



ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΝ ΜΕΣΩ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

Εισηγητές: Θωμάς 038/11

..... Κουκουτίνης 151/12

..... Συριδάκης 170/12

Επιβλέπων Καθηγητής: κ. Κοκκίνης Γεώργιος

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2018

Αφιερώνεται στις οικογένειές μας για την στήριξη κατά την διάρκεια των σπουδών μας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι η αξιολόγηση της επίδρασης της οικονομικής κρίσης στην χρηματοοικονομική κατάσταση των οικογενειακών επιχειρήσεων. Μετά από μία σύντομη εισαγωγή στο αντικείμενο, ακολουθεί η εξέταση του όρου επιχείρηση, η διάκρισή τους και η ανάλυση της έννοιας της επιχειρηματικότητας. Η επόμενη ενότητα εστιάζει στην οικογενειακή επιχείρηση, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά της, τα προβλήματα και τους παράγοντες επιτυχίας της. Το τέταρτο κεφάλαιο πραγματεύεται την οικονομική κρίση, παρουσιάζοντας μία ιστορική αναδρομή της, τα αίτια που την προκάλεσαν και την επέκτειναν καθώς και την επίπτωσή της στην Ελλάδα. Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται στοιχεία όσον αφορά την λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων στην κρίση, δίνοντας έμφαση στα προβλήματα και τις ευκαιρίες που προκύπτουν. Τέλος, σε ξεχωριστή ενότητα παρουσιάζονται συνοπτικά τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

ABSTRACT

The aim of this work is to evaluate the effect of the economic crisis on the financial thesis of family businesses. After a brief introduction to the topic, a definition of the term “business” and of the various types of businesses, the concept of entrepreneurship is explored. The next unit focuses on the family business, its main advantages, disadvantages, problems and factors that lead to its success. The fourth chapter studies the economic crisis, by presenting its historical background, its causes and its impact on Greece. In the next section, detailed data on the operation of family businesses during the crisis are presented, while the problems and opportunities that arose are underlined. Last but not least, a separate unit briefly summarizes the conclusions, the limitations of the current study and the proposals for future research.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη	2
Abstract	3
Πίνακας Περιεχομένων	4
Κατάλογος Εικόνων	6
1. Εισαγωγή	7
2. Η Επιχείρηση	10
2.1 Εννοιολογική προσέγγιση	10
2.2 Τύποι επιχειρήσεων	13
2.3 Επιχειρηματικότητα	18
3. Οικογενειακή Επιχείρηση	21
3.1 Εννοιολογική προσέγγιση	21
3.2 Πλεονεκτήματα & μειονεκτήματα	25
3.3 Προβλήματα	30

3.4 Διαδοχή	33
3.5 Παράγοντες επιτυχίας	38
4. Οικονομική Κρίση	41
4.1 Ιστορική αναδρομή	41
4.2 Αιτίες	44
4.3 Η κρίση στην Ελλάδα	48
5. Οικογενειακές Επιχειρήσεις στην Κρίση	59
5.1 Θεωρητική προσέγγιση	59
5.2 Εμπειρική έρευνα	67
6. Συμπεράσματα	
Βιβλιογραφία	
Παράρτημα	

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Η οικονομική μονάδα ως σύστημα	11
Εικόνα 2: Κατηγορίες οικογενειακών επιχειρήσεων	24
Εικόνα 3: Πορεία καταθέσεων 2005 – 2015	52
Εικόνα 4: Επίδραση οικονομικής κρίσης	53
Εικόνα 5: Αναμενόμενη επίδραση οικονομικής κρίσης	54
Εικόνα 6: Εταιρικές πολιτικές αντίδρασης	55
Εικόνα 7: Επιπτώσεις κρίσης στα εταιρικά μεγέθη	56
Εικόνα 8: Εκτιμήσεις έκθεσης σε πιστωτικό κίνδυνο	57
Εικόνα 9: Συμμετοχή οικογενειακών επιχειρήσεων ανά κλάδο	59

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί μία ιδιαίτερα δημοφιλής μορφή άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Πιο συγκεκριμένα, όπως γίνεται αντιληπτό από την εννοιολογική ανάλυση του όρου, φορείς της συγκεκριμένης μορφής επιχείρησης είναι η οικογένεια, η οποία πέραν της ιδιοκτησίας της έχει ενεργό ρόλο στην διοίκηση και στην λειτουργία της.

Λαμβάνοντας υπόψη το ανωτέρω γίνεται ευκόλως αντιληπτό ότι η οικογενειακή επιχείρηση δεν αποτελεί έναν κλασσικό τύπο επιχείρησης, καθώς λόγω της ταύτισής της με την οικογένεια εμπλέκονται παράγοντες που επηρεάζουν το αμιγώς επιχειρηματικό σύστημα καθώς και την επιχειρηματική κλίμακα αξιών. Πιο συγκεκριμένα δύναται να υπάρξει σύγκρουση μεταξύ της επιχειρηματικής και της οικογενειακής φύσης.

Από μία ιστορική προσέγγιση, η οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί μία από τις πρώτες μορφές άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μάλιστα, είναι τέτοιες οι ιστορικές της ρίζες που θεωρείται από πολλούς ότι υπήρξε το πρώτο επιχειρηματικό εγχείρημα παγκοσμίως. Αυτό μπορεί ευκόλως να το υποστηρίξει κάποιος εάν λάβει υπόψη το οικονομικό σύστημα στα προϊστορικά χρόνια, τον ρόλο και την λειτουργία της οικογένειας και τον περιορισμό στα συνεργατικά σχήματα.

Παρά συνήθως το μικρό τους μέγεθος, το οποίο φυσικά δεν είναι δεσμευτικό, καθώς και την μεγάλη τους διαχρονική πορεία, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνεχίζουν να παραμένουν επίκαιρες αποτελώντας επί της ουσίας την ραχοκοκαλιά όχι μόνο της ελληνικής αλλά και της παγκόσμιας οικονομίας.

Πιο συγκεκριμένα το 65% των επιχειρήσεων εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελούν οικογενειακές επιχειρήσεις, με το συγκεκριμένο ποσοστό να προσεγγίζει το 80% στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα και να ανέρχεται στο 90% στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και στην χώρας τις λατινικής Αμερικής (PwC, 2008). Πέραν του σημαντικού αριθμού τους, οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν σημαντική

συνεισφορά στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν. Ειδικότερα, όσον αφορά τα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η συνεισφορά στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν κυμαίνεται μεταξύ 35% και 65%, στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής προσεγγίζει το 45%, στα κράτη της λατινικής Αμερικής το ποσοστό κυμαίνεται μεταξύ 50% έως 70%, ενώ τέλος στις ασιατικές χώρες η συμμετοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων στο Ακαθάριστο Εγχώριο προϊόν βρίσκεται μεταξύ 65% με 82% (PwC, 2008).

Η πρόσφατη παγκόσμια κρίση και εν συνέχεια η κρίση δημοσίου χρέους που την ακολούθησε, άφησαν έντονα το αποτύπωμά τους τόσο στην παγκόσμια όσο κυρίως στην ελληνική οικονομία. Όπως ήταν αναμενόμενο οι ελληνικές επιχειρήσεις ήρθαν αντιμέτωπες με τις άμεσες και τις έμμεσες επιπτώσεις που σχετίζονταν με τις παραπάνω κρίσεις. Χαρακτηριστικότερα παραδείγματα τέτοιων επιπτώσεων είναι η σημαντική μείωση του κύκλου εργασιών, η αύξηση της αβεβαιότητας, πιστοληπτικά προβλήματα και γενικότερα προβλήματα στην χρηματοδότηση.

Με δεδομένο ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα ζωτικό και δυναμικό κομμάτι της εγχώριας οικονομίας, είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα η εξέταση της επίδρασης της κρίσης στο εν λόγω είδος επιχειρήσεων. Παράλληλα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον συγκεντρώνει και ο τρόπος προσαρμογής και λειτουργίας των οικογενειακών επιχειρήσεων στο υφιστάμενο δυσμενές οικονομικό περιβάλλον.

Όπως έχει ήδη σημειωθεί, οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαφοροποιούνται από τα υπόλοιπα ήδη επιχειρήσεων λόγω συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την ιδιόμορφη φύση τους. Συνεπώς παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον εάν και σε ποιον βαθμό τα εν λόγω χαρακτηριστικά βοήθησαν ή δυσχέραιναν τις οικογενειακές επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στην κρίση, μέσω της αξιολόγησης της επίδρασης της κρίσης στην χρηματοοικονομική τους κατάσταση. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να αξιολογηθεί κατά πόσο οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν με πλεονέκτημα ή με μειονέκτημα τις δυσμενείς επιπτώσεις της κρίσης σε σύγκριση με τις υπόλοιπες μορφές επιχειρήσεων.

Τέλος θα μπορέσει να εξαχθεί και ένα ευρύτερο συμπέρασμα στο κατά πόσο οι συνέπειες της κρίσης οδήγησαν είτε στον μετασχηματισμό των οικογενειακών

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΝ ΜΕΣΩ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

επιχειρήσεων είτε στον περιορισμό τους. Παραδείγματος χάριν είναι πιθανό η κρίση και η επίδρασή της στα χρηματοοικονομικά τους μεγέθη να ώθησε τις οικογενειακές επιχειρήσεις να υιοθετήσουν μία περισσότερο τεχνοκρατική ματιά ή να οδηγήθηκαν σε συγχωνεύσεις ή συμμετοχή τρίτων, αλλάζοντας με τον τρόπο αυτό την μέχρι πρότινος μορφή τους.

2. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

2.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Ως επιχείρηση ορίζεται ένας οικονομικός οργανισμός που αποσκοπεί στην δημιουργία και μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος, δηλαδή του κέρδους. Από τα ανωτέρω γίνεται αντιληπτό ότι επί της ουσίας η επιχείρηση αποτελεί ένα μέσο δημιουργίας κέρδους (Κυριαζόπουλος – Τερζίδης, 2000).

Λαμβάνοντας υπόψη των ανωτέρω ορισμό πρέπει να γίνει σαφής διαχωρισμός μεταξύ των οικονομικών οργανισμών που αποσκοπούν το κέρδος και αυτών που δεν λειτουργούν κερδοσκοπικά αλλά εκπληρώνουν κάποιους άλλους σκοπούς.

Τα κυριότερα σημεία που χαρακτηρίζουν μία επιχείρηση δύναται να συνοψιστούν ως εξής:

1. Σκοπός.

Όπως έχει ήδη σημειωθεί κάθε επιχείρηση έχει από την σύστασή της έναν ευρύτερο σκοπό ο οποίος εκφράζει τους στόχους που έχουν θέσει οι φορείς της, είναι ευκρινείς και δεν μεταβάλλεται.

2. Δημιούργημα του ανθρώπου.

Η επιχείρηση δεν μπορεί να προκύψει από μόνη της αλλά απαιτείται η επιθυμία και το όραμα των φορέων της, τα οποία μετουσιώνονται σε επιχείρηση. Συνεπώς ο άνθρωπος και η θέλησή του αποτελούν κύρια χαρακτηριστικά ύπαρξής της.

3. Καθορισμένη δομή.

Κάθε επιχείρηση έχει την δική της εσωτερική δομή ώστε να ανταποκρίνεται με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στο περιβάλλον της και να επιτυγχάνει τον επιδιωκόμενο σκοπό. Η δομή αποφασίζεται κε των προτέρων, έχει όμως

δυναμικό χαρακτήρα καθώς μπορεί να μεταβληθεί και καθορίζει τις εξουσίες, τις ευθύνες, τις αρμοδιότητες και την ευρύτερη συμπεριφορά των μελών της.

Λειτουργώντας ως οικονομικός οργανισμός, μία επιχείρηση αποτελεί πρακτικά ένα ανοιχτό σύστημα, το οποίο αλληλεπιδρά με το περιβάλλον του. Πιο συγκεκριμένα λαμβάνει εισροές πόρων, τις οποίες τις μετασχηματίζει ώστε να προκύπτουν οι αντίστοιχες εκροές. Τόσο οι εισροές όσο και οι εκροές παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002):

ΕΙΣΡΟΕΣ	ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ	ΕΚΡΟΕΣ
Κεφάλαιο	Παραγωγική διαδικασία	Προϊόντα
Υλικά		
Ανθρώπινο δυναμικό		
Δεξιότητες		
Γνώσεις	Εξυπηρέτηση πελατών	Υπηρεσίες
Εκπαίδευση		
Πληροφορίες		
Μεθοδολογία		

Εικόνα 1: Η οικονομική μονάδα ως σύστημα

Στην οικονομική θεωρία οι ανωτέρω εισροές χαρακτηρίζονται ως παραγωγικοί συντελεστές και κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες (Mankiw & Taylor, 2011):

1. Κεφάλαιο.

Στο κεφάλαιο εμπεριέχεται τόσο το οικονομικό όσο και το υλικό κεφάλαιο. Το πρώτο περιλαμβάνει τις νομισματικές μονάδες που είναι διαθέσιμες στην επιχείρηση και το δεύτερο τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό.

2. Γη.

Η συγκεκριμένη κατηγορία παραγωγικών συντελεστών περιλαμβάνει τόσο την επιφάνεια του εδάφους που είναι διαθέσιμη για την εκάστοτε επιχείρηση όσο και τα στοιχεία του υπεδάφους.

3. Εργασία.

Στην εν λόγω κατηγορία εντάσσεται το σύνολο της ανθρώπινης συμμετοχής, δηλαδή της προσπάθειας που καταβάλλεται καθώς και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως οι γνώσεις και οι δεξιότητές τους.

2.2 Τύποι επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις δύνανται να διακριθούν σε διαφορετικές κατηγορίες βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων. Λαμβάνοντας υπόψη όσα έχουν προηγουμένως αναφερθεί, βάσει του σκοπού οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε (Γκίνουλου, 2004):

1. Εξισωτικές.

Στην περίπτωση των εν λόγω επιχειρήσεων, η οικονομική μονάδα έχοντας συγκεκριμένα έσοδα επιχειρούν να υλοποιήσουν αποτελεσματικότερα το έργο που τους έχει ανατεθεί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιων οικονομικών οργανισμών είναι ένα νοσοκομείο.

2. Κτητικές.

Στους κτητικούς οικονομικούς οργανισμούς, η εκπλήρωση συγκεκριμένου έργου αποτελεί τον βασικό σκοπό τους, προβλέπεται όμως η δυνατότητα δημιουργίας πλεονάσματος. Το εν λόγω όμως πλεόνασμα δεν αποτελεί σε καμία περίπτωση αυτοσκοπό.

3. Κερδοσκοπικές.

Στην εν λόγω περίπτωση οι οικονομικοί οργανισμοί λειτουργούν με αποκλειστικό σκοπό την επίτευξη και εν συνέχεια την μεγιστοποίηση των κερδών. Συνεπώς βασικοί τους στόχοι είναι η αύξηση των εσόδων και ο περιορισμός των εξόδων.

Ξεπερνώντας το κριτήριο του σκοπού, οι οικονομικοί οργανισμοί δύνανται να διακριθούν με γνώμονα τον φορέα τους. Συνεπώς οι επιχειρήσεις εντάσσονται στις παρακάτω κατηγορίες:

1. Δημόσιες.

Στους δημόσιους οικονομικούς οργανισμούς φορέας είναι είτε η κεντρική κυβέρνηση, είτε η τοπική αυτοδιοίκηση είτε κάποιος άλλος δημόσιος οργανισμός.

2. Ιδιωτικές.

Στην περίπτωση των ιδιωτικών οικονομικών οργανισμών, φορέας τους είναι κάποιος ιδιώτης, είτε πρόκειται για κάποιο φυσικό είτε για νομικό πρόσωπο.

3. Μικτές.

Στην ιδιάζουσα περίπτωση των μικτών οικονομικών οργανισμών, συνυπάρχουν τόσο δημόσιοι όσο και ιδιωτικοί φορείς. Γίνεται οπότε αντιληπτό ότι στην προκειμένη περίπτωση εξαιρούνται οι ατομικές επιχειρήσεις καθώς η συνύπαρξη φορέων απαιτεί την ύπαρξη εταιρικής μορφής.

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητη η παρουσίαση της διάκρισης λαμβάνοντας υπόψη την νομική μορφή της οικονομικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα αναλόγως της νομικής μορφής οι οικονομικοί οργανισμοί διακρίνονται σε (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002):

1. Ατομικές επιχειρήσεις.

Οι ατομικές επιχειρήσεις έχουν ως φορέα ένα φυσικό πρόσωπο το οποίο είναι υποκείμενο τόσο δικαιωμάτων όσο και υποχρεώσεων.

2. Εταιρείες.

Στην περίπτωση των εταιρειών έχουμε συνύπαρξη τουλάχιστον δύο φορέων, οι οποίοι δύναται να είναι είτε φυσικά είτε νομικά πρόσωπα. Οι

εταιρείες έχουν δική τους προσωπικότητα και οι μορφές τους περιγράφονται ακριβώς από τον εμπορικό κώδικα.

3. Συλλογικές επιχειρήσεις.

Μία ιδιότυπη μορφή οικονομικών οργανισμών είναι οι συλλογικές επιχειρήσεις οι οποίες εμπεριέχουν το στοιχείο της ένωσης προς έναν κοινό σκοπό, με χαρακτηριστικότερο παράδειγμα τον συνεταιρισμό.

Μία ακόμη διάκριση των επιχειρήσεων γίνεται με κριτήριο το αντικείμενο δραστηριότητάς τους. Ειδικότερα οι επιχειρήσεις σύμφωνα με το εν λόγω κριτήριο διακρίνονται σε:

1. Πρωτογενούς παραγωγής.

