

ΑΛΕΞΑΝΔΡΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΘΕΜΑ:

**«Η ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΠΟΥ
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»**

ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΑΝΑ

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΒΛΑΧΑΚΗΣ ΣΩΤΗΡΙΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 2021

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρακάτω εργασία είναι μια έρευνα με αληθή στοιχεία και αποτελεί πτυχιακή εργασία της Ανανωστοπούλου Ελεάνα για το τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης του Α.Τ.Ε.Ι.Θ με αρμόδιο καθηγητή τον κύριο Βλαχάκη Σωτήρη.

Το θέμα της πτυχιακής αυτής εργασίας είναι “Η ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ”.

Για την διεξαγωγή αλλά και διεκπεραίωση της συγκεκριμένης έρευνας χωρίστηκε αυτή σε δυο σκέλη. Στην πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα.

Στην δευτερογενή έρευνα (πρώτο έως τέταρτο κεφάλαιο) αντλήθηκαν πληροφορίες από διεθνείς έρευνες πανεπιστημίων αλλά και επιστημονικών ερευνών καθώς επίσης και μέσω διαδικτυακών έγκυρων πηγών αλλά και βιβλιογραφίας, με στόχο την κατανόηση των ορισμών αλλά και των τρόπων λειτουργίας, ηγεσίας και στρατηγικής των επιχειρήσεων αυτών.

Στην πρωτογενή έρευνα στόχος ήταν η συλλογή και ανάλυση στοιχείων τριών Ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων ώστε να συλλεχθούν κάποια ασφαλή στοιχεία για τον τρόπο όπου αυτές οι επιχειρήσεις λειτουργούν και ευδοκιμούν. Ο τρόπος συλλογής ήταν η δημοσκόπηση μέσω προσωπικής συνέντευξης ενός ή περισσότερων μελών της επιχείρησης με μέσο ένα ερωτηματολόγιο ανοιχτού τύπου ερωτήσεων για μεγαλύτερη κάλυψη του θέματος. Η πρωτογενής έρευνα παρουσιάζεται στο πέμπτο κεφάλαιο.

Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας αυτής γίνεται μια συγκριτική μελέτη των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την δευτερογενή και πρωτογενή έρευνα για να επαληθευτεί ή ακόμα και να αντικρουστεί η θεωρία της βιβλιογραφικής μελέτης με αυτή της πρακτικής και καθημερινής εικόνας των επιχειρήσεων.

Πίνακας περιεχομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.....	7
1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ - ΟΡΙΣΜΟΙ	9
1.2 ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΚΥΚΛΟΙ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣΗΣ	12
1.3 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	14
1.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	15
1.4.1 Πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων	15
1.4.2 Μειονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων	17
1.4.3 Ενδυνάμωση πλεονεκτημάτων και διαχείριση μειονεκτημάτων	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	21
2.1 ΗΓΕΣΙΑ.....	21
2.2 Ηγετικά Μοντέλα.....	21
2.3 Ο ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ.....	24
2.3.1 Οικογενειακή ηγεσία - επιχειρηματική ηγεσία.....	24
2.3.2 Η οικογένεια ή η επιχείρηση - ποια πρέπει να έρχεται πρώτη;	24
2.4 Η έννοια της Υπεύθυνης Ιδιοκτησίας.....	26
2.4.1 Συμπεριφορές υπεύθυνης ιδιοκτησίας.....	26
2.5 Συναισθηματική νοημοσύνη στην οικογενειακή επιχείρηση	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	32
3.1 Η ΔΙΑΔΟΧΗ ΚΑΙ Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	32
3.1.1 Επιχειρησιακή Μάθηση	33
3.1.2 Αποχώρηση	34
3.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ	36
3.2.1 Η απομάκρυνση ισούται με θάνατο	36
3.2.2 Μετά την επίσημη μετάβαση.....	37
3.2.3 Προετοιμασία της επόμενης γενιάς.....	38
3.2.4 Διαδοχή ιδιοκτησίας	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ.....	40
4.1 ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ – ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ - ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	40
4.1.1 ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	40
4.2 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	42
4.2.1 ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	42
4.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	43

4.2.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	46
4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	47
4.4 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ.....	53
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ.....	60
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	60
6.1 Προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	60
6.2 Διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις.....	62
6.3 Μοντέλα διοίκησης και ηγεσίας	63
6.4 Προβλήματα και αίτια συγκρούσεων οικογενειακών επιχειρήσεων	64
6.5 Τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων	64
6.5 Επιχειρηματική στρατηγική.....	68
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	79
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ	79

Εισαγωγή

Η έρευνα αυτή διεξήχθη την χρονική περίοδο Φεβρουάριο έως Νοέμβριο 2020 από την φοιτήτρια Αναγνωστοπούλου Ελεάνα του τμήματος εμπορίας και διαφήμισης της σχολής διοίκησης και οικονομίας του Α.Τ.Ε.Ι.Θ. Αφορά τη κατανόηση και διερεύνηση των προβλημάτων αλλά και τον τρόπο λειτουργίας και διαχείρισης των ελληνικών επιχειρήσεων. Η παρούσα εργασία αποτελεί πτυχιακή εργασία η οποία ανατέθηκε για περεταίρω διερεύνηση των επιχειρήσεων αυτών.

Θέμα

Η μελέτη των προβλημάτων λειτουργίας και των αιτιών τους, των Ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων του νομού Κεφαλληνίας.

Σκοπός της έρευνας

Στα πλαίσια εκπόνησης της πτυχιακής εργασίας κα σε συνεννόηση με τον αρμόδιο καθηγητή λόγω έλλειψης στοιχείων γύρω από τα προβλήματα και τα αίτια, αυτών, των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων και τη διεύρυνση της γνώσης σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Γενικός στόχος

Ποια είναι τα προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων και που οφείλονται αυτά;

Ειδικοί στόχοι

- Να διερευνηθεί το θέμα της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις.
- Να εντοπιστούν τα μοντέλα διοίκησης και ηγεσίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις.
- Να διερευνηθεί το πρόβλημα των συγκρούσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις.
- Να μελετηθούν τα αίτια των συγκρούσεων των οικογενειακών επιχειρήσεων.
- Να ορισθούν οι ορισμοί των οικογενειακών επιχειρήσεων.
- Να ορισθούν τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων.

- Να εξετασθεί το θέμα της στρατηγικής στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Παγκοσμίως οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται βασικό στοιχείο των τοπικών και εθνικών οικονομιών. Η σημασία τους για κάθε οικονομία μπορεί να μετρηθεί με την συμβολή τους στο συνολικό οικονομικό προϊόν, την απασχόληση και την υποστήριξη του συστήματος κοινωνικής πρόνοιας. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σταθεροί, αλλά όχι απαραίτητα καινοτόμοι οργανισμοί, που συμβάλλουν στην οικονομία. Σε σύγκριση με τις μη Οικογενειακές Επιχειρήσεις και τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, αποτελούν συχνά τη βάση για οικονομική σταθερότητα.

Σε όλη την Ευρώπη, περίπου το 70% - 80% των επιχειρήσεων είναι οικογενειακές και αντιπροσωπεύουν περίπου το 40% - 50% της απασχόλησης. Ένα μεγάλο μέρος των ευρωπαϊκών ΜΜΕ είναι οικογενειακές επιχειρήσεις, ενώ μερικές από τις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές εταιρείες είναι και αυτές οικογενειακές. Ωστόσο, ο τομέας των οικογενειακών επιχειρήσεων κυριαρχείται από τις ΜΜΕ και ιδιαίτερα από τις μικροεπιχειρήσεις με λιγότερους από 10 εργαζόμενους.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Σε ορισμένες χώρες υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία που καταδεικνύουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο διαδεδομένες στους παραδοσιακούς τομείς και στους τομείς έντασης εργασίας. Ωστόσο, πραγματοποιείται μια στροφή προς πιο σύγχρονους κλάδους, ενώ οι οικογενειακές επιχειρήσεις που αναπτύσσονται επικεντρώνονται στον ψηφιακό μετασχηματισμό, στις καινοτόμες λύσεις και στην οικοδόμηση ενός χαρτοφυλακίου επιχειρήσεων που ελέγχονται από την οικογένεια.

Συνολικά, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναπτύσσονται από έναν ιδρυτή επιχειρηματία ο οποίος εισάγει την συμμετοχή της οικογένειας ως στοιχείο που χαρακτηρίζει την επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι σε κάποιο σημείο προστίθενται στην επιχείρηση μέλη της οικογένειας, το οικογενειακό κεφάλαιο ή/και το

προσωπικό που προέρχεται από την οικογένεια με τρόπο που επηρεάζει τη λειτουργία της και τη λήψη αποφάσεων.

Ταυτόχρονα, η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων βασίζεται περαιτέρω στα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους, όπως:

- Επανεπένδυση κερδών για την περαιτέρω ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης.
- Εστίαση σε μακροπρόθεσμη στρατηγική που ωφελεί τους εργαζόμενους, τους πελάτες και την κοινότητα.
- Ενίσχυση των περιφερειακών οικονομιών και των μικρότερων κοινοτήτων μέσω της άμεσης ή έμμεσης εξασφάλισης θέσεων εργασίας (τοπικοί παραγωγοί και πάροχοι υπηρεσιών).
- Εστιάζοντας στην κοινωνική προσφορά και στηρίζοντας ιδρύματα της τοπικής κοινότητας μέσω δραστηριοτήτων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης που βασίζονται κυρίως στην οικογένεια.

Σύμφωνα με τον οργανισμό European Family Businesses, τα ποσοστά των οικογενειακών επιχειρήσεων στο σύνολο των εταιρειών στις ευρωπαϊκές χώρες έχουν ως εξής (Koumentakis, 2020):

Αυστρία 80%	Λετονία 58%
Βέλγιο 70%	Λιθουανία 38%
Βουλγαρία 70%	Λουξεμβούργο 70%
Γαλλία 75%	Μάλτα 70%
Γερμανία 75%	Νορβηγία 65%
Δανία 77%	Ουγγαρία 70%

Ελλάδα 80%	Πολωνία 75%
Εσθονία 90%	Πορτογαλία 75%
Ηνωμένο Βασίλειο 65%	Ρουμανία 65%
Ιρλανδία 75%	Σλοβακία 90%
Ισλανδία 75%	Σλοβενία 70%
Ισπανία 85%	Σουηδία 55%
Ιταλία 75%	Τσεχία 87%
Κάτω Χώρες 61%	Φινλανδία 80%
Κύπρος 90%	

(Πηγή: <https://koumentakislaw.gr/arthra/oikogeneiak-es-epixeirhseis-kai-oikonomia/>)

1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ - ΟΡΙΣΜΟΙ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις βρίσκονται ουσιαστικά σε κάθε κλάδο της παγκόσμιας οικονομίας. Είναι η πιο κοινή μορφή επιχειρηματικής οντότητας στον κόσμο. Ωστόσο, η σύνθεση της ιδιοκτησίας, της διαχείρισης και της οικογένειας δημιουργούν μια πολυπλοκότητα που απαιτεί ειδικές γνώσεις και δεξιότητες για να γίνουν κατανοητές και να είναι η διαχείριση τους αποτελεσματική. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεκινούν συνήθως από τον ιδρυτή/επιχειρηματία, ο οποίος εισάγει σταδιακά το στοιχείο της οικογένειας στην επιχείρηση. Αυτό μπορεί να γίνει με τη συμμετοχή των μελών της οικογένειας ή του κεφαλαίου της με στρατηγικό τρόπο. Σε πολλές περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις ξεκινούν ως οικογενειακές επιχειρήσεις από

την πρώτη ημέρα, έχοντας συζύγους, αδέρφια, ξαδέλφια ή άλλα μέλη της οικογένειας ως συνιδρυτές.

Το επόμενο βήμα μετά την διοίκηση της επιχείρησης από τον ιδρυτή, περιγράφεται συχνά ως «αδελφική συνεργασία» και περιγράφει την ηγετική φάση της δεύτερης γενιάς. Ακολουθεί η τρίτη γενιά με την «κοινοπραξία εξαδέλφων».

Ένα από τα πιο συζητημένα θέματα στην μελέτη των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ο ορισμός τους και δεν υπάρχει ακόμα ένας συμφωνημένος ορισμός. Υπάρχουν συγκεκριμένοι ορισμοί εργασίας που έχουν εξελιχθεί με τα χρόνια και περιγράφουν τη μοναδικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων:

Ορισμός 1

Οικογενειακές επιχειρήσεις είναι εκείνες, στις οποίες διάφορα μέλη της ίδιας οικογένειας συμμετέχουν ως κύριοι ιδιοκτήτες ή διαχειριστές, είτε ταυτόχρονα είτε με την πάροδο του χρόνου (Miller et al., 2007).

Ορισμός 2

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι εκείνες, στις οποίες η οικογένεια ελέγχει την επιχείρηση μέσω συμμετοχής στις θέσεις ιδιοκτησίας και διαχείρισης. Η συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία και η συμμετοχή της οικογένειας στη διοίκηση μετρίεται ως το ποσοστό των μετοχών που κατέχουν τα μέλη της οικογένειας και το ποσοστό των διευθυντικών στελεχών μιας επιχείρησης που είναι επίσης μέλη της οικογένειας (Sciascia & Mazzola, 2008).

Ορισμός 3

Μια οικογενειακή επιχείρηση είναι μια οικονομική μονάδα (όμιλος επιχειρήσεων), στην οποία δύο ή περισσότερα μέλη μιας οικογένειας έχουν συμφέρον στην ιδιοκτησία και δέσμευση για τη συνέχιση της επιχείρησης (Shanker & Astrachan, 1996).

