)	100				

## Frequencies

Statistics

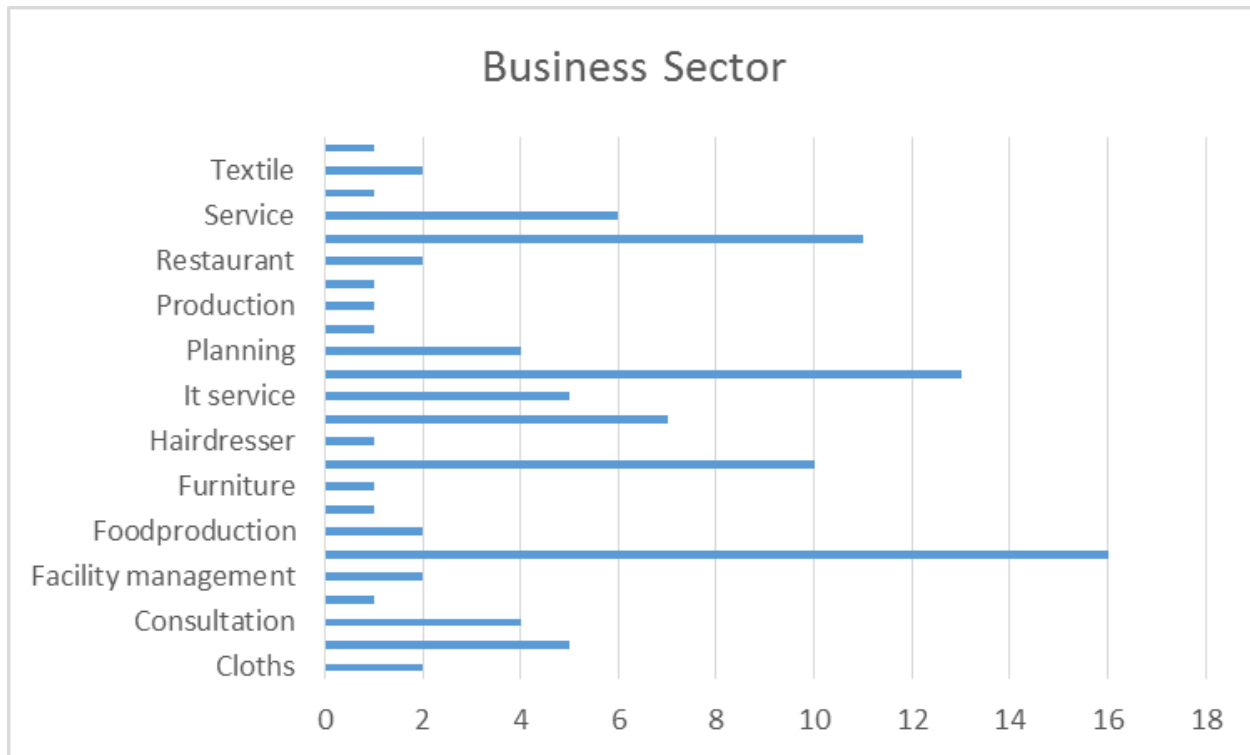
Business\_sector.2

N	Valid	100
	Missing	0

Business\_sector.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Cloths	2	2,0	2,0	2,0
	Construction	5	5,0	5,0	7,0
	Consultation	4	4,0	4,0	11,0
	Energy	1	1,0	1,0	12,0
	Facility management	2	2,0	2,0	14,0
	Farm	16	16,0	16,0	30,0
	Foodproduction	2	2,0	2,0	32,0
	Forest	1	1,0	1,0	33,0
	Furniture	1	1,0	1,0	34,0
	Greenhouse	10	10,0	10,0	44,0
	Hairdresser	1	1,0	1,0	45,0
	Healtserive	7	7,0	7,0	52,0
	It service	5	5,0	5,0	57,0
	Manufacturing	13	13,0	13,0	70,0
	Planning	4	4,0	4,0	74,0
	Printing	1	1,0	1,0	75,0
	Production	1	1,0	1,0	76,0
	Real Estate	1	1,0	1,0	77,0
	Restaurant	2	2,0	2,0	79,0
	Sales	11	11,0	11,0	90,0

