



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

Πτυχιακή εργασία

Θέμα:

**«Η διαδικασία της διαδοχής στις οικογενειακές
επιχειρήσεις.»**

Όνομα φοιτήτριας

Αποστολίδου Στυλιανή

Υπεύθυνος Καθηγητης

Βλαχάκης Σωτήριος

Θεσσαλονίκη 2016

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Βλαχάκη Σωτήριο για την καλή συνεργασία που μου πρόσφερε καθώς και τις πολύτιμες υποδείξεις του. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους επιχειρηματίες, ιδρύτες και διαδόχους οικογενειακών επιχειρήσεων, που με την συμμετοχή τους στις συνεντεύξεις συντέλεσαν αποφασιστικά στην ολοκλήρωση της εργασίας με την παροχή σημαντικών πληροφοριών γύρω από την οικογένεια, την επιχείρηση και ειδικότερα για το θέμα της διαδοχής.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	σελ.4
Εισαγωγή.....	σελ.5
Κεφάλαιο 1	
1.1 Ορισμός επιχειρηματικότητας.....	σελ.6
1.2 Κίνητρα επιχειρηματικότητας.....	σελ.7-8
1.3 Διαδικασία ανάπτυξης επιχειρηματικότητας.....	σελ.9
1.4 Ορισμός επιχείρησης.....	σελ.9
1.4.1 Κύρια χαρακτηριστικά επιχείρησης.....	σελ.10
Κεφάλαιο 2	
2.1 Οικογενειακές επιχειρήσεις-ορισμός.....	σελ.11-12
2.2 Χαρακτηριστικά οικογενειακών επιχειρήσεων.....	σελ.13
2.3 Θέση οικογενειακών επιχειρήσεων στην αγορά.....	σελ.14-16
2.3.1 Προβλήματα οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, στην οικονομική κρίση.....	σελ.17-18
2.4 Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων.....	σελ.19-22
2.5 Συγκρούσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας στην επιχείρηση.....	σελ.22-28
Κεφάλαιο 3	
3.1 Διαδοχή.....	σελ.29-31
3.2 Επιχειρησιακό σχέδιο διαδοχής.....	σελ.32-35
3.3 Μεταβλητές που επηρεάζουν την διαδοχή.....	σελ.35-36
3.4 Προβλήματα στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	σελ.37-39
Κεφάλαιο 4	
4.1 Εισαγωγή έρευνας.....	σελ.40-42
4.2 Συμπεράσματα έρευνας.....	σελ.43-46
4.3 Περιορισμοί έρευνας.....	σελ.47

Βιβλιογραφία.....	σελ.48
Παραρτήματα	
Συνέντευξη 1 ^η	σελ.49-52
Συνέντευξη 2 ^η	σελ.53-55
Συνέντευξη 3 ^η	σελ.56-58

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των σπουδών μου, στο τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης, της σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης, το χρονικό διάστημα Ιανουάριος 2016 – Μαΐος 2016. Σκοπό της εργασίας αποτέλεσε η απόκτηση περαιτέρω γνώσεων για το θέμα των οικογενειακών επιχειρήσεων και ιδιαίτερα στην Ελλάδα, καθώς και ειδικότερα το θέμα της διαδοχής. Το ενδιαφέρον μου για το θέμα αυτό είναι τόσο ακαδημαϊκό όσο και προσωπικό. Ως διάδοχος της πρώτης γενιάς μιας μικρομεσαίας οικογενειακής επιχείρησης, που βρίσκεται στην εξέλιξη της διαδικασίας της διαδοχής, συνειδητοποίησα την κρισιμότητα της διαδικασίας αυτής και με προβλημάτισε βαθύτατα. Στη δευτερογενή έρευνα που διεκπεραιώθηκε, η κύρια πηγή πληροφοριών ήταν η κεντρική βιβλιοθήκη της Θεσσαλονίκης, αλλά και το διαδίκτυο, στο οποίο επισκέφθηκα έγκυρα επιστημονικά site σχετικά με το θέμα αυτό. Οι πληροφορίες αυτές βρίσκονται στο πρώτο μέρος της εργασίας και στη συνέχεια ακολουθεί μια ποιοτική έρευνα με προσωπικές συνεντεύξεις από ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις. Στο τελευταίο μέρος της εργασίας, μετά την ανάλυση και ερμηνεία των πληροφοριών που έλαβα, καταγράφονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η πιο συνηθισμένη μορφή επιχείρησης που συναντάται από το παρελθόν, καθώς θεωρείται η παλαιότερη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας. Παγκοσμίως, θεωρείται η ραχοκοκαλιά της οικονομίας αφού διακατέχει ένα αξιοσημείωτο ποσοστό του παγκόσμιου πλούτου. Γι' αυτό το λόγο, έχει σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια οικονομία. Σήμερα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα και ιδιαίτερα οικονομικά. Η οικονομική κρίση που μαστίζει την εποχή μας, τις επηρεάζει αρνητικά. Ειδικά στη σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις προσπαθούν συνεχώς για την επιβίωση τους, επειδή η δύσκολη τραπεζική χρηματική πρόσβαση και η συνεχόμενη αύξηση της φορολογίας, μόνο βοήθεια δεν τους προσφέρει, αλλά τις οδηγεί στην εξαφάνιση τους. Βασικό, επίσης, πρόβλημα που παρουσιάζεται σε κάθε οικογενειακή επιχείρηση είναι το θέμα της διαδοχής, επειδή είναι το καίριο σημείο στο κύκλο ζωής της, όπου ο ιδρυτής αποσύρεται και μεταβιβάζει την ηγεσία στην επόμενη γενιά. Οι μισές, σχεδόν, οικογενειακές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο, και ειδικότερα στην Ελλάδα, δεν διαθέτουν σχέδιο διαδοχής. Γι' αυτό το λόγο, αντιμετωπίζουν πολλά και σοβαρά προβλήματα, όπως συγκρούσεις μεταξύ γενεών, αμφισβήτηση εφαρμογής καινοτομιών και νέας στρατηγικής. Στόχος, λοιπόν της εργασίας αυτής είναι η διερεύνηση της διαδικασίας της διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 Ορισμός Επιχειρηματικότητας.

Η επιχειρηματικότητα είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται κατά κόρον στην καθημερινή γλώσσα. Η έννοια του επιχειρείν είναι πολυδιάστατη και εμφανίζεται σε διάφορα πλαίσια, οικονομικά και μη.

Ο όρος επιχειρηματικότητα προέρχεται από το ρήμα «επιχειρώ» (τοποθετώ το χέρι μου πάνω σε κάτι) που σημαίνει ενεργώ με συγκεκριμένο στόχο, χρησιμοποιώντας τους κατάλληλους πόρους και πράττοντας τις δραστηριότητες που απαιτούνται, με σκοπό την παραγωγή ή εμπορία προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά, αναλαμβάνοντας το ρίσκο για το τελικό αποτέλεσμα.

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί κατά κύριο λόγο νοοτροπία. Πρόκειται δηλαδή για την ικανότητα που έχει ένα άτομο, δρώντας μεμονωμένα ή σε ομάδα, να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και να τις εκμεταλλεύεται παραγωγικά, λαμβάνοντας προσωπικό και οικονομικό ρίσκο και προσδοκώντας κύριως οικονομικό όφελος.

Η επιχειρηματικότητα αναπτύσσεται σε κάθε χώρα ανεξαρτήτως του πολιτικοοικονομικού της συστήματος. Η έννοια της επιχειρηματικότητας έχει επεκταθεί στην εποχή μας, πέρα από την κλασική αντίληψη της δημιουργίας μιας επιχείρησης και σε διάφορους οργανισμούς, δημόσιους ή ιδιωτικούς καθώς και σε μη κερδοσκοπικές οργανώσεις.

Εδώ θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι η έννοια της διοίκησης της επιχείρησης και η έννοια της επιχειρηματικότητας, είναι εντελώς διαφορετικές και δεν πρέπει να συγχέονται.

Αφενός, η έννοια της διοίκησης της επιχείρησης αφορά την οργάνωση και τον έλεγχο της επιχείρησης από ειδικεύμενα στελέχη, που καθοδηγούν τα επιμέρους τμηματά της, λαμβάνουν αποφάσεις και αναφέρονται τελικά στους μετόχους-ιδιοκτήτες και φυσικά στον επιχειρηματία.

Αφετέρου, η επιχειρηματικότητα αναφέρεται στον επιχειρηματία ο οποίος έχει την ιδέα του συγκεκριμένου «επιχειρείν», δημιουργεί, οργανώνει και αναπτύσσει την επιχείρηση, μέσα σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον, προσδοκώντας οικονομικά ή και άλλα οφέλη, τα οποία διοχετεύονται στην οικονομία μέσω της δράσης του.

1.2 Κίνητρα Επιχειρηματικότητας.

Κάθε ανθρώπινη ενέργεια εμπεριέχει ένα κίνητρο, το οποίο ωθεί τον άνθρωπο στην διαδικασία αφιέρωσης σκέψης, χρόνου και προσπάθειας για το καλύτερο αποτέλεσμα. Έτσι και η επιχειρηματικότητα απαιτεί τα δικά της κίνητρα, για να υλοποιήσει την ιδέα της και να προσφέρει στον επιχειρηματία τα οφέλη της, όπως οικονομική δύναμη, ανεξαρτησία και προσωπική ικανοποίηση.

Υπάρχουν τρία βασικά κίνητρα επιχειρηματικότητας.

➤ Αρχικό κίνητρο είναι η επιθυμία του ανθρώπου να πάρει «την τύχη του στα χέρια του», δηλαδή να καθορίσει την πορεία της ζωής του όπως αυτός επιθυμεί, και όχι απλά και μόνο για να αποφύγει τη μισθωτή εργασία, πράγμα το οποίο βέβαια, αποτελεί επίσης κίνητρο επιχειρηματικότητας, αλλά δεν είναι ικανό και αρκετό από μόνο του, για την ορθή επιχειρηματική ανάπτυξη.

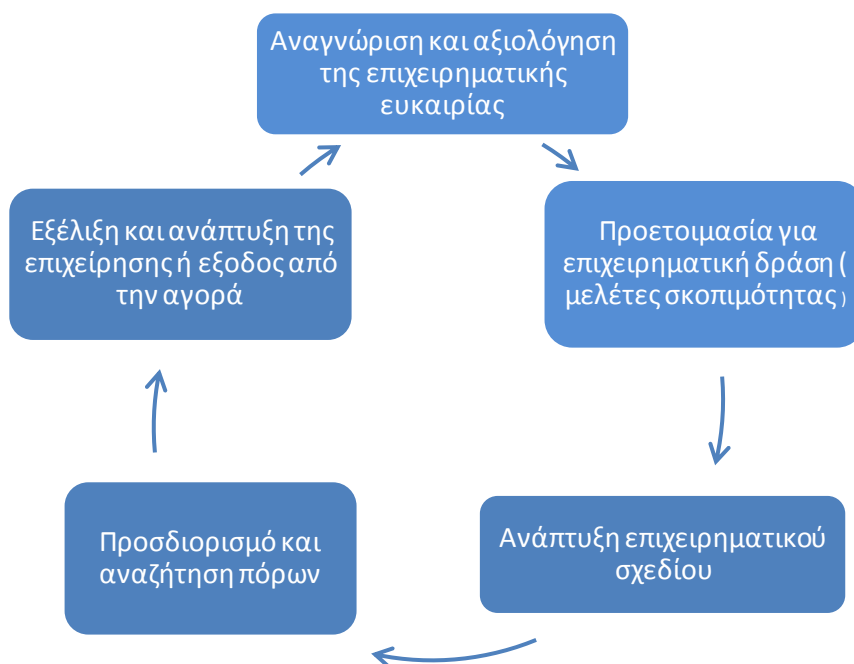
➤ Δεύτερο κίνητρο αποτελεί «το μεράκι» της δημιουργίας, η επιθυμία του ανθρώπου για πραγματοποίηση κάποιας ιδέας του, που αφορά γνωστό ή νέο προϊόν- δραστηριότητα- υπηρεσία, αρκεί βέβαια να είναι εφαρμόσιμη και αποδεκτή στην κοινωνία.

➤ Και τελικό κίνητρο είναι η προσδοκία οικονομικής ικανοποίησης του ατόμου, καθώς και η προοπτική της εξέλιξης του. Προσδοκά την επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους παρότι ο μέσος επιχειρηματίας σήμερα, δεν έχει περισσότερες οικονομικές απολαβές από ένα εργαζόμενο στέλεχος σε μεγάλη επιχείρηση με παρόμοιες ευθύνες.

Εκτός από τα παραπάνω τρία βασικά κίνητρα της επιχειρηματικότητας υπάρχουν και άλλα προερχόμενα από το μικρο- περιβάλλον της επιχείρησης, όπως το πολιτισμικό υπόβαθρο του υποψηφίου επιχειρηματία, τα προσωπικά και οικογενειακά βιώματα του καθώς και τα πρότυπα που έχει στο κοινωνικό του περιβάλλον.