Ορισμός 4

Η οικογενειακή επιχείρηση είναι μια επιχείρηση που διοικείται ή/και διοικείται με σκοπό να διαμορφώσει ή/και να επιδιώξει το όραμα της επιχείρησης, το οποίο ορίζει ένας κυρίαρχος συνασπισμός που ελέγχεται από μέλη της ίδιας οικογένειας ή από μικρό αριθμό οικογενειών, με τρόπο που είναι δυνητικά βιώσιμος σε περισσότερες γενιές της οικογένειας ή των οικογενειών (Sharma, 2004).

Ορισμός 5

Όταν έχει γίνει αναγνώριση από δύο τουλάχιστον γενιές μιας οικογένειας και όταν αυτή η σύνδεση είχε μια κοινή επίδραση στην εταιρική πολιτική και στα συμφέροντα της οικογένειας (Donnelley, 1964).

Με το πέρασμα των χρόνων και μάλιστα από πολύ παλιά υπάρχουν αμέτρητοι ορισμοί για το τι πραγματικά μπορεί να ορισθεί ως οικογενειακή επιχείρηση αλλά και στην ουσία ο λόγος που θα την διαφοροποιήσει από την απλή επιχείρηση. Το πρόβλημα οφείλεται στην ουσία της διαφοροποίησης που είναι η συμμετοχή της οικογένειας μέσα στην επιχείρηση. Μετά όμως από τις εργασίες μιας ομάδας εμπειρογνομόνων, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε το 2009 τον ακόλουθο ορισμό για τις οικογενειακές επιχειρήσεις (EU, 2009):

Μια επιχείρηση οποιουδήποτε μεγέθους είναι οικογενειακή επιχείρηση εάν:

1. Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων βρίσκεται στην κατοχή του φυσικού προσώπου ή των φυσικών προσώπων που ίδρυσαν την επιχείρηση, ή στην κατοχή του φυσικού προσώπου ή των φυσικών προσώπων που έχουν αποκτήσει το εταιρικό κεφάλαιο της επιχείρησης, ή στην κατοχή των άμεσων κληρονόμων (συζύγων, γονέων, παιδιών ή κληρονόμων των παιδιών τους).
2. Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων είναι έμμεση ή άμεση.
3. Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής εμπλέκεται επισήμως στη διακυβέρνηση της επιχείρησης.

4. Οι εισηγμένες εταιρείες πληρούν τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης εάν το πρόσωπο που ίδρυσε ή απέκτησε την επιχείρηση (μετοχικό κεφάλαιο) ή οι οικογένειες ή οι απόγονοί τους κατέχουν το 25% των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων, βάσει του μεριδίου τους στο κεφάλαιο.

Έτσι λοιπόν και η παρούσα μελέτη στηρίζετε σε αυτόν τον ορισμό, ως βασικό, για να εκπληρωθεί μια σωστή και ολοκληρωμένη έρευνα και να βγουν κάποια ασφαλή ερευνητικά αποτελέσματα.

1.2 ΟΙ ΤΡΕΙΣ ΚΥΚΛΟΙ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣΗΣ

Το 1978, οι Renato Tagiuri και ο John Davis, δυο ακαδημαϊκοί από το Harvard Business School, περιέγραψαν τις οικογενειακές επιχειρήσεις εισάγοντας το Μοντέλο Τριών Κύκλων του Οικογενειακού Επιχειρηματικού Συστήματος. Το πλαίσιο αυτό αποσαφηνίζει, με απλά λόγια, τις τρεις αλληλοεξαρτώμενες και επικαλυπτόμενες ομάδες που αποτελούν το σύστημα οικογενειακών επιχειρήσεων: οικογένεια, επιχειρήσεις και ιδιοκτησία. Λόγω αυτής της αλληλοεπικάλυψης, υπάρχουν επτά ομάδες συμφερόντων, κάθε μία με τις αποδεκτές απόψεις, τους στόχους και τη δυναμική της. Η μακροπρόθεσμη επιτυχία των συστημάτων των οικογενειακών επιχειρήσεων εξαρτάται από τη σύμπραξη και την αμοιβαία υποστήριξη καθεμιάς από αυτές τις ομάδες (Tagiuri & Davis, 1992).



Αυτό το μοντέλο υπογραμμίζει την πολυπλοκότητα της οικογενειακής επιχείρησης, καθώς εντοπίζει μέχρι επτά διαφορετικούς ρόλους που μπορεί να κληθεί να υποστηρίξει ένα άτομο στο πλαίσιο του συστήματος της οικογενειακής επιχείρησης. Αυτά είναι:

1 Μέλος οικογένειας
2 Ιδιοκτήτης επιχείρησης
3 Διοικητικός ρόλος
4 Μέλος οικογένειας & Ιδιοκτήτης επιχείρησης
5 Μέλος οικογένειας & Διοικητικός ρόλος
6 Ιδιοκτήτης επιχείρησης & Διοικητικός ρόλος
7 Μέλος οικογένειας, Ιδιοκτήτης επιχείρησης & Διοικητικός ρόλος

(Πηγή: <https://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/>).

1.3 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα βασικά χαρακτηριστικά της οικογενειακής επιχείρησης είναι το άμεσο αποτέλεσμα του βαθμού συμμετοχής της οικογένειας στην επιχείρηση. Η συμμετοχή της οικογένειας και οι οικογενειακές σχέσεις διαμορφώνουν τις αξίες της οικογενειακής επιχειρηματικότητας, την κουλτούρα και τους θεσμούς της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι τα βασικά χαρακτηριστικά μπορεί να λειτουργούν θετικά ή αρνητικά, ανάλογα με τη λειτουργικότητα των οικογενειακών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση. Το κύριο χαρακτηριστικό που απορρέει από το μοντέλο των τριών κύκλων που αναφέρθηκε παραπάνω έχει να κάνει με τους ταυτόχρονους ρόλους που αναλαμβάνουν τα μέλη της οικογένειας στην οικογένεια και την επιχείρηση. Ως μέλη της οικογένειας θέλουν το καλύτερο για την οικογένεια, ως ιδιοκτήτες της επιχείρησης φροντίζουν για την απόδοση των επενδύσεων και ως διευθυντές προσπαθούν να επιτύχουν λειτουργική αποτελεσματικότητα. Εάν αυτά λειτουργούν προς την ίδια κατεύθυνση και βασίζονται στην κοινή κατανόηση των άλλων μελών της οικογένειας, ιδιοκτητών και στελεχών, μπορεί να ενισχύσει την απόδοση και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Άλλες βασικές ιδιότητες των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι (α) οι κοινές αξίες, (β) η συσσωρευμένη εμπειρία, (γ) τα έντονα συναισθήματα, (δ) η οικογενειακή γλώσσα, (ε) η αμοιβαία κατανόηση, ευαισθητοποίηση και υποστήριξη, και (στ) η σημαντικότητα της οικογενειακής επιχείρησης, του ονόματος και της κληρονομιάς. Αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά διαμορφώνουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να έχει ταυτόχρονα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προκύπτουν από διαφοροποιημένη εφαρμογή διαφορετικών ιδιοτήτων. Για παράδειγμα, μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί από μια αποτελεσματική εναλλαξιμότητα ρόλων, αλλά να υποφέρει από έντονα δυσλειτουργικά συναισθήματα. Με αυτή την έννοια, καμία οικογενειακή επιχείρηση δεν είναι τέλεια, καθώς αυτά τα βασικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν δυναμικά διαφορετικά στάδια της οικογενειακής επιχείρησης σε διαφορετικά στάδια της οικογένειας και υπό διαφορετικές περιβαλλοντικές συνθήκες (Ghee et al., 2015).

1.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.4.1 Πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων

Η συμμετοχή της οικογένειας προσφέρει στις οικογενειακές επιχειρήσεις την ευκαιρία να έχουν πλεονεκτήματα έναντι των μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Πλεονεκτήματα κατά τα αρχικά στάδια ανάπτυξης της οικογενειακής επιχείρησης δημιουργούνται λόγω της διπλής ταυτότητάς της. Όμως, στα επόμενα στάδια πρέπει να ενισχυθούν και να ρυθμιστούν κατάλληλα, ώστε η οικογενειακή επιχείρηση να διατηρήσει το μοναδικό της πλεονέκτημα έναντι του μη οικογενειακού επιχειρηματικού ανταγωνισμού. Αυτό σημαίνει, ότι διαμορφώνεται ένα συγκεκριμένο σύνολο εγγενών πλεονεκτημάτων κατά τα αρχικά στάδια της ανάπτυξης μιας επιτυχημένης οικογενειακής επιχείρησης. Για την αειφόρο ανάπτυξη και τη μακροζωία της επιχείρησης, αυτά τα εγγενή πλεονεκτήματα πρέπει να γίνουν μέρος της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής.

Τα πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων περιλαμβάνουν:

- Κοινές αξίες και πεποιθήσεις

Η οικογένεια μεταβιβάζει τις βασικές της αξίες και πεποιθήσεις στην επιχείρηση, προσφέροντας σαφή ταυτότητα και σαφή αποστολή. Αυτό το σύνολο μοναδικών και δύσκολων να αντιγραφούν αξιών και πεποιθήσεων βοηθά την οικογενειακή επιχείρηση να δημιουργήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, να προσδιορίσει τις δεξιότητες και τις ικανότητες που είναι δύσκολο να αφαιρεθούν και να θεσπίσει τους πρώτους κανόνες διακυβέρνησης.

- Κοινοί στόχοι

Τα εμπλεκόμενα μέλη της οικογένειας έχουν σημαντική επένδυση στην επιχείρηση. Αυτή η επένδυση δεν είναι μόνο οικονομική, αλλά έχει επίσης σχέση με την απασχόληση, την κληρονομιά, το οικογενειακό όνομα και την κοινωνική θέση. Επομένως, η επιτυχία της οικογενειακής επιχείρησης αποτελεί κοινό στόχο και προσφέρει σημαντικά κίνητρα για συνεργασία και σκληρή δουλειά.

- Οικογενειακό πνεύμα

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις βασίζονται στον βιολογικό δεσμό των μελών τους για να ξεπεράσουν τις κρίσεις, να προωθήσουν την οικογενειακή ενότητα, να δημιουργήσουν και να ενισχύσουν το μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η οικογενειακή κληρονομιά και οι ιστορίες ενθαρρύνουν τις νεότερες γενιές να κατανοήσουν και να ξεπεράσουν τις δυσκολίες, δημιουργώντας μηχανισμούς ανθεκτικότητας.

- Οικογενειακό επώνυμο

Το οικογενειακό όνομα μιας επιτυχημένης οικογενειακής επιχείρησης προσφέρει κοινά χαρακτηριστικά όπως αυτοπεποίθηση, εμπιστοσύνη, ποιότητα και προσωπική εμπλοκή. Αυτό σημαίνει ότι το οικογενειακό όνομα είναι πηγή υπερηφάνειας και δημιουργεί το αντίστοιχο αίσθημα ευθύνης.

- Οργανωτική αποδοτικότητα

Η οργανωτική αποτελεσματικότητα επιτυγχάνεται εάν οι διαχειριστές εξυπηρετήσουν τις ανάγκες και τους στόχους των ιδιοκτητών. Στις αποτελεσματικές σχέσεις οικογένειας-επιχειρήσεων, η διπλή ταυτότητα των μελών της οικογένειας ελαχιστοποιεί τους πιθανούς κινδύνους διαχωρισμού της ιδιοκτησίας από τη διοίκηση. Παράλληλα, η λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι ταχύτερη και πιο ευέλικτη.

- Ευελιξία

Η αμεσότητα των οικογενειακών σχέσεων επιτρέπει λιγότερους ιεραρχικούς και γραφειοκρατικούς μηχανισμούς λήψης αποφάσεων και ελέγχου. Αυτό προσφέρει ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι μη οικογενειακών επιχειρήσεων, καθώς η στρατηγική λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι πιο γρήγορη και η εφαρμογή άμεση.

- Μακροπρόθεσμη δέσμευση

Τα μέλη της οικογένειας είναι μακροπρόθεσμα αφιερωμένα στην οικογενειακή επιχείρηση. Η επένδυσή τους στην επιχείρηση είναι τόσο οικονομική όσο και συναισθηματική, επιτρέποντας αποφάσεις απασχόλησης που σε διαφορετικό πλαίσιο πιθανόν να είναι παράλογες. Η μακροπρόθεσμη δέσμευση συνεπάγεται επίσης ότι τα μέλη της οικογένειας δεν αναμένουν βραχυπρόθεσμες οικονομικές αποδόσεις και ενδέχεται να αποδέχονται χαμηλότερους μισθούς για την υποστήριξη της οικογενειακής επιχείρησης.

- Οικονομική ανεξαρτησία

Τα μέλη της οικογένειας έχουν σημαντική οικονομική ανεξαρτησία ενώ εργάζονται για την οικογενειακή επιχείρηση. Ο μισθός, η κατανομή των κερδών και η αύξηση του πλούτου κατευθύνονται προς τα ίδια άτομα.

- Επιχειρηματική κουλτούρα

Ο επιχειρηματίας ιδρυτής ή οι ιδρυτές ενσταλάζουν την επιχειρηματική κουλτούρα στην οικογενειακή επιχείρηση, και ενθαρρύνουν τα μέλη της οικογένειας να σκέφτονται και να ενεργούν επιχειρηματικά. Με αυτόν τον τρόπο προωθείται η καινοτομία, η αναγνώριση ευκαιριών, η παραγωγή ιδεών, η ανάληψη ρίσκου, η δημιουργική επίλυση προβλημάτων και η επιχειρηματική ευελιξία.