Service	6	6,0	6,0	96,0
Stoneproducts	1	1,0	1,0	97,0
Textile	2	2,0	2,0	99,0
Tourism	1	1,0	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



## Descriptives

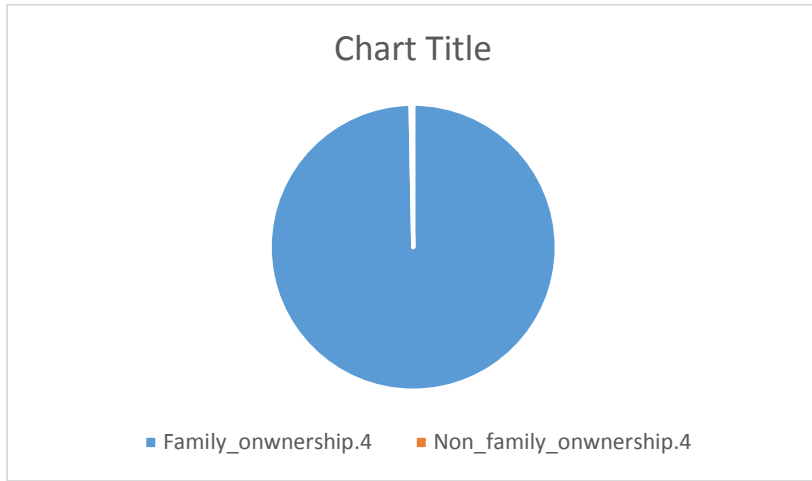
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<b>People_working.3</b>	100	<b>1</b>	<b>300</b>	<b>19,74</b>	48,750
Valid N (listwise)	100				

---

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<b>Family_ownership.4</b>	100	70	100	<b>99,70</b>	3,000
<b>Non_family_ownership.4</b>	100	0	30	<b>,30</b>	3,000
Valid N (listwise)	100				



**Subcontracting\_to\_others.7**

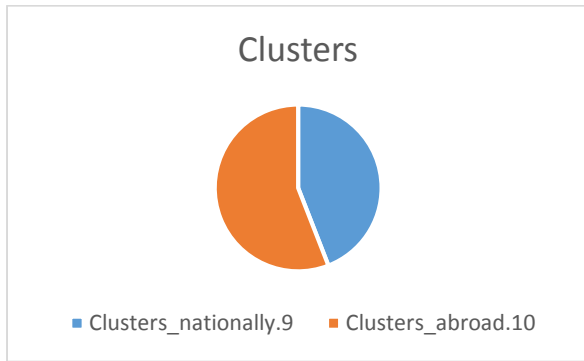
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	8	8,0	8,0	8,0
	A little	24	24,0	24,0	32,0
	Some	9	9,0	9,0	41,0
	Quite a lot	7	7,0	7,0	48,0
	Much	12	12,0	12,0	60,0
	Very Much So	40	40,0	40,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Subcontracting\_for\_others.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	16	16,0	16,0	16,0
	A little	46	46,0	46,0	62,0
	Some	32	32,0	32,0	94,0
	Quite a lot	5	5,0	5,0	99,0
	Much	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