Τέλος, ο υποψήφιος επιχειρηματίας επηρεάζεται και από το μακρο-περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή από την κυβερνητική πολιτικοοικονομική πολιτική, το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο, καθώς και από την δυνατότητα πρόσβασης σε χρηματοοικονομικούς πόρους.

1.3 Διαδικασία ανάπτυξης επιχειρηματικότητας.



1.4 Ορισμός επιχείρησης

Ο όρος επιχείρηση σημαίνει γενικά, κάθε συστηματική προσπάθεια για την επίτευξη ενός στόχου. Ειδικότερα, επιχείρηση είναι η οικονομική δραστηριότητα (παραγωγική ή εμπορική), που βασιζόμενη σε δεδομένα περιουσιακά στοιχεία, ασκείται υπό την ιδιοκτησία και διαχείριση φυσικού ή νομικού προσώπου για την επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους.

Η επιχείρηση αποτελεί μια παραγωγική-οικονομική μονάδα με την έννοια ότι συνδυάζει και αξιοποιεί τους συντελεστές παραγωγής (εργασία, κεφάλαιο, γνώση, τεχνολογία) έτσι ώστε να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες με σκοπό τη διάθεσή τους, μέσω του μηχανισμού της αγοράς, στους καταναλωτές.

Χαρακτηρίζεται ως οικονομική μονάδα που αποτελεί αυτοτελή και υπεύθυνη οργάνωση παραγωγικών συντελεστών και

διαχείρισης συναλλαγών, για να επιτευχθεί το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

1.4.1 Κύρια χαρακτηριστικά επιχείρησης

Για να χαρακτηριστεί μια οικονομική δραστηριότητα ως επιχείρηση προϋποθέτονται ορισμένα χαρακτηριστικά, τα κυριότερα των οποίων είναι :

- Οικονομική μονάδα που προϋποθέτει μόνιμο συνδυασμό συντελεστών παραγωγής.
- Οικονομική μονάδα αυτοτελής.
- Η παραγωγή της να απευθύνεται σε άγνωστο καταναλωτικό κοινό
- Να μην είναι πρωτογενής, αλλά να διαμορφώνεται σε ορισμένο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, και να χαρακτηρίζεται από χρηματική αποτίμηση, και από την επιδίωξη κέρδους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 Οικογενειακές Επιχειρήσεις – ορισμος

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται η παλαιότερη οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας, ωστόσο δεν υπάρχει ένας κοινός αποδεκτός ορισμός για αυτές.

Οι διάφοροι ορισμοί που χρησιμοποιούνται, εστιάζουν σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τους για να τις διαχωρίσουν από τις υπόλοιπες, όπως η ιδιοκτησία, η διοίκηση και η διαδοχή της επιχείρησης.

Δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, με οποιαδήποτε νομική μορφή (ατομικές, ομόρρυθμες εταιρείες, ανώνυμες, κτλπ). Ορίζονται, ανεξάρτητα από το μέγεθος τους, από το εάν η ιδιοκτησία και η διοίκηση της επιχείρησης ανήκει και ασκείται από τα μέλη μιας οικογένειας. Οικογένεια θεωρείται και η πυρηνική (δυο σύζυγοι με τα παιδιά τους) αλλά και η διευρυμένη (γονείς, αδέρφια κ.α) ανεξάρτητα αν τα μέλη της συμβιώνουν κάτω από την ίδια στέγη ή όχι.

Ο διαδικτυακός τόπος Wikipedia καθορίζει ως «οικογενειακή επιχείρηση» μια επιχείρηση στην οποία ένα ή περισσότερα μέλη της, μίας ή περισσότερων οικογενειών έχουν σημαντικά συμφέροντα ιδιοκτησίας και σημαντικές δεσμεύσεις προς την συνολική επιχειρηματική ευημερία.

Σε μια οικογενειακή επιχείρηση ένα ή περισσότερα μέλη της διοικητικής ομάδας, προέρχονται από την ιδιοκτήτρια οικογένεια. Επίσης, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να έχουν ιδιοκτήτες που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Ακόμα, μπορούν να διοικούνται από άτομα που δεν είναι μέλη της οικογένειας.

Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι, λόγω των πολλαπλών ορισμών που υπάρχουν για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, η Ευρωπαϊκή Ένωση Οικογενειακών Επιχειρήσεων πιστεύει, ότι πρέπει να εισαχθεί και να υιοθετηθεί σε ευρωπαϊκό επίπεδο ένας κοινός ορισμός της «οικογενειακής επιχείρησης», προκειμένου να διευκολυνθεί η συλλογή δεδομένων και η ανάπτυξη των πολιτών που σχετίζονται με τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες αυτού του τύπου των επιχειρήσεων.

Η European Family Businesses-GEEF, σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση και ειδικούς στις οικογενειακές επιχειρήσεις από κάθε χώρα-μέλος, προσπάθησαν να καθορίσουν έναν ορισμό, ο οποίος θα είναι αποδεκτός και θα διατυπώνει, τότε μια επιχείρηση θεωρείται οικογενειακή. Τον Νοέμβριο του 2009, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναγνώρισε επίσημα τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης όταν πληρεί τα ακόλουθα κριτήρια, ανεξάρτητα από το μέγεθος της.

- Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στη 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, των τέκνων ή ακόμα των άμεσων κληρονόμων των τέκνων.
- Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στη λήψη αποφάσεων είναι άμεση ή έμμεση.
- Ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής τουλάχιστον, συμμετέχει ουσιαστικά στη διοίκηση της επιχείρησης.
- Εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες ανταποκρίνονται στον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης, εάν το πρόσωπο που ίδρυσε ή απέκτησε την εταιρεία (μετοχικό κεφάλαιο) ή οι οικογένειες τους ή

οι απόγονοι τους, έχουν το 25% των προερχόμενων από το μετοχικό κεφάλαιο δικαιωμάτων στη λήψη των αποφάσεων .

2.2 Χαρακτηριστικά οικογενειακών επιχειρήσεων

Κοινό χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ότι η ιδιοκτησία και η διοίκηση τους ανήκουν στα μέλη μιας οικογένειας, καθώς και ότι οι καθημερινές αποφάσεις λαμβάνονται από αυτά.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι:

- Η σύνδεση επιχειρηματικότητας και συναισθήματος

Δημιουργείται μια μοναδική δυναμική αποφάσεων και έντονη υπευθυνότητα στις αποφάσεις που λαμβάνονται. Μπορούν εύκολα να ανταπεξέρχονται στις δυσκολίες που παρουσιάζονται και να αντιμετωπίζουν οποιαδήποτε κρίση, γενική ή ειδική και τέλος το συναίσθημα τις οδηγεί σε συνεχή προσπάθεια δυναμικής ανάπτυξης.

- Η υπεύθυνη διαχείριση λόγω ύπαρξης αυτοελέγχου

Υπάρχει αυτοέλεγχος και αυτοκριτική, συγκριτικά με άλλες επιχειρήσεις, που τις ωθεί στη μεγίστη υπευθυνότητα. Εντοπίζονται εύκολα οι ελλείψεις στις ικανότητες της ιδιοκτησίας, ώστε να μπορούν να καλυφθούν άμεσα από την ίδια την οικογένεια ή από την αγορά.

- Η κατάρτιση ευέλικτου και λιτού προϋπολογισμού εξόδων

Ο λιτός και οικονομικός προϋπολογισμός, υποδηλώνει τη δυνατότητα των μελών της οικογένειας, να καλύπτουν τις όποιες υποχρεώσεις και να υφίστανται θυσίες. Όλα τα μέλη της οικογένειας μπορούν να εργαστούν χωρίς περιορισμούς στο ωράριο της

εργασίας, με λιγότερα ή ακόμα και καθόλου χρήματα, μέχρι η επιχείρηση να αποκτήσει ικανοποιητική οικονομική ρευστότητα, για την εξυπηρέτηση των υποχρεώσεών της.

2.3 Θέση οικογενειακών επιχειρήσεων στην αγορά

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις «ζούν και βασιλεύουν» διεθνώς και ιδιαίτερα στην Ελλάδα. Είναι η ραχοκοκαλιά της παγκόσμιας και της ευρωπαϊκής οικονομίας.

Στην Ευρώπη αντιπροσωπεύουν περίπου το 50 % του ΑΕΠ, με πάνω από 14 εκατομμύρια οικογενειακές επιχειρήσεις και πάνω από 60 εκατομμύρια θέσεις εργασίας στον ιδιωτικό τομέα. Παγκοσμίως, σύμφωνα με το private banking της Deutsche bank, το 75 % των επιχειρήσεων είναι οικογενειακές και αντιπροσωπεύουν το 70 % του ΑΕΠ ετησίως .

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίζουν με επιτυχία το τρίπτυχο οικογένεια, ιδιοκτησία και διαχείριση, ώστε να οδηγούνται σε επιτυχή ανάπτυξη της επιχείρησης σε βάθος γενεών. Βέβαια δεν αναπτύσσονται όλες στις ίδιες συνθήκες όπως για παράδειγμα οι αμερικάνικες οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν να διαχειριστούν μεγαλύτερες αγορές.

Μεταξύ των 500 μεγαλύτερων οικογενειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως, ο καταμερισμός έχει ως εξής :

- 48 % είναι στην Ευρώπη (64 % Γερμανία, Ιταλία, Γαλλία)
- 20 % Βόρεια Αμερική
- 12 % Ασία- Ειρηνικό
- 7 % Λατινική Αμερική ,όπου το 83 % είναι σε Μέξικο, Βραζιλία
- 3 % Μέση Ανατολή και τέλος,

- 1 % Ινδία.

Χρειάζεται επίσης να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με το εξειδικευμένο αμερικάνικο περιοδικό «Family Business», στις ΗΠΑ το 80%-90% των εταιρειών είναι οικογενειακές, δημιουργώντας έτσι το 50 % του ΑΕΠ, το 60% της απασχόλησης και το 80 % των νέων θέσεων εργασίας στη χώρα.

Όπως φαίνεται από τα στοιχεία του δείκτη Credit Suisse Family Index, οι οικογενειακές επιχειρήσεις ευημερούν, αφού διαχρονικά και σταθερά οι επιδόσεις μεγάλων οικογενειακών επιχειρήσεων είναι αισθητά καλύτερες από τις αντίστοιχες εισηγμένων.

Σύμφωνα με ένα δημοσίευμα με τίτλο «What you can learn from Family Businesses» από το HBR (Harvard Business Review), Νοέμβριος 2012, αναφέρει ότι οι επιδόσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων μακροπρόθεσμα είναι καλύτερες από των μη οικογενειακών και ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, καθώς οι οικογενειακές εταιρίες ανταποκρίνονται καλύτερα και φέρνουν καλύτερα αποτελέσματα.

Θα αποτελούσε σοβαρή παράλειψη, εάν δεν αναφερθεί, ότι η Ελλάδα κατατάσσεται στην πρώτη θέση ανάμεσα σε είκοσι ευρωπαϊκές χώρες, αφού οχτώ στους δέκα Έλληνες δηλώνουν ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων.

Στην Ελλάδα, λοιπόν, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι οικογενειακές, μέσα στις οποίες είναι και μεγάλοι όμιλοι, με θυγατρικές εντός και εκτός Ελλάδος, αλλά και πολύ μικρές εταιρίες. Το 78 % των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της χώρας μας, δηλώνουν οικογενειακές και αποτελούν το κύριο συστατικό της οικονομίας, αφού είναι η βασική πηγή ανάπτυξης και δημιουργίας νέων θέσεων απασχόλησης.

Βέβαια, οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα. Στατιστικές δείχνουν, ότι τρεις στις δέκα επιβιώνουν μόνο στη δεύτερη γενιά και κάτω από 10 % τα καταφέρνουν μέχρι την τρίτη γενιά. Ένα από τα κυριότερα προβλήματα των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων, ειδικά σε περίοδο κρίσης όπως συμβαίνει στη χώρα μας είναι το θέμα της χρηματοδότησης, η οποία βασίζεται συνήθως σε προσωπικές ή οικογενειακές εγγυήσεις, περιορίζει τον κύκλο εργασιών τους, όπως και τον αριθμό του προσωπικού τους.

Όταν ερωτήθηκε ο αντιπρόεδρος και επικεφαλής του Συμβουλευτικού κλάδου της KPMG κ. Βαγγέλης Αποστολάκης, εάν θεωρεί τις οικογενειακές επιχειρήσεις πιο ανθεκτικές στην κρίση, απάντησε «: Κατά κανόνα, θα έλεγα ναι. Αυτό γιατί η ταχύτητα ανταπόκρισης είναι μεγαλύτερη και το ενδιαφέρον για το μέλλον, μακροπρόθεσμα, ισχυρότερο. Με μια προϋπόθεση, να υπάρξει έγκαιρη αναγνώριση των συνεπειών της κρίσης, αποστασιοποιημένη προσέγγιση χωρίς συναισθηματισμούς, θέληση και διάθεση να επωμιστεί η οικογένεια πιθανά βραχυπρόθεσμα κόστη και φυσικά ένας φυσικός, ισχυρός και αποδεκτός ηγέτης που θα ενώσει την οικογένεια και θα παρακινήσει για τις δύσκολες αποφάσεις.»