Οι επιχειρήσεις πρωτογενούς παραγωγής ασχολούνται με τον πρωτογενή τομέα της οικονομίας με χαρακτηριστικότερα παραδείγματα την γεωργία, την κτηνοτροφία, την αλιεία και την εκμετάλλευση του υπεδάφους. Τα προϊόντα των εν λόγω επιχειρήσεων προορίζονται είτε για άμεση κατανάλωση είτε αποτελούν πρώτη ύλη για τις επιχειρήσεις που εντάσσονται στον δευτερογενή τομέα.

2. Δευτερογενούς παραγωγής.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες εντάσσονται στον δευτερογενή τομέα παραγωγής ασχολούνται με την μεταποίηση των προϊόντων του πρωτογενή τομέα μέσω της χρησιμοποίησης τεχνικών και μηχανικών μέσων. Τα προϊόντα των εν λόγω επιχειρήσεων είτε προορίζονται για άμεση κατανάλωση είτε αποτελούν εισροές για άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Οι επιχειρήσεις της συγκεκριμένης κατηγορίας διακρίνονται αναλόγως μεγέθους και έντασης μηχανολογικού εξοπλισμού σε βιοτεχνίες και σε βιομηχανίες.

3. Τριτογενούς παραγωγής.

Στον τριτογενή τομέα παραγωγής εντάσσονται επιχειρήσεις οι οποίες ασχολούνται αποκλειστικά με την διανομή των προϊόντων που προκύπτουν από τις επιχειρήσεις πρωτογενούς και δευτερογενούς παραγωγής καθώς και με την παροχή υπηρεσιών. Μπορούν να διακριθούν αναλόγως του αντικειμένου τους σε υποκατηγορίες όπως εμπορικές, χρηματοπιστωτικές, οικονομικές και τουριστικές.

4. Μεικτού αντικειμένου.

Στις επιχειρήσεις μεικτού αντικειμένου δραστηριότητας παρατηρείται συνύπαρξη διαφορετικών κατηγοριών παραγωγής. Πιο συγκεκριμένα, στο πλαίσιο καθετοποίησης της παραγωγής μία επιχείρηση μπορεί να δραστηριοποιείται στον πρωτογενή κλάδο και εν συνέχεια να μεταποιεί τα προϊόντα στο πλαίσιο δευτερογενούς παραγωγής. Επίσης μπορεί να ασκεί δύο παράλληλες δραστηριότητες, δηλαδή να παράγουν προϊόντα στο πλαίσιο της δευτερογενούς παραγωγής και εν συνέχεια να παρέχουν υποστηρικτικές υπηρεσίες όπως συντήρηση και επισκευή που εντάσσονται στον τριτογενή τομέα.

Ένα άλλο κριτήριο διάκρισης των οικονομικών οργανισμών είναι το μέγεθος. Ειδικότερα λαμβάνοντας υπόψη την ισχύουσα ευρωπαϊκή νομοθεσία, οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε:

1. Μεγάλες.

Μία οικονομική μονάδα για να θεωρείται μεγάλη πρέπει να απασχολεί κατ ελάχιστον 250 εργαζομένους, να καταγράφει παράλληλα κύκλο εργασιών μεγαλύτερο των € 40 εκατομμυρίων και η αξία της περιουσίας της να υπερβαίνει τα € 27 εκατομμύρια.

2. Μικρομεσαίες.

Για να θεωρείται μία οικονομική μονάδα ως μικρομεσαία οφείλει να έχει προσωπικό μεταξύ 50 και 249 εργαζομένων, κύκλο εργασιών μεταξύ € 7 και 27 εκατομμυρίων και αξία περιουσίας μικρότερη των € 40 εκατομμυρίων.

3. Μικρές.

Μικρή θεωρείται ένας οικονομικός οργανισμός που απασχολεί μέχρι 49 άτομα προσωπικό και εμφανίζει κύκλο εργασιών το ανώτερο € 7 εκατομμύρια.

2.3 Επιχειρηματικότητα

Καταλυτικό στοιχείο για την ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης και συνεπώς την δημιουργία επιχειρήσεων αποτελεί η επιχειρηματικότητα. Ως επιχειρηματικότητα ορίζεται η ύπαρξη νέων ιδεών για την ικανοποίηση αναγκών και η ανάληψη πρωτοβουλίας για την εφαρμογή τους. Λαμβάνοντας υπόψη των ανωτέρω ορισμό, η επιχειρηματικότητα αποτελείται από τα τέσσερα παρακάτω στοιχεία:

1. Καινοτομία.

Μέσω της καινοτομίας αναπτύσσονται νέες πρωτοποριακές ιδέες για την ικανοποίηση αναγκών, με στόχο την υλοποίησή τους.

2. Ηγεσία.

Μέσω της ηγεσίας επηρεάζεται η συμπεριφορά μίας ομάδας ατόμων, επιχείρηση στην παρούσα περίπτωση, με γνώμονα την επίτευξη κοινών στόχων.

3. Διαχείριση.

Η διαχείριση περιλαμβάνει την διαχείριση της γνώσης εντός της επιχείρησης με στόχο την έρευνα, την ανάπτυξη και την εφαρμογή νέων ιδεών, οι οποίες αποτελούν την γνώση.

4. Ανάπτυξη πρωτοβουλίας.

Μέσω της ανάπτυξης πρωτοβουλίας λαμβάνονται αποφάσεις για την υλοποίηση των νέων ιδεών με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας.

Το άτομο το οποίο διαθέτει επιχειρηματικότητα είναι ο επιχειρηματίας, ο οποίος δημιουργεί και καινοτομεί με στόχο την δημιουργία αξίας μέσω της άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Η επίδραση της επιχειρηματικότητας όμως επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων οι οποίοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

1. Ψυχολογικοί.

Οι ψυχολογικοί παράγοντες συνδέονται με την προσωπικότητα του επιχειρηματία και την διάθεσή του να αναλαμβάνει κινδύνους, να επιμένει στις αντιξοότητες και να αντέχει στις απαιτήσεις λειτουργίας μίας επιχείρησης.

2. Περιβαλλοντικοί.

Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αποτελούν το σύνολο των εξωτερικών παραγόντων εντός των οποίων λειτουργεί και αναπτύσσεται μία επιχείρηση, όπως το οικονομικό και νομικό περιβάλλον.

3. Οικονομικοί.

Οι οικονομικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τα βασικά χρηματοοικονομικά μεγέθη, όπως τα απαιτούμενα κεφάλαια, τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους και την κατανομή τους.

4. Δημογραφικοί.

Οι δημογραφικοί παράγοντες περιλαμβάνουν στοιχεία τα οποία συνδέονται με τον πληθυσμό, όπως το μέγεθός του, η ηλικία, το φύλο και τα εισοδηματικά κριτήρια.

5. Πολιτισμικοί.

Οι κυριότεροι παράγοντες που εντάσσονται στην εν λόγω κατηγορία είναι η παιδεία και η ευρύτερη νοοτροπία. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνεται η επικρατούσα κλίμακα αξιών, οι κανόνες και η ευρύτερη φιλοσοφία που επικρατεί στην κοινωνία.

6. Κοινωνιολογικοί.

Οι κοινωνιολογικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις συνήθειες και τις πρακτικές των μελών μίας κοινωνίας καθώς και τις ευρύτερες συνθήκες ζωής τους. Ειδικότερα περιλαμβάνεται ο τρόπος με τον οποίο ζουν, εργάζονται και διασκεδάζουν τα μέλη της κοινωνίας καθώς και η ποιότητα ζωής τους.

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

3.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Αν και όπως έχει ήδη σημειωθεί η οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί ιστορικά την αρχαιότερη μορφή άσκησης επαγγελματικής δραστηριότητας, παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις όσον αφορά την διατύπωση του ορισμού της. Αρκεί να σημειωθεί ότι η μακροβιότερη εν λειτουργία οικογενειακή επιχείρηση καταγράφει 1,5 χιλιετία ζωής και πρόκειται για την επιχείρηση “Kongo Gumi” με έδρα την Ιαπωνία και αντικείμενο δραστηριότητας τους ιαπωνικούς ναούς (Σάλτου & Κουκουμάκος, 2009). Μάλιστα το οξύμωρο του ζητήματος σχετίζεται με το γεγονός ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα μη κορεσμένο και σε αρκετές περιπτώσεις ανεξερεύνητο επιστημονικό πεδίο (Sharma, 2004).

Οι πιο δημοφιλείς εννοιολογικές προσεγγίσεις εστιάζουν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της οικογενειακής επιχείρησης όπως ο φορέας της, ο ασκών την διοίκηση καθώς και η διαδικασία διαδοχής. Συνεπώς, ο πιο διαδεδομένος ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης την ορίζει ως μία επιχείρηση που την ανήκει και την διαχειρίζεται μία οικογένεια ή μέλη αυτής (Cucculelli – Micucci, 2008).

Μία ελαφρώς διαφοροποιημένη προσέγγιση ορίζει την οικογενειακή επιχείρηση ως μία επιχείρηση όπου ιδιοκτησία και διαχείριση συγκεντρώνονται εντός μίας οικογενειακής μονάδος (Litz, 1995).

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να επισημανθεί ότι ο όρος οικογενειακή μονάδα δεν περιορίζεται στην στενή έννοια της οικογένειας των δύο γονέων και των παιδιών, αλλά διευρύνεται σε άλλους συγγενείς όπως αδέρφια και θείοι, ανεξαρτήτως εάν συμβιώνουν στην ίδια οικία ή όχι.

Τα μέλη της οικογένειας δύναται να απασχολούνται στην οικογενειακή επιχείρηση από διαφορετικές θέσεις και με διαφορετικές μορφές. Πιο συγκεκριμένα δύναται να απασχολούνται είτε ως φορείς – επιχειρηματίες, είτε ως μισθωτοί, είτε ως

εθελοντές. Παράλληλα μπορούν να ασχολούνται σε διαφορετικά λειτουργικά πόστα ή στην άσκηση διοίκησης. Μάλιστα, τα μέλη της οικογένειας συνδράμει το καθένα με τον δικό του τρόπο και με τις δικές του γνώσεις και ικανότητες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Λαμβάνοντας υπόψη την σπουδαιότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων για την ευρωπαϊκή οικονομία, η Ευρωπαϊκή Ένωση προχώρησε στη σύσταση ομάδας εμπειρογνομόνων με σκοπό την διατύπωση ενός κοινού αποδεκτού ορισμού, συλλογή δεδομένων και τέλος την χάραξη πολιτικών που θα αφουγκράζονται τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Το ανωτέρω εγχείρημα οδήγησε στην διατύπωση μίας δέσμης κριτηρίων που ορίζουν εάν μία επιχείρηση δύναται να λάβει τον χαρακτηρισμό της οικογενειακής ή όχι. Τα εν λόγω κριτήρια είναι τα εξής:

1. Το δικαίωμα στην λήψη αποφάσεων ανήκει σε ένα φυσικό πρόσωπο που ίδρυσε ή απέκτησε την επιχείρηση, ή σε στενά συγγενικά του πρόσωπα (π.χ. τέκνα, γονείς, σύζυγος).
2. Το δικαίωμα στην λήψη αποφάσεων είναι είτε άμεσο είτε έμμεσο.
3. Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος από την οικογένεια συμμετέχει στην άσκηση διοίκησης.
4. Οι εισηγμένες σε κεφαλαιαγορά επιχειρήσεις δύναται να χαρακτηριστούν ως οικογενειακές υπό την προϋπόθεση ο ιδρυτής – αγοραστής της εταιρείας ή οι στενοί συγγενείς του να διατηρεί το ¼ στην λήψη αποφάσεων βάσει του μετοχικού κεφαλαίου.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω γίνεται ευκόλως αντιληπτό ότι ο χαρακτηρισμός της οικογενειακής επιχείρησης δεν σχετίζεται υποχρεωτικά με το μέγεθος. Πιο συγκεκριμένα ως οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί τόσο ένα μικρό συνοικιακό κατάστημα λιανικής όσο και μία πολυεθνική επιχείρηση (Birley, Nig

& Godfrey, 1999). Άλλωστε η τα ζητήματα που άπτονται των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν συνδέονται με παράγοντες όπως το μέγεθος ή το αντικείμενο δραστηριότητας αλλά με ευρύτερα θέματα όπως η επιχειρηματική ανάπτυξη και η χρηματοοικονομική διοίκηση. Βέβαια στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι στην Ελλάδα οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν συνήθως μικρομεσαίου μεγέθους οικονομικούς οργανισμούς, χωρίς όμως το εν λόγω γεγονός να αποτελεί κανόνα ή να θεμελιώνει κάποια θεωρία.

Βασικό χαρακτηριστικό που διέπει μία οικογενειακή επιχείρηση δεν είναι άλλο από τις αξίες, οι οποίες και μεταλαμπαδεύονται από τις αξίες της οικογένειας. Οι εν λόγω αξίες λειτουργούν ως παράγοντες συνοχής, ενισχύοντας τους εσωτερικούς δεσμούς και την αφοσίωση στους κοινούς στόχους. Ο ιδιαίτερος ρόλος των αξιών στην οικογενειακή επιχείρηση την καθιστά συνήθως περισσότερο ευαίσθητη σε ζητήματα που σχετίζονται με το περιβάλλον και την κοινωνία. Παράλληλα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις στρέφονται περισσότερο στην δημιουργία πλούτου για την οικογένεια παρά για την ανάπτυξη και την διεύρυνση της ίδιας της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό μία οικογενειακή επιχείρηση είναι σύνηθες να αρκείται σε χαμηλότερα κέρδη και ρυθμούς ανάπτυξης, παρά να αντλήσει πόρους από τρίτους, δίδοντάς τους συμμετοχή στην επιχείρηση. Επί της ουσίας η οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί ένα εργαλείο και μία προέκταση της ίδιας της οικογενειακής μονάδας και όχι κάτι ξεχωριστό.

Καθώς ο επακριβής ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης συνεχίζει να απασχολεί την επιστημονική κοινότητα, επιχειρήθηκε η προσπάθεια δομικής ταξινόμησής τους με κριτήρια την ιδιοκτησία και την διοίκηση. Για τον σκοπό αυτό δημιουργήθηκε η εξής μήτρα (Akbar, 2008):

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΝ ΜΕΣΩ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

		ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ	
		ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ	ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ
ΕΛΕΓΧΟΣ	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ	Αμιγώς οικογενειακές επιχειρήσεις	Επιχειρηματική οικογενειακή επιχείρηση
	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΕΣ	Επαγγελματικές οικογενειακές επιχειρήσεις	Επαγγελματικά διοικούμενες οικογενειακές επιχειρήσεις

Εικόνα 2: Κατηγορίες οικογενειακών επιχειρήσεων

3.2 Πλεονεκτήματα & μειονεκτήματα

Όπως οτιδήποτε στην οικονομία εμπεριέχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Καθώς η διαφοροποίηση των οικογενειακών επιχειρήσεων βασίζεται κυρίως στην ιδιοκτησία και στην διοίκηση, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους θα συνδέονται άμεσα ή έμμεσα με τους ανωτέρω παράγοντες.

Τα πλεονεκτήματα τα οποία παρουσιάζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων δύναται να συνοψιστούν ως εξής:

1. Δέσμευση.

Η οικογενειακή επιχείρηση εμφανίζει ιδιαίτερη αφοσίωση στην βιώσιμη λειτουργία και στην μακροήμερευσή της ούτως ώστε να παραδοθεί στις επόμενες γενιές της οικογένειας. Συνεπώς τα μέλη της παρουσιάζουν υψηλή προθυμία και εντατική εργασία ώστε να μπορέσουν να αναπτύξουν την επιχείρηση και να την παραδώσουν στις ερχόμενες γενιές.

2. Εξασφάλιση της συνέχειας της γνώσης.

Με δεδομένης της προοπτικής παράδοσης στην επόμενη γενιά, τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης επιδιώκουν να μεταδώσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία στην ερχόμενη γενιά. Άλλωστε, καθώς οι νέες γενιές μεγαλώνουν εντός της οικογενειακής επιχείρησης, παρουσιάζουν υψηλή αφοσίωση, διευκολύνοντας την μετάδοση σε αυτές γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειριών.

3. Υπερηφάνεια και αξιοπιστία.

Καθώς τα παραχθέντα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της οικογενειακής επιχείρησης συνδέονται άρρηκτα με την οικογένεια, είναι ζήτημα αξιοπιστίας και υπερηφάνειας της οικογένειας να παράγουν ποιοτικά προϊόντα. Επίσης εντός του ανωτέρω πλαισίου, η οικογενειακή επιχείρηση επιδιώκει την ανάπτυξη ισχυρών και διαχρονικών σχέσεων με πρόσωπα τα οποία έχουν έννομο συμφέρον από την οικογενειακή επιχείρηση (stakeholders), όπως οι πελάτες, οι εργαζόμενοι και οι προμηθευτές.

4. Ευελιξία στο ωράριο εργασίας.

Ένα από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της οικογενειακής επιχείρησης δεν είναι άλλο από την ευελιξία στο ωράριο εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, τα μέλη της οικογένειας μπορούν να ρυθμίσουν με τέτοιο τρόπο τις ώρες εργασίας τους ώστε να ανταποκρίνονται με επιτυχία τόσο στις οικογενειακές όσο και στις εργασιακές τους υποχρεώσεις. Με τον τρόπο αυτό η οικογενειακή επιχείρηση λειτουργεί περισσότερο αποτελεσματικά και αποδοτικά. Άλλωστε δεν πρέπει να παραληφθεί το γεγονός ότι η ευελιξία δεν αφορά αποκλειστικά το ωράριο αλλά και τις ώρες εργασίας, καθώς ενδεχομένως κάποια μέλη της οικογένειας να επιθυμούν να απασχολούνται περισσότερες και κάποια λιγότερες ώρες.