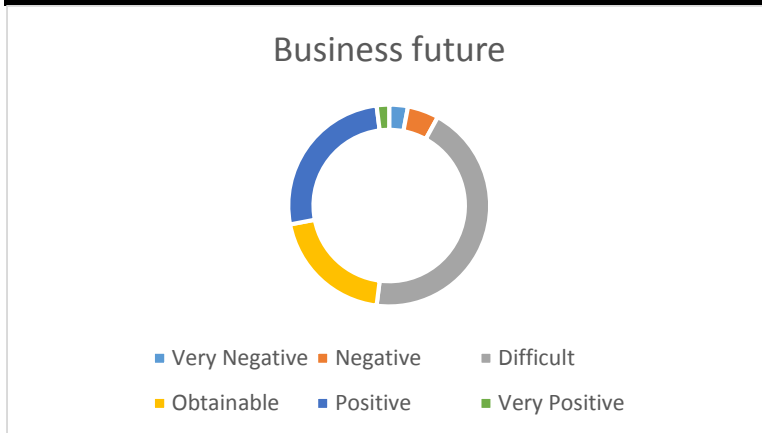
**\$cluster Frequencies**

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$cluster <sup>a</sup>	Clusters_nationally.9	78	44,1%	78,0%
	Clusters_abroad.10	99	55,9%	99,0%
Total		177	100,0%	177,0%



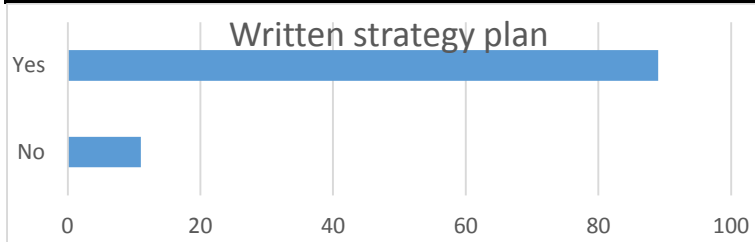
**Family\_business\_future.11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3,0	3,0	3,0
Negative	5	5,0	5,0	8,0
Difficult	44	44,0	44,0	52,0
Obtainable	20	20,0	20,0	72,0
Positive	26	26,0	26,0	98,0
Very Positive	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



**Written\_strategic\_plan.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	11	11,0	11,0	11,0
	Yes	89	89,0	89,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



**Communicate\_family\_members.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	14	14,0	14,1	14,1
	A little	17	17,0	17,2	31,3
	Some	3	3,0	3,0	34,3
	Quite a lot	65	65,0	65,7	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
	Total	100	100,0		