1.4.2 Μειονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων

Η άλλη πλευρά του νομίσματος δείχνει τα μειονεκτήματα που έχουν οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις έναντι των μη Οικογενειακών Επιχειρήσεων εξαιτίας της συμμετοχής της οικογένειας. Αυτά τα μειονεκτήματα περιλαμβάνουν (Molly et al., 2010):

- Οικογενειακές συγκρούσεις

Οι προσωπικές διαφορές, οι οικογενειακές διαμάχες, ο αδελφικός ανταγωνισμός και οι διαφορές μεταξύ γενεών, συχνά οδηγούν σε συγκρούσεις. Η σύγκρουση που πηγάζει από την οικογένεια υπονομεύει την οικογενειακή επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα και οδηγεί σε ανεπιθύμητη συμπεριφορά, σύγχυση, κακή

απόδοση και αντιτιθέμενους στόχους. Μπορεί τελικά να οδηγήσει στο τέλος της οικογενειακής επιχείρησης ή στην αποδέσμευση οικογενειακών συνεργασιών. Η οικογενειακή σύγκρουση αποθαρρύνει τους βασικούς ενδιαφερόμενους που δεν είναι μέλη της οικογένειας (επενδυτές, σύμβουλοι, υπάλληλοι και βασικοί εταίροι) να συμμετέχουν στην οικογενειακή επιχείρηση.

- Προβλήματα ορίων

Το μοντέλο των τριών κύκλων συνεπάγεται την επικάλυψη της οικογένειας και του επιχειρηματικού συστήματος. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις μεταξύ των δύο συστημάτων και να δημιουργήσει σύγχυση ρόλων. Τέτοια ζητήματα προκύπτουν όταν τα μέλη της οικογένειας δεν καταλάβουν τη διαφορά μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής.

- Σύγχυση

Ένα άλλο αποτέλεσμα της συμμετοχής της οικογένειας είναι η δυσκολία να είναι ξεκάθαρη η διαφορά μεταξύ ιδιοκτήτη και μάντζερ. Μπορεί να προκύψει σύγχυση σχετικά με το "ποιος κάνει τι;" και τις περιγραφές θέσεων εργασίας, επηρεάζοντας αρνητικά την επικοινωνία και τη λήψη αποφάσεων. Ταυτόχρονα, η διοίκηση και η κριτική σε συγγενείς μπορεί να αποδειχθεί ότι δοκιμάζει τις οικογενειακές σχέσεις.

- Θέματα αντικειμενικότητας

Η εργασία για την οικογενειακή επιχείρηση και η σχετική εξέλιξη της σταδιοδρομίας βασίζεται στην πλειονότητα των περιπτώσεων σε λήψη μη αντικειμενικών αποφάσεων. Αυτό δεν είναι απαραίτητα λανθασμένο, καθώς υπάρχουν πολλά θετικά στοιχεία για την απασχόληση των μελών της οικογένειας. Ωστόσο, αυτή η έλλειψη αντικειμενικότητας μπορεί να μην είναι πάντοτε αποτέλεσμα αποφάσεων εστιασμένων στην επιχείρηση, αλλά δυναμικών που σχετίζονται με την οικογένεια. Για παράδειγμα, η απασχόληση νέων μελών της οικογένειας με μικρότερη αποζημίωση, προσφορά υψηλότερων μισθών στα μέλη της οικογένειας ή προώθηση των μελών της οικογένειας για την ικανοποίηση συγγενών μεγαλύτερης ηλικίας μπορεί να εμποδίσει την ανάπτυξη της επιχείρησης.

- Νεποτισμός

Η εξέλιξη της σταδιοδρομίας με βάση τις οικογενειακές σχέσεις και όχι τα προσόντα αποθαρρύνει συχνά τους υπαλλήλους που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Τόσο ο νεποτισμός, όσο και τα θέματα αντικειμενικότητας, ενδέχεται να επηρεάσουν την αφοσίωση σημαντικών υπαλλήλων που δεν είναι συγγενείς, οι οποίοι αντιμετωπίζουν περιορισμούς στην αποζημίωση και φραγμούς στην σταδιοδρομία τους.

- Θέματα διαδοχής

Η διαδοχή είναι ίσως το κυρίαρχο ζήτημα για όλες τις οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς είναι η διαδικασία που μπορεί να δημιουργήσει συγκρούσεις και να φέρει στο προσκήνιο διαφορές μεταξύ των μελών της οικογένειας. Τόσο η καθυστέρηση της διαδοχής λόγω της απροθυμίας της παλαιότερης γενιάς να αποσυρθεί, όσο και η σύνθετη προετοιμασία για αυτή τη σημαντική αλλαγή ηγεσίας, δημιουργούν παρεξηγήσεις και αρνητικά συναισθήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά (Ramadani & Hoy, 2015).

- Ταύτιση σκέψης

Τα μέλη μιας ομάδας που συνεργάζονται για παρατεταμένο χρονικό διάστημα εμφανίζουν σταδιακά ταύτιση σκέψης και έτσι εμποδίζεται η δημιουργικότητα. Ειδικά στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η δυσλειτουργία στη λήψη αποφάσεων μπορεί να προέλθει είτε από την ευθυγράμμιση της επιχειρηματικής αντίληψης είτε από την ανάγκη αποφυγής συγκρούσεων. Και οι δύο περιπτώσεις κάνουν την οικογενειακή επιχείρηση εσωστρεφή και να μην εντοπίζει νέες ιδέες για την αναζωογόνηση του οργανισμού.

1.4.3 Ενδυνάμωση πλεονεκτημάτων και διαχείριση μειονεκτημάτων

Για να αξιοποιήσουν στο έπακρο την συμμετοχής της οικογένειας, αλλά και την αλληλεπίδραση των οικογενειακών και επιχειρηματικών συστημάτων, οι ηγέτες της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να αφιερώσουν χρόνο για να διαχειριστούν αυτό το μοναδικό χαρακτηριστικό της επιχείρησής τους. Η συμμετοχή της οικογένειας

είναι ένα ουσιαστικό στρατηγικό στοιχείο της επιχείρησης, το οποίο απαιτεί κατανόηση και συντονισμό.

Συχνά, οι ηγέτες της οικογενειακής επιχείρησης δεν κατανοούν την σημαντικότητα της ή αποφεύγουν την επίλυση μακροχρόνιων προβλημάτων. Επίσης, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι αυτά τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα υπάρχουν στις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από μέγεθος, κλάδο, στάδιο ανάπτυξης ή ηλικία. Η ενίσχυση των θετικών στοιχείων που αποδίδει η συμμετοχή της οικογένειας είναι μια προσπάθεια που θα αποδώσει μακροπρόθεσμα και θα μπορούσε να αποδειχθεί η σημαντικότερη συμβολή του ηγέτη. Ταυτόχρονα, η επίλυση των προβλημάτων που οδηγούν στα μειονεκτήματα θα ωφελήσει σίγουρα τόσο την οικογένεια όσο και την επιχείρηση. Η αντιμετώπιση τέτοιων μειονεκτημάτων και των αιτίων τους απαιτούν ανοικτή επικοινωνία και δύσκολες αποφάσεις. Η εμπειρία δείχνει ότι τόσο τα πλεονεκτήματα, όσο και τα μειονεκτήματα, συνυπάρχουν στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Έτσι, κάνουν περίπλοκη την εξισορρόπηση μεταξύ των βασικών χαρακτηριστικών που από τη μια πλευρά προσφέρουν πλεονεκτήματα και από την άλλη εισάγουν μειονεκτήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.1 ΗΓΕΣΙΑ

Όλες οι οργανώσεις απαιτούν ηγεσία. Όπως ανέφεραν οι Nigel Nicholson & Åsa Björnberg από το London Business School, οι ηγέτες διαμέσου του στυλ και της δράσης τους θέτουν τις προϋποθέσεις για την επιτυχία ή την αποτυχία κάθε επιχείρησης. Η προνοητικότητα, το όραμα, οι αξίες και οι ικανότητές τους είναι απαραίτητες για τις βασικές δραστηριότητες κάθε επιχείρησης: στρατηγική κατεύθυνση, πολιτισμική δύναμη και συνοχή, αποτελεσματική οργάνωση, αποδοτικά δίκτυα σχέσεων, ευχαριστημένοι υπάλληλοι, και ικανοποιημένοι πελάτες και προμηθευτές. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις ο ηγέτης είναι ο προστάτης του πολιτισμού, ο αγωγός για την καινοτομία και το επίκεντρο του οράματος και των αξιών. Η πρόκληση του ρόλου είναι μοναδική στο οικογενειακό πλαίσιο, όμως η ηγεσία είναι ένα από τα σημαντικότερα αλλά και λιγότερο κατανοητά θέματα στον τομέα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις εμφανίζουν τακτικά υψηλότερη απόδοση από τα μη οικογενειακά τους ισοδύναμα. Ταυτόχρονα, είναι ιδιαίτερα ευάλωτες σε κινδύνους, πολλοί από τους οποίους προέρχονται από εντάσεις εντός της οικογένειας ή αποκλίσεις μεταξύ της οικογένειας και της επιχείρησης. Η ηγεσία βρίσκεται σε αυτή την κρίσιμη διασταύρωση και, η στάση των ηγετών, κάνει τη βασική διαφορά μεταξύ επιβίωσης ή θανάτου, μεταξύ επιτυχίας και αποτυχίας. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις ο ρόλος του ηγέτη έχει ένα επίπεδο πολυπλοκότητας που είναι μοναδικό και ελάχιστα κατανοητό (Nicholson & Björnberg, 2005).

2.2 Ηγετικά Μοντέλα

Οι οργανισμοί προσπαθούν συνεχώς να κατανοήσουν πώς να αναπτύξουν αποτελεσματικά ηγέτες για την μακροπρόθεσμη επιτυχία των οργανισμών τους. Το συστημικό πρόβλημα με αυτή την προσπάθεια είναι ότι υπάρχουν πολλές διαφορετικές θεωρίες και μορφές ηγεσίας. Αυτές οι επιλογές καθιστούν πρακτικά αδύνατο για τους επαγγελματίες να συμφωνήσουν σχετικά με το ποια θεωρία ή/και στυλ μπορούν να βοηθήσουν καλύτερα τους οργανισμούς να αναπτύξουν μεγάλους ηγέτες. Παρακάτω, οι πιο δημοφιλείς μορφές ηγεσίας και οι σχετικές έννοιες αναφέρονται εν συντομία (Amanchukwu et al., 2015):

- Προσανατολισμένη προς τα καθήκοντά Ηγεσία

Η προσανατολισμένη προς τα καθήκοντά ηγεσία επικεντρώνεται στην ολοκλήρωση μιας εργασίας. Επικεντρώνεται στα καθήκοντα που πρέπει να γίνουν, και όχι σε ποιον τα διεκπεραιώνει. Οι ηγέτες με προσανατολισμό στην εργασία μπορούν να είναι πολύ αυταρχικοί, καθώς το επίκεντρο τους είναι να ολοκληρώσουν την πιο άμεση εργασία. Ο ηγέτης ενδιαφέρεται μόνο για την ολοκλήρωση του έργου, επομένως η ομάδα υποφέρει συχνά λόγω έλλειψης κινήτρων και περιορισμών. Αυτός ο τύπος ηγέτη θέτει σαφείς στόχους, κατευθύνει τους υπαλλήλους, είναι καλά οργανωμένος, και αναμένει ότι τα πρότυπα πρέπει να τηρηθούν και τα καθήκοντα να πραγματοποιηθούν με κάθε κόστος. Άλλα στοιχεία της προσανατολισμένης προς τα καθήκοντά ηγεσίας περιλαμβάνουν: τη συνεχή επανεξέταση των καθηκόντων για να διασφαλιστεί ότι οι δραστηριότητες βρίσκονται σε καλό δρόμο, θέτοντας και εφαρμόζοντας αυστηρά χρονοδιαγράμματα για όλες τις πτυχές των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, εξετάζοντας όλα τα στοιχεία της παραγωγικής διαδικασίας με τους εργαζόμενους.

- Συναλλακτική Ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία αναφέρεται στη χρήση ενός αξιόλογου ηγέτη που θέτει συγκεκριμένες παραμέτρους, κατευθυντήριες γραμμές, κανόνες και προσδοκίες, επιβραβεύοντας εκείνους που τους ακολουθούν και φτάνοντας σε προκαθορισμένους στόχους και σκοπούς, τιμωρώντας αυτούς που δεν το κάνουν. Οι συναλλακτικοί ηγέτες επικεντρώνονται στη δουλειά και η παραγωγή είναι πιο σημαντική από τη μεταχείριση των εργαζομένων. Η συναλλακτική ηγεσία δίνει τη δυνατότητα στους ακόλουθους να αντιληφθούν τη συνέπεια στην ηγετική συμπεριφορά καθώς και την αξιοπιστία των ηγετών τους. Ο ηγέτης εξασφαλίζει συμφωνίες σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας και ανταμείβει τους άλλους για την ικανοποιητική εκτέλεση των εργασιών. Αυτό δημιουργεί εμπιστοσύνη, αξιοπιστία και αντιλήψεις σχετικά με τη συνοχή όσον αφορά τους ηγέτες, οι οποίες αποτελούν τη βάση για την αποτελεσματική απόδοση των ομάδων.