Στην Ελλάδα, οι είκοσι πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις ανά κλάδο ανήκουν ή ελέγχονται από οικογένειες. Σύμφωνα με μία έρευνα μεγάλης διεθνούς μελετητικής εταιρείας, οι ελληνικές επιχειρήσεις απέδειξαν ανθεκτικότητα στην οικονομική κρίση. Αυτό οφείλεται στη δυνατότητα να λαμβάνουν γρήγορα αποφάσεις και να έχουν στρατηγική ευελιξία .

2.3.1 Προβλήματα οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα στην οικονομική κρίση.

Στην σημερινή Ελλάδα της κρίσης, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σοβαρά ζητήματα καθημερινής επιβίωσης. Δεν έχουν πρόσβαση στην τραπεζική χρηματοδότηση με αποτέλεσμα μειωμένη ρευστότητα. Δεν υπάρχει σταθερή φορολογική πολιτική με αποτέλεσμα να κυριαρχεί απογοήτευση. Παρ'όλα αυτά, η ελπίδα, ότι η πολιτικοοικονομική καταστασή θα αλλάξει προς το καλύτερο και θα τις οδηγήσει σε ανάπτυξη, διατηρείται.

Λόγω της κρίσης υπάρχει μείωση των πωλήσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις, εξαιτίας της μειωμένης ζήτησης. Επίσης, το κόστος των επιχειρήσεων απαιτεί συνεχή έλεγχο και το κατά το δυνατόν μεγαλύτερη μείωση του, με αποτέλεσμα την μείωση προσωπικού αλλά ίσως και την χαμηλότερη ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος-υπηρεσίας.

Οι συνθήκες αγοράς δεν είναι ευνοϊκές για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, επειδή στην κρίση παρατηρείται πολιτική αστάθεια, η οποία κάθε άλλο παρά ευνοϊκή είναι γι'αυτές. Το ασταθές οικονομικό αλλά και κοινωνικό περιβάλλον δημιουργεί ανασφάλεια, τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στο καταναλωτικό κοινό.

Σημαντικό πρόβλημα για όλες τις επιχειρήσεις, αλλά ειδικότερα για τις οικογενειακές, αποτελεί η υπερφορολόγηση τους, η οποία είναι τέτοια που καθιστά δύσκολη έως αδύνατη την αναπτυξή τους, αλλά και την ίδια την υπαρξή τους. Υψηλή φορολόγηση παρατηρείται όχι μόνο στο τομέα της επιχειρηματικής κερδοφορίας αλλά και σε κάθε νομική ή άλλη δραστηριότητα της επιχείρησης (π.χ διαδοχή). Σύμφωνα με παγκόσμια φορολογική έρευνα της KPMG, για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, η Ελλάδα βρίσκεται με την υψηλότερη φορολογία στις μεταβιβάσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων, μεταξύ των Ευρωπαϊκών χωρών,

καθώς η ελληνική νομοθεσία δεν προβλέπει απαλλαγές από τον φόρο αυτό.

Όπως τονίζει ο Αντιπρόεδρος και Επικεφαλής του Συμβουλευτικού κλάδου της KPMG, κ. Βαγγέλης Αποστολάκης τονίζει: «στην Ελλάδα η υψηλή φορολογία και κυρίως η αβεβαιότητα ως προς το φορολογικό καθεστώς καθώς και οι συνεχείς αλλαγές δημιουργούν κλίμα αυξημένης ανασφάλειας και ωθούν ένα μεγάλο αριθμό οικογενειακών επιχειρήσεων στη μεταφορά των εταιρειών σε άλλες γειτονικές και μη χώρες με ευνοϊκότερο περιβάλλον και φορολογική σταθερότητα».

Στην Ελλάδα της κρίσης, η οικογενειακή επιχείρηση αντιμετωπίζει πέντε κορυφαίες προκλήσεις :

1. Μείωση του τζίρου και της κερδοφορίας, λόγω μειωμένης ζήτησης του καταναλωτικού κοινού
2. Αλλαγές στο κανονιστικό πλαίσιο των οικογενειακών επιχειρήσεων
3. Δυσκολία στην εύρεση ταλέντων
4. Νομική και πολιτική αβεβαιότητα
5. Αύξηση των φορολογικών συντελεστών

2.4 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν έναντι των άλλων μορφών επιχειρήσεων πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων βάσει των οποίων διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον τομέα των πωλήσεων – κερδών είναι:

- Δέσμευση - Αφοσίωση

Η οικογένεια, ως ιδιοκτήτρια της επιχείρησης, παρουσιάζει υψηλά ποσοστά αφοσίωσης και δέσμευσης στους στόχους που θέλει να πετύχει.

Εξαιτίας της συναισθηματικής σχέσης με την επιχείρηση αφοσιώνεται στο μέγιστο βαθμό σε αυτήν, «βάζει τα δυνατά της» για να πετύχει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για ανάπτυξη και ευημερία της ώστε να μεταφέρει και στις επόμενες γενιές μια υγιή επιχείρηση.

Τα μέλη της οικογένειας ταυτίζονται με την εταιρεία και είναι συνήθως πρόθυμα να εργαστούν σκληρά και με ζήλο προκειμένου να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους, ώστε να πετύχει η επιχείρηση τους σκοπούς της, να επανεπενδύσει τα κέρδη της και να αναπτυχθεί σε βάθος χρόνου. Είναι πρόθυμα να θυσιάσουν το βραχυχρόνιο όφελος προκειμένου να πετύχουν το μακροχρόνιο.

- Εξασφάλιση συνεχούς γνώσης

Προτεραιότητα της διοίκησης των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι να μεταλαμπαδευτεί η γνώση, η εμπειρία και οι δεξιότητες στις επόμενες γενιές. Τα μέλη της οικογένειας, συνήθως

από πολύ μικρή ηλικία, ευρίσκονται στο οικογενειακό επιχειρησιακό περιβάλλον και αντιλαμβάνονται άμεσα την όλη επιχειρηματική διαδικασία. Με αυτό τον τρόπο αυξάνεται το επίπεδο δεσμευσής τους προς την οικογενειακή επιχείρηση και τους παρέχονται τα απαραίτητα εφόδια για την μελλοντική ηγετική επιχειρηματική εξέλιξή τους.

- Αξιοπιστία και φήμη

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στηρίζονται στη φήμη και το όνομα τους στην αγορά. Η αξιοπιστία τους είναι συνδεδεμένη άμεσα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχουν, ταυτίζονται σχεδόν με αυτά. Στόχος τους είναι η υψηλή ποιότητα της παραγωγής τους, η διατήρηση των καλύτερων δυνατών σχέσεων με τους πελατές, τους προμηθευτές αλλά και τους ίδιους τους εργαζομένους τους, ώστε να είναι αξιόπιστοι στην αγορά και να αυξάνεται η φήμη τους.

- Ευελιξία

Παρουσιάζουν, λόγω του προσωπικού χαρακτήρα τους, μεγάλη ικανότητα προσαρμοστικότητας και ευελιξίας στις όποιες αλλαγές της αγοράς αλλά και δυνατότητα συντόμευσης του χρόνου λήψης αποφάσεων, ώστε να είναι προετοιμασμένες για όποια μεταβολή των συνθηκών της αγοράς.

- Ελευθερία

Οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων δρουν σε κατά το δυνατόν ελεύθερο περιβάλλον καθώς δεν έχουν υποχρέωση να λογοδοτήσουν σε οποιουσδήποτε τρίτους. Αποφασίζουν και ενεργούν σύμφωνα με την ελεύθερη βουλησή τους.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις εμφανίζουν συγκεκριμένα μειονεκτήματα έναντι των άλλων μορφών επιχειρήσεων. Ίσως το πιο σημαντικό είναι ότι δεν εμφανίζουν χαρακτηριστικά

μακροχρόνιας βιωσιμότητας. Περίπου το 65 % - 75 % των οικογενειακών επιχειρήσεων καταρρέουν ή οδηγούνται στην πώληση από τον ιδρυτή τους, κατά τη διάρκεια της θητείας τους. Άρα, μόνο το 5 % - 15 % των ιδρυτών οικογενειακών επιχειρήσεων κατορθώνει να μεταβιβάσει την επιχείρηση του στην επόμενη γενιά.

Αυτό το υψηλό ποσοστό αποτυχίας μεταξύ των οικογενειακών επιχειρήσεων οφείλεται σε πολλούς λόγους όπως παραδειγματός χάρην η κακή διαχείριση, ανεπάρκεια κεφαλαίων για χρηματοδότηση ανάπτυξης, αδυναμία ελέγχου κόστους παραγωγής και λειτουργίας και άλλα.

Μερικά από τα βασικά μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι τα παρακάτω :

- Πολυπλοκότητα

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο σύνθετες από τις άλλες όσον αφορά την διοίκηση τους, αφού επηρεάζονται πολύ από την οικογένεια. Τα οικογενειακά προβλήματα που πιθανώς προκύπτουν, δεν αφήνουν ανεπηρέαστη την επιχείρηση και αυξάνουν την πολυπλοκότητα των θεμάτων που έχουν να αντιμετωπίσουν επειδή εμπλέκεται το συναίσθημα με την ορθή επιχειρηματική λογική.

- Ανεπισημότητα – έλλειψη ιεραρχίας

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις τηρείται δύσκολα η ιεραρχία λόγω του συγγενικού χαρακτήρα τους και δεν ακολουθείται συγκεκριμένος επίσημος κώδικας συμπεριφοράς. Πολλές φορές ο συγγενικός δεσμός κυριαρχεί των εργασιακών σχέσεων και παρακάμπτονται απαραίτητες διαδικασίες που θα ήταν σύμφωνες με τα πρότυπα διοίκησης. Η κατάσταση αυτή οδηγεί σε πιθανή ανεπάρκεια, όσον αφορά την λειτουργία της επιχείρησης και σε εσωτερικές συγκρούσεις .

- Έλλειψη πειθαρχίας

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις εφαρμόζεται δύσκολα η πειθαρχία στις επιχειρησιακές ανάγκες που αφορούν, τη θέση απασχόλησης των μελών της οικογένειας, την προσέλκυση νέων εξειδικευμένων ατόμων αλλά και την υπακοή στις αποφάσεις του ηγέτη της εταιρείας. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η δυσλειτουργία της επιχείρησης.

- Απουσία ενός σχεδίου διαδοχής.

Όταν απουσιάζει ένα συγκεκριμένο σχέδιο διαδοχής, σε περιπτώσεις τυχαίου δυσμενούς προσωπικού συμβάντος του ιδρυτή της εταιρείας, ή ανωτέρα βία, ή οποιασδήποτε σοβαρή ασυνενοησία καθώς και κλονισμού της αμοιβαίας εμπιστοσύνης των μελών, η επιχείρηση καταλαμβάνεται εξ απροόπτου, δημιουργούνται συνεχείς συγκρούσεις και καθιστάται δυσχερέστατο το έργο της διαδοχής.

2.5 Συγκρούσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας στην επιχείρηση

Είναι γεγονός ότι σε καμία ανθρώπινη σχέση δεν αποφεύγονται οι συγκρούσεις. Το ίδιο ισχύει και για τις σχέσεις των ανθρώπων στις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα στις οικογενειακές, στις οποίες εμπλέκονται σε μεγάλο βαθμό οι προσωπικές, συγγενικές σχέσεις.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούνται από δυο τμήματα, την επιχείρηση και την οικογένεια, τα οποία έρχονται πολλές φορές σε σύγκρουση με αποτέλεσμα η μεταξύ τους σχέση να καθίσταται δυσλειτουργική και να επέρχεται ρήξη. Όταν η οικογενειακή οντότητα επηρεάζεται από την επιχειρηματική και αντιστρόφως, δημιουργούνται έντονα προβλήματα, που προκαλούν

επιπλοκές και απαιτούν προσεκτικούς και ανεπηρέαστους από συναισθήματα, χειρισμούς.

Σε αυτό το σημείο θα αναφερθούν κάποια χαρακτηριστικά ,τα οποία προκαλούν σύγκρουσεις ανάμεσα στην οικογένεια και την επιχείρηση.

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
Εσωστρεφής	Εξωστρεφής
Συναισθηματική	Ορθολογική
Απεριόριστη αποδοχή	Αναγνώριση της προσπάθειας και ανταμοιβή της απόδοσης
Ισόβια στήριξη	Ή αποδίδεις ή αποχωρείς
Συνεχής προσπάθεια ισορροπίας	Διαχείριση της ανάπτυξης και της αλλαγής

Ένα από τα βασικότερα στοιχεία που μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ο έντονος συναισθηματικός χαρακτήρας μεταξύ των μελών τους, που μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές συνέπειες όσον αφορά την λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό συναντάται περισσότερο όταν εμφανίζεται η νέα γενιά στην επιχείρηση. Τότε εμφανίζεται μεταξύ άλλων και η σύγκρουση γενεών που απαιτεί ψυχραιμία και αλληλοκατανόηση για την αντιμετώπισή της.