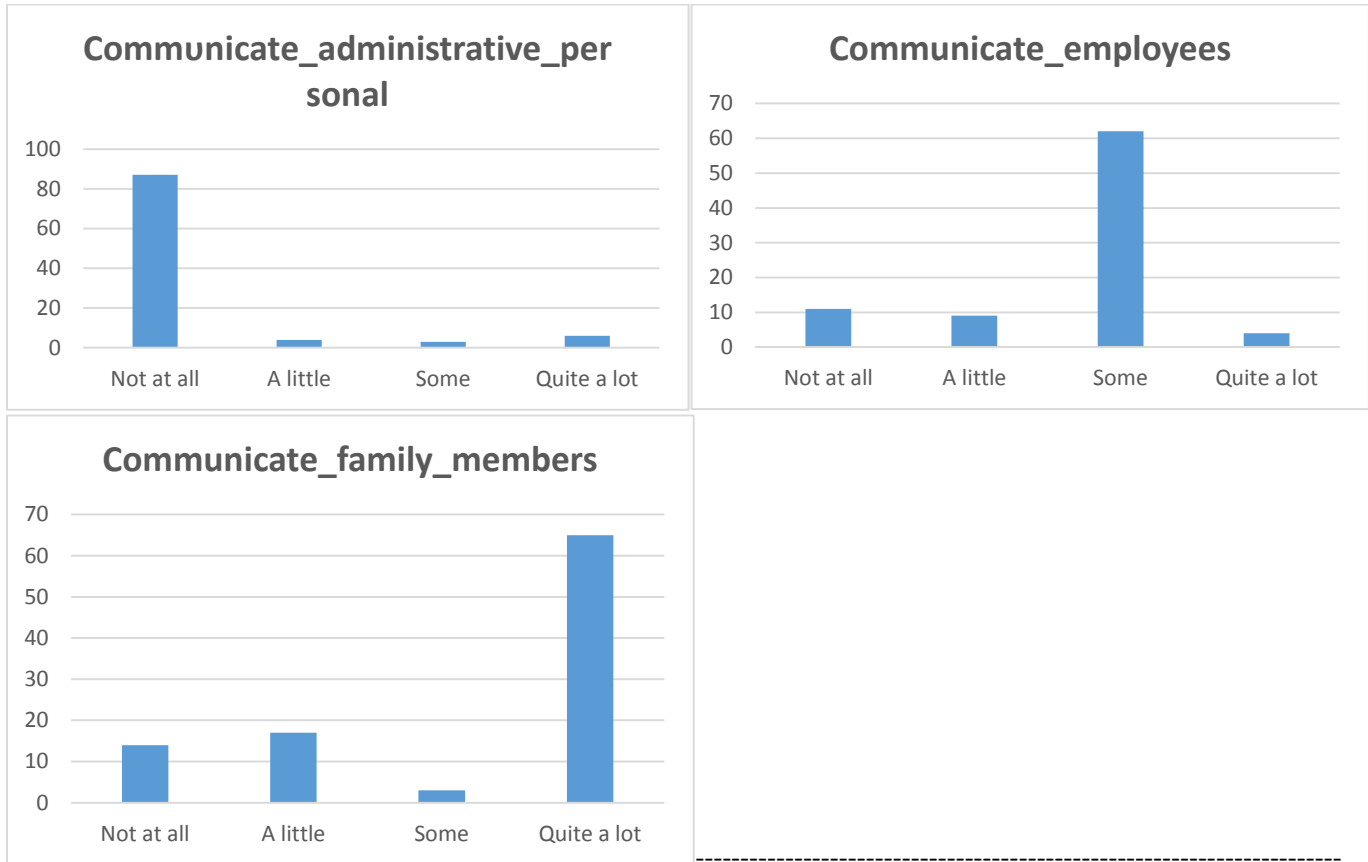
**Communicate\_administrative\_personal.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	87	87,0	87,0	87,0
	A little	4	4,0	4,0	91,0
	Some	3	3,0	3,0	94,0
	Quite a lot	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Communicate\_employees.15**

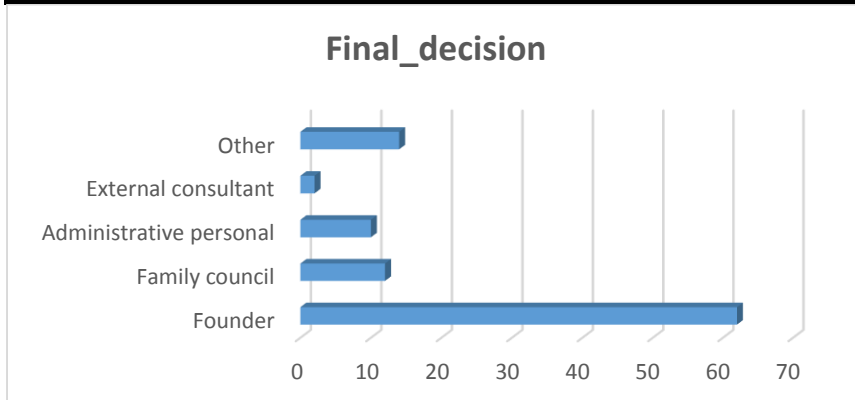
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	11	11,0	12,8	12,8
	A little	9	9,0	10,5	23,3
	Some	62	62,0	72,1	95,3
	Quite a lot	4	4,0	4,7	100,0
	Total	86	86,0	100,0	
Missing	System	14	14,0		
	Total	100	100,0		