- Χαρισματική Ηγεσία

Αυτός ο ηγέτης αποπνέει ενθουσιασμό στους υφισταμένους του σε μια προσπάθεια να τους εμπνεύσει για να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο χαρισματικός ηγέτης διοικεί το δωμάτιο και εργάζεται επιμελώς για να ενισχύσει τους υφιστάμενους ατομικά. Δίνει προσοχή στο περιβάλλον για να καταλάβει πώς πρέπει να ενεργήσει για να διατηρήσει την εστίαση της ομάδας. Είναι θεατρικής φύσης και πειστικός με τη χρήση της φωνής και της γλώσσας του σώματος. Η επιτυχία των υφισταμένων, ωστόσο, τείνει να εξαρτάται από τον ηγέτη σε ένα χαρισματικό ηγετικό περιβάλλον, επομένως όταν ο ηγέτης δεν είναι παρών, η απόδοση μπορεί να υστερεί. Οι χαρισματικοί ηγέτες συχνά ανησυχούν περισσότερο για τα προσωπικά τους συμφέροντα και αν αυτό καταστεί εμφανές στους υφισταμένους, μπορεί συχνά να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια. Επιπλέον, οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν μερικές φορές να αυτό- απορροφηθούν όταν έχουν υπερβολικά αυτοπεποίθηση, οδηγώντας σε καταστροφικά αποτελέσματα.

- Δημοκρατική/Συμμετοχική Ηγεσία

Η δημοκρατική ή η συμμετοχική ηγεσία παραδειγματίζεται από τον ηγέτη που ενθαρρύνει τη συμμετοχή των υφιστάμενων ώστε να συμβάλουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό υποκινεί τους υφισταμένους να εργάζονται σκληρότερα, καθώς τους δίνει την αίσθηση ότι ανήκουν κάπου και ένα αίσθημα κυριότητας. Ο ηγέτης εξακολουθεί να παίρνει τις τελικές αποφάσεις, αλλά όλοι συμμετέχουν στην ανταλλαγή ιδεών και τη συζήτηση. Αυτός ο τύπος ηγεσίας λειτουργεί εξαιρετικά καλά όταν η εστίαση είναι η ποιότητα και όχι η ποσότητα ή ταχύτητα. Η επικοινωνία είναι το κλειδί για να δουλέψει αυτός ο τύπος ηγεσίας. Οι υφιστάμενοι πρέπει να είναι σε θέση να γνωστοποιούν αποτελεσματικά τις ιδέες ή τις απόψεις τους έτσι ώστε ο ηγέτης να κατανοεί πλήρως τη θέση τους, εάν ο ηγέτης πρόκειται να χρησιμοποιήσει τις εισόδους των υφιστάμενων για να βοηθήσει στην ολοκλήρωση του έργου. Επιπλέον, για να καταστεί αποτελεσματικός αυτός ο τύπος ηγεσίας, οι υφιστάμενοι πρέπει να έχουν μια λειτουργική γνώση σχετικά με τις πολυπλοκότητες της οργάνωσης. Χωρίς αυτές τις γνώσεις, οι υφιστάμενοι δεν μπορούν να παρέχουν πληροφορίες ή να κάνουν σχετικές προτάσεις.

- Ανθρώπινα προσανατολισμένη/ προσανατολισμένη στις σχέσεις Ηγεσία

Η ηγεσία που προσανατολίζεται στους ανθρώπους ή στις σχέσεις είναι το αντίθετο της προσανατολισμένης προς τα καθήκοντά ηγεσίας. Οι ηγέτες έχουν πλήρη κίνητρα για να επικεντρωθούν στην υποστήριξη και την ανάπτυξη των υφισταμένων τους. Ο ηγέτης όχι μόνο αναπτύσσει σχέσεις με τους υφισταμένους, αλλά ενθαρρύνει επίσης τους υφισταμένους να αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους. Η έμφαση στην αξιοπρέπεια, το σεβασμό και τη συντροφικότητα θα βοηθήσει στην ανάπτυξη της εμπιστοσύνης και στην ενδυνάμωση της επίδοσης της ομάδας. Ο ηγέτης παρέχει έναν πιο υποστηρικτικό ρόλο σε αυτή την ατμόσφαιρα αν και παραμένει στον έλεγχο της οργάνωσης.

2.3 Ο ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΚΑΙ Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

2.3.1 Οικογενειακή ηγεσία - επιχειρηματική ηγεσία

Όπως αναφέρθηκε από τους Nigel Nicholson & Åsa Björnberg (2007), από το London Business School, σε αντίθεση με την ηγεσία της επιχείρησης, η ηγεσία της οικογένειας μπορεί να είναι θεσμοθετημένη ή ανεπίσημη. Μπορεί να χωριστεί από την εκτελεστική ηγεσία, ή να είναι ένας από κοινού ρόλος. Όπου η ηγεσία της οικογένειας είναι θεσμοθετημένη, η πιο κοινή μορφή είναι ως πρόεδρος του οικογενειακού συμβουλίου ή ισοδύναμου του. Ο ρόλος αυτός μπορεί να ασκηθεί και από τον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου. Ένας ανεπίσημος οικογενειακός ηγετικός ρόλος θα μπορούσε να είναι ένας μη εξουσιοδοτημένος εκπρόσωπος ή ένας εκπρόσωπος που έχει εξουσία αντί για αρμόδια αρχή μέσα από ένα επίσημο ρόλο στο συμβούλιο. Ένα παράδειγμα μιας τέτοιας θέσης είναι η οικογενειακή μητριάρχης η οποία είναι η ανεπίσημη «επικεφαλής συναισθηματικός λειτουργός» έξω από την επιχείρηση. Οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις χωρίζουν τους ρόλους του οικογενειακού και επιχειρηματικού ηγέτη προκειμένου να αποφεύγονται συγκρούσεις συμφερόντων.

2.3.2 Η οικογένεια ή η επιχείρηση - ποια πρέπει να έρχεται πρώτη;

Πολλές αλλά όχι όλες οι οικογενειακές επιχειρήσεις λειτουργούν υπό την προϋπόθεση ότι η εμπλοκή της οικογένειας στην επιχείρηση είναι σημαντική. Εάν υπάρχουν θετικές πτυχές της εμπλοκής της οικογένειας, τότε είναι ευκολότερο να

ξεπεραστούν τα προβλήματα που αναπόφευκτα συμβαίνουν. Αυτό προωθεί μια αίσθηση μακροζωίας. Παρόλο που μπορεί να είναι δύσκολο, αν όχι αδύνατο, να δοθεί προτεραιότητα στο ένα παρά στο άλλο, ορισμένες οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να βρεθούν σε μια θέση όπου να αναρωτιούνται: Πόσο μακριά θα φτάνετε πριν να αφήσετε μια οικογένεια να καταστρέψει μια επιχείρηση; Είναι η οικογένεια ένα στήριγμα για την επιχείρηση ή η επιχείρηση ένα στήριγμα για την οικογένεια; Εάν φτάσετε στο σημείο εξόδου επειδή οι σχέσεις δεν λειτουργούν, τότε η επιχείρηση δεν πρόκειται να σώσει τις οικογενειακές σχέσεις. Ομοίως, πρέπει να αναγνωρίσουμε το βαθμό στον οποίο άλλοι ενδιαφερόμενοι, όπως οι υπάλληλοι, εξαρτώνται από τη συνέχιση της οικογενειακής επιχείρησης.

Το μέγεθος, όσον αφορά τον αριθμό των μελών της οικογένειας, είναι επίσης σημαντικό. Σε επιχειρήσεις με πολλαπλά οικογενειακά υποκαταστήματα, η «αίσθηση της οικογένειας» είναι πιο δύσκολο να επιτευχθεί. Αυτό εξαρτάται επίσης από την αξία που αποδίδουν στην σύμπνοια/ συνοχή. Για ορισμένους, η έννοια των «ευτυχισμένων οικογενειών» που περνούν πολύ χρόνο μαζί μπορεί να εννοηθεί σαν μια τεχνητή έννοια. Τα μέλη της οικογένειας που συνεργάζονται μπορεί να έχουν μικρότερη ανάγκη για να δημιουργήσουν κοινωνική συνοχή (Nicholson & Björnberg, 2005).

Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένα βασικά σημεία σε μια προσπάθεια να δοθούν ορισμένες γενικές συστάσεις σχετικά με την οικογενειακή ηγεσία:

- Ο ρόλος του οικογενειακού ηγέτη περιλαμβάνει:
 - Να είναι αγωγός και να διατηρεί την επικοινωνία μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης.
 - Να δημιουργεί «κοινωνική κόλλα» και να επιβεβαιώνει τις σχέσεις.
 - Να είναι το «ανθρώπινο πρόσωπο της εταιρείας».
 - Να δεσμεύει τους μετόχους με διάφορους τρόπους.
 - Να αναλαμβάνει και να μεταφέρει τις οικογενειακές αξίες/ κουλτούρα.
- Η οικογενειακή ηγεσία είναι απαραίτητη. Ο ηγέτης της οικογένειας και ο ηγέτης των επιχειρήσεων ιδανικά δεν θα πρέπει να είναι το ίδιο πρόσωπο.

Οι οικογένειες χωρίς καθορισμένη οικογενειακή ηγεσία θα πρέπει να εξετάσουν ποιος θα είναι ο κύριος εκπρόσωπος και αντιπρόσωπός τους.

2.4 Η έννοια της Υπεύθυνης Ιδιοκτησίας

Οι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελούν μια ομάδα επενδυτών με ειδικό σύνολο ευθυνών. Η οικογενειακή επιχείρηση συχνά αντιπροσωπεύει όχι μόνο ένα βασικό κομμάτι του συνολικού χρηματικού πλούτου μιας οικογένειας αλλά και τη παράδοση και τη κληρονομιά αυτής της οικογένειας. Οι ιδιοκτήτες συχνά αντιλαμβάνονται τη συμμετοχή τους ως δανεική κληρονομιά, την οποία πρέπει να αγαπούν, να συντηρούν και να βοηθούν στην ανάπτυξή της. Προκειμένου να προστατευθεί αυτή η κληρονομιά και να συνεχιστεί η οικοδόμηση του πλούτου, οι οικογενειακοί ιδιοκτήτες γενικά θέλουν (και αναμένεται) να κάνουν περισσότερα από τον τυπικό επενδυτή. Έχουν μια προσωπική και συναισθηματική συμμετοχή στην επιχείρηση στην οποία επενδύουν. Δρουν ως διαχειριστές του οικογενειακού πλούτου, τόσο για να φρουρούν την επένδυσή τους όσο και για να βοηθήσουν στην ανάπτυξή της, είτε μέσω υπομονετικών κεφαλαίων είτε με πιο ενεργητικά μέσα. Με πολλές τέτοιες οικογένειες, επιτυχία είναι να αφήσουν στην επόμενη γενιά περισσότερο από ό, τι είχαν κληρονομήσει. Αυτή η έννοια της διαχείρισης είναι μια σημαντική πτυχή της «υπεύθυνης ιδιοκτησίας», η οποία μπορεί να οριστεί ως «συμπεριφορές ιδιοκτησίας που συμβάλλουν στα συμφέροντα της συλλογικής ομάδας ιδιοκτητών, σε αντίθεση με τις συμπεριφορές που εξυπηρετούν επιλεκτικά τα συμφέροντα των μετόχων». Αλλά ποιες είναι οι μορφές συμπεριφοράς που εμπλέκονται στην υπεύθυνη ιδιοκτησία και ποιες συμπεριφορές σχετίζονται με αυτήν; Παρακάτω παρατίθενται οι πιο δημοφιλείς τύποι υπεύθυνων συμπεριφορών ιδιοκτησίας και οι σύνδεσμοι τους με τις υπεύθυνες συμπεριφορές ιδιοκτησίας, όπως υποδεικνύονται από διάφορες μελέτες (Lambrecht & Uhlener, 2005; Uhlener, 2006).

2.4.1 Συμπεριφορές υπεύθυνης ιδιοκτησίας

- Η εξυπηρέτηση ως πόρος για την οικογενειακή επιχείρηση μέσω των «υπομονετικών κεφαλαίων» (π.χ. της τάσης των ιδιοκτητών να διατηρούν τις επενδύσεις τους στην επιχείρηση όσο χρειάζεται), την προθυμία να καθυστερούν τα μερίσματα για να διευκολύνουν την βελτίωση του

κεφαλαίου και, γενικότερα, οι ιδιοκτήτες να καθιστούν τους εαυτούς τους διαθέσιμους στην οικογενειακή επιχείρηση.

- Να ενεργεί επαγγελματικά προς την οικογενειακή επιχείρηση, το οποίο περιλαμβάνει τον σεβασμό των αρχών της εξουσίας στην οικογενειακή επιχείρηση, τη συζήτηση των μακροπρόθεσμων στόχων με τη διοίκηση, την σαφήνεια σχετικά με τις τρέχουσες και μελλοντικές προθέσεις σχετικά με τις επενδύσεις, - π.χ. σχέδια για κατοχή, πώληση ή αγορά μετοχών-προσέχοντας να μην παρεμβαίνει στις εσωτερικές υποθέσεις στην επιχείρηση, εκτός αν αυτό αποτελεί μέρος των επίσημων καθηκόντων.
- Να εργάζεται προληπτικά για την οικογενειακή επιχείρηση, το οποίο περιλαμβάνει την πραγματοποίηση εξωτερικών επαφών, την παρακολούθηση των εργασιών της διοίκησης και την καταβολή σημαντικών προσπαθειών πέραν των αναμενόμενων για την επιτυχία της οικογενειακής επιχείρησης.
- Να ενημερώνεται για την οικογενειακή επιχείρηση μέσω δραστηριοτήτων όπως συμμετέχοντας σε συναντήσεις μετόχων και η ανάγνωση ετήσιων εκθέσεων.
- Να ενισχύει τις διαπροσωπικές σχέσεις με την ακρόαση των απόψεων των άλλων ιδιοκτητών, τη δέουσα μεταχείριση με άλλους ιδιοκτήτες και τους εργαζόμενους και την ενθάρρυνση του ομαδικού πνεύματος μεταξύ των ιδιοκτητών.
- Να ενεργεί σύμφωνα με τις συμφωνίες, όπως οι συμφωνίες των μετόχων ή οι όροι του οικογενειακού συντάγματος.