Για την αντιμετώπιση του έντονου συναισθηματισμού πρέπει να εφαρμοστεί και να υπερισχύσει ο ορθολογισμός, ώστε να επέλθει ισορροπία και αντικειμενικότητα, που είναι απαραίτητες για την ομαλή και την απρόσκοπτη λειτουργία της επιχείρησης.

Χρήσιμη θα ήταν η εφαρμογή κάποιων κώδικων συμπεριφοράς μεταξύ των μελών των οικογενειακών επιχειρήσεων ώστε να αποφεύγεται η μεταξύ των ρήξη.

Κάθε οικογένεια λειτουργεί βάση κάποιων άτυπων κανόνων συμπεριφοράς, που έχουν έντονο το στοιχείο του συναισθηματισμού. Όταν ο συναισθηματικός αυτός κώδικας συμπεριφοράς εμφανιστεί στην επιχείρηση, προκαλεί διαφωνίες και πιθανές συγκρούσεις άναμεσα στα μέλη. Επομένως, και στην οικογενειακή επιχείρηση θα πρέπει να εφαρμόζεται ο επιχειρησιακός κώδικας συμπεριφοράς, όπως συμβαίνει και στις άλλες επιχειρήσεις με τυπικούς και γραπτούς κανόνες ώστε να αποφεύγεται η ασυμνενοήσια.

Οι συγκρούσεις βέβαια δεν προκύπτουν μόνο από το συναισθηματισμό αλλά και από την έλλειψη μιας δομημένης λειτουργικής διοίκησης, η οποία θα αποσαφήνιζε τους ρόλους των μελών της οικογένειας μέσα στην επιχείρηση. Έτσι δεν θα προκαλείται η ακούσια ή εκούσια εμπλοκή αρμοδιοτήτων και αδυναμία συνεργασίας.

Παρατηρούνται δύο είδη συγκρούσεων, οι εσωτερικές και οι εξωτερικές. Οι εσωτερικές συγκρούσεις αφορούν αυτές που γίνονται μεταξύ των μελών της οικογένειας, ενώ οι εξωτερικές αφορούν αυτές που συμβαίνουν σε σχέση με τρίτους (ανταγωνιστές, πελάτες, ή συνεργάτες της επιχείρησης).

Διακρίνονται κάποια κοινά στοιχεία και στα δύο είδη συγκρούσεων των οικογενειακών επιχειρήσεων, όπως αναφέρονται παρακάτω:

- Έλλειψη ηρεμίας και ψυχραιμίας.
- Ασάφεια του πραγματικού προβλήματος.

- Αδυναμία συμβιβασμού
- Αδυναμία συνεργασίας
- Έλλειψη ορθολογικού σχεδίου για την επίλυση προβλημάτων και προσπάθεια προσωπικής ιδιοτελώς ικανοποίησης.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθούν μερικά από τα αίτια των συγκρούσεων, τα οποία πολλές φορές διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και παρατηρούνται συχνά στα παρακάτω θέματα :

1. Έλεγχος

Οι περισσότερες συγκρούσεις συμβαίνουν για θέματα ελέγχου και management της επιχείρησης. Αυτό γίνεται λόγω σύγχυσης των ρόλων που υπάρχει ιδιαίτερα στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Σύνηθως, η οικογενειακή ιεραρχία μεταφέρεται αυτούσια στην επιχείρηση και έτσι ταυτίζεται η οικογενειακή με την επιχειρησιακή ιεραρχία.

Στην οικογενειακή επιχείρηση, η ιεραρχία πρέπει να σχηματίζεται αξιοκρατικά, δηλαδή ανάλογα, με τις δυνατότητες και τις ικανότητες προσφοράς του κάθε μέλους στην επιχείρηση και όχι, ανάλογα με την ιεραρχική του θέση στην οικογένεια, ώστε να ορίζονται με σαφήνεια οι αρμοδιότητες του κάθε μέλους και να αποφεύγονται οι συγκρούσεις.

2. Επιχειρησιακοί στόχοι -οικογενειακοί στόχοι

Αναντίρρητος στόχος των οικογενειακών επιχειρήσεων, έκτος από την ανάπτυξη τους είναι και η μελλοντική μεταβίβαση τους στην επόμενη γενιά. Η οικογένεια επιθυμεί να δει τα μέλη της να προοδεύουν μέσα στην επιχείρηση της, να εξελίσσονται ως άτομα και να την προωθούν με τη σειρά τους στην επόμενη και μεθεπόμενη γενιά.

Κάποιες φορές όμως, η επιθυμία του ιδρυτή της επιχείρησης για τη συμμετοχή των μελών της οικογενειάς του σε αυτή, δεν ταυτίζεται με την επιθυμία και τους στόχους ζωής των μελών, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται έντονες τριβές και συγκρούσεις μεταξύ τους, πράγμα που έχει αρνητική επιρροή στην επιχείρηση και καθιστά ανέφικτη τη συνεργασία.

3. Προετοιμασία διαδοχής

Σημαντικό επιχειρησιακό θέμα είναι η προετοιμασία της διαδοχής. Ο ιδρυτής - ηγέτης, με την πάροδο του χρόνου, πρέπει να προετοιμάζεται για την διαδικασία της διαδοχής. Το ίδιο οφείλει να πράττει και ο διάδοχος ώστε να είναι απρόσκοπτη η όλη διαδικασία και να μην δημιουργηθούν συγκρούσεις.

4. Αμοιβές - Αποζημίωση

Πρόβλημα στις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί συχνά, η μη αξιοκρατική αμοιβή των μελών τους. Εμφανίζεται πολλές φορές το φαινόμενο, δύο μέλη της επιχείρησης να αμοιβονται με τον ίδιο μισθό, ενώ δεν προσφέρουν τις ίδιες υπηρεσίες σε αυτή. Όπως για παράδειγμα μεταξύ δύο αδερφών που λόγω ίδιου βαθμού συγγένειας με τον ιδρυτή - ιδιοκτήτη της επιχείρησης λαμβάνουν την ίδια αμοιβή χωρίς να προσφέρουν την ίδια εργασία με αποτέλεσμα την δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ τους. Παρόμοιες συγκρούσεις συμβαίνουν και όταν εμφανιστούν ζητήματα αποζημίωσης.

5. Ιδιοκτησία

Προβλήματα επίσης μπορούν να εμφανιστούν στις οικογενειακές επιχειρήσεις, σε σχέση με τα θέματα ιδιοκτησίας. Ο ιδρυτής - ηγέτης, είναι συνήθως εκείνος που αποφασίζει, εάν τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας θα έχουν ποσοστό επι της ιδιοκτησίας.

Για παράδειγμα, για τον ιδρυτή – πατέρα της επιχείρησης, η συμμετοχή μέλους της οικογένειας στην ιδιοκτησία της, σημαίνει τις περισσότερες φορές και την συμμετοχή αυτού του μέλους στην ίδια την εταιρεία ως εργαζόμενο σε αυτή. Για τα παιδιά όμως, η επιχείρηση μπορεί να σημαίνει το εργασιακό παρόν και μέλλον τους, αλλά μπορεί να επιθυμούν για τον εαυτό τους μόνο κάποιο ποσοστό ιδιοκτησίας της επιχείρησης, θέλοντας ένα εργασιακό μέλλον σε διαφορετικό τομέα και περιβάλλον. Το γεγονός αυτό θα δημιουργήσει έντονες τριβές – συγκρούσεις των μελών.

6. Εξαγορά

Στις περιπτώσεις που οι σχέσεις των μελών στις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι αρμονικές και έχει δημιουργηθεί συγκρουσιακό κλίμα μεταξύ τους, πιθανό να εμφανιστεί η επιθυμία ενός μέλους να αποχωρήσει από την επιχείρηση και να μεταβιβάσει το ποσοστό του. Όταν συμβεί το γεγονός αυτό, κυρίως στη περίπτωση που το ποσοστό μεταβιβαστεί σε μη μέλος της οικογένειας, οι συγκρούσεις θα είναι αναπόφευκτες και μεγάλες και πιθανόν να οδηγήσουν σε οριστική ρήξη.

7. Επιχειρηματική στρατηγική

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να υπάρχει σαφώς προκαθορισμένο πλάνο στρατηγικής, σε σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους. Πρέπει να γνωστοποιείται με σαφήνεια, σε κάθε μέλος, ποιός είναι ο τελικός στόχος και ποιές οι αρμοδιότητες που πρέπει να αναλάβει το κάθε μέλος, στον τομέα του, ώστε να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος στόχος και να αποφευχθούν συγκρούσεις.

8. Απόλυση

Σοβαρό πρόβλημα, που παρουσιάζεται επίσης στις οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι η έλλειψη δικαιώματος απόλυσης

λόγω οικογενειακής σχέσης, ακόμα και όταν υπάρχει σοβαρός λόγος, όπως κλονισμός αμοιβαίας εμπιστοσύνης, μη εκπλήρωση υποχρεώσεων κ.α.. Ο συναισθηματικός δεσμός μεταξύ των μελών της οικογένειας έρχεται σε αντίθεση με το επιχειρησιακό συμφέρον της εταιρείας με αποτέλεσμα τη δημιουργία συγκρούσεων.

9. Ευρύτερη συγγένεια

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις εκτός από τα μέλη που έχουν συγγένεια εξ' αίματος, κάποιες φορές εργάζονται και άλλοι συγγενείς όπως συγγενείς εξ' αγχιστείας (γαμπροί/ νύφες), ετεροθαλή αδέρφια κτλπ.

Στις περιπτώσεις αυτές πιθανό να δημιουργούνται συγκρούσεις λόγω διαφορετικού συναισθηματικού δεσμού.

Οι οικογενειακές συγκρούσεις είναι ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα μέσα στις οικογενειακές επιχειρήσεις και θα πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα, ψυχραιμα και ορθολογικά από τα μέλη τους, για να ανακόπτεται η καταστροφική επιρροή τους σε αυτές.

Αξίζει, να αναφερθούμε και σε κάποιους τρόπους αντιμετώπισης και πρόληψης των συγκρούσεων, όπως είναι οι παρακάτω :

1. Διαχωρισμός του προβλήματος από το πρόσωπο.
2. Θετική αντιμετώπιση των πραγμάτων.
3. Αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των εμπλεκόμενων και η αναγνώριση του δικαιώματος γνώμης κάθε μέλους.
4. Η επιχειρησιακή κουλτούρα.
5. Συμβιβασμός στη λήψη καθοριστικών αποφάσεων.
6. Επικοινωνία προφορική και γραπτή σε συναντήσεις τμημάτων.

7. Συμβούλια για συζήτηση επιχειρησιακών στόχων.
8. Σαφής κώδικας διοίκησης ως προς όλα τα επιχειρησιακά θέματα είτε αυτά αφορούν την ίδια την επιχείρηση είτε τα μέλη της μέσα σ'αυτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 Διαδοχή

Είναι γεγονός ότι ο άνθρωπος από τη φύση του επιθυμεί να μεταβιβάσει στους απογόνους του τη δημιουργία του.

Για σχεδόν όλες τις οικογενειακές επιχειρήσεις η διαδοχή είναι ο τελικός σκοπός και η ύστατη πρόκληση.

Σύμφωνα με τον κ. Αστέριο Κεφαλά, καθηγητή στο πανεπιστήμιο της Τζόρτζια στις ΗΠΑ, για τον θεσμό της μέσης οικογενειακής επιχείρησης προτάσσονται « 4Δ », δημιουργία, διαχείριση, διαδοχή και διαιώνιση.

Η στιγμή λοιπόν της διαδοχής στο κύκλο ζωής μιας οικογενειακής επιχείρησης, είναι πολύ κρίσιμη.

Συγκεκριμένα, η διαδοχή μπορεί να πραγματοποιηθεί :

- Εντός της οικογένειας (διαδοχή, δωρεά, κληρονομιά, παραχώρηση συνολικού μεριδίου)
- Μέσω εξαγοράς από τη διεύθυνση δηλαδή πώληση από τον ιδιοκτήτη προς τη διεύθυνση, ή προς τους εργαζόμενους, που δεν ανήκουν στην οικογένεια.
- Μέσω πωλήσεων σε τρίτα πρόσωπα ή σε υφιστάμενες επιχειρήσεις.

Η επιχειρησιακή διαδοχή οφείλεται είτε στη συνταξιοδότηση του επιχειρηματία, είτε σε πρόωρη διακοπή της επιχειρηματικής δραστηριότητας του ιδιοκτήτη (πρόωρη συνταξιοδότηση, αλλαγή επαγγέλματος) καθώς και σε κάποια απρόβλεπτα γεγονότα που μπορούν να συμβούν (ασθένεια, θάνατος, διαζύγιο).

Η διαδοχή μιας οικογενειακής επιχείρησης απευθύνεται :

- Στους απογόνους πρώτου βαθμού και τον – την συζυγο
- Σε ευρύτερους συγγενείς (δευτέρου – τρίτου ή εξ' αγχιστείας)
- Στους εργαζόμενους της επιχείρησης
- Στους εργαζόμενους σε άλλη επιχείρηση
- Σε ειδικεύμενους άνεργους
- Σε άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο ή σε άλλον επιχειρηματικό τομέα.