5. Διέξοδο για τους νέους.

Η οικογενειακή επιχείρηση ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα και αποτελεί μία διέξοδο για νέους ηλικιακά δυνητικούς επιχειρηματίες. Πιο συγκεκριμένα, ένα νεαρό άτομο που επιθυμεί να ξεκινήσει την δική του επιχείρηση, μπορεί να στραφεί σε ένα άλλο μέλος της οικογένειάς του, με μεγαλύτερη εμπειρία και ενδεχομένως με συμπληρωματικές γνώσεις και δεξιότητες. Με τον τρόπο αυτό και έχοντας πάντα ως δεδομένη την οικογενειακή σχέση, μπορούν να αρθούν επιφυλάξεις λόγω έλλειψης εμπειρίας και εξειδικευμένων γνώσεων και να ανοιχθούν νέοι και διευρυμένοι ορίζοντες στην επαγγελματική ζωή.

6. Διέξοδος στους μεσήλικες.

Άτομα τα οποία έχουν χάσει την θέση εργασίας τους και λόγω ηλικίας είναι δυσκολότερο να βρουν απασχόληση, μέσω της δημιουργίας μίας οικογενειακής επιχείρησης μπορούν να συνδράμουν με τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους και να καλύψουν τις αδυναμίες των νεότερων μελών που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά. Με τον τρόπο αυτό τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας μπορούν ευκολότερα να βρουν μίας θέση εργασίας και κυρίως εφάμιλλη της γνώσης και της εμπειρίας τους.

7. Αύξηση πιθανοτήτων επιτυχίας.

Ο οικογενειακός δεσμός αποτελεί μία εκ των ισχυρότερων ανθρωπίνων σχέσεων, ο οποίος επί της ουσίας μεταφέρεται εντός των πλαισίων μίας οικογενειακής επιχείρησης. Το γεγονός αυτό λειτουργεί ως κίνητρο για τα μέλη και ως παράγοντας επιτυχίας για την οικογενειακή επιχείρηση καθώς επιτυγχάνεται υψηλότερη αφοσίωση. Αυτό οδηγεί τα μέλη της οικογένειας να εργαστούν σκληρά, πέραν του ωραρίου με προθυμία και όρεξη. Παράλληλα, σε περίπτωση που κάποιο μέλος αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα, όχι υποχρεωτικά επαγγελματικό, το οποίο όμως επηρεάζει την απόδοση στην εργασία, τα υπόλοιπα μέλη θα τον συμπαρασταθούν και θα τον βοηθήσουν, ακόμα και αν χρειαστεί να εργαστούν αντί αυτού. Τέλος, καθώς τα μέλη αισθάνονται την οικογενειακή επιχείρηση ως προέκταση της προσωπικής τους ζωής, συνδέονται με την οικογενειακή επιχείρηση, γεγονός που λειτουργεί ως κίνητρο για υψηλότερη απόδοση.

Πέραν όμως των σημαντικών πλεονεκτημάτων, η οικογενειακή επιχείρηση παρουσιάζει έναν αριθμό μειονεκτημάτων τα οποία σχετίζονται με την ιδιαίτερη φύση της. Τα εν λόγω μειονεκτήματα μπορούν να παρουσιαστούν ως εξής:

1. Εσωτερικά προβλήματα.

Καθώς η επιβίωση και η ευρύτερη επιτυχία της οικογενειακής επιχείρησης οφείλεται σε μεγαλύτερο βαθμό στα μέλη της οικογένειας, είναι αρκετά πιθανή η εμφάνιση καταστάσεων άγχους και εντάσεων. Τέτοιες όμως καταστάσεις δύναται να διαρρήξουν τις οικογενειακές σχέσεις, στερώντας από την οικογενειακή επιχείρηση το ισχυρότερο πλεονέκτημά της. Παράλληλα, οι εν λόγω εντάσεις είναι πιθανό να εξωτερικευθούν σε πρόσωπα με έννομο συμφέρον (stakeholders), των οποίων η στάση έναντι της επιχείρησης να μεταβληθεί λόγω φόβου και αβεβαιότητας,

2. Διοίκηση.

Είναι πιθανό τα μέλη της οικογένειας να μην μπορούν να ανταπεξέλθουν σε συγκεκριμένες διοικητικές λειτουργίες λόγω έλλειψης γνώσεων ή εμπειρίας. Παραδείγματος χάρη μπορούν να στερούνται γνώσεις χρηματοοικονομικής διοίκησης για την υλοποίηση ή την απόρριψη μίας επένδυσης. Τέτοια φαινόμενα παρουσιάζονται συχνά σε καταστάσεις διαδοχής, όπου το νεαρότερο μέλος δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης μετά από τον θάνατο ενός παλαιότερου μέλους. Ένα άλλο πρόβλημα που σχετίζεται με την διοίκηση είναι η σύγκρουση μεταξύ μελών της οικογένειας για την ανάληψη μίας διοικητικής θέσης.

3. Κατανομή συμμετοχής και ρόλων.

Η λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης δεν διακρίνεται για την αντικειμενική της φύση. Η υποκειμενικότητα όμως δύναται να οδηγήσει σε αντιγωνίες και σε συγκρούσεις των μελών. Είναι επίσης αρκετά πιθανό να δημιουργηθεί αντιπαλότητα κατά την ανάληψη ρόλων και θέσεων γιατί μπορεί ένα μέλος να θεωρεί τον εαυτό του περισσότερο κατάλληλο για μία θέση από ένα άλλο. Τέλος, συγκρούσεις μπορούν να δημιουργηθούν και στην κατανομή της συμμετοχής του κάθε μέλους, συγκρούσεις οι οποίες βασίζονται τόσο στην απόδοση της κερδοφορίας και στο αίσθημα της δίκαιης αμοιβής, όσο και στην δυνατότητα λήψης αποφάσεων.

4. Εξωγενείς παράγοντες.

Εξωγενείς παράγοντες είναι αρκετά πιθανό να δημιουργήσουν προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης. Η είσοδος τρίτων με ποσοστό στο ιδιοκτησιακό καθεστώς με γνώμονα την άντληση κεφαλαίου, η αντικατάσταση ενός μέλους της οικογένειας στην διοίκηση από έναν τρίτο επαγγελματία, η είσοδος σε μία κεφαλαιαγορά ή η προσπάθεια άλλων επιχειρήσεων να εξαγοράσουν ή να απορροφήσουν την επιχείρηση είναι σύνηθες να δημιουργήσουν προβλήματα.

5. Ανεπιστημότητα.

Καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις η διοίκηση στις οικογενειακές επιχειρήσεις ασκείται από τα μέλη της οικογένειας, αποφεύγεται η υιοθέτηση επίσημων επιχειρηματικών πρακτικών. Η έλλειψη τέτοιων πρακτικών είναι πιθανό να οδηγήσει σε συγκρούσεις. Παραδείγματος χάρη ο διευθυντής ο οποίος λαμβάνει τις αποφάσεις, ενδεχομένως να μην αντιμετωπίζεται από τα υπόλοιπα μέλη ως διευθυντής και να προκύπτουν συγκρούσεις καθώς δεν του αναγνωρίζονται οι εξουσίες οι οποίες επισήμως θα έπρεπε να είχε.

6. Έλλειψη πειθαρχίας.

Ένα από τα σημαντικότερα λάθη που καταγράφονται σε οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η έλλειψη πειθαρχίας και αφοσίωσης σε στρατηγικές. Πιο συγκεκριμένα, λόγω της οικογενειακής φύσης ενδεχομένως η λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης να είναι περισσότερο «χαλαρή» και να μην ακολουθούνται τα προβλεπόμενα.

3.3 Προβλήματα

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως και κάθε άλλη μορφή επιχείρησης έρχονται αντιμέτωπες τόσο με μικρά όσο και με μεγάλα προβλήματα, τα οποία δύναται να θέσουν υπό αμφισβήτηση ακόμα και την ίδια τους την ύπαρξη. Τα προβλήματα τα οποία τις διαφοροποιούνε από τις υπόλοιπες σχετίζονται με την ιδιαίτερη φύση τους και τα μοναδικά χαρακτηριστικά τους.

Τα μέλη της οικογένειας τα οποία συμμετέχουν στην επιχείρηση οφείλουν να τα εντοπίζουν εγκαίρως και να λαμβάνουν όλα τα απαραίτητα μέτρα για να τα αντιμετωπίσουν εν τη γενέσει τους. Σημαντικό ρόλο στην αντιμετώπιση των εν λόγω προβλημάτων διαδραματίζει ο ηγέτης, ο οποίος εφόσον υπάρχει δύναται με την επιρροή του να βοηθήσει στην λύση τους.

Το πιο συνηθισμένο πρόβλημα το οποίο εμφανίζεται σε μία οικογενειακή επιχείρηση αφορά τις αντιπαραθέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των μελών της οικογένειας. Οι εν λόγω αντιπαραθέσεις συνήθως προέρχονται από τις προσωπικές και όχι τις εργασιακές σχέσεις, οι οποίες εσφαλμένα εισέρχονται εντός του οργανισμού. Η αδυναμία διάκρισης μεταξύ επιχειρησιακών και προσωπικών σχέσεων δημιουργεί σοβαρό πρόβλημα στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Επιπροσθέτως, εντός ενός περιβάλλοντος εντάσεων και αντιπαραθέσεων είναι αμφίβολο εάν τα μέλη της οικογένειας μπορούν να λειτουργήσουν αντικειμενικά και τεχνοκρατικά στις αποφάσεις τους. Πιο συγκεκριμένα δυσχεραίνεται η ενδοεπιχειρησιακή συνεργασία, ενώ παράλληλα δυσχεραίνεται η αντικειμενική κρίση κατά την ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων.

Η ύπαρξη των ανωτέρω εντάσεων και αντιπαραθέσεων δύναται επίσης να αντιστρέψει το πλεονέκτημα των οικογενειακών επιχειρήσεων που είναι το κίνητρο των μελών. Αυτό καθώς οι εντάσεις και η έλλειψη αντικειμενικής κρίσης καλλιεργούν ανασφάλεια, περιορισμένη επιθυμία εξέλιξης και ένα ευρύτερο αρνητικό περιβάλλον που λειτουργεί ως αντικίνητρο απόδοσης.

Η ύπαρξη ενός ηγέτη στην διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης οδηγεί στην ορθή διαχείριση της κρίσης, θέτοντας τα απαραίτητα όρια και διαχωρίζοντας τα οικογενειακά με τα επιχειρησιακά προβλήματα.

Από την άλλη μεριά, παρατηρείται και το αντίστροφο πρόβλημα. Ειδικότερα, σε περίπτωση ύπαρξης μία δυσχερούς κατάστασης στην επιχείρηση επηρεάζονται οι οικογενειακές σχέσεις μεταξύ των μελών, γεγονός που αναιρεί το σημαντικότερο πλεονέκτημα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Μάλιστα, εάν η εν λόγω κατάσταση οφείλεται αμιγώς στην απόφαση ενός μέλους της οικογένειας, κλονίζεται η εμπιστοσύνη και αναμειγνύονται εσφαλμένα συναισθήματα, τα οποία αναπόφευκτα επηρεάζουν την αντικειμενική κρίση.

Ένα άλλο πρόβλημα που παρατηρείται στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η άρνηση στην αποδοχή ενός ατόμου εκτός της οικογένειας, ειδικά αν πρόκειται για καίρια θέση. Παραδείγματος χάριν, η πρόσληψη ενός συμβούλου ή ενός διευθυντή δύναται να θεωρηθεί από τα υπόλοιπα μέλη ως εισβολή ενός ξένου στην επιχείρηση και να αντιμετωπιστεί με δυσπιστία έως και αντιπαλότητα.

Ένα ακόμα σημαντικό πρόβλημα έχει να κάνει με την εμπιστοσύνη και την αποδοχή του επικεφαλής της επιχείρησης, εφόσον πρόκειται για μέλος της οικογένειας, από το προσωπικό που δεν σχετίζεται με την οικογένεια. Είναι σύνηθες οι εργαζόμενοι να θεωρούν ότι ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης δεν βρίσκεται στην θέση του λόγω των γνώσεων και των ικανοτήτων του αλλά λόγω των οικογενειακών σχέσεων. Για τον λόγο αυτό πρέπει να κερδίσει τόσο την εμπιστοσύνη όσο και τον σεβασμό των εργαζομένων μέσω των ικανοτήτων, των γνώσεων και των διαπροσωπικών του σχέσεων.

Τέλος, το σημαντικότερο πρόβλημα στις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι άλλο από την διαδοχή. Είναι ιδιαίτερα συχνό φαινόμενο οι επικεφαλείς των οικογενειακών επιχειρήσεων καθώς είναι αφοσιωμένοι στην καθημερινή λειτουργία να μην επικεντρώνονται στην επόμενη γενιά και στην δημιουργία μίας διάδοχης κατάστασης. Αυτό οφείλεται αφενός στις υψηλές αρμοδιότητες και ευθύνες που έχουν και αφετέρου στην περιορισμένη αντίληψη του χρόνου, ο οποίος εξαντλείται γρήγορα και ενδεχομένως ότι οι επιχειρηματίες αντιλαμβάνονται την ανάγκη δημιουργίας μίας

διάδοξης κατάστασης, να είναι αρκετά αργά. Στο ανωτέρω πρέπει να προστεθεί η λανθασμένη αντίληψη αρκετών επιχειρηματιών ότι η επόμενη γενιά θα είναι ικανή να εισέλθει στην επιχείρηση όταν θα είναι κατάλληλη η περίοδος και αυτοί θα είναι σε θέση να τους ετοιμάσουν κατάλληλα (Κεφαλάς, 2008).

3.4 Διαδοχή

Ως διαδοχή ορίζεται η μετάβαση με ομαλό τρόπο, της ηγεσίας της οικογενειακής επιχείρησης από μία γενιά σε αυτήν που έπεται. Η μεταβίβαση της διοίκησης και της ιδιοκτησίας οφείλουν να αποτελούν πρωταρχικό στόχο του φορέα μίας οικογενειακής επιχείρησης. Άλλωστε μία επιτυχημένη διαδοχή αποτελεί την τελική πρόκληση και σκοπό ενός επιχειρηματία οικογενειακής επιχείρησης (Κεφαλάς & Γεωργίου, 2013).

Σημαντικό κομμάτι στην διαδικασία της διαδοχής διαδραματίζει ο στρατηγικός σχεδιασμός. Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την διαχείριση και την ανάπτυξη των διάδοχων γενιών, ούτως ώστε να είναι την κατάλληλη χρονική στιγμή έτοιμοι για την ανάληψη των καθηκόντων τους. Μία επιτυχημένη μετάβαση αποτελεί απόρροια του ενός αποτελεσματικού στρατηγικού σχεδίου διαδοχής.

Ένα εκ των σημαντικότερων προβλημάτων στην διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων έχει να κάνει με την πεποίθηση των μελών της οικογένειας που ηγούνται, ότι οι απόγονοί τους θα αποτελέσουν τους συνεχιστές τους στην οικογενειακή επιχείρηση. Η εν λόγω πεποίθηση βασίζεται στην υπόθεση ότι ο υφιστάμενος επικεφαλής θα «διδάξει» σταδιακά τον απόγονο, ώστε να αναλάβει την διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης την «σωστή» στιγμή. Οι αδυναμίες της εν λόγω υπόθεσης έχουν να κάνουν με το μη προκαθορισμένο της «σωστής» στιγμής, την χρονική διάρκεια και την μέθοδο «διδασκαλίας» και τέλος το χρονικό διάστημα μέχρι την απόσυρση της παλιάς γενιάς και την πλήρη ανάληψη της εξουσίας από την νέα. Επίσης δεν υπολογίζεται ότι οι παλιά γενιά μπορεί να μην είναι καλή στην «διδασκαλία» ή ότι η νέα γενιά μπορεί να μην είναι καλή στην «μαθητεία», δυσχεραίνοντας με τον τρόπο αυτό την διαδικασία διαδοχής.

Μία ακόμη παράμετρος που δεν λαμβάνει υπόψη η ανωτέρω υπόθεση έχει να κάνει με την βεβαιότητα των μελών της οικογένειας ότι η νέα γενιά επιθυμεί πάντα να συνεχίσει την οικογενειακή παράδοση. Είναι αρκετά πιθανό οι απόγονοι να μην επιθυμούν να ασχοληθούν στην οικογενειακή επιχείρηση αλλά να έχουν διαφορετικό όραμα και διαφορετικά όνειρα για την ζωή τους και την επαγγελματική τους εξέλιξη και σταδιοδρομία.

Η ανωτέρω υπόθεση βασίζεται σε μία εσφαλμένη ευρύτερη αντίληψη στις επιχειρήσεις ότι η ιδιοκτησία επιφέρει και διοίκηση. Στην πραγματικότητα η ιδιοκτησία δεν συνδέεται πάντα με διοικητική ικανότητα, ενώ εάν αυτό επιτευχθεί δεν είναι καθόλου βέβαιο ότι θα συνεχίσει να ισχύει στις επόμενες γενιές.

Λαμβάνοντας υπόψη και την μήτρα ταξινόμησης οικογενειακών επιχειρήσεων που παρουσιάστηκε προηγουμένως, γίνεται αντιληπτό ότι η ιδιοκτησία και η εξουσία δεν είναι απαραίτητο να ταυτίζονται με το ίδιο πρόσωπο. Συνεπώς μπορεί η ιδιοκτησία να παραμείνει στην οικογένεια, η διοίκηση όμως να ασκείται από τεχνοκράτες επαγγελματίες που προέρχονται από την αγορά εργασίας και έχουν όλα τα απαραίτητα χαρακτηριστικά. Πρέπει δε να σημειωθεί ότι στο εξωτερικό ένας μεγάλος αριθμός οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν υιοθετήσει με επιτυχία το συγκεκριμένο μοντέλο, με την ιδιοκτησία να παραμένει στην οικογένεια και την διοίκηση να ασκείται από έμπειρα στελέχη εκτός οικογενείας.