Εκτός από τις συμπεριφορές, μπορεί να εντοπιστεί μια σειρά από υπεύθυνες συμπεριφορές ιδιοκτησίας - δηλαδή, αισθήσεις, σκέψεις και αξίες που οι ιδιοκτήτες θεωρούν ότι συσχετίζονται με υπεύθυνες ενέργειες ιδιοκτησίας ή συμπεριφορές. Οι κύριες κατηγορίες συμπεριφορών παρουσιάζονται στο Σχήμα 1 παρακάτω.



Σχήμα 1. Υπεύθυνες στάσεις ιδιοκτησίας

(Πηγή: Family Businesses: Perspectives on Responsible Ownership, Family Business Network, UK, 2007)

2.5 Συναισθηματική νοημοσύνη στην οικογενειακή επιχείρηση

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα να διαχειρίζεται καλά τα δικά τους συναισθήματα και να αναγνωρίζει τις συναισθηματικές ανάγκες των άλλων. Οι ηγέτες που είναι συναισθηματικά συνειδητοί έχουν ένα πλεονέκτημα για:

- α) την αναγνώριση των οικογενειακών δυνάμεων
- β) τη μείωση των συγκρούσεων και
- γ) την οικοδόμηση μόνιμων σχέσεων.

Αυτές είναι τρεις ιδιότητες που είναι επωφελείς για τις επιχειρήσεις κάθε είδους, αλλά ιδιαίτερα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου η γραμμή μεταξύ προσωπικών και επαγγελματικών θεμάτων είναι ευκόλως θολή.

Έτσι, για να οικοδομηθούν υγιείς σχέσεις στην οικογενειακή επιχείρηση, τα μέλη της οικογένειας πρέπει να αναγνωρίσουν τη σημασία της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά τα μέλη της οικογένειας να λαμβάνουν αποφάσεις καλύτερα επειδή γνωρίζουν τα συναισθήματά τους και μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν με τον σωστό τρόπο όταν λαμβάνουν αποφάσεις.

Η συναισθηματική νοημοσύνη βοηθά επίσης τα μέλη της οικογένειας να διαχειριστούν τις διαφορές μεταξύ ορισμένων μελών της οικογένειας που βοηθούν στη δημιουργία πιο θετικών οικογενειακών σχέσεων προς όφελος της επιχείρησης. Οι συναισθηματικά ευφυείς οικογένειες θα είναι σε θέση να διαχειριστούν τις διαφορές καλά, πράγμα που θα μειώσει τελικά τις πιθανές συγκρούσεις. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι κρίσιμη για τη διαχείριση των οικογενειακών σχέσεων στην οικογενειακή επιχείρηση και τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη έχουν περισσότερες πιθανότητες να έχουν καλές σχέσεις εργασίας με άλλα μέλη της οικογένειας. Όταν κάποιος οδηγεί με συναισθηματική νοημοσύνη, μπορεί να βελτιώσει τις στάσεις και τα επίπεδα κινήτρων μεταξύ των μελών της οικογένειας και των μη μελών της οικογένειας. Η καθοδήγηση και η ανάπτυξη της συναισθηματικής νοημοσύνης σε μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί έτσι να οδηγήσει σε υψηλότερες επιδόσεις, περισσότερη παραγωγικότητα, συνεργασία και σύμπραξη για μέλη της οικογένειας και μη μέλη της οικογένειας. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι επομένως ένα ιδιαίτερα επιθυμητό χαρακτηριστικό για κάθε ηγέτη μιας οικογενειακής επιχείρησης και μπορεί να αναφέρεται ως «ηγεσία από την καρδιά».

Αυτό δεν συνεπάγεται μόνο το πάθος και την ανάγκη να παραμείνει πιστός στις οικογενειακές και επιχειρηματικές αξίες, αλλά και να εξισορροπήσει τα εμπορικά συμφέροντα με τα οικογενειακά συμφέροντα και ανάγκες, μέσω:

- α) της επίγνωσης των ατόμων και της διαχείρισης της επικοινωνίας μεταξύ τους
- β) τη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ παλαιάς κληρονομιάς, παρούσες ανάγκες και μελλοντική κατεύθυνση
- γ) παροχή υποστήριξης και ταυτόχρονη διαχείριση των προσδοκιών.

Επιπλέον, η συναισθηματική νοημοσύνη θεωρείται βασική προϋπόθεση για τη διαδικασία της οικογενειακής διαδοχής επιχειρήσεων, καθώς ένας μεγάλος αριθμός επιτυχημένων μεταβάσεων ηγεσίας υλοποιούνται όταν οι άνθρωποι που συμμετέχουν στη διαδικασία επιδεικνύουν υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, ενώ η συναισθηματική νοημοσύνη έχει ακόμη

εντοπιστεί από μερικούς ως το πιο σημαντικό στοιχείο της αληθινής ηγεσίας. Ως εκ τούτου, το δίλημμα των πραγματικών διαδόχων μπορεί να αποδειχθεί ότι δεν είναι ο αγώνας εξουσίας, αλλά η συναισθηματική κακοδιαχείριση των καταστάσεων, που προκύπτουν κατά τη διαδικασία διαδοχής. Καθορισμένη ως η ικανότητα να αντιλαμβάνονται και να διαχειρίζονται τα συναισθήματα των ίδιων και των άλλων, στο πλαίσιο της διαδικασίας διαδοχής οικογενειακών επιχειρήσεων, η συναισθηματική νοημοσύνη συνεπάγεται την αναγνώριση ότι ένα πλήθος ισχυρών συναισθημάτων δεσμεύονται να υπάρχουν στη μετάβαση της ηγεσίας. Χρησιμοποιώντας τις δεξιότητες συναισθηματικής νοημοσύνης, ωστόσο, οι άνθρωποι που συμμετέχουν στη διαδικασία διαδοχής είναι σε θέση να σκεφτούν με σαφήνεια πώς μπορούν να αντεπεξέλθουν στις αλλαγές.

Στο παρακάτω σχήμα 2, τα στυλ ηγεσίας, τα οποία συζητήθηκαν παραπάνω επαναπροσδιορίζονται και εμπλουτίζονται στο πλαίσιο της συναισθηματικής νοημοσύνης, προσδιορίζοντας τις ικανότητες που απαιτούνται για την άσκησή τους.

	ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ		Ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης
Αυταρχικός	Απαιτεί άμεση συμμόρφωση	"Κάνε αυτό που σου λέω"	Οδηγήστε για να πετύχετε, πρωτοβουλία, αυτοέλεγχο
Οραματιστής	Κινητοποιεί τους ανθρώπους προς ένα όραμα	"Ελάτε μαζί μου."	Αυτοπεποίθηση, συμπάθεια, αλλαγή καταλύτη

Συνεργάτης	Δημιουργεί αρμονία και χτίζει συναισθηματικούς δεσμούς	"Οι άνθρωποι έρχονται πρώτοι."	Εμπάθεια, οικοδόμηση σχέσεων, επικοινωνία
Δημοκρατικός	Σφυρηλατεί συναίνεση αν και συμμετοχή	"Τι νομίζετε;"	Συνεργασία, ηγεσία ομάδας, επικοινωνία
Εκείνος που ορίζει τον ρυθμό	Ορίζει υψηλά πρότυπα	"Κάνε όπως κάνω τώρα"	Ευσυνείδηση, προσπάθεια επίτευξης, πρωτοβουλία
Συμβουλάτορας	Αναπτύσσει ανθρώπους για το μέλλον	"Δοκιμάστε αυτό"	Ανάπτυξη άλλων, ενσυναίσθηση, αυτογνωσία

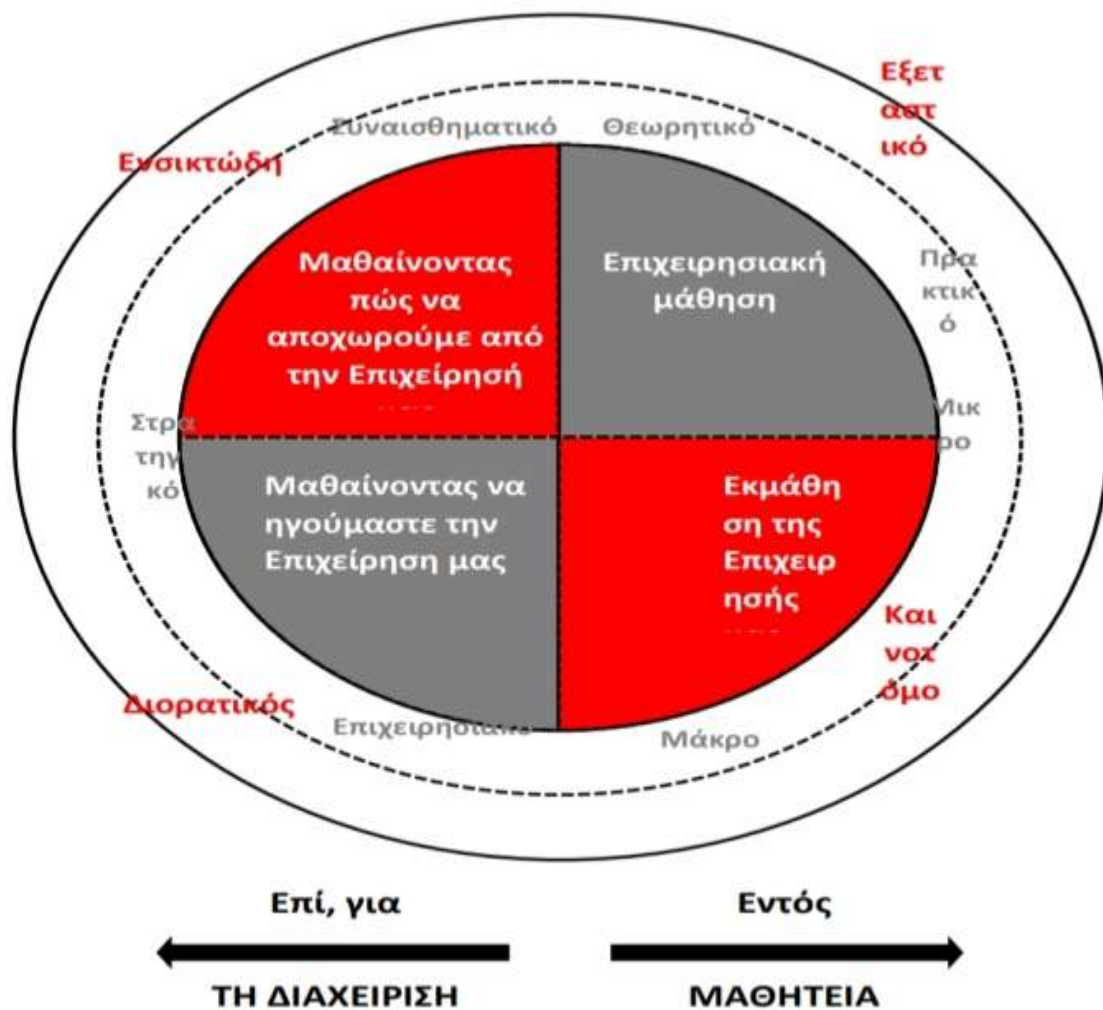
Σχήμα 2. Στυλ ηγεσίας και αντίστοιχες ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης

(Πηγή: Raed H. Charafeddine, Emotional Intelligence in Family Business (2017) και για τις ονομασίες στα Ελληνικά, (<http://www.tanea.gr/relatedarticles/article/4513919/?iid=2>))

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.1 Η ΔΙΑΔΟΧΗ ΚΑΙ Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στα έγγραφα του για τον προγραμματισμό διαδοχών, ο Eric Clinton λέει ότι «Σε μακροχρόνιες οικογενειακές επιχειρήσεις, υπάρχει μόνο μία βεβαιότητα: το ναρκοπέδιο που είναι διαγενεακής διαδοχής δεν μπορεί να προχωρήσει» και για την τυχερή μειονότητα που ξεπερνά τους κινδύνους, η αμφίβολη ανταμοιβή είναι η προοπτική της διαπραγμάτευσης του πάλι από τη στιγμή που ο κύκλος γενιάς έρχεται σε πλήρη κύκλο. Έτσι, η πιο σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η επιβίωση από τη μία γενιά στην άλλη. Η βελτιστοποίηση της πιθανότητας επιβίωσης των επιχειρήσεων απαιτεί από τις οικογενειακές επιχειρήσεις να εκπονήσουν ένα εφαρμόσιμο σχέδιο για τη διασφάλιση της συμμετοχής της επόμενης γενιάς. Ο κανονιστικός κύκλος ζωής των οικογενειακών επιχειρήσεων περιλαμβάνει τέσσερις ξεχωριστές φάσεις, σύμφωνα με το πλαίσιο του Moores και του Barrett 4 L's 2 το οποίο χαρακτήρισε αυτές τις τέσσερις φάσεις ως: Επιχειρησιακή μάθηση, εκμάθηση της οικογενειακής επιχείρησης, μαθαίνοντας να ηγούμαστε την επιχείρησή και μαθαίνοντας πώς να αποχωρούμε από την επιχείρησή (βλ. Σχήμα 3). Οι δύο πρώτες φάσεις, γνωστές σαν το στάδιο μαθητείας, αφορούν άτομα που εργάζονται "εντός της επιχείρησης". Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων φάσεων, ή της φάσης διαχείρισης, τα άτομα εργάζονται «για την επιχείρηση». Κάθε φάση έχει μια σειρά από προτεραιότητες, παράδοξα και μονοπάτια (Clinton, 2014).