## Difference between communication



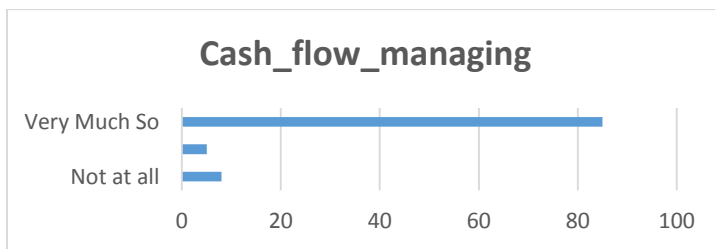
Final\_decision.16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Founder	62	62,0	62,0	62,0
	Family council	12	12,0	12,0	74,0
	Administrative personal	10	10,0	10,0	84,0
	External consultant	2	2,0	2,0	86,0
	Other	14	14,0	14,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



### Cash\_flow\_managing.19

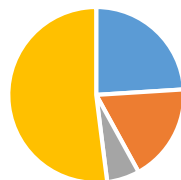
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	8	8,0	8,2	8,2
	Some	5	5,0	5,1	13,3
	Very Much So	85	85,0	86,7	100,0
	Total	98	98,0	100,0	
Missing	System	2	2,0		
Total		100	100,0		



### Responsibilities\_allocation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	By a formal organizational chart	24	24,0	24,0	24,0
	By a demi-formal organizational chart	18	18,0	18,0	42,0
	There is a formal organizational chart but usually we do not use it	6	6,0	6,0	48,0
	By informal processes	52	52,0	52,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

### Responsibilities\_allocation



- By a formal organizational chart
- By a demi-formal organizational chart
- There is a formal organizational chart but usually we do not use it
- By informal processes



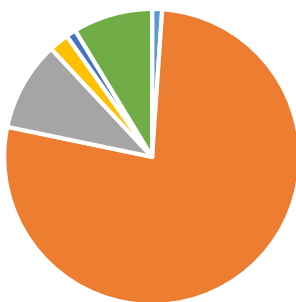
**Daily\_operating\_manager**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	The founder	55	55,0	55,0	55,0
	The successor	11	11,0	11,0	66,0
	Administrative personal	5	5,0	5,0	71,0
	External manager	3	3,0	3,0	74,0
	Other	26	26,0	26,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Responsibilities\_overlarring.18**

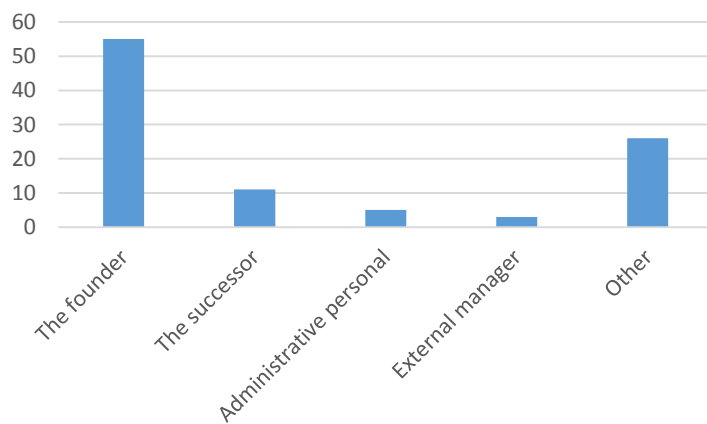
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	1	1,0	1,1	1,1
	A little	71	71,0	77,2	78,3
	Some	9	9,0	9,8	88,0
	Quite a lot	2	2,0	2,2	90,2
	Much	1	1,0	1,1	91,3
	Very Much So	8	8,0	8,7	100,0
	Total	92	92,0	100,0	
Missing	System	8	8,0		
Total		100	100,0		

Responsibilities\_overlarring



- Not at all    ■ A little    ■ Some
- Quite a lot    ■ Much    ■ Very Much So

Daily\_operating\_manager



**Family\_counsel.21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	No	98	98,0	98,0	98,0
	Yes	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