Από τα παραπάνω, γίνεται ευκόλως αντιληπτό ότι η διαδοχή δεν αποτελεί μία απλή και εύκολη διαδικασία, αλλά είναι απόρροια μίας καλά και εκ των προτέρων σχεδιασμένης μακρόχρονης διεργασίας. Δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μία φυσική εξέλιξη η οποία θα έρθει μόνη της, αλλά επιβάλλεται οι οικογενειακές επιχειρήσεις να προχωρούν στον έγκαιρο σχεδιασμό και στην συνειδητή και προσεκτική υλοποίησή της, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό τις πιθανότητες επιτυχίας.

Η διαδοχή ως διαδικασία περιλαμβάνει τόσο τις ενέργειες που προηγούνται της μεταβίβασης της εξουσίας όσο και τις επιπτώσεις που έπονται και προκύπτουν από την μεταβίβαση. Οι εν λόγω επιπτώσεις δύναται να αφορούν μέλη της απερχόμενης γενιάς, της νέας γενιάς, εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές και πιστωτές. Η διαδικασία της διαδοχής συνήθως απαιτεί περισσότερο από μία δεκαετία για να ολοκληρωθεί (Κεφαλάς & Γεωργίου, 2013).

Τα στάδια της εν λόγω διαδικασίας δύναται να συνοψιστούν ως εξής (Handler, 1991):

1. Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσώπου πριν ξεκινήσει να εργάζεται στην επιχείρηση.

2. Είσοδος του προσώπου στην επιχείρηση και απασχόλησή του.
3. Μεταβίβαση της ηγεσίας.

Μία περισσότερο αναλυτική οπτική της διαδικασίας διαδοχής, την διαχωρίζει σε επτά στάδια (Longnecker *et al.*, 1995):

1. Προεπαγγελματικό.

Αποτελεί το πρώτο στάδιο της διαδικασίας διαδοχής όπου ο υποψήφιος διάδοχος έρχεται σε μία επιδερμική επαφή με την οικογενειακή επιχείρηση και την λειτουργία της. Επί της ουσίας δεν πρόκειται για ένα στάδιο άμεσα σχετιζόμενο με την διαδοχή αλλά η πρώτη επαφή του δυνητικού διαδόχου με την οικογενειακή επιχείρηση.

2. Εισαγωγικό.

Το εν λόγω στάδιο αντιπροσωπεύει μία χρονική περίοδο όπου ο υποψήφιος αποκτά τις πρώτες εμπειρίες από την οικογενειακή επιχείρηση, οι οποίες όμως δεν προέκυψαν από την εργασία του σε αυτήν αλλά από παρατήρηση.

3. Εισαγωγικό λειτουργικό.

Στο εν λόγω στάδιο ο υποψήφιος ξεκινάει να εργάζεται στην μερικώς στην επιχείρηση ούτως ώστε αφενός να έχει μία καλύτερη άποψη για τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και αφετέρου να έρχεται σε επαφή με τους εργαζομένους και τα στελέχη. Στο εν λόγω στάδιο ξεκινάει η εκπαίδευση του υποψηφίου, η οποία θα συνδυαστεί με την αποκομισθείσα εμπειρία.

4. Λειτουργικό.

Κατά την διάρκεια του εν λόγω σταδίου, ο υποψήφιος διάδοχος εργάζεται πλήρως στην οικογενειακή επιχείρηση, ώστε να αποκομίσει όσο το

δυνατόν μεγαλύτερη εμπειρία. Κατά το στάδιο αυτό ολοκληρώνεται η εκπαίδευση του διαδόχου.

5. Προχωρημένο λειτουργικό.

Στο προχωρημένο λειτουργικό στάδιο ο μελλοντικός ηγέτης συνεχίζει να εργάζεται πλήρως στην οικογενειακή επιχείρηση αλλά από θέσεις ευθύνης και υψηλών αρμοδιοτήτων. Πιο συγκεκριμένα αναλαμβάνει την επίβλεψη λειτουργιών ή την διεύθυνση συγκεκριμένων τμημάτων.

6. Πρώιμης διαδοχής.

Το παρόν στάδιο αποτελεί τον προθάλαμο της ολοκλήρωσης της διαδοχής, με τον μελλοντικό ηγέτη να κατέχει την θέση και τις εξουσίες του επικεφαλής αλλά εντός ενός περιβάλλοντος εξομοίωσης, καθώς λειτουργεί υπό την επιτήρηση του απερχόμενου ηγέτη, ο οποίος συνεχίζει να έχει την ανώτατη εξουσία. Το εν λόγω στάδιο παρέχει εμπειρία ανώτατης διοίκησης σε ένα πλήρως ρεαλιστικό περιβάλλον, παρέχοντας την δυνατότητα στον διάδοχο να «ανακαλύψει» προβλήματα και προκλήσεις για τις οποίες δεν είχε προετοιμαστεί.

7. Ολοκληρωμένης διαδοχής.

Αποτελεί το τελευταίο στάδιο όπου η μεταβίβαση της εξουσίας ολοκληρώνεται και ο νέος επικεφαλής έχει όλες τις εξουσίες στην οικογενειακή επιχείρηση.

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι πρωταρχικό σημείο για την επιτυχία της διαδοχής είναι η μεταβίβαση των αρχών και των αξιών στην επερχόμενη γενιά (Κεφαλάς & Γεωργίου, 2013). Μέσω της μεταλαμπάδευσης των αρχών και των αξιών της επιχείρησης δύναται να τεθούν οι βάσεις για μία αποτελεσματική και ομαλή μετάβαση της επιχείρησης σε νέα χέρια.

Ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο στην διαδικασία της διαδοχής είναι η ποιότητά της (Handler, 1990). Με τον όρο ποιότητα ορίζεται ο βαθμός με τον οποίο τα μέλη της οικογένειας που συμμετείχαν στην διαδικασία, την βίωσαν. Ειδικότερα η ποιότητα σχετίζεται με ζητήματα όπως οι συγκρούσεις, η αντιπαλότητα, η δυσπιστία και το άγχος.

Ένα έτερο συστατικό της διαδικασίας διαδοχής είναι η αποτελεσματικότητα (Kets de Vries, 1993). Με τον όρο της αποτελεσματικότητας ορίζεται ο βαθμός που θεωρούν τρίτα πρόσωπα που δεν ενεπλάκησαν στην διαδικασία διαδοχής, την μετάβαση. Πρέπει δε να σημειωθεί ότι έρευνες έχουν δείξει ότι η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα πρέπει να σχετίζονται για την επιτυχία μίας διαδοχής (Kets de Vries, 1993). Παρόλα αυτά, το είδος της σχέσης τελεί υπό διερεύνηση.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να επισημανθεί ότι εταιρείες συμβούλων είναι σε θέση να συμμετέχουν στην διαδικασία διαδοχής, υποστηρίζοντας την ομαλότητα και την βιωσιμότητα της μετάβασης. Οι εν λόγω εταιρείες εισάγουν μία περισσότερο συστηματική και τεχνοκρατική αντίληψη στην διαδικασία αυξάνοντας τις πιθανότητες επιτυχίας της.

Βασικό πρόβλημα στην διαδικασίας της διαδοχής είναι η διαφοροποίηση μεταξύ αντίληψης και πράξης του ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης. Είναι πιθανό ο επικεφαλής της επιχείρησης, αν και επιθυμεί το καλύτερο για αυτήν και γνωρίζει πώς να το επιτύχει, να λαμβάνει αποφάσεις διαδοχής αντίθετες με την ανωτέρω αντίληψη είτε λόγω πιέσεων από τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας είτε επηρεασμένος από την ιδέα ότι η επιχείρηση πρέπει να παραμείνει στα χέρια της οικογένειας.

3.5 Παράγοντες επιτυχίας

Τόσο η διεθνής βιβλιογραφία όσο και οι εμπειρικές έρευνες έχουν καταδείξει τα σημαντικότερα προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους. Συνεπώς μπορεί να δημιουργηθεί ένας πρακτικός οδηγός προς την επιτυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων. Ο εν λόγω οδηγός μπορεί να συνοψιστεί στις εξής κατευθύνσεις (Παππάς, 2008):

1. Πρέπει να είναι με σαφήνεια προσδιορισμένοι οι στόχοι της οικογενειακής επιχείρησης, οι οποίοι πρέπει να είναι συμβατοί και συντονισμένοι με τις ευρύτερες αξίες.
2. Είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός στρατηγικού επιχειρησιακού σχεδίου, το οποίο θα αποδέχεται και κατά συνθήκη θα υιοθετεί δυναμικές εξωστρεφείς στρατηγικές που εμπεριέχουν κίνδυνο.
3. Κρίνεται σκόπιμη η ανάπτυξη σύγχρονες δομές και δίκτυα επικοινωνίας, τα οποία θα εκμεταλλεύονται στο έπακρο τους διαθέσιμους ανθρωπίνους πόρους της επιχείρησης. Τα ανωτέρω είναι ιδιαίτερα χρήσιμα στην περίπτωση πρόσληψης στελεχών εκτός οικογενείας λόγω μεγέθυνσης της οικογενειακής επιχείρησης, καθώς θα συνδέουν τα εν λόγω στελέχη με τα μέλη της οικογένειας και ιδίως τους φορείς της οικογενειακής επιχείρησης, υποστηρίζοντας το νέο αναπτυξιακό βήμα.
4. Η ύπαρξη ενός διοικητικού σχεδίου διαχείρισης των ενδοεπιχειρησιακών λειτουργιών κρίνεται αναγκαία. Μέσω του εν λόγω σχεδίου η διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης θα είναι σε θέση να παρακολουθεί και να ελέγχει την αποτελεσματική διαχείριση λειτουργικών ζητημάτων από τα αρμόδια πρόσωπα.
5. Πρέπει η οικογένεια να μάθει να λειτουργεί ως ένα κοινό σώμα, λαμβάνοντας αποφάσεις από κοινού και παρουσιάζοντας μία ευρύτερη κοινή στάση. Ειδικά στην περίπτωση που λόγω ανάπτυξης στην

επιχείρηση εισέλθουν και τρίτα πρόσωπα, πρέπει η οικογένεια να παρουσιάζεται ενωμένη με κοινή στάση και απόψεις.

6. Η διασφάλιση της ενότητας και της ενιαίας στάσης της οικογένειας διασφαλίζεται μέσω της θέσπισης ενός πρωτοκόλλου συμφωνίας, το οποίο θα περιλαμβάνει ξεκάθαρες οδηγίες για την αντιμετώπιση σημαντικών θεμάτων όπως η είσοδος και η έξοδος από την επιχείρηση μελών της οικογένειας, η πολιτική επανεπένδυσης και διανομής κερδών, η διαδοχή και η επίλυση επιχειρησιακών διαφωνιών.
7. Πρέπει να αναπτυχθεί μία συγκεκριμένη διαδικασία διαδοχής, η οποία να μπορεί να εξασφαλίζει την μετάβαση στις νέες γενιές με ομαλό τρόπο. Η εν λόγω διαδικασία είναι απαραίτητο της διαδοχής.
8. Παράλληλα με την διαδικασία διαδοχής, είναι απαραίτητο να αναπτυχθεί ο χρηματοοικονομικός προγραμματισμός της οικογενειακής επιχείρησης ώστε να διασφαλίζεται η διαθεσιμότητα των απαραίτητων για την εύρυθμη λειτουργία κεφαλαίων δίνοντας έμφαση στην βιωσιμότητα και στην ρευστότητα.
9. Κρίνεται απαραίτητη η κατάρτιση φορολογικής στρατηγικής αποτυπωμένης σε αναλυτικό σχέδιο, ώστε να αντιμετωπιστούν εκ των προτέρων φορολογικά ζητήματα και ο περιορισμός των φορολογικών επιβαρύνσεων.
10. Όπως σε κάθε άλλη επιχείρηση, είναι ιδιαιτέρως σημαντική η κατάρτιση ενός επιχειρησιακού σχεδίου. Στο εν λόγω σχέδιο πρέπει να περιλαμβάνονται σενάρια που να περιλαμβάνουν την ραγδαία ανάπτυξη της οικογένειας, την προετοιμασία των νέων γενιών και την πιθανότητα διεύρυνση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης λόγω της εισόδου νέων μελών.

Μία ανάλογη προσπάθεια επίσης δέκα κανόνων για την επιτυχία μίας οικογενειακής επιχείρησης αλλά από μία διαφορετική οπτική, έχει επίσης διατυπωθεί στην διεθνή βιβλιογραφία και περιλαμβάνει (Astrachan, 2010):

1. Εστίαση στην μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.
2. Αξιοποίηση του συγκριτικών πλεονεκτημάτων των οικογενειακών επιχειρήσεων.
3. Αποτελεσματική αντιμετώπιση των προβλημάτων του υψηλού κόστους και των περιορισμένων ιδίων κεφαλαίων.
4. Έμφαση στην ανάπτυξη και στην διεθνή επέκταση.
5. Σχεδιασμός των διεργασιών λειτουργιών με γνώμονα την εύρυθμη λειτουργία.
6. Θέσπιση και ανάπτυξη ενός προγράμματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.
7. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της γενικότερης συμπεριφοράς στο επιχειρησιακό περιβάλλον.
8. Εστίαση στην αποδοτική λειτουργία.
9. Είσοδο στις αναδυόμενες αγορές.
10. Έλεγχος και εταιρική διακυβέρνηση.

4. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ

4.1 Ιστορική αναδρομή

Η αρχή της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης καταγράφηκε εν έτη 2007 στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Ειδικότερα σχετίζεται με την ανεξέλεγκτη χορήγηση στεγαστικών δανείων η οποία οδήγησε σε κλυδωνισμούς του παγκόσμιου τραπεζικού και χρηματοοικονομικού συστήματος.

Επιχειρώντας να παρουσιαστεί η κατάσταση από την αρχή, η Κεντρική Τράπεζα των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής (Federal Reserve System) εισήλθε το 2001 σε μία περίοδο χαλαρής πολιτικής. Πιο συγκεκριμένα υιοθέτησε μία πολιτική χαμηλών επιτοκίων, η οποία ώθησε τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να αναλαμβάνουν ιδιαίτερα υψηλούς κινδύνους με στόχο την επίτευξη υψηλών αποδόσεων.

Ανταποκρινόμενα στην εν λόγω πολιτική, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα προχώρησαν στην παροχή μεγάλου αριθμού στεγαστικών χορηγήσεων, με χαμηλό επιτόκιο και ελάχιστες εξασφαλίσεις. Όπως ήταν αναμενόμενο η ραγδαία αύξηση των στεγαστικών χορηγήσεων αύξησε την ζήτηση για κατοικίες και κατ' επέκταση τις τιμές τους (Ζοπουνίδης, 2009).

Καθώς οι ανωτέρω χορηγήσεις δόθηκαν χωρίς ιδιαίτερο έλεγχο της πιστοληπτικής ικανότητας των πελατών και με περιορισμένες εξασφαλίσεις, θεωρήθηκαν ως χορηγήσεις με υψηλό πιστωτικό κίνδυνο. Πρέπει να σημειωθεί ότι σε αρκετές περιπτώσεις οι χορηγήσεις κάλυπταν το σύνολο της αξίας της κατοικίας χωρίς καμία συμμετοχή του δανειολήπτη, ενώ η μόνη εξασφάλιση ήταν το ίδιο το ακίνητο. Επιπροσθέτως, η πιστοληπτική αξιολόγηση των αιτούντων χρηματοδότησης δεν εστίαζε σε ξεκάθαρα και αντικειμενικά στοιχεία αλλά σε έναν συνδυασμό προσωπικών εκτιμήσεων, προθέσεων και οικονομικών συγκυριών (Ζοπουνίδης, 2009).

Παρά τα ανωτέρω, οι επιπτώσεις θα μπορούσαν να παραμείνουν περιορισμένες εάν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, επιχειρώντας να ικανοποιήσουν τις ολοένα και

αυξημένες ανάγκες τους σε κεφάλαια αλλά και σε αποδόσεις, προχώρησαν στην δημιουργία παράγωγων επενδυτικών προϊόντων. Ειδικότερα τιτλοποίησαν τα ανωτέρω δάνεια υψηλού κινδύνου, δημιουργώντας επενδυτικά προϊόντα που επί της ουσίας αποτελούνταν από δικαιώματα είσπραξης απαιτήσεων από ένα μεγάλο εύρος των εν λόγω χορηγήσεων.

Σημείο σταθμός στο ξέσπασμα της κρίσης αποτέλεσε η απόφαση της Κεντρικής Τράπεζας των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής να προχωρήσει στην λήψη περιοριστικών μέτρων και ειδικότερα στην αύξηση των επιτοκίων. Η εν λόγω απόφαση αύξησε σημαντικά το κόστος δανεισμού καθώς και τον αριθμό των μη εξυπηρετούμενων χορηγήσεων, δημιουργώντας προβλήματα ρευστότητας στο χρηματοπιστωτικό σύστημα (Dhameja, 2010).