Σχήμα 3. Moores and Barrett's 4L framework

3.1.1 Επιχειρησιακή Μάθηση

Στη «επιχειρησιακή μάθηση», ο επιχειρησιακός υποψήφιος ανακαλύπτει τόσο τις πρακτικές όσο και τις θεωρητικές δεξιότητες που απαιτούνται για την ηγεσία, αλλά το που είναι καλύτερα, αυτό είναι ένα θέμα παγκόσμιας συζήτησης. Στην πρώτη φάση του κύκλου, η μάθηση που προέρχεται έξω από την οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να αποδειχθεί πλεονεκτική. Οι δεξιότητες και οι γνώσεις που αποκτήθηκαν από το εξωτερικό θα μπορούσαν αργότερα να μεταφερθούν στην οικογενειακή επιχείρηση. Η επιφύλαξη, φυσικά, είναι ότι αν βρεθεί μια φορά έξω, ο/η υποψήφιος/α μπορεί να μην επιθυμεί να επιστρέψει στην οικογενειακή επιχείρηση.

Ενώ η συγκέντρωση επικεντρώνεται στην προετοιμασία του διαδόχου για την ενδεχόμενη ηγεσία, πρέπει να σημειωθεί ότι δεν θα γίνουν όλοι ηγέτες. Κατά τη

διάρκεια της φάσης, «η εκμάθηση της επιχείρησής μας», η προετοιμασία του διαδόχου μπορεί να γίνει ταυτόχρονα με το σχεδιασμό της ενσωμάτωσης άλλων μελών της οικογένειας στην επιχείρηση ενδεχομένως με διορισμό σε ηγετικούς ρόλους μέσα σε μη επιχειρησιακή θέση.

Οι βασικές αξίες της επιχείρησης, οι κατεστημένοι φορείς και όσοι δημιούργησαν την επιχείρηση πρέπει να εξεταστούν από εκείνους που σχεδιάζουν να αναλάβουν ηγετικό ρόλο. Η συνέχιση αυτών των βασικών επιχειρηματικών αξιών είναι απαραίτητη για την διατήρηση μιας μακροχρόνιας επιχειρηματικής εικόνας που θα αναγνωρίζουν τόσο οι εξωτερικοί όσο και οι εσωτερικοί ενδιαφερόμενοι. Ωστόσο, οι ηγέτες των επιχειρήσεων πρέπει να προσαρμοστούν στην συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά, ιδίως όταν τα προϊόντα ή οι βιομηχανίες καθίστανται ξεπερασμένες. Η επόμενη γενιά πρέπει να εξετάσει πώς θα "συνεχίσει διαφορετικά" στην επιχείρηση.

Η απόκτηση επιχειρηματικών γνώσεων και η γνώση του πώς μπορούν να εφαρμοστούν καλύτερα είναι δύο διαφορετικά πράγματα. Ωστόσο, το χάσμα μεταξύ των δύο γεφυρώνεται από αυτό που ονομάζεται «μια ειδική επιδεξιότητα», η οποία είναι η επίγνωση στην οποία βασίζεται η τρίτη φάση «μαθαίνοντας πώς να ηγούμαστε την επιχείρησή μας». Επομένως, η ηγεσία κάθε εταιρείας είναι μια δύσκολη επιχείρηση, αλλά λόγω του ολοένα και πιο επεκτατικού οικογενειακού συστήματος, καθοδηγώντας μια εταιρεία με συμμετοχή της οικογένειας είναι εκθετικά πιο δύσκολη.

3.1.2 Αποχώρηση

Μετάβαση στην τελική φάση: «Μαθαίνοντας πώς να αποχωρούμε από την επιχείρησή μας» απαιτεί ένα βαθμό πρόβλεψης και προετοιμασίας. Ο επαρκής προγραμματισμός αποτελεί προϋπόθεση για μια ομαλή μετάβαση, όπως και η προθυμία των κατεστημένων φορέων να ηγηθούν της αποχώρησής τους, και όχι απλώς να το παραδεχτούν. Στο πλαίσιο του 4Ls, υπάρχουν τρεις βασικές κατευθυντήριες γραμμές που πρέπει να ακολουθήσει όταν βγαίνει κάποιος από έναν ηγετικό ρόλο: να αναπτύξει ένα καθορισμένο χρονοδιάγραμμα για τη

συνταξιοδότηση, να δημιουργήσει διαχειριστικά συστήματα ανάπτυξης και το πιο σημαντικό, να επιμένει στο σχέδιο.

Η έξοδος από την επιχείρηση είναι σχεδόν ομοιόμορφα το πιο δύσκολο και ανησυχητικό κομμάτι της διαδοχικής διαδικασίας για το ανώτερο διευθυντικό στέλεχος και μπορεί να είναι ιδιαίτερα προκλητικό για τους ιδρυτές της πρώτης γενιάς της εταιρείας. Ενώ ο πρώην διευθύνων σύμβουλος μπορεί αρχικά να μείνει πίσω για να επιβλέπει τη μετάβαση του υποψηφίου σε ένα νέο ηγετικό ρόλο, αυτή η επικάλυψη δεν θα πρέπει να είναι άσκοπα εκτενής. Η διαφάνεια και η επικοινωνία αποτελούν βασικό παράγοντα όταν πραγματοποιείται μια τέτοια τεράστια αλλαγή και οι ενδιαφερόμενοι, τόσο εσωτερικοί (προσωπικό και διοίκηση) όσο και εξωτερικοί (πελάτες, προμηθευτές, χρηματοδότες), πρέπει να ενημερώνονται για τον τρόπο διαχείρισης αυτής της μεταβατικής φάσης.

Το ανώτερο διευθυντικό στέλεχος έχει ουσιαστικό ρόλο στη διευκόλυνση του διορισμού του διαδόχου τους. Κατά τη διάρκεια της φάσης «μαθαίνοντας πώς να αποχωρούμε» όταν ο πιθανός ηγέτης μαθαίνει για την οικογενειακή επιχείρηση, μπορεί να αμφισβητήσει την επιχειρηματική δομή ή τις παραδόσεις του ανώτερου διευθυντικού στελέχους. Συνεπώς, η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας. Πρέπει να προβληθούν τυχόν ερωτήματα, ανησυχίες ή θέματα ταμπού με γνώμονα την επιχείρηση.

Το ανώτερα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους υποψήφιους να αποκτήσουν εξωτερική γνώση και εμπειρία, αλλά η απόφαση των πιθανών διαδόχων που θα συμμετάσχουν στην επιχείρηση ή θα επιδιώξουν ηγετικό ρόλο πρέπει να γίνει εθελοντικά. Επίσης, το ανώτερο διευθυντικό στέλεχος θα πρέπει να αναγνωρίσει την πιθανή ανάγκη ενός ξένου να εκπληρώσει έναν διοικητικό ρόλο, είτε προσωρινά είτε επ' αόριστον.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που υιοθετούν την καμπύλη μάθησης που περιγράφεται στο μοντέλο Moores και Barrett 4Ls θεωρούνται ότι τοποθετούν τον εαυτό τους ως «οικογενειακή υπόθεση») ή «οικογενειακές επιχειρήσεις» σηματοδοτώντας στην επόμενη γενιά ότι, ενώ τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη επικεντρώνονταν σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση που εξυπηρετούσε την

οικογένεια, οι ηγέτες εκτιμούν ότι μια συγκεκριμένη βιομηχανία ή μια συγκεκριμένη επιχείρηση μπορεί να μην είναι τόσο ελκυστική ή να έχει το ίδιο νόημα στις επόμενες γενιές. Με τη σειρά του, αυτή η στάση ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα και ενθαρρύνει την καινοτομία. Οι βασικοί επιχειρηματικοί πόροι μπορούν να επιτρέψουν στα μέλη της επόμενης γενιάς να ασκήσουν τις δικές τους επιχειρηματικές δραστηριότητες (Moores & Barrett, 2002).

3.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

Ο σχεδιασμός διαδοχής έχει ιδιαίτερη σημασία στις οικογενειακές επιχειρήσεις λόγω της συμμετοχής των μελών της οικογένειας και το καθεστώς της ιδιοκτησίας. Η ανάπτυξη της επόμενης γενιάς αντιμετωπίζεται με διαφορετικούς τρόπους από τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Μερικοί είναι *laissez-faire* – περιμένουν να δουν τι θέλουν τα παιδιά. Άλλοι είναι πιο ενεργητικοί, οι οποίοι προβλέπουν τους πιθανούς υποψήφιους μέσω ενός αναπτυξιακού προγράμματος σε συνδυασμό με αξιολογική αξιολόγηση. Αυτό είναι ενδεδειγμένο για να αποφευχθούν οι κατηγορίες για νεποτισμό και να εξασφαλιστεί ότι ο πιο ταλαντούχος θα συμπεριλαμβάνεται στην ηγεσία, είτε είναι οικογένεια είτε όχι.

Το να παρέχεις μία ευκαιρία στην επόμενη γενιά απαιτεί εμπιστοσύνη - στο πρόσωπο εκείνου που φεύγει και στο πρόσωπο εκείνου που αναλαμβάνει. Τα κλασικά προβλήματα που σχετίζονται με τη διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις περιλαμβάνουν την απροθυμία των ανωτέρων να αφήσουν τη νεότερη γενιά να αναλάβει και την αντιπαλότητα μεταξύ συγγενών που ανταγωνίζονται για την ίδια θέση. Άλλα θέματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις περιλαμβάνουν έλλειψη κατάλληλων μελών της οικογένειας λόγω της διεύρυνσης των ηλικιακών κενών μεταξύ γενεών, λιγότερων παιδιών που γεννιούνται και μιας αυξανόμενης ποικιλίας εναλλακτικών ευκαιριών σταδιοδρομίας.

3.2.1 Η απομάκρυνση ισούται με θάνατο

Για ορισμένα μεγαλύτερα μέλη της οικογένειας, η απομάκρυνση από την οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ότι ισοδυναμεί με θανατική ποινή. Αυτό είναι εν μέρει ένα αναπόφευκτο φυσιολογικό φαινόμενο της γήρανσης και της μετάβασης, αλλά αντιπροσωπεύει επίσης έναν πολύ πραγματικό φόβο ότι η αδράνεια της συνταξιοδότησης και της απώλειας της εμπλοκής σε έναν οργανισμό

με τον οποίο αισθάνονται βαθιά συνδεδεμένοι και πιθανόν να έχουν ξοδέψει το μεγαλύτερο κομμάτι της ζωής τους για το στήσιμο του, θα επιταχύνουν την κατάρρευση τους. Η έρευνα σχετικά με τη συνταξιοδότηση δείχνει ότι αυτός ο φόβος μπορεί να είναι λογικός. Ωστόσο, οι αρνητικές συνέπειες των φραγμών στις επερχόμενες γενιές είναι επίσης εξαιρετικά σοβαρές. Ως εκ τούτου, υπάρχει μια πιεστική ανάγκη για όλη την οικογένεια να βρει δημιουργικές λύσεις στο πρόβλημα ενός αναχωρούντος ηγέτη, συμπεριλαμβανομένων νέων ρόλων και τρόπων εμπλοκής που δεν επηρεάζουν τη νέα γενιά ηγεσίας.

3.2.2 Μετά την επίσημη μετάβαση

Έχοντας μια σαφώς δηλωμένη, μη διαπραγματεύσιμη ηλικία συνταξιοδότησης, μπορεί να βοηθήσει τους ηγέτες να προετοιμαστούν για τη μετάβαση αντί να προσπαθήσουν να την αποτρέψουν. Ωστόσο, δεν έχουν υιοθετήσει όλες οι οικογενειακές επιχειρήσεις αυτόν τον κανόνα. Η υπερνίκηση του ψυχικού εμποδίου της μετάβασης μπορεί να απαιτήσει τεράστια προσπάθεια και αναζήτηση ψυχής. Αυτό που συμβαίνει στην πραγματική περίοδο συνταξιοδότησης υπαγορεύεται επίσης από το βαθμό στον οποίο έχει εκπληρωθεί η ανεπίσημη μετάβαση. Οι πιθανότητες παρεμβολής στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης ενδέχεται να είναι πιο αδύναμες, αλλά υπάρχουν βιώσιμες επιλογές εκτός της επιχείρησης για να κρατηθεί ο συνταξιούχος απασχολημένος.

Σε μια μελέτη σχετικά με την ηγεσία της οικογενειακής επιχείρησης αρκετοί από τους ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν ανέφεραν ότι είχαν δώσει σημαντικό μέρος του χρόνου τους στους μεγαλύτερους που είχαν προηγουμένως την ευθύνη και των οποίων η ανάγκη να μοιραστούν και να μάθουν νέα πράγματα δεν είχε μειωθεί. Ωστόσο, η ανάγκη τακτικής συζήτησης μειώνεται με την πάροδο του χρόνου. Γενικά, αυτό θεωρείται θεμιτό αλλά αποτελεί μία δαπανηρή αποπληρωμή. Οι προγενέστερες γενιές είναι εκείνες που πρέπει να αναλάβουν τη διαδοχή. Αφήνοντας την επόμενη γενιά να πείσει τους πρεσβυτέρους της να αποχωρήσουν και στη συνέχεια να επιλύσει αντιξοότητες ή παρερμηνείες μεταξύ τους δεν δημιουργεί μια ιδανική πλατφόρμα για την επόμενη γενιά για να οικοδομήσουν την ηγεσία τους.