Η ομαλή διαδοχή αποτελεί τον επιθυμητό στόχο κάθε οικογενειακής επιχείρησης, για την επίτευξη του οποίου απαιτείται σταδιακή προετοιμασία – εκπαίδευση του διαδόχου. Η διαδοχή είναι ζωτικό ζήτημα των οικογενειακών επιχειρήσεων διότι επιδιώκει τη συνεχή τους, ώστε να εξασφαλισθεί ότι τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής προσπάθειας δεν θα εξαφανιστούν και θα συνεχιστεί ανεμποδίαστα η επιχειρηματική ζωή τους.

Έρευνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχουν εντοπίσει ότι ο βασικότερος παράγοντας αποτυχημένης διαδοχής οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η έλλειψη ενημέρωσης και η μη προετοιμασίας του ιδρυτή για το πλήρωμα του χρόνου διαδοχής, με αποτέλεσμα να

καταλαμβάνεται απροετοίμαστος για την όλη διαδοχική διαδικασία αλλά και να αφήνει εξ' ίσου απροετοίμαστο τον διάδοχο.

Βασικός παράγοντας για επιτυχία στη διαδοχή είναι η αλλαγή της νοοτροπίας του ιδρυτή, ώστε εκτός από την αποκλειστική ενασχόληση του με την διαχείριση των καθημερινών λειτουργιών της επιχείρησης για να τη διατηρεί υγιή, να προσανατολίζεται προς το μέλλον όχι μόνο σε σχέση με την ανάπτυξή της αλλά και σε σχέση με τη διαδοχή της.

Η συνέχιση του δημιουργήματός του θα πρέπει να γίνει ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του ιδρυτή. Είναι αλήθεια ότι είναι ευκολότερη, τις περισσότερες φορές η δημιουργία από τη διατήρηση της και την ομαλή μεταβίβασή της ιδιαίτερα σε έναν από τους απογόνους του. Ο ιδρυτής συλλαμβάνει την επιχειρηματική ιδέα, την σχεδιάζει και την υλοποιεί έχοντας τον απόλυτο έλεγχο. Ενώ στη διαδοχή εισχωρούν και το πρόσωπα των διαδόχων.

Αρκετές στατιστικές δείχνουν το μέγεθος της δυσκολίας στη διαδοχή, και αναφέρουν ότι :

- Μόνο το 30% (3 στις 10) των οικογενειακών επιχειρήσεων επιβιώνουν με τη μετάβαση στη 2^η γενιά.
- Μόνο το 10% (1 στις 10) των οικογενειακών επιχειρήσεων καταφέρνουν να διατηρήσουν την οικογενειακή επιχείρηση με τη μετάβαση στη 3^η γενιά
- Μόνο το 3% (3 στις 100) καταλήγουν στην τέταρτη γενιά.

Για να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος της αποτυχημένης διαδοχής πρέπει να αποφεύγονται τα παρακάτω :

1. Η έλλειψη προετοιμασίας της διαδοχής ως προς το χρόνο , το νομικό και οικονομικό καθεστώς, αλλά και κάθε πιθανό παράγοντα που την επηρεάζει.

2. Όταν δεν υπάρχει σωστή διακυβέρνηση, αγνοείται η σημασία της οικογενειακής επικοινωνίας και δεν ευθυγραμμίζεται οικογενειακή και επιχειρηματική στρατηγική ώστε να προκαλούνται οικογενειακές συγκρούσεις.
3. Τέλος, όταν βασίζεται η επιχείρηση μόνο σε μέλη της οικογένειας και παραβλέπει τα στελέχη εκτός οικογένειας , που προσφέρουν πολλές φορές εμπειρία και γνώση και βοηθούν στην «επαγγελματοποίηση» της επιχείρησης.

3.2 Επιχειρησιακό σχέδιο διαδοχής

Ο ιδιοκτήτης μιας οικογενειακής επιχείρησης θα πρέπει να δημιουργήσει ένα επιχειρησιακό σχέδιο ώστε η διαδοχή στους απογόνους να επιτευχθεί με ομαλότητα και η επιχείρηση να διατηρηθεί βιώσιμη και κερδοφόρα .

Σύμφωνα με το βιβλίο του κ. Κεφαλά Αστέριου , «Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία», υπάρχει ένα στρατηγικό επιχειρησιακό σχέδιο όπου έχει τις εξής φάσεις :

- Φάση 1 : Αποτύπωση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης.

Με αυτό τον τρόπο, ο ιδιοκτήτης – ιδρυτής θα έχει τη δυνατότητα να μεταδώσει στο διάδοχο την ρεαλιστική εικόνα της κατάστασης της επιχείρησης.

- Φάση 2 : Αποτύπωση του περιβάλλοντος έξω από την επιχείρηση.

Είναι σημαντικό, ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης να λαμβάνει υπόψη του τα θέματα και τις εξελίξεις που απασχολούν την κοινωνία, στην οποία ανήκει η επιχείρηση του, όπως ο πληθυσμός της περιοχής που βρίσκεται η επιχείρηση, εάν οι κάτοικοι είναι Έλληνες ή αλλοδαποί, τρόπος ζωής, καταναλωτική ζωή κτλπ. Έτσι

γνωρίζοντας το κοινωνικό περιβάλλον, στο οποίο ασκείται η επιχείρηση του θα μεταβιβάσει τις γνώσεις του στον διάδοχο του ώστε να τον καταστήσει ικανό, να δρά εντός αυτού και να αναγνωρίζει τις όποιες ευκαιρίες παρουσιάζονται.

- Φάση 3 : δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης.

Ο ιδιοκτήτης χρειάζεται να γνωρίζει επακριβώς τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησής του ώστε να τα μεταφέρει με σαφήνεια στον διάδοχο του και να τον καθιστά ικανό να τα διαχειρίζεται.

- Φάση 4 : το όραμα

Κάθε επιχειρηματίας έχει ένα όραμα- σχέδιο για την πορεία και ανάπτυξη της επιχείρησής του και την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Γνωρίζει, καλύτερα παντός άλλου, ποιος θα είναι ο καταλληλότερος διάδοχος του και θα του μεταδώσει το όραμα

- Φάση 5 : οι βασικές αξίες.

Σημαντικό είναι στη διαδοχή, να έχει την ικανότητα ο ιδρυτής να μεταλαμπαδεύσει στο διάδοχο του τις βασικές αξίες στις οποίες στηρίζεται η επιχείρηση.

- Φάση 6 : η αποστολή τους.

Εξίσου σημαντικό είναι για τον επιχειρηματία – ιδιοκτήτη να πείσει τους διαδόχους του για την αποστολή των βασικών αξιών που ακολούθησε ο ίδιος, ώστε και εκείνοι να συνεχίσουν με τον ίδιο τρόπο την εξέλιξη της οικογενειακής επιχείρησής.

- Φάση 7 : βασικοί σκοποί

Για την επιλογή των καταλληλότερων διαδόχων ο επιχειρηματίας, χρειάζεται να γνωρίζει σε ποιούς και για ποιο λόγο θα

πρέπει να μεταβιβάσει την επιχείρησή του. Παρατηρούνται διάφοροι σκοποί, όπως :

1. Διαδοχή με σκοπό την συνέχιση της οικογενειακής επιχείρησης.
2. Διαδοχή με σκοπό την επέκταση της οικογενειακής επιχείρησης μέσω ίδιων πόρων.
3. Διαδοχή με σκοπό την επέκταση της οικογενειακής επιχείρησης μέσω εξαγοράς τρίτου.
4. Διαδοχή με σκοπό την επέκταση της οικογενειακής επιχείρησης μέσω στρατηγικών συμμαχιών .
5. Διαδοχή με σκοπό την επέκταση της οικογενειακής επιχείρησης μέσω συγχώνευσης με ανταγωνιστή.
6. Διαδοχή με σκοπό τον λύση της οικογενειακής επιχείρησης μέσω διάλυσης.
7. Διαδοχή με σκοπό τον λύση της οικογενειακής επιχείρησης μέσω πώλησης.

- Φάση 8 : το πρόγραμμα διαδοχής.

Για το πρόγραμμα διαδοχής, τρία είναι τα στάδια που πρέπει να εξεταστούν. Πιο συγκεκριμένα :

1ο στάδιο :

Στο στάδιο αυτό αναφέρονται όλες εκείνες οι βασικές προϋποθέσεις, όπου ο επιχειρηματίας πρέπει να δώσει έμφαση στη χρονική στιγμή που θα αναζητήσει το διάδοχο, στις ικανότητες των διοικητικών στελεχών και στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που μπορεί να επηρεάσουν την όλη διαδικασία της διαδοχής.

2ο στάδιο :

Εδώ προσδιορίζονται τα προσόντα του διαδόχου, δηλαδή ο ιδιοκτήτης ελέγχει την εμπειρία που έχει ο διάδοχος του σχετικά με το αντικείμενο της επιχείρησης. Κάποια από αυτά τα προσόντα είναι η ειλικρίνεια, οι ικανότητες που διακατέχει, η ενεργητικότητα του, η ετοιμότητα, η ευστροφία, η αντίληψη που διαθέτει στα πράγματα, η προσωπικότητα του που πρέπει να είναι συμβατή με τη φιλοσοφία της επιχείρησης, η επιμέλεια, καθώς και ο σεβασμός στα υπόλοιπα μέλη που δείχνει και ασφαλώς η ικανότητα για επίλυση προβλημάτων.

3ο στάδιο :

Τέλος, σε αυτό το στάδιο, ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να προετοιμάσει – εκπαιδεύσει κατάλληλα το διάδοχο του, ως προς τι θα αντιμετωπίσει όταν αναλάβει τα ήνια της επιχείρησης και να συμφωνήσει μεταξύ τους ένα κοινό σχέδιο συνέχισης της επιχείρησης.

- Φάση 9 : μεταλαμπάδευση

3.3 Μεταβλητές που επηρεάζουν τη διαδοχή

Υπάρχουν κάποιες σημαντικές μεταβλητές που επηρεάζουν την διαδικασία της διαδοχής. Μερικές από τις οποίες είναι :

- Η φιλοσοφία της επιχείρησης

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις λειτουργούν με ένα συγκεκριμένο πλαίσιο αξιών, το οποίο καθορίζεται από τον ιδρυτή της. Αύτες οι αξίες επηρεάζουν κατά πολύ τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση και συνεπώς και την διαδικασία της διαδοχής.

- Το μέγεθος της επιχείρησης

Σε μια μικρή επιχείρηση υπάρχει αλληλοβοήθεια και αλληλοκάλυψη μεταξύ των μελών της οικογένειας, που λειτουργούν επ'ωφελεία της επιχείρησης. Ενώ αντίθετα στις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχουν έντονες συγκρούσεις και εντάσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας και έτσι δημιουργούνται προβλήματα στην επιχείρηση, επηρεάζοντας δυσμενώς την διαδοχή.

- Το ιστορικό της επιχείρησης

Εάν η επιχείρηση έχει ήδη περάσει τη διαδικασία της διαδοχής στο παρελθόν, η πιθανότητα της επιβίωσης είναι αυξημένη, λόγω εμπειρίας, το οποίο είναι σημαντικός παράγοντας.

- Οι προσωπικότητες των ιδιοκτητών και των διαδόχων

Πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν η προσωπικότητα, το ηγετικό στυλ και οι δεξιότητες του ιδρυτή - διαδόχου. Κάθε διάδοχος μιας οικογενειακής επιχείρησης θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα να ηγηθεί, να αφοσιώνεται σε αυτό που έχει αναλάβει και τέλος να έχει ένα ικανοποιητικό μορφωτικό επίπεδο που θα τον βοηθήσει στην περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης. Επίσης πρέπει να έχει ικανότητα συνεργασίας, δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης και ανιδιοτέλεια.

Από την πλευρά του ιδρυτή - ιδιοκτήτη, ιδιαίτερης σημασίας χαρακτηριστικά είναι η ικανότητα του να λειτουργεί ως μέντορας να αναγνωρίζει τις ικανότητες του διαδόχου και να του εκχωρεί τις κατάλληλες αρμοδιότητες αλλά και να δείχνει σχετική ανοχή στα πιθανά αρχικά λάθη του ώστε να μαθαίνει από αυτά.

3.4 Προβλήματα στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία λοιπόν ότι η διαδικασία της διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν είναι ούτε εύκολη και ούτε απλή.

Υπάρχουν πάρα πολλά παραδείγματα οικογενειακών επιχειρήσεων που απέτυχαν να συνεχίσουν την λειτουργία της επιχείρησης από τη μια γενιά στην επόμενη. Τα προβλήματα είναι πολλά, σημαντικά και σύνθετα.

Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα που παρατηρούνται στη διαδικασία της διαδοχής είναι :

1. Εντάσεις μεταξύ των γενεών.

Ορισμένοι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων δεν αντιμετωπίζουν θετικά την είσοδο των απογόνων τους στη διοίκηση της επιχείρησης. Μία συνηθισμένη αιτιολογία είναι λόγω ανεπάρκειας τους ή λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος, οπότε είναι απρόθυμοι να παραδώσουν εξουσία στη νέα γενιά. Η νέα γενιά απ'την άλλη, πολλές φορές εμφανίζεται λιγότερο δεκτική στην ανάληψη ευθυνών για την επιχείρηση.