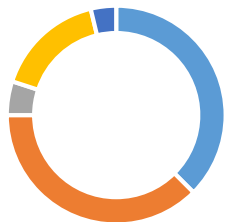
**Formal\_decisions\_making.22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	1	1,0	50,0	50,0
	A little	1	1,0	50,0	100,0
	Total	2	2,0	100,0	
Missing	System	98	98,0		
Total		100	100,0		

**External\_consultants.23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A little	30	30,0	37,5	37,5
	Some	30	30,0	37,5	75,0
	Quite a lot	4	4,0	5,0	80,0
	Much	13	13,0	16,3	96,3
	Very Much So	3	3,0	3,8	100,0
	Total	80	80,0	100,0	
Missing	System	20	20,0		
Total		100	100,0		

**External\_consultants**

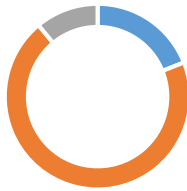


■ A little ■ Some ■ Quite a lot ■ Much ■ Very Much So

**Decisions\_influence.24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	19	19,0	19,0	22,0
	A little	70	70,0	70,0	92,0
	Some	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Chart Title



■ Not at all ■ A little ■ Some

**Way\_decisions\_taken.25**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	97	97,0	100,0	100,0
Missing	System	3	3,0		
	Total	100	100,0		

**Wage\_level\_conflict.26**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	84	84,0	86,6	86,6
	A little	13	13,0	13,4	100,0
	Total	97	97,0	100,0	
Missing	System	3	3,0		
	Total	100	100,0		

**Relatives\_in\_work\_conflict.27**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	97	97,0	100,0	100,0
Missing	System	3	3,0		
Total		100	100,0		

**Generation\_gap\_conflict.28**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	98	98,0	100,0	100,0
Missing	System	2	2,0		
Total		100	100,0		

**Gender\_conflict.29**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	98	98,0	100,0	100,0
Missing	System	2	2,0		
Total		100	100,0		

**Level\_of\_education\_conflict.30**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	94	94,0	100,0	100,0
Missing	System	6	6,0		
Total		100	100,0		

**Differend\_viewpoints\_conflict.31**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	92	92,0	93,9	93,9
	A little	6	6,0	6,1	100,0
	Total	98	98,0	100,0	
Missing	System	2	2,0		
Total		100	100,0		

Other reasons for conflict (some):

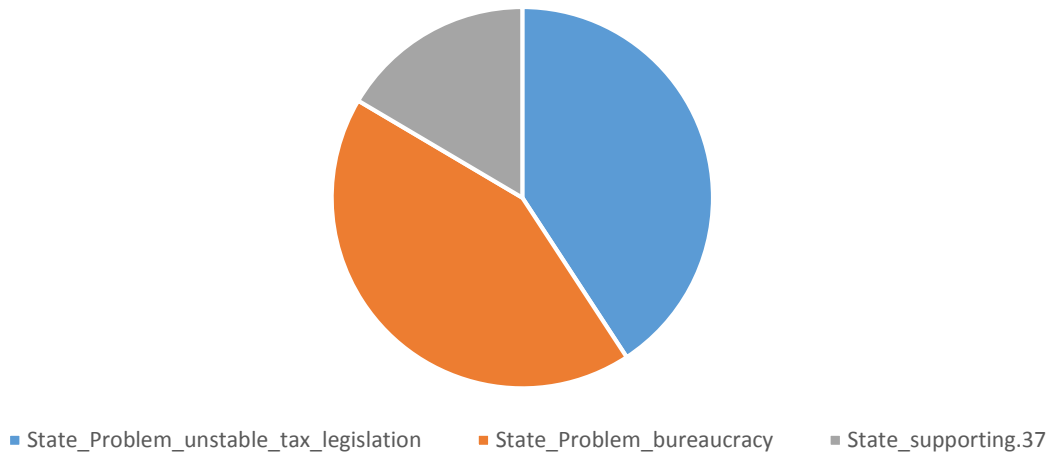
- Extremely high customer expectations
- Conflicting objectives
- Use of time
- Schedule