3.2.3 Προετοιμασία της επόμενης γενιάς

Τα ορατά εμπόδια και μια καθορισμένη δομή που περιγράφει τις σαφείς προσδοκίες είναι βασικά συστατικά για την εκπαίδευση της επόμενης γενιάς. Εάν η οικογένεια έχει συμφωνήσει σε αξιοκρατικές αρχές κατάρτισης και πρόσληψης μελών της οικογένειας, οι προσδοκίες των γονέων και των παιδιών μπορούν να αντιμετωπιστούν ευκολότερα και να αποφευχθεί η απογοήτευση. Αυτά περιλαμβάνουν συχνά την πανεπιστημιακή εκπαίδευση και την εμπειρία που αποκτάται εκτός της επιχείρησης πριν από το διορισμό. Η καθοδήγηση από τρίτο εκτός της οικογένειας μπορεί επίσης να αποτελέσει πολύτιμο εργαλείο. Ορισμένες οικογενειακές επιχειρήσεις ευνοούν το αντίστροφο του μοντέλου που περιγράφηκε παραπάνω, δίνοντας έμφαση στη σημασία της πρόσληψης μελών της οικογένειας σε νεαρότερη ηλικία και στο να μην χάσουν ζωτικό χρόνο κατάρτισης με την πανεπιστημιακή παρακολούθηση σε αυτή την ηλικία. Η εμπειρία σε αυτή την περίπτωση κερδίζεται από την «προσπάθεια προς την ανέλιξη» και τη διάδοση των εμπειριών τους σε όλες τις σημαντικές λειτουργίες του οργανισμού. Στη συνέχεια, τα νεαρότερα μέλη της οικογένειας έχουν μια πιο ολοκληρωμένη άποψη για τη δομή και τις λειτουργίες της επιχείρησης.

Σε περιπτώσεις όπου το ηλικιακό χάσμα μεταξύ των γενεών είναι υπερβολικά μεγάλο ώστε μια γενιά να διαδεχθεί αμέσως μετά την άλλη, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να ορίσουν έναν «ενδιάμεσο» μη οικογενειακό ηγέτη ή «επαγγελματικό στήριγμα», ο ρόλος του οποίου είναι να οδηγήσει την επιχείρηση σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο, έως ότου η νεότερη γενιά είναι έτοιμη να αναλάβει.

3.2.4 Διαδοχή ιδιοκτησίας

Η διαδοχή ιδιοκτησίας αποτελεί επίσης πρόκληση, αφού έχει την εξίσου ανάγκη να προετοιμαστεί η επόμενη γενιά για την υπεύθυνη ιδιοκτησία και τη διαχείριση της περιουσίας. Αυτό σχετίζεται με την προσωπική τους ανάπτυξη και δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί μόνο ως οικονομική κατάρτιση. Υπάρχουν επίσης θέματα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο αλλάζει η διακυβέρνηση και η λήψη αποφάσεων. Η οικονομική και εκτελεστική εξουσία μπορεί να χωριστεί από τον τρόπο δομής των δικαιωμάτων ψήφου σε σχέση με την ιδιοκτησία. Η διαδοχή ιδιοκτησίας, έχει να

κάνει περισσότερο με το πώς διαχειρίζεται σε αντίθεση με αυτό που θα καταλήξει (Nicholson & Björnberg, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4.1 ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ – ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ - ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

4.1.1 ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Τα βασικά στοιχεία της εταιρικής διακυβέρνησης είναι η διεύθυνση μιας επιχείρησης, ο έλεγχος της και η λογοδοσία σε ότι αφορά τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων. Η εταιρική διακυβέρνηση γίνεται όλο και πιο σημαντική σε προηγμένες αγορές και κοινωνίες. Δεν έχει να κάνει με το μέγεθος και τη φύση της επιχείρησης, καθώς οι βασικές παράμετροι δεν διαφοροποιούν τα οφέλη της για μικρές ή μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Η εταιρική διακυβέρνηση έχει τόσο λειτουργική όσο και νομική εφαρμογή. Η νομική εφαρμογή αφορά τη νομοθεσία που περιγράφει υποχρεώσεις διακυβέρνησης, οι οποίες μπορεί να διαφέρουν από χώρα σε χώρα, όπως είναι τα όργανα ελέγχου και λήψης αποφάσεων. Η λειτουργική εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης, ωστόσο, είναι αυτή που την καθιστά σημαντική για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Τα εθελοντικά βήματα προς αποτελεσματικούς μηχανισμούς διεύθυνσης και ελέγχου, μετατρέπουν την υπευθυνότητα σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα.

Η κατανόηση των αναγκών της οικογενειακής επιχείρησης από την άποψη της εταιρικής διακυβέρνησης είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για την ευθυγράμμιση των στόχων της οικογένειας και της ιδιοκτησίας σε κοινούς μακροπρόθεσμους στόχους. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις υπάρχουν πρόσθετες προκλήσεις ως αποτέλεσμα της συμμετοχής της οικογένειας. Ταυτόχρονα, η συμμετοχή των οικογενειών απαιτεί την εισαγωγή μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης πολύ νωρίτερα στον κύκλο ζωής των επιχειρήσεων αυτών από ό, τι σε μια μη οικογενειακή επιχείρηση.

Η ανάπτυξη των μελών της οικογένειας, η προώθηση της οικογενειακής αρμονίας και η διατήρηση του επιχειρηματικού πνεύματος της οικογενειακής επιχείρησης είναι μια σύνθετη άσκηση που απαιτεί στρατηγική λήψη καίριων αποφάσεων και αυστηρή εφαρμογή αυτών. Ταυτόχρονα, η επένδυση στην ανάπτυξη και στην διατήρηση της οικογενειακής κληρονομιάς απαιτεί επίσης ισχυρές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και εμπιστοσύνη στο πλαίσιο της οικογένειας. Επομένως, ο έλεγχος και η λογοδοσία είναι εξίσου σημαντικές με την διεύθυνση, καθώς

εξασφαλίζουν τον οικογενειακό πλούτο και ενισχύουν την οικοδόμηση εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της οικογένειας.

Για να διακυβερνηθεί αποτελεσματικά η οικογενειακή επιχείρηση, ο ηγέτης της έχει πλειάδα εργαλείων στη διάθεσή του. Με βάση διάφορες παραμέτρους, όπως το μέγεθος της επιχείρησης, ο βαθμός συμμετοχής της οικογένειας και οι επιλογές ανάπτυξης, τα κατάλληλα εργαλεία μπορούν να εφαρμοστούν για να καθοδηγήσουν την επιχείρηση στρατηγικά. Η εφαρμογή μηχανισμών διακυβέρνησης μπορεί να απαιτεί προσπάθεια και χρόνο, αλλά εγγυάται την ευθυγράμμιση οικογένειας και επιχείρησης για τους κοινούς στρατηγικούς στόχους.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις έχουμε δύο κατηγορίες εργαλείων διακυβέρνησης. Εκείνα που εστιάζουν στην οικογένεια και εκείνα που προέρχονται από την επιχείρηση. Αυτά που σχετίζονται με την οικογένεια συνδέονται άμεσα με τις οικογενειακές αξίες, τον βαθμό και τρόπο συμμετοχής της στην επιχείρηση, και την ηθική. Αυτά που προέρχονται από την πλευρά των επιχειρήσεων ενδέχεται να είναι νομικές προϋποθέσεις σε ορισμένες χώρες, αλλά είναι επίσης απαραίτητα για να διασφαλίσουν τις λειτουργίες διακυβέρνησης του ελέγχου και της λογοδοσίας. Όταν συγχωνευθούν αυτά τα εργαλεία διακυβέρνησης, εξασφαλίζουν ότι και τα δύο συστήματα της οικογενειακής επιχείρησης στο πλαίσιο των κύκλων ζωής τους λειτουργούν αρμονικά και αλληλοϋποστηρίζονται.

Προκειμένου να διασφαλιστεί μια λειτουργική σχέση οικογένειας και επιχείρησης, τα μέλη της οικογένειας πρέπει να βρίσκονται στο ίδιο πλαίσιο όσον αφορά τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα θέματα. Ο εκάστοτε ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να το επιτύχει εγκαθιδρύοντας θεσμούς της οικογένειας με προσανατολισμό στην επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να διασφαλίσει τον οικογενειακό πλούτο και να καλλιεργήσει συμπεριφορά υπεύθυνης ιδιοκτησίας μεταξύ των μελών της οικογένειας.

Τέτοιοι θεσμοί βασίζονται πρωτίστως σε μια ισχυρή, συνδεδεμένη και εμπλεκόμενη οικογένεια που επιτρέπει στα μέλη της να αναπτύσσονται ανεξάρτητα μέσα σε ισχυρούς δεσμούς, να έχουν αποτελεσματική επικοινωνία και να προετοιμάζονται για κάθε αλλαγή.

4.2 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

Για να υπερνικήσουν καταστάσεις επικοινωνίας οι οποίες χαρακτηρίζονται από παθητικότητα ή επιθετικότητα, οι άνθρωποι θα πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνούν δηλαδή να εκφράσουν απόψεις, συναισθήματα, ανάγκες και δυσαρέσκεις με αποφασιστικό τρόπο. Για να βελτιωθούν οι ικανότητες αποφασιστικότητας συνεπάγεται την επίγνωση προσωπικών αναγκών, στόχων για να επιτευχθούν και τις συνθήκες όπου θα πρέπει κάποιος να επιδείξει αποφασιστικές συμπεριφορές. Κάποιο είδος σύγκρουσης είναι πιθανό να συμβεί όποτε έχουμε να κάνουμε με άτομα ή ομάδες για κάποιο χρονικό διάστημα. Οι συγκρούσεις είναι δυνατό να παράγουν βελτιωμένες ομαδικές σχέσεις και απόδοση εάν τύχουν αποτελεσματικής διαχείρισης. Για τη διαχείριση συγκρούσεων, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ότι υπάρχουν βασικά πέντε στρατηγικές συγκρούσεων στους οργανισμούς: αποφυγή, διευκόλυνση, συμβιβασμός, ανταγωνισμός και συνεργασία. Εφόσον υπάρχουν αρκετά και πολύ δύσκολα προβλήματα συγκρούσεων που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις, η στρατηγική συνεργασίας μπορεί να παράγει θετικά αποτελέσματα για την οικογένεια και για την εταιρία.

4.2.1 ΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Αποφασιστικότητα σημαίνει να πούμε αυτό το οποίο θέλουμε να μεταφέρουμε με θετικό τρόπο. Λένε όσα μπορούν ευθέως για το τι σκέφτονται και εύχονται, επιλέγοντας μια σειρά από ικανοποιητικές συμπεριφορές για την κάθε περίπτωση. Η Αποφασιστικότητα επιτρέπει μια άμεση επικοινωνία για να εκφράσουν τα συναισθήματα τους με ένα ειλικρινή και επαρκή τρόπο, δίνοντας την ίδια ώρα «χώρο» στους άλλους για να κάνουν το ίδιο.

Έτσι, υπάρχουν τρία είδη επικοινωνίας: παθητικότητα, επιθετικότητα και αποφασιστικότητα:

1. Η παθητική συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από άγχος το οποίο εξηγείται ως η αποφυγή 'αντιμετώπισης' των άλλων, από την επιθυμία να τύχουν κατανόησης και από την ανησυχία η οποία σχετίζεται με την άποψη των άλλων. Η οπτική επαφή είναι ελάχιστη, η φωνή είναι διστακτική και χαμηλή, η γλώσσα του σώματος είναι αμυντική και υπάρχει δυσκολία στη χρήση των

χειρών. Οι συνηθισμένες συμπεριφορές είναι υπερβολικές δικαιολογίες, εύκολη η αποδοχή της άποψης των άλλων και επιδίωξη της έγκρισης και της συμπάθειας,

2. Η επιθετική συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από άγχος το οποίο εξηγείται από, «την ισχυρή επιθυμία να κερδίσει κάποιος, ακόμα και κάνοντας ζημιά σε άλλους», και από την υπερβολική ανησυχία να διατυπώσει τις ιδέες, ερευνητικά έργα και προοπτικές του. Η γλώσσα του σώματος χαρακτηρίζεται από τη μέγιστη οπτική επαφή, δυνατή φωνή και υπεροψία. Οι συνηθισμένες συμπεριφορές είναι να ρίχνει κάποιος τις ευθύνες σε άλλους και να κριτικάρει, διακόπτοντας συχνά τη συζήτηση, χρησιμοποιώντας σαρκασμό και δίνοντας διαταγές.
3. Αποφασιστική συμπεριφορά – θέλουν να προστατέψουν τα δικαιώματα τους αλλά την ίδια ώρα αποδέχονται ότι έχουν και οι άλλοι τα δικά τους δικαιώματα. Η οπτική επαφή είναι αρκετή για να μεταδώσει ειλικρίνεια, ο τόνος της φωνής είναι μέτριος και η γλώσσα του σώματος είναι αξιόπιστη, χαμηλού προφίλ και ταιριάζει με αυτά που λένε. Οι συνηθισμένες συμπεριφορές είναι να ακούσουνε αρκετά για να κατανοήσουνε τι έχει ειπωθεί, για να φερθούνε στον κόσμο με σεβασμό, να αποδεχτούνε λύσεις, να εξηγήσουνε τις δικές τους προθέσεις, να πάνε ευθεία στο θέμα και να επιμένουνε στην επίτευξη συγκεκριμένου στόχου.