Παράλληλα, η απόφαση για αύξηση των επέφερε όπως ήταν φυσικό την μείωση των νέων χορηγήσεων και συνεπώς την ζήτηση για κατοικίες, η οποία συνδυαζόμενη με την έναρξη των πλειστηριασμών των μη εξυπηρετούμενων χορηγήσεων και συνεπώς της προσφοράς, είχε ως αποτέλεσμα την ραγδαία μείωση των τιμών των ακινήτων. Η συνεχής μείωση όμως των τιμών, είχε ως αποτέλεσμα την απομείωση της αξίας της κυριότερης εξασφάλισης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Όπως έχει ήδη σημειωθεί, οι επιπτώσεις θα ήταν σαφώς ασθενέστερες εάν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα δεν είχαν προχωρήσει στην τιτλοποίηση των χορηγήσεων μέσω της δημιουργίας των παράγωγων επενδυτικών προϊόντων. Η ανωτέρω κίνηση μετέφερε το πρόβλημα από την χρηματαγορά των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής στις παγκόσμιες κεφαλαιαγορές οι οποίες μολύνθηκαν από τα «τοξικά» επενδυτικά προϊόντα. Με τον τρόπο αυτό, ένα εγχώριο χρηματοπιστωτικό πρόβλημα έλαβε παγκόσμιες και πολύπλευρες διαστάσεις. Πρέπει παράλληλα να σημειωθεί ότι οι επενδυτές παρουσίαζαν πλήρη άγνοια του πραγματικού κινδύνου των εν λόγω επενδυτικών προϊόντων (Valiante, 2010). Το γεγονός αυτό είχε ως απόρροια την ραγδαία αύξηση της αβεβαιότητας στις επενδυτικές και χρηματοπιστωτικές σχέσεις, οδηγώντας σε περαιτέρω επιδείνωση της υφιστάμενης κατάστασης (Downes & Goodman, 2010).

Λαμβάνοντας υπόψη όταν για τα παραπάνω επενδυτικά προϊόντα δεν υπήρχε κάποια οργανωμένη αγορά διαπραγμάτευσης, η τιμή τους με την εμφάνιση της κρίσης γνώρισε άμεση και ραγδαία υποχώρηση, καταλήγοντας επί της ουσίας στον μηδενισμό της. Από την πλευρά τους τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα κλήθηκαν να λογιστικοποιήσουν την εν λόγω απομείωση, δημιουργώντας κενά στο ενεργητικό τους τα οποία καταχωρήθηκαν ως ζημιές.

Η αυξημένη αβεβαιότητα και η επιδείνωση της ρευστότητας είχε ως αποτέλεσμα τον ακόμη μεγαλύτερο περιορισμό στις πιστώσεις, επιδεινώνοντας περισσότερο την ήδη δυσμενή χρηματοοικονομική τους θέση και στερώντας από την οικονομία την εύρυθμη λειτουργία τους.

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας μέσω των διεθνών οικονομικών σχέσεων, οδήγησε στην ταχύτατη εξάπλωση της οικονομικής κρίσης παγκοσμίως, με την πλειοψηφία των κυβερνήσεων να είναι απροετοίμαστες και να μην μπορούν να προστατεύσουν τις οικονομίες τους.

4.2 Αιτίες

Παρατηρώντας το ιστορικό της πρόσφατης οικονομικής κρίσης, μπορούν με ευκολία να παρουσιαστούν οι κυριότερες αιτίες που την δημιούργησαν και την ενέτειναν (Τραυλός, 2008):

1. Μόχλευση.

Αδιαμφισβήτητα η υπερβάλλουσα μόχλευση μέσω της καταχρηστικής χρήσης ξένων κεφαλαίων από πλευράς χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, αποσκοπώντας στην επίτευξη ελκυστικών αποδόσεων, περιόρισε το επίπεδο της κεφαλαιακής της επάρκειας και κατ' επέκταση την δυνατότητα κάλυψης από τον πιστωτικό κίνδυνο.

2. Τιτλοποίηση.

Όπως έχει ήδη σημειωθεί, η τιτλοποίηση των επισφαλών χορηγήσεων από πλευράς χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων μέσω της δημιουργίας παραγώγων επενδυτικών προϊόντων, διέσπειραν τον υψηλό πιστωτικό κίνδυνο στις κεφαλαιαγορές, συγκαλυμμένο και δύσκολα αναγνωρίσιμο από τους επενδυτές.

3. Εποπτεία.

Το υφιστάμενο εποπτικό πλαίσιο του χρηματοπιστωτικού συστήματος κρίθηκε αναποτελεσματικό τόσο στον έλεγχο όσο και στον περιορισμό της δράσης των ιδρυμάτων. Ειδικότερα οι ισχύοντες κανόνες ήταν ανεπαρκείς ενώ παράλληλα η εποπτική ευθύνη ήταν διεσπαρμένη σε διαφορετικούς φορείς επηρεάζοντας την αποτελεσματικότητα της εποπτείας.

4. Πιστοληπτική διαβάθμιση.

Μέχρι και το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης οι διεθνείς οίκοι αξιολόγησης απέτυχαν είτε λόγω συμφερόντων είτε λόγω αδυναμίας να

αξιολογήσουν αποτελεσματικά τον κίνδυνο των παραγώγων επενδυτικών προϊόντων αλλά και των ίδιων των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

5. Συστήματα αμοιβών.

Οι πολιτικές εταιρικής διακυβέρνησης των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και ιδίως όσον αφορά τα συστήματα αμοιβών τροφοδότησαν την κρίση. Αυτό καθώς τα μόνους εστίαζαν στην αύξηση της απόδοσης και των οικονομικών μεγεθών χωρίς να λαμβάνουν υπόψη μακροπρόθεσμα και ποιοτικά στοιχεία.

Πρόσφατη έρευνα επιβεβαιώνει την θετική συσχέτιση μεταξύ οικονομικών κρίσεων και υψηλών πιστώσεων. Πιο συγκεκριμένα, πριν την εμφάνιση μεγάλων κρίσεων όπως αυτή του 2008, είναι έντονο το στοιχείο του υπερδανεισμού. Πέραν του υπερδανεισμού, ένας ακόμη παράγοντας σχετίζεται με την χαλάρωση της νομισματικής πολιτικής, η οποία παρέχει μεγάλες ποσότητες χρήματος στην αγορά (Schularick & Taylor, 2012). Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι η χαλαρή νομισματική πολιτική και ο υπερδανεισμός είναι φαινόμενα τα οποία συνδέονται, καθώς η παροχή μεγάλων ποσοτήτων «φθηνού» χρήματος, οδηγεί τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα σε αύξηση των χορηγήσεων.

Ο ρόλος του δανεισμού στην εμφάνιση της κρίσης επιβεβαιώνεται και από άλλη έρευνα. Πιο συγκεκριμένα ο ανεξέλεγκτος δανεισμός που παρείχαν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα σε συνδυασμό με την φοροδιαφυγή που στέρησε από τα κράτη σημαντικά έσοδα, συντέλεσαν σημαντικά στο ξέσπασμα της πρόσφατης κρίσης (Βαγιανός *et al.*, 2010)

Η επιθετική νομισματική πολιτική στοχοποιείται και από άλλη έρευνα σχετικά με την πρόσφατη κρίση. Πιο συγκεκριμένα η εν λόγω έρευνα εστιάζει σε τρεις παράγοντες, στην επιθετική νομισματική πολιτική που ακολουθείτο για χρόνια, στην δημιουργία επενδυτικών προϊόντων των οποίων η δομή ήταν άγνωστη στην αγορά και τέλος η κατάρρευση των συναλλαγών λόγω της αβεβαιότητας και έπληξε χρηματοδοτήσεις

διαφορετικού ορίζοντα (βραχυχρόνιος ορίζοντα χρηματοδότη – μακροχρόνιος ορίζοντας χρηματοδοτούμενου) (Schwartz, 2009).

Μία εναλλακτική προσέγγιση η οποία συνδυάζει κάποια από τα ανωτέρω αίτια με μακροοικονομικά στοιχεία, ξεχωρίζει τέσσερις αιτίες όσον αφορά την δημιουργία της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής κρίσης (Κολλίντζας & Ψαλιδόπουλος, 2009):

1. Παγκόσμιες μακροοικονομικές ανισοροπίες.

Σημαντικά εμπορικά πλεονάσματα της Κίνας, τα οποία δεν κατευθύνθηκαν στην εγχώρια αγορά αλλά χρηματοδότησαν τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, ως βασικό εισαγωγέα των κινεζικών προϊόντων. Οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής κατόρθωσαν να αντλούν κεφάλαια και να περιορίσουν το επιτόκιο δανεισμού τους, σε αντίθεση με τα ευρωπαϊκά κράτη και την Ιαπωνία.

2. Μόχλευση και πιστωτική επέκταση.

Επί μία δεκαπενταετία η συνεχόμενη παροχή δανειακών κεφαλαίων έθεσε το ευρύτερο χρηματοπιστωτικό σύστημα σε κίνδυνο. Αρχικά η μόχλευση επίδρασε ως πολλαπλασιαστής στην κερδοφορία, αλλά η εμφάνιση ζημιών άλλαξε τις ισοροπίες.

3. Ασύμμετρη πληροφόρηση και προβλήματα εντολοδόχου.

Όπως έχει ήδη σημειωθεί η δημιουργία των παράγωγων επενδυτικών προϊόντων διαδραμάτισε τον δικό της ρόλο στην κρίση. Στην περίπτωση τους υπήρχε ασύμμετρη πληροφόρηση καθώς οι εκδότες τους δεν παρείχαν την σωστή πληροφόρηση όσον αφορά τον κίνδυνο, με αποτέλεσμα να μην τιμολογείται και να μην αντισταθμίζεται αποτελεσματικά. Στο ίδιο πλαίσιο, οι πολιτικές αμοιβών έκαναν τους διαχειριστές χαρτοφυλακίων και εταιρειών να έχουν διαφορετικά συμφέροντα από τους μετόχους.

4. Ελλιπής εποπτεία και κενά στο ρυθμιστικό πλαίσιο.

Αδιαμφισβήτητα όπως έχει ήδη σημειωθεί, τόσο το ρυθμιστικό όσο και το εποπτικό πλαίσιο ήταν ανεπαρκές, τόσο στο κομμάτι των χρηματοδοτήσεων όσο και στο σκέλος των νέων επενδυτικών προϊόντων και των νέων αγορών.

4.3 Η κρίση στην Ελλάδα

Μέσω των παράγωγων επενδυτικών προϊόντων, η οικονομική κρίση γρήγορα ξεπέρασε τον Ατλαντικό και ξεκίνησε να προσβάλει τις οικονομίες της Ευρώπης. Οι δυσμενείς επιπτώσεις της κρίσης ξεκίνησαν να γίνονται τάχιστα αντιληπτές, με έναν μεγάλο αριθμό χωρών να έρχονται αντιμέτωπες με σημαντικά προβλήματα.

Παρά του γεγονότος ότι ο παράγοντας επιρροής ήταν κοινός, οι επιπτώσεις και τα προβλήματα που παρατηρήθηκαν ανά κράτος διέφεραν. Η κατά περίπτωση διαφορά των προβλημάτων που δημιουργούσε η κρίση σχετιζόταν με το οικονομικό περιβάλλον της εκάστοτε χώρας και τις αδυναμίες της τοπικής οικονομίας.

Μία ομάδα χωρών βρέθηκε αντιμέτωπη με σοβαρά δημοσιονομικά προβλήματα, ως απόρροια της συσσώρευσης δημοσίου χρέους εξαιτίας της διαχρονικής καταγραφής ελλειμμάτων. Η αύξηση της αβεβαιότητας των επενδυτών και των πιστωτών σε συνδυασμό με την αύξηση του κόστους δανεισμού, οδήγησε τα εν λόγω κράτη σε χρηματοδοτική ασφυξία, καθώς το χρέος τους δεν θεωρείτο από τις αγορές βιώσιμο και η δυνατότητα ανταπόκρισης στις υποχρεώσεις ήταν υπό αμφισβήτηση. Οι χώρες οι οποίες εντάχθηκαν στην συγκεκριμένη ομάδα ήταν η Ελλάδα, η Ιρλανδία και η Πορτογαλία (Nelson *et al.*, 2001). Ειδικότερα, τα δυσμενή θεμελιώδη στοιχεία των ανωτέρω οικονομιών είχαν ως αποτέλεσμα την αποστροφή των επενδυτών για τα ομόλογα των ανωτέρω χωρών, γεγονός που αύξησε σημαντικά το κόστος χρηματοδότησης και περιόρισε τις διαθέσιμες χρηματοδοτικές πηγές.

Γίνεται οπότε εύκολα αντιληπτό ότι η μετάδοση και η έξαρση της οικονομικής κρίσης στην ελληνική οικονομία οφείλεται σε ένα πλήθος παραγόντων. Οι εν λόγω παράγοντες αποτελούν και τους δημιουργούς της συγκεκριμένης κατάστασης και μπορούν να ομαδοποιηθούν τόσο σε ενδογενείς όσο και σε εξωγενείς (Kouretas & Vlamis, 2010).

Οι παράγοντες οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως ενδογενείς συνδέονται άρρηκτα με την υφιστάμενη ελληνική οικονομία και ειδικότερα με την αναξιοπιστία και την αναποτελεσματικότητα των ελληνικών κυβερνήσεων στην άσκηση οικονομικής πολιτικής και στις μόνιμες οικονομικές ανισορροπίες που δημιουργήθηκαν και

εδραιώθηκαν στο εγχώριο οικονομικό σύστημα. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω γίνεται πλήρως αντιληπτό ότι η ενδογενής κατάσταση κατέστησε την ελληνική οικονομία ως ευάλωτη και παντοτινή.

Σε αντίθεση με τους ενδογενείς παράγοντες, οι εξωγενείς παράγοντες συνδέονται με την κατάσταση της ελληνικής οικονομίας. Πιο συγκεκριμένα στις ενδογενείς παράγοντες περιλαμβάνεται η μείωση των εξαγωγών, ο περιορισμός στα διαθέσιμα κεφάλαια των ελληνικών επιχειρήσεων και η ύφεση που καταγράφηκε σε αγορές που δραστηριοποιούνται οι ελληνικές επιχειρήσεις. Επιπροσθέτως στους ενδογενείς παράγοντες οφείλεται να προστεθούν στοιχεία που συνδέονται με την ίδια την Ευρώπη όπως η μη ετοιμότητα της Ευρωπαϊκής Ένωσης να στηρίζει άμεσα, ξεκάθαρα και αποτελεσματικά τις χώρες που είχαν ανάγκη. Εντός του ανωτέρω πλαισίου, η Ευρωπαϊκή Ένωση δεν παρείχε τα απαραίτητα κεφάλαια για την χρηματοδότηση της Ελλάδος, γεγονός που αποτέλεσε απόρροια της απουσίας ενός μηχανισμού αντιμετώπισης αντίστοιχων προβλημάτων εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Εστιάζοντας στους ενδογενείς παράγοντες, έχουν επισημανθεί οι εξής (Nelson *et al.*, 2011):

1. Διαφθορά.

Το φαινόμενο της διαφθοράς αφορούσε την απόκτηση ιδίου οικονομικού οφέλους σε βάρος του κοινωνικού συνόλου και του δημοσίου συμφέροντος.

2. Παραοικονομία.

Η παραοικονομία αποτελούσε σημαντικό δημοσιονομικό πρόβλημα καθώς δημιουργούσε αδήλωτα εισοδήματα και κατ' επέκταση οδηγούσε στην φοροδιαφυγή και τον περιορισμό των δημοσίων εσόδων.

3. Αδήλωτη εργασία.

Η αδήλωτη εργασία η οποία συνδέεται με την παραοικονομία, αφενός δημιουργεί αδήλωτα εισοδήματα περιορίζοντας τα δημόσια έσοδα και

αφετέρου περιορίζει τις ασφαλιστικές εισφορές δημιουργώντας ασφυξία στο ασφαλιστικό σύστημα. Παράλληλα πρέπει να σημειωθεί ότι η αδήλωτη εργασία υποβαθμίζει τα εργασιακά δικαιώματα και την προστασία του ίδιου του εργαζομένου.

Από μία ευρύτερη προσέγγιση, στους ενδογενείς παράγοντες μπορούν επίσης να συμπεριληφθούν (Κορρές *et al.*, 2011):

1. Η αστυφιλία και η συγκέντρωση του πληθυσμού κυρίως στην πρωτεύουσα, επηρεάζοντας αρνητικά την αποτελεσματικότητα της εγχώριας οικονομικής δραστηριότητας.
2. Η ανισοκατανομή των εισοδημάτων η οποία οδηγεί σε ανισοροπία στον κοινωνικό ιστό.
3. Η εσφαλμένη κατεύθυνση επενδύσεων σε μη επιθυμητές περιοχές σε συνδυασμό με την μη αξιοποίηση των υφιστάμενων διαθέσιμων πόρων (π.χ. ανθρωπίνων, φυσικών).
4. Η μεγάλη διασπορά στους φυσικούς πόρους εντός της ελληνικής επικράτειας.
5. Η αναποτελεσματική έως εσφαλμένη δημόσια διοίκηση, η οποία δεν προχώρησε σε αποδοτικές επενδύσεις επιλέγοντας τον αδιάκοπο εξωτερικό δανεισμό.
6. Η συνεχής διεύρυνση του δημοσίου τομέα και η γραφειοκρατία.
7. Η γήρανση του πληθυσμού και το πρόβλημα στο ασφαλιστικό σύστημα.