2. Οικογενειοκρατία.

Είναι γεγονός ότι η βιωσιμότητα μιας οικογενειακής επιχείρησης κινδυνεύει εφόσον υπάρχει μεροληψία υπέρ των μελών της οικογένειας ως προς το να αναλάβουν διάφορους τομείς ευθύνης ή ως προς την διοίκηση της επιχείρησης ακόμη και όταν δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα.

3. Αμφισβήτηση καινοτομιών.

Καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία της διαδοχής παίζει η σύγκρουση μεταξύ των γενεών ως προς καινοτόμες ιδέες. Αυτό

οφείλεται, στο ότι οι παλιότερες γενιές ιδιοκτητών είναι πολύ επιφυλακτικές σε θέματα καινοτομιών και νέων τεχνολογιών για τη λειτουργία της επιχείρησης. Σε αντίθεση βέβαια οι νέες γενιές είναι εξοικειωμένες με την τεχνολογία, λόγω επαφής μ'αυτήν, από την παιδική του ηλικία και επιζητούν την καινοτομία.

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να αναφερθούν και κάποια εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι παλιότερες γενιές – νεότερες γενιές, διάδοχοι, καθώς και κάποιες προτεινόμενες λύσεις, σύμφωνα με το βιβλίο «Οικογενειακές επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία» του Αστέριου Γ. Κεφαλά, εκδόσεις «Κριτική».

Από τη μία πλευρά λοιπόν, οι παλιότερες γενιές έχουν αμφιβολίες σχετικά με τις ικανότητες των νεότερων γενεών, αντιδρούν σε κάθε αλλαγή είτε αυτή είναι στη κατεύθυνση της επιχείρησης είτε στην στρατηγική της και τέλος οι παλιότερες γενιές δεν έχουν πλέον καλή διάθεση για τις καθημερινές δραστηριότητες.

Για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων, θα πρέπει να δίδεται ευκαιρία στις νεότερες γενιές ώστε να δημιουργήσουν ουσιαστική καριέρα, θα πρέπει να ενθαρρύνεται η συμμετοχή τους και από τις νέες γενιές στο στρατηγικό προγραμματισμό, και τέλος να προσδιορίζονται μελλοντικοί ρόλοι που θα συνεισφέρουν στη επιχείρηση.

Από την άλλη πλευρά, η νέα γενία αντιμετωπίζει με επιφύλαξη και ανησυχία τις προσδοκίες της οικογένειας. Μια λύση είναι να στηρίζει η οικογένεια τους διαδόχους και να ερευνούν όλοι μαζί το όραμα τους για την επιχείρηση. Πολλές φορές, οι διάδοχοι αμφιβάλουν για τις ικανότητες τους, τις δεξιότητες τους και δεν πιστεύουν στον εαυτό τους ότι μπορούν να τα καταφέρουν.

Τέλος, άλλο εμπόδιο που θεωρείται σημαντικό για τη νέα γενιά είναι η από κοινού άσκηση εξουσίας με άλλους μετόχους. Μία λύση θα ήταν να δημιουργηθεί μια οικογενειακή - επιχειρησιακή διοίκηση που θα προβλέπει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες του κάθε μέλους και θα ορίζει τον τρόπο λήψης αποφάσεων ώστε να αποφεύγεται η ρήξη μεταξύ τους.

Κλείνοντας το θέμα της διαδοχής, θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθούν τα αποτελέσματα των εμπειρικών ερευνών που σχετίζονται με το θέμα αυτό. Οι ερευνητές λοιπόν, ύστερα από μελέτες σχετικές με τη διαδοχή, διαπίστωσαν πως οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν σχέδια διαδοχής και οι κύριοι λόγοι αυτής της έλλειψης είναι ότι :

- Οι ιδιοκτήτες ισχυρίζονται πως είναι πολύ απασχολημένοι.
- Δεν έχουν εμπιστοσύνη σε κανένα κληρονόμο.
- Ισχυρίζονται πως η διαιώνιση και η επιβίωση της οικογενειακής επιχείρησης δεν είναι ένα σημαντικό θέμα γι'αυτούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 Εισαγωγή έρευνας

Στόχος της παρούσης εργασίας αποτελεί η διερεύνηση της διαδικασίας της διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, καθώς και η διερεύνηση των μεθόδων και πρακτικών που ακολουθούνται. Για το σκοπό αυτό, τέθηκαν ορισμένα ερωτήματα, τα οποία είναι τα ακόλουθα :

- Αν υπάρχει ή υπήρχε στρατηγικός σχεδιασμός για την διαδικασία της διαδοχής.
- Αν είχε/έχει διάθεση ο ιδρυτής να εκπαιδεύσει το διάδοχο.
- Αν τελικά έχει/είχε εκπαιδευτεί έτσι ώστε να είναι έτοιμος για την ανάληψη της διοίκησης.
- Αν έχει σπουδάσει ο υποψήφιος διάδοχος και αν έχει σχέση με την επιχείρηση καθώς και αν έχει δουλέψει ποτε περιστασιακά.
- Πως διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ ιδρυτή και διαδόχου.
- Πόσο σημαντικός παράγοντας είναι η ίδια οικογένεια στην διαδικασία της διαδοχής.

Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα απαιτεί την διενέργεια ενός συστηματικού και οργανωμένου πλάνου στρατηγικής, το οποίο θα πρέπει να ακολουθηθεί έτσι ώστε η έρευνα να είναι αποδοτική και να δίνει ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Έρευνα είναι κάθε συστηματική, αντικειμενική και εξακριβωμένη αναζήτηση πληροφοριών που πραγματοποιείται έτσι ώστε να βελτιώσει τη γνώση και να καθορίσει γεγονότα και αρχές. Τα αποτελέσματα, που θα εξαχθούν θα πρέπει να είναι ικανοποιητικά ώστε να προωθούν την γνώση.

Μια καλή στοχαστική έρευνα παράγει θεωρίες και υποθέσεις και οφείλει να πράξει κάθε προσπάθεια για την ανάλυση

γεγονότων και φαινομένων. Σε εφαρμοσμένους τομείς μελέτης, η έρευνα ορίζεται ως μια διαδικασία δημιουργίας νέων και μοναδικών ειδικών γνώσεων σε ένα εφαρμοσμένο πεδίο μελέτης. Έχει τη μορφή συστηματικής έρευνας με χρήση ποιοτικών και ποσοτικών προσεγγίσεων και τα αποτελέσματα συμπληρώνουν, επιβεβαιώνουν ή απορρίπτουν αυτό που είναι ήδη γνωστό.

Η έρευνα χωρίζεται σε δύο κατηγορίες :

- Ποιοτική
- Ποσοτική

Ποιοτική έρευνα είναι η συλλογή δεδομένων, τα οποία περιγράφουν προβλήματα και έννοιες από τη ζωή των άλλων. Η ποιοτική έρευνα έχει δύο βασικά χαρακτηριστικά. Το πρώτο είναι ότι ο ερευνητής αποτελεί το μέσο με το οποίο διεξάγεται η έρευνα και το δεύτερο είναι ότι ο κύριος σκοπός της είναι να διερευνήσει κάποιες πλευρές του κοινωνικού συστήματος που μελετά. Και τα δύο αυτά χαρακτηριστικά είναι αναπόσπαστα μέρη της διαδικασίας και θεωρούν τον ερευνητή ως αυτόν που δομεί τη γνώση. Ο ερευνητής συλλέγει τα δεδομένα, τα οποία αναλύσει, ερμηνεύει και μετατρέπει σε πληροφορίες. Οι πληροφορίες αυτές, όταν εφαρμόζονται και χρησιμοποιούνται επαναλαμβανόμενα στη πράξη σε διάφορες κοινωνικές καταστάσεις γίνονται γνώση.

Υπάρχει μια ποικιλία μεθόδων που χρησιμοποιούνται στην ποιοτική έρευνα. Μερικές από τις οποίες είναι :

- Συνεντεύξεις (ημιδομημένες – μη δομημένες)
- Παρατηρήσεις
- Περιπτώσιακές μελέτες
- Προσωπικές εμπειρίες κ.α

Ποσοτική έρευνα είναι μια συστηματική μεθοδολογία συλλογής πληροφορίας από ένα δείγμα πληθυσμού της οποίας τα

αποτελέσματα να είναι αντιπροσωπευτικά, αφήνοντας ένα μικρό περιθώριο σφάλματος. Αυτή η ερευνητική μέθοδος χρησιμοποιείται :

- Για την περιγραφή μεταβλητών
- Για την εξέταση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών
- Για το καθορισμό αλληλεπιδράσεων αιτίας και αποτελέσματος μεταξύ των μεταβλητών.

Οι μέθοδοι έρευνας αποτελούν αποσπασματικές και μεμονωμένες επιστημονικές τεχνικές και διαδικασίες που μπορεί να ακολουθήσει ο κάθε επιστήμονας ανάλογα με το αντικείμενο, το πρόγραμμα και τη μεθοδολογία που θα χρησιμοποιήσει. (Ζαφειρόπουλος 2015)

Στην παρούσα εργασία εφαρμόστηκε η διαδικασία της ημιδομημένης συνέντευξης, δηλαδή μια πιο ευέλικτη μορφή συνέντευξης με προκαθορισμένες ερωτήσεις, επιτρέποντας όμως στην εμβάθυνση και στην αλλαγή ή πρόσθεση διευκρινιστικών ερωτήσεων.

Πραγματοποιήθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις με τον ιδρυτή ή/ και τον διάδοχο ή τους διαδόχους των επιχειρήσεων, όπου βέβαια ήταν δυνατόν να γίνει κάτι τέτοιο. Για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων συντάχθηκε και χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο με ανοιχτές ερωτήσεις – θέματα προς συζήτηση.

Χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος αναφέρεται στην μερική περιγραφή της επιχείρησης και το δεύτερο, το σημαντικότερο, μέρος αναφέρεται στη διαδικασία της διαδοχής. Ειδικότερα, παρουσιάζει τις πρακτικές, την στρατηγική, τις ενδεχόμενες προκαταλήψεις, που επηρεάζουν την διαδικασία, τα εμπόδια, τις ενδοοικογενειακές συγκρούσεις κτλπ.

Το δείγμα των επιχειρήσεων δεν επιλέχθηκε με δημογραφικά ή γεωγραφικά κριτήρια, αλλά με κριτήρια που

εξυπηρετούσαν το σκοπό της παρούσας εργασίας. Οι επιχειρήσεις επιλέχθηκαν με κριτήριο την διαφορετικότητα που έχουν, ως προς την δομή τους, την στρατηγική τους και την διαδικασία διαδοχής που έχουν/ είχαν επιλέξει. Παρουσιάστηκαν όσο το δυνατόν διαφορετικές περιπτώσεις για να καλυφθεί το εύρος επιλογών και πρακτικών που ακολουθούν.

Τέλος, σημαντικό είναι να αναφερθεί και ο παράγοντας της υποκειμενικότητας των πληροφοριών που συλλέχτηκαν από τις συνεντεύξεις, καθώς το θέμα της διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ένα λεπτό ζήτημα αφού πρέπει να εισχωρήσει σε προσωπικές σχέσεις έντος οικογενειών, δηλαδή ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων με αποτέλεσμα η συλλογή πληροφοριών να γίνεται δύσκολη και υποκειμενική.

4.2 Συμπεράσματα έρευνας

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από ένα ευρύ φάσμα συστήματος διοίκησης. Μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να ανήκει και να διοικείται εξ'ολοκλήρου ή μερικώς από την οικογένεια. Σε γενικές γραμμές, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι νέες, έχουν βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό, είναι μικρομεσαίες και έχουν τον έλεγχο του συστήματος διαχείρισης και διοίκησης τους. Χρήσιμο είναι να αναφερθεί ότι, σημαντικός αριθμός οικογενειακών επιχειρήσεων έχει αναπτυχθεί και εξελιχθεί σε μεγάλες επιχειρήσεις και έχει μεταβιβαστεί στις επόμενες γενιές.

Εμφανίζουν όμως, ενδογενή προβλήματα, όπως ο αυτοέλεγχος και ο αλτρουισμός του ιδιοκτήτη από τη μία και από την άλλη οι κακές διαχειριστικές επιλογές που προκαλούνται από την έλλειψη καθορισμένων αρμοδιοτήτων, στόχων, στρατηγικής και συστημάτων διοίκησης.

Αντιμετωπίζουν τις ίδιες επιχειρησιακές προκλήσεις με άλλες μη οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες κυρίως εστιάζονται στη διατήρηση της βιωσιμότητας τους, στην αύξηση της κερδοφορίας τους, στην διαχείριση των ταμειακών ροών τους και στην ανάπτυξη σε νέες αγορές. Παράλληλα όμως οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό, αποτελούν ένα δυαδικό σύστημα, οικογένεια – επιχείρηση γεγονός για το οποίο είναι μοναδικές. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων γίνεται σε έντονη οικογενειακή υποκειμενικότητα και συναισθηματική φόρτιση. Επομένως καθιστάται δύσκολη η ανάπτυξή τους.