**\$State\_Problems Frequencies**

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$State_Problems <sup>a</sup>	State_Problem_unstable_tax _legislation	84	40,8%	84,8%
	State_Problem_bureaucracy	88	42,7%	88,9%
	State_supporting.37	34	16,5%	34,3%
Total		206	100,0%	208,1%

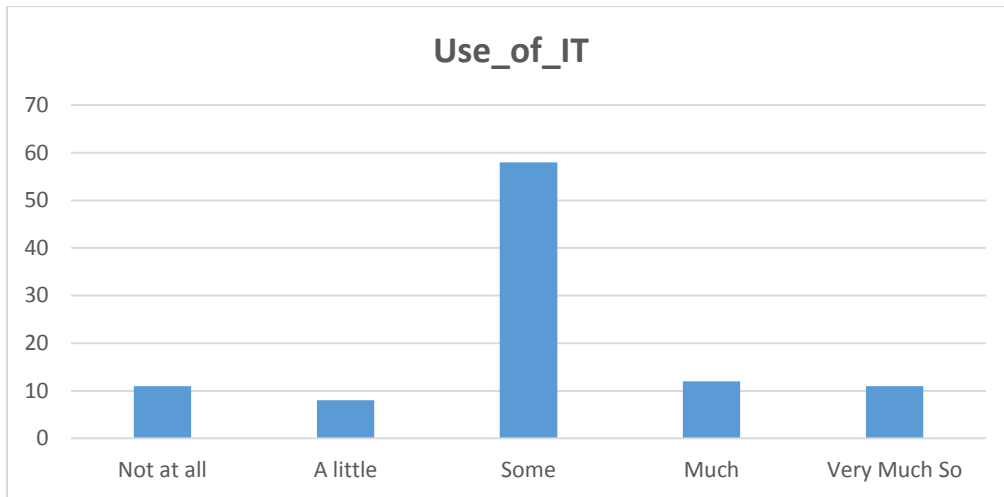
a. Dichotomy group tabulated at value 1.

State Problems



### Use\_of\_IT.38

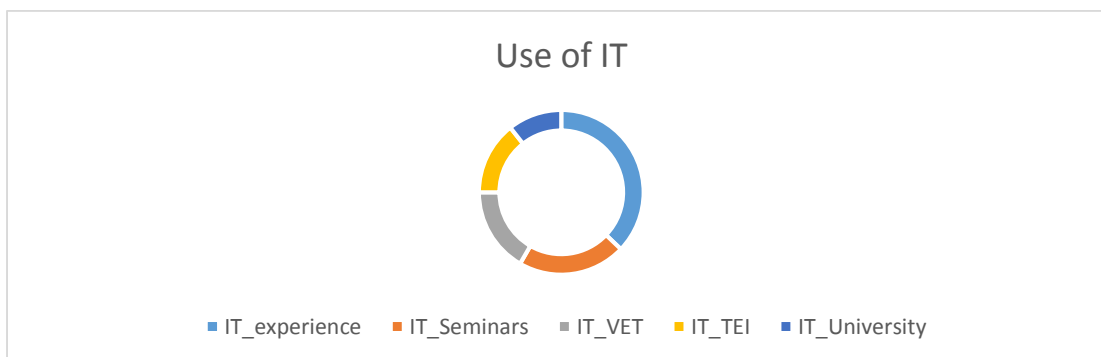
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	11	11,0	11,0	11,0
	A little	8	8,0	8,0	19,0
	Some	58	58,0	58,0	77,0
	Much	12	12,0	12,0	89,0
	Very Much So	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