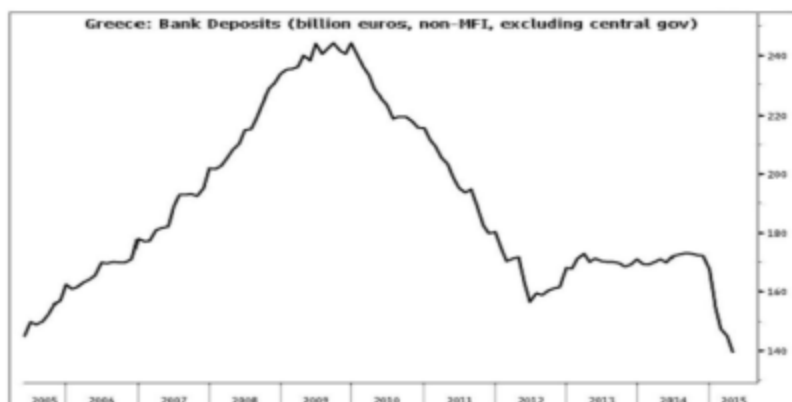
Με δεδομένο ότι η παγκόσμια οικονομική κρίση ξεκίνησε από τον χρηματοπιστωτικό τομέα, η κρίση δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστο τον ελληνικό χρηματοπιστωτικό κλάδο. Οι επιπτώσεις της κρίσης στο ελληνικό

χρηματοπιστωτικό σύστημα διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες. Οι πρώτες σχετίζονται άμεσα με την κρίση αποτελώντας επακόλουθό της ενώ από την άλλη μεριά, οι έμμεσες αποτελούν απόρροια των μέτρων που λήφθηκαν στο πλαίσιο αντιμετώπισής της.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι το σημαντικότερο πλεονέκτημα του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος ήταν η αισθητά περιορισμένη έκθεσή του σε «τοξικά» παράγωγα επενδυτικά προϊόντα. Όπως έχει ήδη σημειωθεί τα εν λόγω προϊόντα αποτέλεσαν το μέσο άμεσης διάδοσης και διόγκωσης της κρίσης, με τα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να έχουν μικρή έως αμελητέα έκθεση στα εν λόγω προϊόντα (Τριαντόπουλος & Τσικριπής, 2010).

Από τα ανωτέρω γίνεται ευκόλως αντιληπτό ότι τα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα επηρεάστηκαν περισσότερο από την κρίση δημοσίου χρέους, παρά από την ίδια την παγκόσμια οικονομική κρίση. Μάλιστα, πέραν της ελληνικής κρίσης δημοσίου χρέους, οι έμμεσες επιπτώσεις της κρίσης όπως οι πολιτικές δημοσιονομικής προσαρμογής λειτούργησαν καταλυτικά στην συρρίκνωση της πραγματικής οικονομίας, καθιστώντας δυσχερέστερο το περιβάλλον του ελληνικού χρηματοπιστωτικού κλάδου. Ειδικότερα, περιορίστηκε ο κύκλος εργασιών των ιδρυμάτων, αυξήθηκαν οι επισφαλείς απαιτήσεις καθώς και οι μη εξυπηρετούμενες χορηγήσεις, ενώ τέλος περιορίστηκε σημαντικά η χρηματοδότησή τους είτε από άλλα ιδρύματα είτε από καταθέτες οι οποίοι προχωρούσαν σε ανάληψη των αποταμιεύσεών τους.

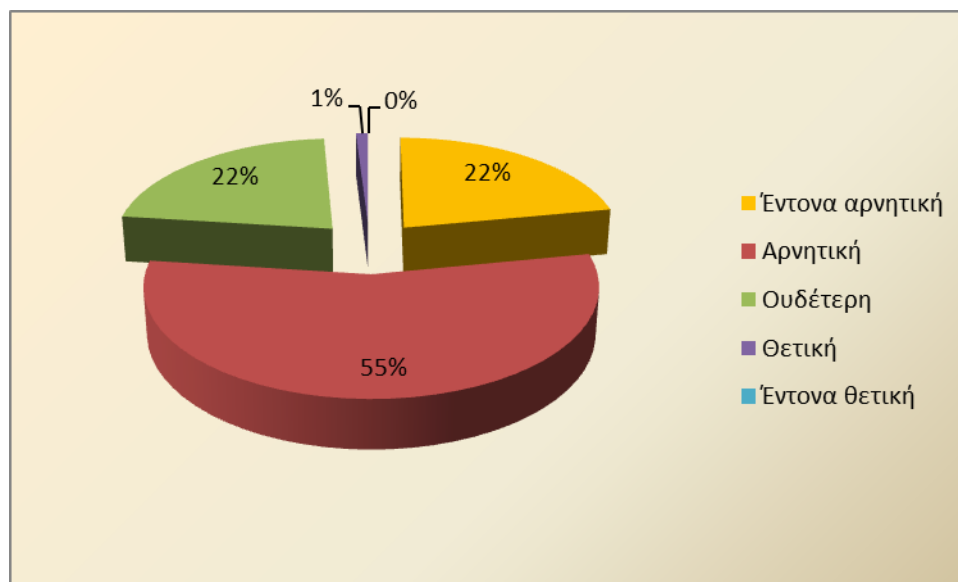
Για την καλύτερη την κατανόηση των ανωτέρω ακολουθεί σχετικό γράφημα με την πορεία των καταθέσεων του ελληνικού χρηματοπιστωτικού συστήματος την δεκαετία 2005 – 2015, το οποίο αποτυπώνει την μείωση στο μισό των καταθέσεων από την εμφάνιση της κρίσης έως το 2015.



Εικόνα 3: Πορεία καταθέσεων 2005 – 2015

Παρά τα ανωτέρω προβλήματα όμως και εστιάζοντας αποκλειστικά στο ελληνικό χρηματοπιστωτικό σύστημα, αυτό παρουσίαζε μία σχετική αντοχή στις επιπτώσεις της κρίσης, μέχρι την οικειοθελή ανταλλαγή των ελληνικών ομολόγων που κατείχε ο ιδιωτικός τομέας, στο πλαίσιο αντιμετώπισης της κρίσης δημοσίου χρέους. Πρέπει δε να σημειωθεί ότι το εν λόγω πρόγραμμα ελάφρυνσης του ελληνικού δημοσίου χρέους χαρακτηρίστηκε συμβολικό καθώς οδήγησε στην δημιουργία νέων χρεών για το ελληνικό δημόσιο (Ardagna & Caselli, 2014).

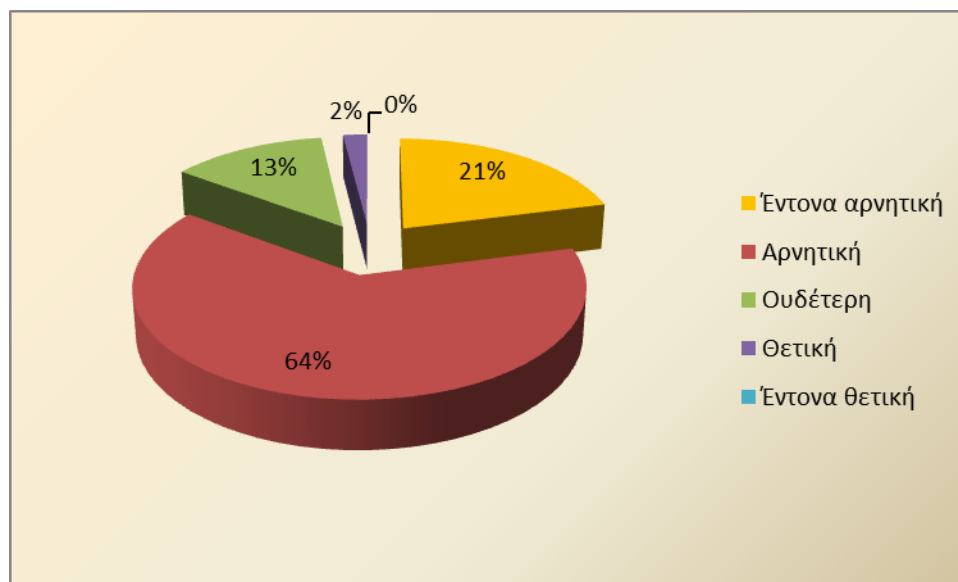
Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απόψεις των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική οικονομία όσον αφορά τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης. Οι ανωτέρω επιπτώσεις της κρίσης σε 587 ελληνικές επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων έχουν καταγραφεί και αποτυπώνονται παρακάτω με σαφήνεια.



Εικόνα 4: Επίδραση οικονομικής κρίσης

(Ι.Ο.Β.Ε., 2009)

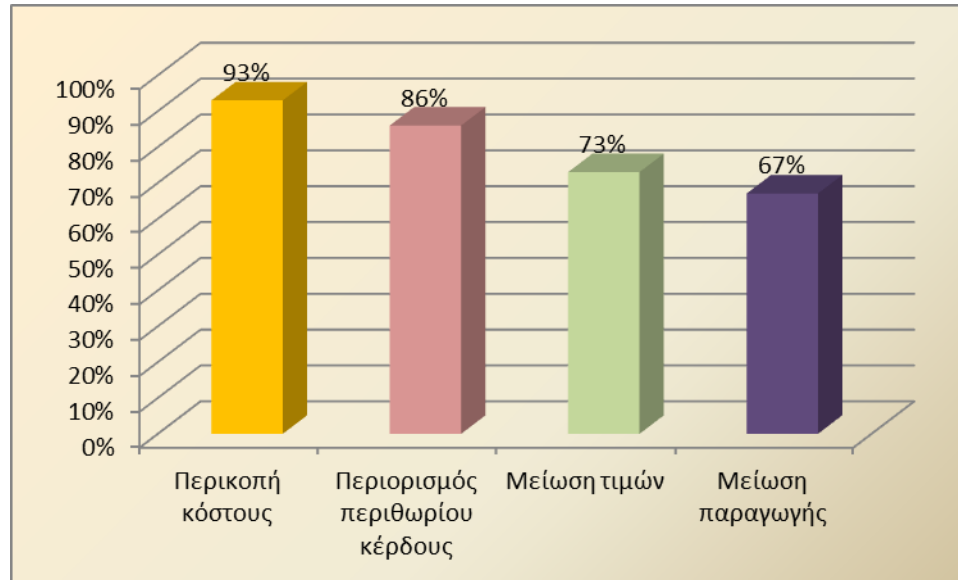
Όπως γίνεται εμφανές από το γράφημα που προηγήθηκε, η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων έχει επηρεαστεί αρνητικά από την εμφάνιση της κρίσης. Πιο συγκεκριμένα πάνω από τις μισές (55%) έχει επηρεαστεί αρνητικά, ενώ το 22% έχει επηρεαστεί έντονα αρνητικά. Ένα 22% δηλώνει ότι δεν έχει επηρεαστεί από την κρίση ούτε θετικά, ούτε αρνητικά. Τέλος μόλις το 1% των ελληνικών επιχειρήσεων δήλωσε ότι καταγράφηκαν θετικές επιπτώσεις ενώ καμία επιχείρηση δεν κατέγραψε έντονα θετική επίδραση.



Εικόνα 5: Αναμενόμενη επίδραση οικονομικής κρίσης

(I.O.B.E., 2009)

Σχετικά με τις προσδοκίες των υπό εξέταση επιχειρήσεων για την επίδραση της κρίσης στην μελλοντική τους κατάσταση, το 64% δήλωσε ότι έχει αρνητικές προσδοκίες, θεωρώντας ότι η επιπτώσεις της κρίσης είναι μακροχρόνιες. Ένα 21% έχει έντονα αρνητικές προσδοκίες για το μέλλον ελέω της κρίσης. Ανεπηρέαστες στο μέλλον από την κρίση αναμένουν ότι θα παραμείνει το 13% των επιχειρήσεων. Μόλις το 2% έχουν θετικές προσδοκίες για το μέλλον, ενώ καμία επιχείρηση δεν αναμένει έντονα θετική επίδραση στο μέλλον.

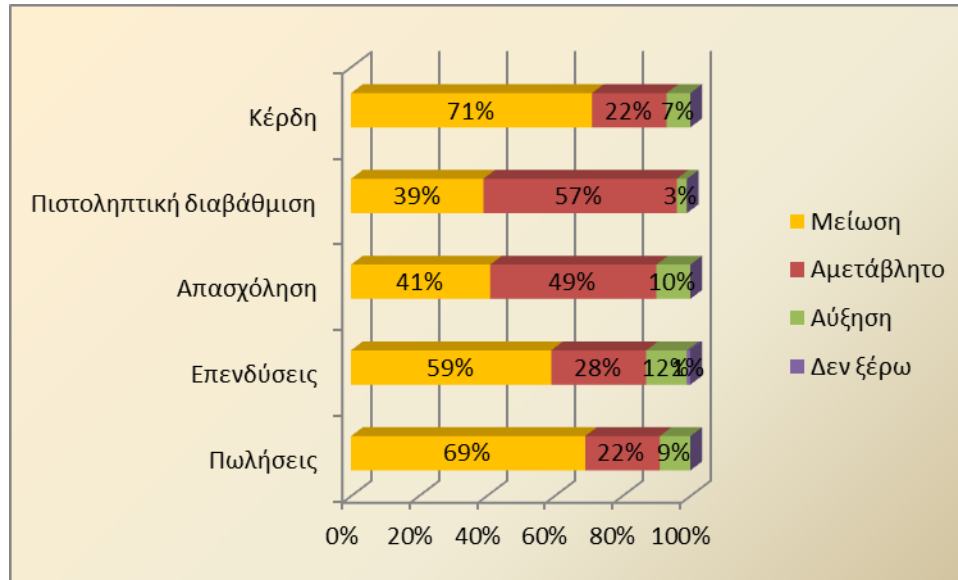


Εικόνα 6: Εταιρικές πολιτικές αντίδρασης

(I.O.B.E., 2009)

Το ανωτέρω γράφημα αποτυπώνει τις πλέον δημοφιλείς εταιρικές πολιτικές που εφάρμοσαν οι επιχειρήσεις ως μέτρα αντιμετώπισης των επιπτώσεων της κρίσης. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος (93%) προχώρησαν στην λύση των περικοπών κόστους με γνώμονα την προσαρμογή στα νέα δεδομένα και στην αύξηση της αποδοτικότητας. Δεύτερη πιο δημοφιλής απάντησης με 86% είναι η μείωση του περιθωρίου κέρδους, σε μία προσπάθεια να καταστούν περισσότερο ανταγωνιστικές θυσιάζοντας μέρος των κερδών τους. Αντίστοιχα, το 73% των επιχειρήσεων προχώρησε σε μία ευρύτερη μείωση των τιμών στο πλαίσιο ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητάς τους και προσαρμογής στα νέα δεδομένα της αγοράς. Τέλος, το 67% των επιχειρήσεων προχώρησε στην μείωση του επιπέδου παραγωγής αποσκοπώντας στην προσαρμογή στα δεδομένα της αγοράς και στον ανορθολογισμό της λειτουργίας τους. Κατά ένα ευρύτερο πρίσμα, είναι εμφανές ότι οι επιχειρήσεις μέσω των ανωτέρω πρακτικών επιχειρούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές, να ανταποκριθούν στην μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος αλλά και στην ευρύτερη μείωση της ζήτησης ως απόρροιά του.

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΝ ΜΕΣΩ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

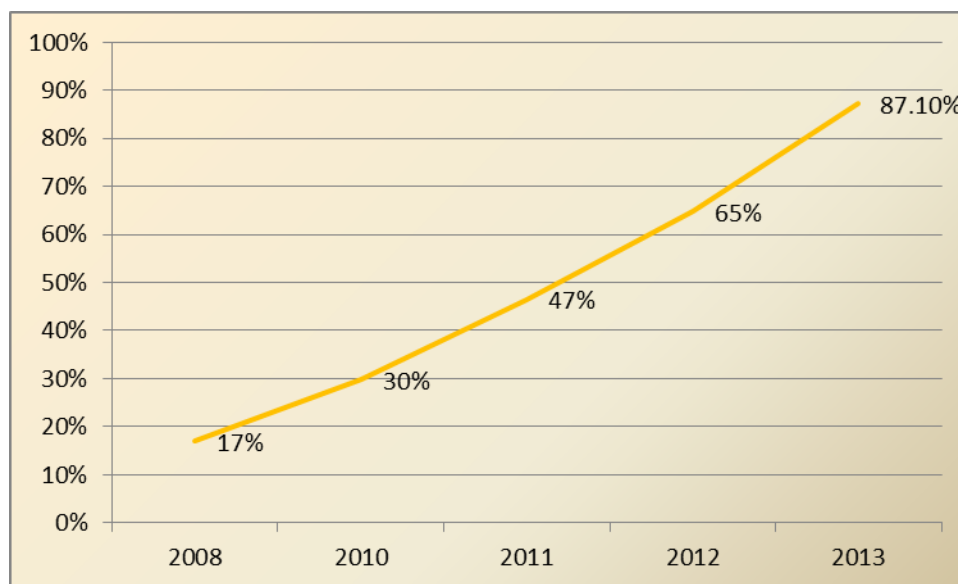


Εικόνα 7: Επιπτώσεις κρίσης στα εταιρικά μεγέθη

(I.O.B.E., 2009)

Το ανωτέρω γράφημα παρουσιάζει την επίδραση της κρίσης στα κυριότερα μεγέθη των επιχειρήσεων. Αρχικά, το 71% των εν λόγω επιχειρήσεων είδαν τα κέρδη τους να μειώνονται, στο 22% να παραμένουν αμετάβλητα, ενώ μόλις στο 7% να παρουσιάζουν αυξητική πορεία. Όσον αφορά την πιστοληπτική ικανότητα των επιχειρήσεων, στο 39% καταγράφηκε υποβάθμιση, στο 57% δεν παρατηρήθηκε κάποια μεταβολή, ενώ στο 3% η πιστοληπτική ικανότητα αναβαθμίστηκε. Εστιάζοντας στις θέσεις απασχόλησης, το 41% των επιχειρήσεων οδηγήθηκε στον περιορισμό των θέσεων εργασίας, στο 49% οι θέσεις απασχόλησης δεν επηρεάστηκαν, ενώ το 10% των επιχειρήσεων προχώρησε σε αύξηση του προσωπικού της μετά την εμφάνιση της κρίσης. Στον τομέα των επενδύσεων, το 59% των επιχειρήσεων προχώρησε σε αναστολή επενδύσεων μετά την εμφάνιση της κρίσης, το 28% δεν μετέβαλλε το επενδυτικό πρόγραμμα, το 12% αύξησε τις επενδύσεις μετά την κρίση, ενώ ένα 1% των επιχειρήσεων δεν γνώριζε την επίδραση της κρίσης στην υλοποίηση επενδύσεων. Τέλος, το 69% των εν λόγω επιχειρήσεων αντιμετώπισαν υποχώρηση των πωλήσεών τους μετά την εμφάνιση της κρίσης, το 22% δεν εντόπισε κάποια μεταβολή, ενώ ένα 9% κατέγραψε αύξηση τις πωλήσεις του. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω προκύπτει ότι η μεγαλύτερη

αρνητική επίπτωση της κρίσης παρατηρήθηκε στις πωλήσεις και εν συνέχεια στην κερδοφορία, γεγονός που ήταν εν πολλοίς αναμενόμενο. Από την άλλη μεριά, όσον αφορά τη υψηλότερη βελτίωση, αυτή καταγράφηκε στις επενδύσεις όπου το 12% των επιχειρήσεων προχώρησε σε αύξηση των επενδύσεών επιχειρώντας να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις.