Κρίσιμο γεγονός σε κάθε τύπο επιχείρησης είναι η διαδικασία της διαδοχής. Έτσι και στην περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων, η στιγμή της διαδοχής είναι το πιο σημαντικό ζήτημα ώστε η επιχείρηση να διατηρηθεί βιώσιμη και να αναπτυχθεί.

Η εργασία αυτή έχει ως σκοπό τη μελέτη της διαδοχής στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Για τη μελέτη αυτή, πραγματοποιήθηκε εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση και στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις από τρεις οικογενειακές επιχειρήσεις που σε κάθε μία από αυτές η διαδοχή έχει γίνει ή βρίσκεται ακόμα στη διαδικασία, με διαφορετικό τρόπο, υπο διαφορετικές συνθήκες και με διαφορετικά αποτελέσματα.

Ειδικότερα, στην πρώτη συνέντευξη, η διαδικασία της διαδοχής βρίσκεται ακόμα σε εξέλιξη, καθώς ο ιδρυτής θεωρεί ότι ακόμα ο υποψήφιος διάδοχος δεν είναι έτοιμος για την ανάληψη της διοίκησης. Αντίθετα όμως ο διάδοχος πιστεύει πως είναι έτοιμος. Σ' αυτό το σημείο, θα ήθελα να αναφέρω ότι οι απόψεις μεταξύ ιδρυτή- διαδόχου έρχονται πολλές φορές σε σύγκρουση, αφού υπάρχει μεγάλη απόκλιση στη νοοτροπία όπως ανέφερε ο διάδοχος. Διατηρούνται βέβαια, πολύ καλές σχέσεις μεταξύ τους, συζητώντας

με ήπιους τόνους τα θέματα που τους απασχολούν και τις διαφορετικές απόψεις που έχουν, ώστε να βρεθεί μια μέση λύση άφου και οι δυο επιθυμούν την θετική εξέλιξη της εταιρείας. Σημαντικό ρόλο έχει και η επιστημονική κατάρτιση του διαδόχου που είναι σχετική με το αντικείμενο της διοίκησης και θεωρεί ότι μπορεί να μεταδώσει τις γνώσεις του στον ιδρυτή και αυτός με τη σειρά του να μεταδώσει την εμπειρία του και της δεξιότητες του, ώστε να αποφευχθεί η σύγκρουση θεωρίας – πράξης. Τέλος, μια ακόμα αντικρουόμενη άποψη είναι εάν υπάρχει ή υπήρχε στρατηγικός σχεδιασμός διαδοχής άφου ο ιδρυτής θεωρεί πως υπήρχε από μέρος του και προσπαθεί για την τελική υλοποίηση του ενώ ο διάδοχος θεωρεί ότι απουσίαζε ένα οργανωμένο πρόγραμμα ομαλής μεταβίβασης.

Στη δεύτερη συνέντευξη, συναντάται μια αρκετά επιτυχημένη διαδικασία διαδοχής, καθώς ο υποψήφιος διάδοχος εργάζεται από πολύ νέος στην επιχείρηση και έχει ασχοληθεί με όλη τη διαδικασία της επιχείρησης πριν αναλάβει διοικητικά καθήκοντα. Στην αρχή, ήταν δύσκολη η μεταβίβαση καθώς δεν υπήρχε πλήρης ενημέρωση από τον ιδρυτή λόγω έλλειψης χρόνου. Με το πέρασμα των χρόνων όμως ενημερώνεται συνεχώς αφού ο ιδρυτής ασκεί σχετική επίβλεψη των λαμβανόμενων αποφάσεων. Οι σχέσεις είναι ομαλές με κάποιες συγκρούσεις της στιγμής ως προς νέες ιδέες από τον διάδοχο, αλλά με γόνιμο διάλογο επιτυγχάνουν αμοιβαίο συμβιβασμό καθώς επιθυμούν το ίδιο συμφέρον της επιχείρησης. Σε σχέση με την επιρροή της οικογένειας στην επιχείρηση πιστεύουν ότι η επιχείρηση είναι ένα εντελώς ξεχωριστό κομμάτι και δεν πρέπει να συγχέεται με την οικογένεια. Όπως φαίνεται, έχει πραγματοποιηθεί μια ουσιαστική ενημέρωση για την διαφορά οικογένειας – επιχείρησης από τον ιδρυτή.

Τέλος και στην τρίτη συνέντευξη, η οικογενειακή επιχείρηση μεταβιβάστηκε στη δεύτερη γενιά με ορισμένα προβλήματα στην

αρχή λόγω διαφορετικών απόψεων και απουσίας στρατηγικού σχεδιασμού διαδοχής. Λόγω των σπουδών του διαδόχου όμως που έχουν σχέση με τη διοίκηση επιχείρησης, ήταν ευκολότερη η διαδοχή αφού ο διάδοχος έχει αποκτήσει τις κατάλληλες γνώσεις και είχε εργαστεί περιστασιακά. Δημιουργούνται βέβαια καθημερινές τριβές, αλλά η μεταξύ τους σχέση παραμένει πολύ καλή, αφού θεωρούν ότι ο οικογενειακός δεσμός υπερέχει της επιχείρησης γιατί εάν δεν υπάρχουν καλές σχέσεις, δεν μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι και η ανάπτυξη της εταιρείας.

Γενικά, από την παρούσα μελέτη γίνεται αντιληπτό ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις που θέλουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν και μετά την αποχώρηση του ιδρυτή τους, χρειάζεται να θέσουν τα επιχειρηματικά συμφέροντα υπεράνω των συμφερόντων της οικογένειας.

Γίνεται επίσης κατανοητό ότι είναι απολύτως απαραίτητο ο διάδοχος να έχει εκπαιδευτεί από πριν και να έχει προηγηθεί ένας στρατηγικός σχεδιασμός, αποκτώντας τα απαραίτητα εφόδια έτσι ώστε να είναι έγκαιρα έτοιμος να αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης. Οι ιδρυτές λοιπόν, πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση και στην ακλύτερη αξιοποίηση των διαδόχων. Η έλλειψη ενός σχεδίου διαδοχής είναι αιτία μιας αποτυχίας. Δεν είναι δυνατόν να υπάρξει επιτυχής διαδοχή εάν δεν μεταβιβαστούν και υιοθετηθούν οι αξίες της οικογενειακής επιχείρησης.

Επίσης καθιστάται προφανές από τη μελέτη ότι η επιχείρηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με την οικογένεια. Η πλειοψηφία των ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων διαμορφώνει τις όποιες αποφάσεις της λαμβάνοντας υπόψιν την οικογένεια με συναισθηματικά και υποκειμενικά κριτήρια, πολλές φορές, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα.

Τέλος θα πρέπει να αναφερθεί με ιδιαίτερη έμφαση ότι δημιουργούνται αρκετές συγκρούσεις μεταξύ παλαιάς και νέας γενιάς λόγω διαφορετικής νοοτροπίας της νέας γενιάς, η οποία είναι δύσκολο έως ακατόρθωτο αρκετές φορές να γίνει αποδεκτή από τη παλαιά γενιά.

4.3 Περιορισμοί έρευνας

Η έρευνα βασίστηκε στη μελέτη τριών διαφορετικών περιπτώσεων για τη διαδικασία της διαδοχής στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Γι' αυτό το λόγο, τα αποτελέσματα δεν είναι δυνατόν να καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα όλων των περιπτώσεων, επομένως, δεν είναι γενικευμένα.

Επιπλέον τα στοιχεία αυτά είναι προϊόντα συνεντεύξεων – συζητήσεων με μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων. Επομένως, η υποκειμενικότητα των συνεντεύξεων δεν αποτελεί φερεγγυότητα για τα αποτελέσματα. Τέλος, πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψιν ο συναισθηματικός παράγοντας, αφού το θέμα της διαδοχής είναι ζήτημα προσωπικών σχέσεων εντός οικογενειών με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η συλλογή πληροφοριών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/724698/i-proklisi-tis-diadoxis-stin-oikogeneiaki-epixeirisi>

<http://www.insider.gr/hristika/forologika/10957/kpmg-asymfores-stin-ellada-oi-oikogeneiakes-epiheiriseis>

<http://www.businesscoachinglab.gr/page.aspx?itemID=SPG68>

<http://www.businesswoman.gr/epixeirhmatikotita/ereuna/item/4682-h-oikogeneiaki-epixeirisi-sti-nea-oikonomia-epiviwsi-kai-anaptiksi>

<http://www.kathimerini.gr/816927/article/oikonomia/die8nhs-oikonomia/ereyna-an8ektikes-oi-oikogeneiakes-epixeirhseis-sta-xronia-ths-krishs>

<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1092086/ta-mustika-gia-tin-epibiosi-ton-oikogeneiakon-epixeiriseon>

<http://repository.edulll.gr/edulll/retrieve/3094/900.pdf>

http://lab.pe.uth.gr/psych/index.php?option=com_content&view=article&id=87&Itemid=245&lang=el

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14563/3/ChatzieustratiouPhotiniMsc2011.pdf>

Ζαφειρόπουλος Κ., (2015), Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία, Κριτική, Αθήνα.

Κεφαλάς Α.Γ, (2005), Η διαδικασία της μεταβίβασης ή της διαδοχής, Terry College of business- University of Georgia Athens, Georgia.

Κεφαλάς Α.Γ, (2008), Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία, Κριτική, Αθήνα.

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%91%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7

http://users.sch.gr//geopapava/Giorgos_blog/AODE.pdf

http://econoteach.blogspot.gr/2013/04/blog-post_7390.html

http://users.sch.gr//geopapava/Giorgos_blog/arx_oik_theor_vivlio.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Συνέντευξη 1^η

1. Τι μορφή επιχείρησης είναι ; (ΑΕ,ΟΕ,ΕΕ,κτλπ)

Η εταιρική της μορφή είναι όμορρυθμος εταιρεία (ΟΕ).

2. Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρηση σας;

Λειτουργεί σαν ατομική επιχείρηση από το 1994 και εξελίχθηκε σε όμορρυθμος εταιρεία το 2006.

3. Πόσα άτομα περίπου απασχολεί η επιχείρηση σας;

Το μόνιμο προσωπικό είναι επτά άτομα άλλα σε περίοδο έντασης εργασίας είναι έντεκα.

4. Πόσα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση σας;

Δύο μέλη.

5. Εάν ο διάδοχος έχει σπουδάσει και τι ακριβώς ; Έχει σχέση με την επιχείρηση ;

Διάδοχος : Έχω σπουδάσει Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθήνας και φυσικά έχει σχέση με την επιχείρηση.

6. Ποιά είναι η ενασχόληση και ο ρόλος του υποψήφιου διαδόχου στην επιχείρηση πριν την διαδικασία της διαδοχής ; Είχε δουλέψει ποτέ στην επιχείρηση έστω και στις διακοπές περιστασιακά ;

Ο διάδοχος σπούδαζε και έπρεπε να τελιώσει τις φοιτητικές του υποχρεώσεις. Περιστασιακά είχε δουλέψει ως βοήθεια σε περιόδους έντασης εργασίας.

7. Ποίο είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζεται σήμερα;

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε, σήμερα, σαν επιχείρηση, είναι η αστάθεια της οικονομίας στη χώρα μας, όπου δημιουργεί έλλειψη ρευστότητας. Η φορολογική και η ασφαλιστική πολιτική αλλάζει μέρα με τη μέρα και είναι δύσκολο να συμβαδίσουμε στις συνεχόμενες αλλαγές, αλλά βέβαια βρισκόμαστε σε συνεχή προσπάθεια.

8. Υπάρχει ή υπήρχε στρατηγικός σχεδιασμός για την διαδικασία της διαδοχής ; Και ποιος είναι αυτός ;

Ιδρυτής επιχείρησης : Η διαδικασία της διαδοχής βρίσκεται ακόμα σε εξέλιξη και αναμένεται να διαρκέσει ακόμη μια πενταετία. Περιλαμβάνει την πλήρη οικονομική και στρατηγική ενημέρωση του διάδοχο καθώς και την διαδικασία της παραγωγής και ορισμένες ειδικές τεχνικές στην παραγωγική διαδικασία.

Διάδοχος : Δεν υπάρχει στρατηγικός σχεδιασμός και πρόγραμμα ομαλής μετάβασης.

9. Κατά πόσο είναι /ήταν διατεθειμένος ο ιδρυτής της επιχείρησης να εκπαιδεύσει το διάδοχο της επιχείρησης;

Ιδρυτής επιχείρησης : Ασχολούμαι επισταμένος και με σταθερά βήματα, τα οποία περιλαμβάνουν ως αρχή τις πωλήσεις, τις εισπράξεις, το κόστος των προϊόντων και παραγωγής, τις οικονομικές δυνατότητες της εταιρείας και ενημέρωση για τα τεχνικά θέματα.

Διάδοχος : Η αλήθεια είναι ότι υπάρχει η διάθεση, αλλά αντιμετωπίζονται προβλήματα στην υλοποίηση. Δεν υπάρχει πραγματική και ουσιαστική εκπαίδευση, αλλά εκπαίδευση στη πράξη, στο τρόπο και στη μέθοδο.