### \$USeOfIT Frequencies

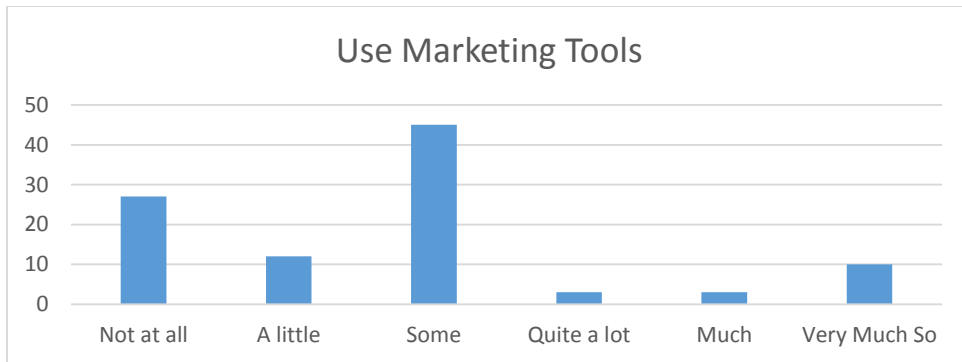
		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$USeOfIT <sup>a</sup>	IT_experience	49	37,1%	50,5%
	IT_Seminars	28	21,2%	28,9%
	IT_VET	22	16,7%	22,7%
	IT_TEI	19	14,4%	19,6%
	IT_University	14	10,6%	14,4%
Total		132	100,0%	136,1%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.



### Use\_marketing\_tools.40

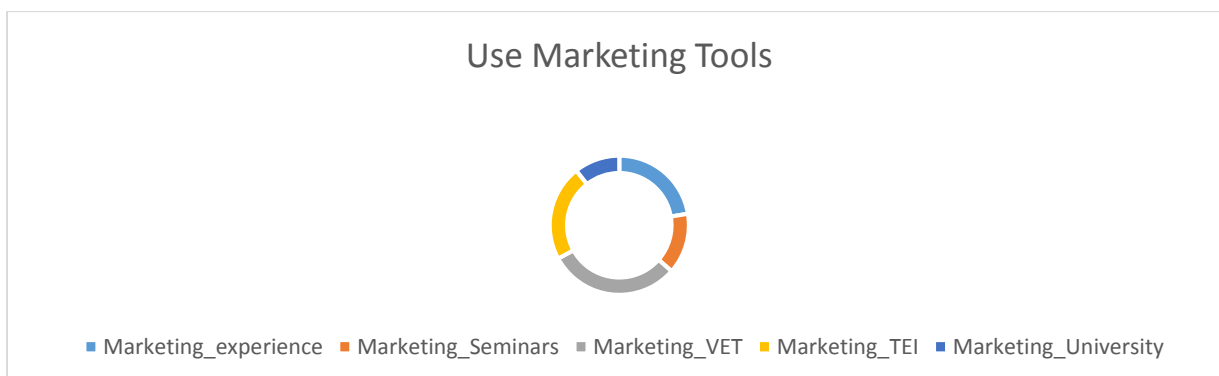
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all	27	27,0	27,0	27,0
	A little	12	12,0	12,0	39,0
	Some	45	45,0	45,0	84,0
	Quite a lot	3	3,0	3,0	87,0
	Much	3	3,0	3,0	90,0
	Very Much So	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



### \$Marketing\_Tools Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
\$Marketing_Tools <sup>a</sup>	Marketing_experience	19	22,4%	23,8%
	Marketing_Seminars	12	14,1%	15,0%
	Marketing_VET	26	30,6%	32,5%
	Marketing_TEI	19	22,4%	23,8%
	Marketing_University	9	10,6%	11,3%
Total		85	100,0%	106,3%

a. Dichotomy group tabulated at value 1.



**Future\_plans.42**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bequeath to the next generation	9	9,0	9,0	9,0
	Sale the business and go into retirement	48	48,0	48,0	57,0
	Liquidation, closure of the business and going into retirement	43	43,0	43,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