Εικόνα 8: Εκτιμήσεις έκθεσης σε πιστωτικό κίνδυνο

(I.O.B.E., 2009)

Εστιάζοντας στο κομμάτι του πιστωτικού κινδύνου, αναμένεται μία ραγδαία αύξηση της έκθεσης των επιχειρήσεων στον εν λόγω κίνδυνο ως απόρροια της κρίσης. Πιο συγκεκριμένα, αν και το 2008 μόλις το 17% των εν λόγω επιχειρήσεων παρουσίαζε έκθεση στον πιστωτικό κίνδυνο, το ποσό αναμενόταν σχεδόν να διπλασιαστεί και να προσεγγίσει το 30% το 2010. Μάλιστα, κατά τα τρία επόμενα έτη αναμένεται σταδιακά να αγγίξει το 47%, το 65% για να καταλήξει στο 87% το 2013. Επί της ουσίας, οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι εκτεθειμένες στον πιστωτικό κίνδυνο αναμενόταν να πενταπλασιαστούν εντός της πρώτης πενταετίας μετά από την εμφάνιση της κρίσης, αποτυπώνοντας ξεκάθαρα το κλίμα αβεβαιότητας και έλλειψης εμπιστοσύνης που

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΝ ΜΕΣΩ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ

καλλιεργήθηκε με το ξέσπασμα της κρίσης σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπροσθέτως η εν λόγω τάση υποστηρίζεται από την ύφεση και την γενικότερη συρρίκνωση των επιχειρήσεων.

5. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ

5.1 Θεωρητική προσέγγιση

Η κρίση εμφανίστηκε ξαφνικά στην παγκόσμια και κατ' επέκταση στην ελληνική οικονομία, επηρεάζοντας σε μεγάλο βαθμό την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας καθώς και την δομή και το μέγεθος της αγοράς. Φυσικά από την εν ανωτέρω επίδραση δεν θα μπορούσαν να εξαιρεθούν οι ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες όπως έχει ήδη σημειωθεί διαδραματίζουν έναν εξέχοντα ρόλο στην ελληνική οικονομία. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται στοιχεία για την παρουσία των οικογενειακών επιχειρήσεων στους σημαντικότερους κλάδους της εγχώριας οικονομίας κατά την εμφάνιση της κρίσης.

	Αριθμός οικογενειακών επιχειρήσεων στις 20 μεγαλύτερες ανά κλάδο
Φιλοξενία και εστίαση	17
Γεωργία και αλιεία	15
Κατασκευές	15
Ορυχεία και λατομεία	12
Εμπόριο	10
Μεταποίηση	8
Μεταφορές	5
Τράπεζες	3

Εικόνα 9: Συμμετογή οικογενειακών επιχειρήσεων ανά κλάδο

(Δρακοπούλου – Ντοτ, 2009)

Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα του ανωτέρω πίνακα προκύπτουν ορισμένα ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Αρχικά, επιβεβαιώνεται η βιβλιογραφία που θεωρεί το μέγεθος μίας επιχείρησης και το αντικείμενο ανεξάρτητα από το εάν είναι οικογενειακή ή όχι. Αυτό καθώς στους σημαντικότερους κλάδους της οικονομίας συναντώνται οικογενειακές επιχειρήσεις με σημαντικά μερίδια. Βέβαια στα ανωτέρω πρέπει να επισημανθεί ότι σε συγκεκριμένους κλάδους παρατηρείται μεγαλύτερη συγκέντρωση επιχειρήσεων από κάποιους άλλους. Το γεγονός αυτό ενδεχομένως οφείλεται στα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων όπως η δυνατότητα συγκέντρωσης κεφαλαίων. Παραδείγματος χάριν μία γεωργική επιχείρηση απαιτεί λιγότερα κεφάλαια από ένα τραπεζικό ίδρυμα, γεγονός που ευνοεί την δραστηριοποίηση μίας οικογενειακής επιχείρησης.

Εστιάζοντας στα στοιχεία του ανωτέρω πίνακα αποκαλύπτεται η σημαντική συνεισφορά των οικογενειακών επιχειρήσεων στην ελληνική οικονομία. Πιο συγκεκριμένα, σχεδόν το σύνολο των είκοσι μεγαλύτερων επιχειρήσεων στον κλάδο φιλοξενίας και εστίασης είναι οικογενειακές, ενώ το 75% των 20 επιχειρήσεων με μεγαλύτερο μερίδιο στους κλάδους γεωργίας και αλιείας καθώς και κατασκευών αποτελούν οικογενειακές επιχειρήσεις. Επιπροσθέτως στους κλάδους εμπορίου και ορυχείων και λατομείων, περισσότερες από τις μισές από τις είκοσι κορυφαίες επιχειρήσεις έχουν οικογενειακό χαρακτήρα. Αντιθέτως, στον χρηματοπιστωτικό κλάδο και στις μεταφορές, μόλις 3 και 5 αντίστοιχα ήταν οι οικογενειακές επιχειρήσεις που εντάσσονταν στις 20 κορυφαίες του κλάδου.

Γίνεται οπότε κατανοητό ότι η κρίση βρήκε τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα να διαδραματίζουν έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην οικονομία. Η ιδιαιτερότητα όμως των εν λόγω επιχειρήσεων δύναται να οδηγούσε σε σημαντικότερα προβλήματα από ότι στις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Από την άλλη μεριά, οι ίδιες ιδιαιτερότητες παρέχουν στις οικογενειακές επιχειρήσεις και ορισμένα πλεονεκτήματα αντιμετώπισης των επιπτώσεων της κρίσης έναντι των υπολοίπων.

Τα κυριότερα προβλήματα τα οποία καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις και ειδικότερα οι οικογενειακές είναι ο περιορισμός ή ακόμη και η πλήρης αναστολή των επενδύσεων. Το ανωτέρω δύναται να οφείλεται στην αβεβαιότητα για την

μελλοντική πορεία της οικονομίας και στην αδυναμία άντλησης των απαραίτητων κεφαλαίων για την υλοποίηση του επενδυτικού σχεδίου. Ο περιορισμός όμως των επενδύσεων δύναται να συμπαρασύρει και άλλα οικονομικά μεγέθη όπως ο τζίρος (Κουφάρης, 2010).

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναλυθεί η αδυναμία συγκέντρωσης κεφαλαίων των οικογενειακών επιχειρήσεων, λόγω της απροθυμίας τους στην προσέλκυση και είσοδο επενδυτών εκτός οικογενείας. Το γεγονός αυτό έχει ως επακόλουθο την επιδείνωση του φαινομένου του περιορισμού των επενδύσεων λόγω έλλειψης των απαραίτητων κεφαλαίων. Με τον τρόπο όμως αυτό επιβαρύνεται αντί να βελτιώνεται η κατάσταση των οικογενειακών επιχειρήσεων κατά την διάρκεια της κρίσης, καθώς τις στερείται η δυνατότητα ωφέλιμων επενδύσεων.

Από την άλλη πλευρά, ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας για την αντιμετώπιση των δυσμενών επιπτώσεων της κρίσης είναι η πείρα και οι ικανότητες της διοίκησης αρχικά στην έγκαιρη αναγνώριση της κρίσης και εν συνέχεια στην λήψη μέτρων (Λιούκας, 2010). Γίνεται οπότε κατανοητό ότι η πείρα και οι ικανότητες δεν χαρακτηρίζουν πάντα τον επιχειρηματία της οικογενειακής επιχείρησης, καθώς αυτός βρίσκεται στην διοικητική θέση για λόγους που δεν σχετίζονται με την ηγετική του ικανότητα. Συνεπώς, στις περιπτώσεις αυτές η απουσία ενός επαγγελματία διευθυντή δύναται να αποβεί μοιραία για την οικογενειακή επιχείρηση καθώς της στερεί την απαραίτητη πείρα και γνώση ώστε να αντιδράσει αποτελεσματικά στο δυσμενές περιβάλλον.

Στο ανωτέρω κρίνεται σκόπιμο να γίνει αναφορά στο ζήτημα της διαδοχής. Αυτό καθώς σε αντίθεση με το εξωτερικό, πάνω από τις μισές οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούν ότι ο διάδοχος στην ηγεσία τους πρέπει να είναι κάποιο μέλος της οικογένειας (Νικολούλια, 2000). Η εν λόγω πεποίθηση που επικρατεί στην Ελλάδα λειτουργεί αρνητικά όσον αφορά την αντιμετώπιση της κρίσης, καθώς δύναται να στερήσει από την διοίκηση των οικογενειακών επιχειρήσεων την εμπειρία και τις γνώσεις που θα τις καθοδηγήσουν με ασφάλεια.

Στην Ελλάδα οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν προσδίδουν στην διαδικασία την δέουσα σοβαρότητα και δεν είθισται να απευθύνονται σε εξωτερικό σύμβουλο για την υποστήριξη στην διαδικασία διαδοχής (Stavroulakis *et al.*, 2011). Από την άλλη μεριά, στην υπόλοιπη Ευρώπη η διαδικασία της διαδοχής αποτελεί την τρίτη σε σπουδαιότητα πρόκληση (PwC, 2008). Γίνεται οπότε ευκόλως αντιληπτό ότι η εσφαλμένη εντύπωση όσον αφορά την διαδικασία της διαδοχής και η ανάληψη της διοίκησης των οικογενειακών επιχειρήσεων από άτομα τα οποία δεν έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες αποτελούν σοβαρό πρόβλημα για την λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων στην περίοδο της κρίσης.

Ένα ακόμη πρόβλημα των οικογενειακών επιχειρήσεων το οποίο διογκώνεται στην περίοδο της κρίσης και σχετίζεται με τον τρόπο διοίκησής τους, αφορά την διαδικασία λήψης σημαντικών αποφάσεων. Καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις είθισται να μην λειτουργούν τεχνοκρατικά, παρουσιάζονται συχνά καθυστερήσεις στην λήψη σημαντικών αποφάσεων. Οι εν λόγω καθυστερήσεις οφείλονται στην αβεβαιότητα, στην αδυναμία υποστήριξης μίας σημαντικής απόφασης, στην εν γένει επιφυλακτικότητα η οποία χαρακτηρίζει τις οικογένειες στην ελληνική κοινωνία καθώς και στην ομοφωνία που απαιτείται εντός της οικογένειας για την λήψη σημαντικών επιχειρηματικών αποφάσεων (Μιχαλοπούλου, 2018). Οι ανωτέρω καθυστερήσεις όμως δύναται να αποβούν μοιραίες σε ένα περιβάλλον δυναμικών και δυσμενών αλλαγών όπως η περίοδος μίας οικονομικής κρίσης.

Στο ανωτέρω πρέπει να προστεθεί και η αντίσταση που παρουσιάζουν κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης οι οικογενειακές επιχειρήσεις στις αλλαγές. Πιο συγκεκριμένα η οικογενειακή επιχείρηση δεν διακρίνεται για τους διευρυμένους ορίζοντές της και συνεπώς αποφεύγει να υιοθετήσει αλλαγές, εφαρμόζοντας τα γνωστά και πετυχημένα. Καθώς όπως έχει ήδη σημειωθεί μία περίοδο κρίσης απαιτεί σημαντικές αλλαγές, η τάση για αντίσταση στις αλλαγές γίνεται ακόμα περισσότερο εμφανής για τις οικογενειακές επιχειρήσεις (Σταυρουλάκης, 2013).

Τέλος, ένα ακόμη πρόβλημα των οικογενειακών επιχειρήσεων κατά την διάρκεια της κρίσης έχει να κάνει με τον προγραμματισμό. Πιο συγκεκριμένα εντός ενός περισσότερο ευέλικτου και λιγότερου αυστηρού και τεχνοκρατικού πλαισίου

λειτουργίας, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποφεύγουν την κατάρτιση ενός μακροχρόνιου σχεδίου (Σταυρουλάκης, 2013). Αυτό καθώς ένα μακροχρόνιο πλάνο συνήθως απουσιάζει από τις οικογενειακές επιχειρήσεις, φαινόμενο που εντείνεται σε περιόδους κρίσης. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι πρόκειται για ένα είδος καιροσκοπισμού. Ειδικότερα, εντός μίας περιόδου κρίσης, οι οικογενειακές επιχειρήσεις επηρεαζόμενες από το δυσμενές περιβάλλον, στρέφονται συνήθως στην επιβίωσή τους και στην αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων, παραβλέποντας την κατάρτιση ενός μακροχρόνιου προγράμματος. Η απουσία όμως ενός τέτοιου σχεδίου μπορεί να στερήσει από την οικογενειακή επιχείρηση την πυξίδα για την έξοδο από την κρίση και την θεμελίωση της επόμενης μέρας.

Στον αντίποδα, κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούν και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της κρίσης. Αρχικά οι διοικητικές αποφάσεις δύναται λαμβάνονται με μεγαλύτερη ταχύτητα συνεπώς διασφαλίζεται η διοικητική ευελιξία της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, σε αντίθεση με μία τυπική επιχείρηση με πλήθος ιδιοκτητών και μειωνηφούντες μετόχους, οι αποφάσεις σε μία οικογενειακή επιχείρηση, ειδικά αν πρόκειται για μία συγκεντρωτική διοικητική δομή, λαμβάνονται από την οικογένεια, χωρίς κάποια χρονοβόρα διαδικασία και πλήθος επεξηγήσεων. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η όσο το δυνατόν ταχύτερη ανταπόκριση στις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και συνεπώς η αντιμετώπιση της κρίσης.

Ένα δεύτερο πολύτιμο χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων στην κρίση δεν είναι άλλο από την ταύτιση της οικογένειας με την επιχείρηση. Σε μία περίοδο αβεβαιότητας όπως η περίοδος των κρίσεων, η ανωτέρω ταύτιση παρέχει ένα είδος εξασφάλισης στους συναλλασσόμενους. Αυτό καθώς γνωρίζουν ότι η επιχείρηση αποτελεί μία προέκταση της οικογένειας και συνεπώς είναι ζήτημα τιμής, αξιοπιστίας και περηφάνιας η λειτουργία της. Γίνεται οπότε αντιληπτό ότι οι συναλλασσόμενοι όπως οι πιστωτές, αναγνωρίζουν μία πρόσθετη εξασφάλιση στις οικογενειακές επιχειρήσεις σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, ειδικά αν πρόκειται για απρόσωπες κεφαλαιουχικές μορφές.

Στα ανωτέρω είναι απαραίτητο να προστεθεί η λειτουργία τους χωρίς την απόλυτη εφαρμογή του αμιγώς κερδοσκοπικού χαρακτήρα μίας τυπικής επιχείρησης. Όπως έχει ήδη σημειωθεί οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σύνηθες να επιδιώκουν απλά την δημιουργία εισοδήματος για την οικογένεια και την εξασφάλιση της απασχόλησης των μελών της, θέτοντας στο περιθώριο την μεγιστοποίηση του κέρδους. Πιο συγκεκριμένα οι οικογενειακές επιχειρήσεις στο πλαίσιο μίας κρίσης δύναται να μην εφαρμόσουν τον επιχειρηματικό ορθολογισμό, αποδεχόμενες χαμηλά έως καθόλου κέρδη καθώς η λειτουργία τους διασφαλίζει την εργασία των μελών της οικογένειας. Παράλληλα, τα ίδια τα μέλη της οικογένειας είναι διατεθειμένα να εργαστούν περισσότερο, χωρίς πρόσθετη ανταμοιβή, να αποδεχτούν μείωση στις αμοιβές τους στο πλαίσιο διατήρησης της οικογενειακής επιχείρησης σε λειτουργία. Με τον τρόπο αυτό, οικογενειακές επιχειρήσεις δύναται να αντέξουν και να διέλθουν μία περίοδο κρίσης, που τυπικές επιχειρήσεις με ανάλογα χαρακτηριστικά θα οδηγηθούν σε παύση της λειτουργίας τους.

Το ανωτέρω έχει ήδη επιβεβαιωθεί στην περίπτωση της ελληνικής κρίσης, καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ελληνική οικονομία παρά τα όποια προβλήματα παρουσιάζουν υψηλού βαθμού ανθεκτικότητα. Η εν λόγω ανθεκτικότητα οφείλεται στο σύστημα αξιών τους που δεν διαρρηγνύεται και συσπειρώνει τα μέλη της οικογένειας γύρω από την οικογενειακή επιχείρηση κατά την διάρκεια της δύσκολης περιόδου. Μάλιστα, σημαντικό ρόλο στα ανωτέρω διαδραματίζει ο θεσμός της οικογένειας, ο οποίος στην ελληνική κοινωνία παραμένει αρκετά ισχυρός ενθαρρύνοντας την συσπείρωση της οικογένειας γύρω από την επιχείρηση (Μιχαλοπούλου, 2018).