10. Ο (υποψήφιος) διάδοχος θεωρείται/ θεωρεί ότι έχει/έχει εκπαιδευτεί σωστά, έτσι ώστε να είναι έτοιμος για την ανάληψη της διοίκησης ;

Ιδρυτής επιχείρησης : Όχι ακόμα, αλλά σε σύντομο χρονικό διάστημα θα είναι έτοιμος.

Διάδοχος : Ναι, θεωρώ ότι είμαι έτοιμος.

11. Πώς διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ ιδρυτή – διαδόχου ; Γενικά υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ σας και αν ναι ποιές είναι αυτές ;

Ιδρυτής επιχείρησης : Οι σχέσεις μεταξύ μας είναι ομαλές, υπάρχει βέβαια διαφορά απόψεων, η οποία προάγει την επιχείρηση αφού γίνεται γόνιμος διάλογος. Η αλήθεια είναι ότι δημιουργούνται συγκρούσεις σε διάφορα θέματα όπως στον τρόπο προσέγγισης πελατών, στη κατανόηση χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών και προγραμμάτων και γενικά στη λειτουργία της επιχείρησης. Η μεγαλύτερη σύγκρουση έρχεται στο τρόπο διοίκησης διότι λειτουργώ με προσωπική επαφή με τους εργαζόμενους πολλές φορές εις βάρος της επιχείρησης ενώ ο διάδοχος προσπαθεί να λειτουργήσει με κανόνες. Για το συγκεκριμένο ζήτημα θεωρώ ότι πρέπει να υπάρχει απόσταση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, αλλά λόγω της μορφής της επιχείρησης, επειδή αρκετές φορές υπάρχει και προσωπική εργασία, εκ των πραγμάτων δημιουργείται μια διαφορετική σχέση. Όμως θέλω να τονίσω ότι εμπιστεύομαι το διάδοχο και σέβομαι τις

απόψεις του κάθως θέλω το καλύτερο δυνατό για την επιχείρησή μου.

Διάδοχος : Οι σχέσεις όντως είναι ομαλές, αλλά με συγκρούσεις σε ζητήματα οργάνωσης, διαχείριση πληροφοριών και πωλήσεων. Πιστεύω ότι δημιουργούνται συγκρούσεις λόγω της μεγάλης απόκλισης στη νοοτροπία.

12. Πόσο σημαντικός παράγοντας θεωρείται ότι είναι η ίδια οικογένεια στην επιχείρηση και στη διαδικασία της διαδοχής ;

Ιδρυτής επιχείρησης : Παίζει σημαντικό ρόλο γιατί είναι μικρή επιχείρηση και τα προβλήματα της επιχείρησης είναι και προβλήματα της οικογένειας.

Διάδοχος : Επηρεάζει πολύ τις αποφάσεις, αφού η λήψη αποφάσεων ειδικά στο οικονομικό πεδίο αφορά ταυτόχρονα και την οικογένεια.

Στοιχεία επιχείρησης

Αποστολίδης Εκδόσεις & Σια ΟΕ

Διεύθυνση : Θέμιδος 14, Π.Φάληρο, Αθήνα

Τηλ. 2109815646

Όνοματεπώνυμο ιδιοκτήτη : Αποστολίδης Μιχάλης

Όνοματεπώνυμο διαδόχου : Αποστολίδου Ελισσάβετ

Συνέντευξη 2^η

1. Τι μορφή επιχείρησης είναι ; (ΑΕ,ΟΕ,ΕΕ,κτλπ)

Η εταιρική της μορφή είναι ετερορρυθμή εταιρεία (ΕΕ).

2. Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας ;

Η επιχείρηση βρίσκεται σε λειτουργία εδώ και τριανταοχτώ χρόνια.

3. Πόσα άτομα περίπου απασχολεί η επιχείρησή σας ;

Γύρω στα δεκατρία άτομα.

4. Πόσα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρησή σας ;

Πέντε άτομα, βέβαια ο πατέρας μου (ιδιοκτήτης της επιχείρησης) έχει βγει στη σύνταξη αλλά βρίσκεται ακόμα στην εταιρεία γιατί χρειάζεται που και που.

5. Εάν ο διάδοχος έχει σπουδάσει και τι ακριβώς; Έχει σχέση με την επιχείρηση;

Σπουδάζω ακόμα στο Τει της Θεσσαλονίκης , Ηλεκτρονικός Μηχανικός και φυσικά έχει άμεση σχέση με την εταιρεία μας.

6. Ποιά είναι η ενασχόληση και ο ρόλος του (υποψήφιου) διαδόχου στην επιχείρηση πριν την διαδικασία της διαδοχής ; Είχε δουλέψει ποτέ στην επιχείρηση έστω και στις διακοπές περιστασιακά ;

Είμαι ακόμα φοιτητής αλλά δουλεύω στην επιχείρηση από τα είκοσι μου, παλιότερα δεν είχα πάει ποτε για δουλειά στην εταιρεία.

7. Ποιο είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζεται σήμερα;

Η αστάθεια που βρίσκεται στην οικονομία της χώρας μας και υψηλή φορολογία ειδικά το τελευταίο καιρό. Επίσης με τα capital control δεν υπάρχει διαθέσιμη ρευστότητα και μας δυσκολεύει γενικά σε όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης.

8. Υπάρχει ή υπήρχε στρατηγικός σχεδιασμός για την διαδικασία της διαδοχής;

Στην αρχή δεν υπήρχε κανένας στρατηγικός σχεδιασμός, μπήκα κατευθείαν στη δουλειά χωρίς να ξέρω τίποτα απολύτως μετά σιγά σιγά ενημερώθηκα πλήρως.

9. Κατά πόσο είναι/ήταν διατεθειμένος ο ιδρυτής της επιχείρησης να εκπαιδεύσει το διάδοχο της επιχείρησης ;

Ήταν διατεθειμένος και ακόμα βέβαια είναι όσο χρειάζεται ακόμα ενημέρωση, αλλά στην αρχή όχι τόσο λόγω έλλειψης χρόνου.

10. Ο (υποψήφιος) διάδοχος θεωρείται / θεωρεί ότι έχει/ είχε εκπαιδευτεί σωστά, έτσι ώστε να είναι έτοιμος για την ανάληψη της διοίκησης ;

Ακόμα, δεν θεωρώ ότι είμαι εντελώς έτοιμος να αναλάβω μόνος μου την διοίκηση της εταιρείας γι'αυτό βέβαια ο ιδρυτής της επιχείρησης βρίσκεται ακόμα στην εταιρεία και επιβλέπει τις αποφάσεις ώστε να γίνονται συναιτεριστικά. Νομίζω δεν θα φύγει ποτέ, είναι η ζωή του η εταιρεία.

11. Πως διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ ιδρυτή – διαδόχου ; Γενικά υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ σας και εάν ναι ποιές είναι αυτές ;

Είναι ομαλές οι σχέσεις μεταξύ μας, καθώς και οι δύο θέλουμε το κοινό καλό της εταιρείας και έχουμε το ίδιο συμφέρον, όπως και τα άλλα μέλη της οικογένειας, αλλά υπάρχουν συγκρούσεις σε διάφορα θέματα μέσα στην ημέρα, αλλά είναι της στιγμής θα έλεγα.

Στην αρχή όταν πρωτοπήγα στην εταιρεία ο πατέρας μου (ιδρυτής της επιχείρησης) αμφισβητούσε τις ιδέες μου και δεν έδινε πολύ σημασία αλλά τώρα είμαστε σε πολύ καλό επίπεδο αφού πέρασαν βέβαια πέντε χρόνια, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τις απόψεις μου και συζητώντας βρίσκουμε μια μέση λύση.

Σε θέματα διοίκησης δεν είχαμε κάποια σοβαρή σύγκρουση γιατί ο πατέρας μου είναι πολύ τυπικός στη δουλειά του και πάντα κρατούσε και κρατάει αποστάσεις από τους εργαζόμενους.

12. Πόσο σημαντικός παράγοντας θεωρείται ότι είναι η ίδια η οικογένεια στην διαδικασία της διαδοχής ;

Δεν θεωρώ ότι είναι σημαντικός παράγοντας γιατί η δουλειά είναι τελίως ξεχωριστό κομμάτι και δεν πρέπει να υπάρχει επιείκεια στα μέλη της οικογένειας επειδή δένονται συναισθηματικά. Αλλά βέβαια μπορώ να πώ ότι η επιχείρηση μερικές φορές επηρεάζεται από την οικογένεια στις αποφάσεις που θα πάρει καθώς είναι και κατά κάποιο τρόπο οικογενειακές αποφάσεις.

Στοιχεία επιχείρησης

Υιοι Ηλία Ιωαννίδη ΕΕ

Διεύθυνση : Μαρασλή 78, Χαριλάου, Θεσσαλονίκης

Τηλ. 2310308497

Όνοματεπώνυμο ιδιοκτήτη : Ιωαννίδης Ηλίας

Όνοματεπώνυμο διάδοχου : Ιωαννίδης Δημήτρης

Συνέντευξη 3^η

1. Τι μορφή επιχείρησης είναι ; (ΑΕ,ΟΕ,ΕΕ, κτλπ)

Είναι Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ).

2. Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας ;

Η εταιρεία βρίσκεται σε λειτουργία από το 1968, δηλαδή σαράντα χρόνια περίπου.

3. Πόσα άτομα περίπου απασχολεί η επιχείρησή σας ;

Περίπου τριάντα άτομα.

4. Πόσα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρησή σας ;

Είμαστε δύο αδέρφια, αλλά και ο πατέρας μας ακόμα έρχεται στην εταιρεία.

5. Εάν ο διάδοχος έχει σπουδάσει και τι ακριβώς ; Έχει σχέση με την επιχείρηση ;

Έχω σπουδάσει Διοίκηση Επιχειρήσεων, και βέβαια έχει σχέση άφου γνωρίζω πώς να διοικώ μια επιχείρηση.

6. Ποιά είναι η ενασχόληση και ο ρόλος του διαδόχου στην επιχείρηση πριν από την διαδικασία της διαδοχής ; Είχε δουλέψει ποτέ στην επιχείρηση έστω και στις διακοπές περιστασιακά ;

Πηγαινά αραιά και που στην εταιρεία για δουλεία, τίποτα το ιδιαίτερο.

7. Ποιο είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζεται σήμερα ;

Αυτό που αντιμετωπίζουν όλες οι μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις σήμερα, η οικονομία είναι ασταθής, υψηλή φορολόγηση και έλλειψη ρευστότητας. Λεφτά βγαίνουν αλλά δεν μένουν τίποτ στο τέλος λόγω όλων αυτών που έχουμε να πληρώσουμε.

8. Υπάρχει ή υπήρχε στρατηγικός σχεδιασμός για την διαδικασία της διαδοχής ; Και ποιός είναι αυτός ;

Δεν θα το έλεγα ότι υπήρχε κάποιος ιδιαίτερος, οργανωμένος σχεδιασμός αλλά μια απλή ενημέρωση για τα βασικά θέματα της επιχείρησης.

9. Κατά πόσο είναι / ήταν διατεθειμένος ο ιδρυτής της επιχείρησης να εκπαιδεύσει το διάδοχο;

Με το πέρασμα το χρόνων απέκτησε διάθεση, στην αρχή δεν είχε διαθέσιμο χρόνο όπως έλεγε.

10. Ο (υποψήφιος) διάδοχος θεωρείται/ θεωρεί ότι έχει/ είχε εκπαιδευτεί έτσι ώστε να είναι έτοιμος για την ανάληψη της διοίκησης ;

Θεωρώ ότι πήραμε τη διοίκηση πολύ νωρίς χωρίς να ξέρουμε τα πάντα για την επιχείρηση όπως έτσι πρέπει. Αλλά ίσως και ποτέ να μην είσαι τελίως έτοιμος για κάτι τέτοιο, χρειάζεται μια

συνεχόμενη προσπάθεια, να το εφαρμόζεις στη πράξη και να έχεις υπομονή.

11. Πώς διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ ιδρυτή και διαδόχου ; Γενικά υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ σας και αν ναι ποιες είναι αυτές ;

Οι σχέσεις είναι καλές, βέβαια υπάρχουν τριβές πάνω στη δουλεία λόγω διαφορετικών απόψεων. Στην αρχή υπήρχαν πολλές αντιδράσεις από το πατέρα μας (ιδρυτή επιχείρησης) για κάποιες νέες ιδέες στο τρόπο διοίκησης αλλά σιγά σιγά μετά από πολύ κόπο συμφωνούσε με τις απόψεις μου.

12. Πόσο σημαντικός παράγοντας θεωρείται ότι είναι η ίδια οικογένεια στην διαδικασία της διαδοχής ;

Σίγουρα επηρεάζει πολύ λόγω συναισθηματισμού.

Στοιχεία επιχείρησης

Βρεφικό Υπόδημα ΕΠΕ

Διεύθυνση : Πίψου 16, Νέα Ξυλάδικα , Θεσσαλονίκης

Τηλ. 2310518022

Όνοματεπώνυμο ιδιοκτήτη : Κωνσταντινίδης Κωνσταντίνος

Όνοματεπώνυμο διαδόχου : Κωνσταντινίδης Αναστάσιος