Η επιφυλακτικότητα που όπως έχει ήδη σημειωθεί διακρίνει την ελληνική οικογένεια και συνεπώς την ελληνική οικογενειακή επιχείρηση δύναται όμως να την ευνοήσει σε περιόδους κρίσης. Πιο συγκεκριμένα, η ευρύτερη συντηρητική πολιτική που ακολουθούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις δύναται να αποτρέψει αποφάσεις υψηλού ρίσκου και ραγδαίας επέκτασης (Σταυρουλάκης, 2013). Είναι αρκετά πιθανό αρκετές επιχειρήσεις που προχώρησαν σε τέτοιες κινήσεις πριν την εμφάνιση μίας κρίσης, να βρέθηκαν αντιμέτωπες με σημαντικά προβλήματα καθώς ο επενδυτικός τους σχεδιασμός

απέκλινε του σχεδιασμένου. Από την άλλη μεριά, οι συντηρητικές επιχειρήσεις που δεν έχουν αναλάβει υψηλούς κινδύνους, είναι λιγότερο πιθανό να αντιμετωπίσουν σημαντικά προβλήματα λόγω αποκλίσεων των επενδυτικών τους σχεδίων. Συνεπώς, η ανθεκτικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων κατά την διάρκεια της οικονομικής κρίσης δύναται να οφείλεται και στην συντηρητική φύση των πολιτικών που υιοθετεί η διοίκησή τους.

Στην περίπτωση που οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που πηγάζουν από την οικονομική κρίση, δύναται να οδηγηθούν είτε σε παύση εργασιών είτε σε εξαγορά. Αυτό καθώς θεωρούνται ευάλωτες λόγω των αδυναμιών τους στο περιβάλλον της κρίσης και αποτελούν στόχο εξαγοράς (Σταυρουλάκης, 2013).

Όσον αφορά στοιχεία που προέκυψαν από την πρόσφατη κρίση σε δείγμα 8.500 εταιρειών σε 35 χώρες, εξήχθησαν ορισμένα ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Αρχικά, η υπό – απόδοση των οικογενειακών επιχειρήσεων κατά την εμφάνιση της κρίσης οφείλεται κατά 1/3 στην υπο – επένδυση. Επίσης έντονη επίπτωση την χρηματοοικονομική απόδοση των οικογενειακών επιχειρήσεων καταγράφηκε σε αυτές με υψηλά κόστη αντιπροσώπευσης. Τέλος, εντοπίστηκε ότι λόγω θεμελιωδών διαφορών, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με δυσμενέστερες συνέπειες από ένα χρηματοοικονομικό σοκ κατά την διάρκεια μίας κρίσης, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες εταιρείες (Lins *et al.*, 2013).

Σημαντικός παράγοντας ανάσχεσης των δυσμενών επιδράσεων της πρόσφατης χρηματοοικονομικής κρίσης στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η διαχείριση του συναισθήματος. Πιο συγκεκριμένα, ο συνδυασμός της επιχειρηματικής σκέψης με το συναίσθημα οδηγεί στην δημιουργία μίας μοναδικής διαδικασίας λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων, η οποία διαφέρει από τις τυποποιημένες διαδικασίες (I.O.B.E., 2010). Η ιδιομορφία αυτή μπορεί να οδηγήσει σε κινήσεις με αμφίβολο αποτέλεσμα. Η υπερίσχυση του συναισθήματος μάλιστα έχει οδηγήσει σε κινήσεις απελπισίας που οδήγησαν στην μείωση της εταιρικής περιουσίας.

Εστιάζοντας στις οικογενειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, αντίστοιχη έρευνα ανέδειξε ότι η χώρα μας βρίσκεται μεταξύ των έξι μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπου παρατηρήθηκε μείωση του εισοδήματός τους. Πιο συγκεκριμένα, οι οικογενειακές αγροτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα απώλεσαν το 3,5% του ετήσιου εισοδήματός τους (Eurostat, 2018).

5.2 Εμπειρική έρευνα

Μέσω των

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η επιχείρηση αποτελεί επί της ουσίας προϊόν της επιχειρηματικότητας και ένα μέσω άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας με γνώμονα την δημιουργία πλούτου μέσω της κερδοφόρου λειτουργίας. Γίνεται οπότε αντιληπτό ότι πρόκειται για έναν κερδοσκοπικό οικονομικό οργανισμό.

Οι επιχειρήσεις όμως μπορούν να ομαδοποιηθούν σε κατηγορίες βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων όπως το μέγεθος, ο φορέας, η δραστηριότητα και η νομική τους μορφή. Έναν όμως ιδιαίτερο τύπο επιχειρήσεων αποτελούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις.

Αν και στην διεθνή βιβλιογραφία δεν παρατηρείται κάποιος κοινός ορισμός για την οικογενειακή επιχείρηση, τα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία την διακρίνουν έναντι των άλλων επιχειρήσεων είναι ότι η ιδιοκτησία και η διοίκηση συγκεντρώνεται στα μέλη μίας οικογένειας. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί ότι ο όρος οικογένειας αναγνωρίζεται με την ευρύτερη έννοιά του και δεν περιορίζεται αποκλειστικά στους συγγενείς πρώτου βαθμού.

Λόγω της ιδιομορφίας και της ιδιαίτερης φύσης της οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαφέρουν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα συγκεντρώνουν έναν αριθμό συγκριτικών πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων που συνδέονται με τον χαρακτήρα τους. Στα πλεονεκτήματα εμπεριέχεται η ισχυρή δέσμευση μεταξύ των μελών, η εξασφάλιση της συνέχειας της γνώσης, η ευελιξία στην απασχόληση, η υπερηφάνεια και η αξιοπιστία, η διέξοδος απασχόλησης νέων και εργαζομένων μεγάλης ηλικίας καθώς και οι υψηλές πιθανότητες επιτυχίας. Από την άλλη μεριά παρατηρούνται μειονεκτήματα που σχετίζονται με την ανεπισημότητα στην λειτουργία της, η μη τεχνοκρατική διοίκηση και τα ζητήματα διαδοχής, η κατανομή του κεφαλαίου και των θέσεων απασχόλησης καθώς και εσωτερικά προβλήματα που δύναται να οφείλονται ακόμα και σε προσωπικούς παράγοντες, άσχετους με την επιχειρησιακό περιβάλλον.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο στην οικονομία, κατέχοντας σημαντικό μερίδιο στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν των χωρών αλλά και στον αριθμό των επιχειρήσεων. Ειδικά όσον αφορά την Ελλάδα, η θέση των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ενισχυμένη. Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να επισημανθεί ότι ο όρος των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν σχετίζεται σε καμία περίπτωση με το μέγεθος ή την οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης, αλλά αφορά αποκλειστικά την ιδιοκτησία και την διοίκηση. Υπάρχει πλήθος οικογενειακών επιχειρήσεων τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα (π.χ. Κρι - Κρι), οι οποίες αποτελούν επί της ουσίας πολυεθνικές επιχειρήσεις εισηγμένες στο χρηματιστήριο με σημαντική οικονομική επιφάνεια.

Η πρόσφατη κρίση που εμφανίστηκε στην Ελλάδα και έχει σαφείς επιρροές από την παγκόσμια οικονομική κρίση του 2008 δεν θα μπορούσε να μην επηρεάσει δυσμενώς και τις ελληνικές επιχειρήσεις. Προβλήματα όπως οι δυσκολίες χρηματοδότησης, η μείωση του κύκλου εργασιών και η αύξηση της αβεβαιότητας επηρέασαν σημαντικά τις ελληνικές επιχειρήσεις και τις αντίστοιχες πολιτικές τους.

Εστιάζοντας στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η κρίση της βρήκε να διαδραματίζουν σημαντικό στην εγχώρια οικονομία, κατέχοντας αξιόλογα μερίδια σε κάποιους από τους πλέον ισχυρούς οικονομικούς κλάδους. Το αποτύπωμα όμως της κρίσης στις εν λόγω επιχειρήσεις διέφερε αισθητά από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις λόγω της ιδιομορφίας τους και των μοναδικών χαρακτηριστικών τους.

Η κρίση ανέδειξε την απουσία επικεφαλών στις οικογενειακές επιχειρήσεις με γνώσεις και εμπειρία για την αντιμετώπιση της κρίσης, γεγονός το οποίο οφείλεται εν πολλοίς στα προβλήματα διαδοχής. Επιπροσθέτως, η φύση των οικογενειακών επιχειρήσεων περιορίζει τις πιθανές χρηματοδοτικές πηγές εντός ενός ήδη δυσμενούς χρηματοδοτικά περιβάλλοντος, ενώ δύναται να επιβραδύνει την διαδικασία της διοίκησης, να δημιουργεί αντιστάσεις σε κρίσιμες αλλαγές και να απουσιάζει ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο.

Από την άλλη πλευρά, οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν υψηλή ανθεκτικότητα στην κρίση λόγω της ταύτισης της επιχείρησης με την οικογένεια και την

συσπείρωση γύρω από αυτήν, τα μη αμιγώς οικονομικά κριτήρια για την συνέχιση της λειτουργίας της, το ενδεχόμενο γρήγορων αποφάσεων λόγω συγκεντρωτισμού και τέλος την απουσία κινήσεων υψηλού κινδύνου πριν την εμφάνιση της κρίσης λόγω της συντηρητικής διοίκησης, οι οποίες θα οδηγούσαν σε σημαντικά προβλήματα μετά το αναπάντεχο ξέσπασμα της κρίσης.

Ο σημαντικότερος περιορισμός κατά την εκπόνηση της παρούσης μελέτης έχει να κάνει με τα περιορισμένα στοιχεία, ειδικά ποσοτικά όσον αφορά την πορεία των οικογενειακών επιχειρήσεων στην κρίση. Ενδεχομένως το μέγεθος της ελληνικής αγοράς δεν είναι τέτοιο που να προκαλεί το διεθνές ενδιαφέρον για την μελέτη της και την συγκέντρωση σχετικών στοιχείων.

Όσον αφορά τις προτάσεις για μελλοντική μελέτη, κρίνεται ωφέλιμη η σύγκριση της επιδίκασης της κρίσης στις οικογενειακές επιχειρήσεις διαφορετικών χωρών, εστιάζοντας στις χώρες που αντιμετώπισαν κρίσεις δημοσίου χρέους (π.χ. Κύπρος και Πορτογαλία). Επίσης προτείνεται η σύγκριση μίας οικογενειακής και μίας μη οικογενειακής επιχείρησης αντίστοιχου μεγέθους και ιδίου κλάδου κατά την διάρκεια της κρίσης, ώστε να εντοπιστούν οι σημαντικότερες διαφορές στον τρόπο λειτουργίας και αντίδρασής τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βαγιανός, Δ., Βέττας, Ν. & Μεγήρ, Κ. (2010). *Η Οικονομική Κρίση στην Ελλάδα: Μεταρρυθμίσεις και Ευκαιρίες σε μία Κρίσιμη Συγκυρία*, Αθήνα
- Γκίνογλου, Δ. (2004). *Λογιστική Εταιρειών: Φορολογία Εισοδήματος Φυσικών και Νομικών Προσώπων*, Αθήνα: Rosili
- Δρακοπούλου – Ντοτ, Σ. (2009). *Οικογενειακές Επιχειρήσεις: Εργαλεία Αυτοϊασης*, Αθήνα: ALBA Business School
- Ζοπουνίδης, Κ. (2009). *Σύγχρονα Θέματα Τραπεζικού Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Κλειδάριθμος
- Ι.Ο.Β.Ε. (2010). *Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα: 2008 – 2009*, Αθήνα
- Ι.Ο.Β.Ε. (2009). *Ελληνική Οικονομία*, Αθήνα
- Κεφαλάς, Α. (2008). *Οικογενειακές Επιχειρήσεις στην Νέα Οικονομία*. Αθήνα: Κριτική
- Κεφαλάς, Α. & Γεωργίου, Χ. (2013). *Η Διαδικασία Διαδοχής στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις: Δεν υπάρχει επιτυχία χωρίς μία καλή διαδοχή*, Αθήνα: Economia
- Κολλίντζας, Τ. & Ψαλιδόπουλος, Μ. (2009). «Οι κρίσεις του 1929 και του 2009 και οι πολιτικές αντιμετώπισής τους», *Από την Κρίση του 1929 στην Κρίση του 2009*, Οικονομία και Αγορές, vol. 4 (8), pp. 25 – 35
- Κουφάρης, Γ. (2010). “Η παγκόσμια οικονομική κρίση και οι χρηματιστηριακές αγορές”, *Χρήμα*, τ. Ιανουαρίου – Φεβρουαρίου

- Κυριαζόπουλος, Π. & Τερζίδης, Κ. (2000). *Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- Λιούκας, Σ. (2010). *Οι Ελληνικές Επιχειρήσεις Μετά την Κρίση: Προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα*, Αθήνα: Τράπεζα της Ελλάδος
- Μιχαλοπούλου, Ν. (2018). “«Ανθεκτικές» οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, αλλά με πρόβλημα σε μανάτζμεντ και διαδοχή”, *Πρώτο Θέμα*, 29/05/2018
- Νικολούλια, Β. (2000). “Πόσο αντέχει το μοντέλο της οικογενειακής επιχείρησης”, *Το Βήμα*, 20/08/2000
- Παππάς, Β. (2008). “Δέκα Εντολές Επιβίωσης & Επιτυχίας για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις”, *Επιχειρείν*
- Σάλτου, Ε. & Κουκουμάκος, Κ. (2009). “Ανθούν οι επιχειρήσεις από... σπίτι”, *Τα Νέα*
- Σταυρουλάκης, Δ. (2013). “Οικογενειακές Επιχειρήσεις”, *Ακαδημαϊκές Παρουσιάσεις Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Πειραιάς: Ανώτατο Εκπαιδευτικό ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα
- Τραυλός, Ν. (2008). *Παγκόσμια Χρηματοπιστωτική Κρίση: Αίτια και Επιπτώσεις*, Αθήνα
- Τριαντόπουλος, Χ. & Τσικριπής, Ι. (2010). *Συσχέτιση μακροοικονομικού περιβάλλοντος και τραπεζικών κινδύνων*, Αθήνα

ΑΓΓΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Akbar, M. (2008). “How differently does the family firms’ governance system affect the organizational practices than professional firms?”, *Indian Institute of Management Lucknow*
- Ardagna, S. & Caselli, F. (2014). “The political economy of the Greek debt crisis: A tale of two bailouts”, *American Economic Journal: Macroeconomics*, vol. 6 (4), pp. 291 – 323
- Astrachan, J. (2010). “Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda”, *Journal of Family Business Strategy*, vol. 1 (1), pp. 6 – 14
- Birley, S., Nig, D. & Godfrey, A. (1999). “The family and the business”, *Long Range Planning*, vol. 32 (6), pp. 598 – 608
- Cucculelli, M. & Micucci, G. (2008). ”Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms”, *Journal of Corporate Finance*, vol. 14 (1), pp. 17 – 31
- Dhameja, N. (2010). “Financial Crisis: Impact, Challenges and Way Out”, *Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 45 (3), pp. 11 – 16
- Downes, J. & Goodman, E. J. (2010). *Dictionary of Finance and Investment Terms*, New York: Barron’s
- Handler, W. (1990). “Succession in family firms: a mutual role adjustment between entrepreneur and next – generation family members”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 15, pp. 37 – 52
- Handler, W. (1991). “Key interpersonal relationships of next – generation family members in family firms”, *Journal of Small Business Management*, vol. 29 (3), pp. 21 – 32
- Kets de Vries, M. (1993). “The dynamics of family controlled forms: The good news and the bad news”, *Organizational Dynamics*, vol. 21 (3), 59 – 71

- Kouretas, G. & Vlamis, P. (2010). “The Greek Crisis: Causes and Implications”, *Panoeconomicus*, vol. 57 (4), pp. 391 – 404
- Lins, K., Volpin, P. & Wagner, H. (2013). “Does Family Control Matter? International Evidence from the 2008–2009 Financial Crisis”, *The Review of Financial Studies*, vol. 26 (10), pp. 2583 – 2619
- Litz, R. (1995). “The family business: Toward definitional clarity”, *Family Business Review*, vol. 8 (2), pp. 71 – 82
- Longnecker, J., Moore, C. & Petty, W. (1995). *Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Έλλην
- Mankiw, G. & Taylor, M. (2011). *Αρχές Οικονομικής Θεωρίας: Μικροοικονομική – Μακροοικονομική*, Αθήνα: Gutenberg
- Nelson, R., Belkin, P. & Mix, D. (2011). “Greece’s Debt Crisis: Overview, Policy Responses, and Implications”, *Congressional Research Service*, pp. 1 – 25
- PwC. (2008). *Up Close and Professional: The Family Factor*.
- Schularick, M. & Taylor, A. (2012). “Credit Booms Gone Bust: Monetary Policy, Leverage Cycles, and Financial Crises, 1870-2008”, *American Economic Review*, vol. 102 (2), pp. 1029 – 1061
- Sharma, P. (2004). “An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future”, *Family Business Review*, vol. 17 (1), pp. 1 – 36
- Stavroulakis, D., Goutsos, S. & Bitsani, E. (2011). “Succession in Greek family business: A field study”, *Archives of Economic History*, vol. 2, pp. 75 – 91
- Schwartz, A. (2009). “Origins of the Financial Market Crisis of 2008”, *Cato Journal*, vol. 29 (1), pp. 19 – 23
- Valiante, D. (2010). “Shaping Reforms and Business Models for the OTC Derivatives Market, Quovadis?”, *ECMI Research Report*, vol. 5, p. 51 -