4.2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ή σύγκρουση δεν είναι δυνατόν να αποφευχθεί. Κάποιο είδος σύγκρουσης είναι δυνατόν να συμβεί όποτε έχουμε να κάνουμε με άτομα η ομάδες για οποιανδήποτε περίοδο χρόνου. Η σύγκρουση μπορεί να παράγει βελτιωμένες ομαδικές σχέσεις και παραγωγικότητα εάν τη χειριστούμε με αποτελεσματικό τρόπο' (Amason et al., 1995).

Για τη διαχείριση των συγκρούσεων υπάρχουν τυπικά πέντε στρατηγικές συγκρούσεων στους οργανισμούς: αποφυγή, διευκόλυνση, συμβιβασμός, ανταγωνισμός και συνεργασία.

Ο τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι διαχειρίζονται τις συγκρούσεις εξαρτάται από την έκταση της ανησυχίας τους για τον εαυτό τους και για τους άλλους. Για κάθε μια από αυτές τις στρατηγικές, ας δούμε πως ενεργούν συνήθως οι άνθρωποι.

Υιοθετώντας τη στρατηγική αποφυγής, οι άνθρωποι:

- Αισθάνονται ελάχιστη έγνοια τόσο για τον εαυτό τους όσο και για τους άλλους
- Προσπαθούν να διατηρήσουν ουδετερότητα με κάθε κόστος και βλέπουν τη σύγκρουση ως βασανιστική και άχρηστη εμπειρία
- Μένουν μακριά από κάθε κατάσταση η οποία πιθανώς να παράγει συγκρούσεις, συμπεριλαμβανομένων ομάδων οι οποίες βιώνουν οποιονδήποτε είδος σύγκρουσης

Η στρατηγική της διευκόλυνσης έχει ως αποτέλεσμα τις ακόλουθες συμπεριφορές:

- Να αισθάνονται μεγαλύτερη έγνοια για τους άλλους παρά για τους εαυτούς τους
- Να βλέπουν την ανοικτή σύγκρουση ως καταστροφική και να υποχωρούν στη θέληση των άλλων όταν επιβάλλεται
- Να πιστεύουν ότι η αρμονία είναι σημαντική για τη διατήρηση καλών σχέσεων
- Να προσπαθούν να αγνοήσουν η να εξομαλύνουν τη σύγκρουση για να είναι όλοι ευχαριστημένοι

Στη στρατηγική του συμβιβασμού, οι άνθρωποι

- Υιοθετούν μια μέση στάση έγνοιας για τον εαυτό τους και για τους άλλους
- Πιστεύουν ότι μια ευχάριστη και εφαρμόσιμη λύση είναι πιο σημαντική από μια λύση ψηλής ποιότητας
- Αποφεύγουν την άμεση σύγκρουση χρησιμοποιώντας μεθόδους συμβιβασμού (πχ, ψήφο) επειδή βλέπουν τις συγκρούσεις ως λυτές
- Προσπαθούν να φτάσουν σε μια πιθανή λύση ακόμα κι αν όλα τα μέρη πρέπει να θυσιάσουν κάτι σημαντικό με το συμβιβασμό

Η ανταγωνιστική στρατηγική παράγει τις ακόλουθες συμπεριφορές:

- Οι στόχοι των άλλων είναι πολύ λιγότερο σημαντικοί από τους προσωπικούς στόχους
- Η σύγκρουση αντιμετωπίζεται ως κατάσταση που κάποιος κερδίζει και κάποιος χάνει (win-lose) η ως ένας διαγωνισμός για εξουσία, και έτσι ο συμβιβασμός δεν είναι αποδεκτός
- Λόγω της μεγαλύτερης δύναμης του διαιτητή, οι άνθρωποι οι οποίοι υιοθετούν αυτή τη στρατηγική δείχνουν μεγάλο σεβασμό για την εξουσία και θα υποταχτούν στη διαιτησία

Σε μια στρατηγική συνεργασίας οι άνθρωποι

- Δείχνουν ίση έγνοια τόσο στους άλλους όσο και στον εαυτό τους και δίνουν αξία σε υψηλό επίπεδο συνεργασίας και αποφασιστικότητας
- Βλέπουν τη σύγκρουση ως πλεονεκτική εάν τύχει χειρισμού με ένα ανοικτό τρόπο
- Καθοδηγούν ομάδες βάσει μιας βασικής διαδικασίας προβλήματος
- Προσπαθούν να επιτύχουν συναίνεση καθώς είναι πρόθυμοι να αφιερώσουν πολλή προσπάθεια και χρόνο για να το πετύχουν (De Dreu et al., 2001; De Dreu et al., 2004).

Παρόλο που οι πέντε στρατηγικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διαχειριστούν τις συγκρούσεις, η συνεργασία είναι συνήθως η πιο ευχάριστη και παραγωγική μακροπρόθεσμα. Αποτιμώντας τόσο την αφοσίωση όσο και τη συνεργασία, ο/οι συνεργάτης/ες επίλυσης προβλημάτων βοηθούν την ομάδα να φτάσει σε ομοφωνία. Δηλαδή, ακόμα κι αν αρχικά κάποια μέλη προτιμούν διαφορετική επιλογή, η δυναμική της ομάδας παράγει συγκεκριμένη απόφαση η οποία είναι αποδεκτή από όλα τα μέλη (DeChurch & Marks, 2001). Η στρατηγική συνεργασίας μπορεί να είναι η καλύτερη απάντηση στις συγκρούσεις στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- Μέλη της ομάδας εκπαιδεύονται στη χρήση διαδικασιών επίλυσης προβλημάτων

- Απαιτείται η συνεργασία όλων όταν τα μέρη έχουν κοινούς στόχους
- Τα μέρη έχουν τη διάθεση να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις με νέο τρόπο εάν η σύγκρουση είναι αποτέλεσμα αποτυχημένης επικοινωνίας η παρεξηγήσεων
- Οι συγκρούσεις συμβαίνουν κατά τη διάρκεια μιας κρίσης

4.2.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Πολλά από τα προβλήματα στην οικογενειακή επιχείρηση σχετίζονται με φιλολογικά ζητήματα. Σε πολλά επίπεδα η δυνατότητα των μελών της οικογένειας να συνεισφέρουν στην επιχείρηση δε λαμβάνεται υπόψη όταν εντάσσονται στην εταιρία. Αυτό δημιουργεί προβλήματα στη διατήρηση του αισθήματος δικαίου και μπορεί να υπονομεύσει την εμπιστοσύνη, ειδικά όταν οι μη συγγενείς έχουν υψηλό επίπεδο δέσμευσης. Αυτό μπορεί επίσης να δημιουργήσει δυσκολίες στην προσέλκυση ικανών διευθυντών. Το σύνδρομο του 'κακομαθημένου παιδιού' παράγει τεράστια εξουσία σε μια επόμενη γενιά η οποία θεωρεί χαμηλής σημασίας την εκπαίδευση, κοινωνική ευθύνη και επαγγελματική κατάρτιση. Η αδύναμη κατανόηση της επιχείρησης μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για την εταιρία. Επίσης, η αντιπαλότητα μεταξύ των μελών της επόμενης γενιάς μπορεί να γίνει χειρότερη μετά από τον θάνατο του πατέρα/γονέων. Εξάλλου, οι διαμάχες μπορεί να έχουν την προέλευση τους στα 'συναισθηματικά παιχνίδια' της παιδικής ηλικίας με αποτέλεσμα επαναλαμβανόμενες συγκρούσεις. Στη διαδοχή ένα από τα κύρια προβλήματα σχετίζεται με τις δυσκολίες της αποδοχής της θνησιμότητας και η θεώρηση της ως ταμπού. Η 'συνομωσία της σιωπής' μπορεί να επιδεινωθεί από το φόβο της εγκατάλειψης. Τα παιδιά μπορεί να ανησυχούν ότι θα προκύψουν συγκρούσεις όταν δεν υπάρχουν πλέον οι γονείς. Εξάλλου, η επιλογή του διαδόχου μπορεί να είναι δύσκολο να τύχει διαχείρισης εφόσον μπορεί να οδηγήσει στη διχόνοια. Για αυτό το λόγο πολλοί ιδιοκτήτες-διευθυντές προτιμούν είτε να αναβάλουν την επιλογή είτε να μην αποφασίσουν καθόλου (Frank et al., 2011).

Οι συγκρούσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μοναδικές με πολλούς τρόπους. Πρώτα από όλα η σύγκρουση είναι πιο πολύπλοκη εφόσον η οικογένεια θα πρέπει να αποδεχτεί σημαντικά θέματα σχέσεων και διότι τα μέλη της οικογένειας είναι εμπλεκόμενοι ως ιδιοκτήτες, διευθυντές, υπάλληλοι η

ενδιαφερόμενα μέρη που δε συμμετέχουν. Τα οικογενειακά θέματα μπορεί να έχουν προτεραιότητα σε σχέση με τα επαγγελματικά θέματα, όπως η ίση μεταχείριση των μελών της οικογένειας ή η πρωτοτοκία. Το δεύτερο είναι ότι οι οικογενειακοί κανόνες για την επίλυση συγκρούσεων επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο τυγχάνει χειρισμού η σύγκρουση μέσα στην επιχείρηση, ειδικά όταν διάφορα μέλη της οικογένειας εργάζονται στην εταιρία. Τρίτο, η μοναδικότητα της δυναμικής της εξουσίας στην οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να παρατηρηθεί όταν τα μέλη της οικογένειας αποκτήσουν πρόσβαση σε βασικές πληροφορίες και επηρεάζουν την υψηλού επιπέδου λήψη αποφάσεων ακόμα και σε περιπτώσεις όπου τα μέλη δεν έχουν ψηλές επίσημες θέσεις ή είναι εκτός της επιχείρησης. Η στρατηγική συνεργασίας της οικογενειακής επιχείρησης σχετίζεται με θετικά οικογενειακά και επιχειρηματικά αποτελέσματα. Η συνεργασία παράγει σύμπραξη και αφοσίωση διότι παρέχει στα άτομα φωνή και αποτελέσματα στη μάθηση, ομαδική εργασία και συνέργεια. Συνεργασία σημαίνει να δουλεύει ο ένας με τον άλλο για σωστή κατανόηση των προβλημάτων, να ανταλλάσσουν ακριβείς πληροφορίες για να επιλύσουν μαζί τα προβλήματα και να βγάλουν προς τα έξω όλες τις ανησυχίες τους για να επιλυθούν τα θέματα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Η συνεργασία ανάμεσα σε υπαλλήλους που είναι μέλη της οικογένειας και μη και οι δυναμικές της ομαδικής εργασίας διευκολύνονται από τη σύμπραξη εφόσον εστιάζει στην επίλυση προβλημάτων για να βρει λύσεις για να αντιμετωπίσει τα συγκεκριμένα ενδιαφέροντα. Ωστόσο, λιγότερη έμφαση στις στρατηγικές συμβιβασμού και αποδοχής στην οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τις οικογενειακές σχέσεις (Pieper et al., 2013; Sorenson et al., 1999).

4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Γενικά οι πτυχές της διαχείρισης στρατηγικής σε όλες τις επιχειρήσεις είναι οι ακόλουθες: i) η ανάγκη ύπαρξης στρατηγικής, ii) οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την έλλειψη στρατηγικής, iii) οι κίνδυνοι της ύπαρξης στρατηγικής η οποία δεν έχει παρουσιαστεί και συζητηθεί όπως προβλέπεται, iv) η κατάσταση μιας εταιρίας η οποία δεν έχει καθορισμένη τη στρατηγική με τρόπο που να μπορεί να παρακολουθείται σωστά, ούτε τα επαρκή πληροφοριακά συστήματα για μόνιμη παρακολούθηση και αναφορά προόδου. Όμως, δυστυχώς, αυτό είναι που

συμβαίνει με πολλές εταιρίες οι οποίες λειτουργούν στις πιο ποικιλόμορφες αγορές και βιομηχανίες, και ειδικά οι μικρού και μέτριου μεγέθους εταιρίες, συμπεριλαμβανομένων των οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι βασικές αρχές μιας αποτελεσματικής στρατηγικής πρέπει να επιτύχει τόσο τις τυπικές απαιτήσεις όσο και τις λειτουργικές απαιτήσεις (de Lema & Duréndez, 2007).

Τυπικές απαιτήσεις:

- i. Να είναι ευθυγραμμισμένη με την αποστολή και αξίες της εταιρίας,
- ii. Να έχει σχεδιαστεί επαρκώς,
- iii. Να γνωστοποιηθεί στα διάφορα επίπεδα διοίκησης της εταιρίας,

Λειτουργικές απαιτήσεις:

- i. να μεταφραστεί σωστά σε λειτουργικούς στόχους για τους διάφορους τομείς της εταιρίας,
- ii. να γίνει αποδεκτή και να εφαρμοστεί από τους διάφορους διευθυντές και επίπεδα διεύθυνσης,
- iii. να εξηγεί ικανοποιητικά τις δυνατότητες της εταιρίας στις αγορές στις οποίες δραστηριοποιείται,
- iv. να υποστηρίζεται από τα επαρκή πληροφοριακά συστήματα,
- v. να γίνει λειτουργική.

Παρόλο που οι απαιτήσεις αυτές της στρατηγικής είναι γνωστές, υπάρχουν προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν πολλές εταιρίες, και πάρα πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν επίσης μοναδικές προκλήσεις και επιδεικνύουν μοναδικές δυνάμεις σε θέματα σύλληψης και εφαρμογής στρατηγικής. Πάνω από όλα δείχνουν ιδιοσυγκρασίες οι οποίες τους διαφοροποιούν από οποιεσδήποτε άλλες εταιρίες.

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των οικογενειακών εταιριών παρατηρούνται συνήθως από την άποψη: i) διαφοράς στους στόχους, ii) διαφοράς στα συστήματα

διοίκησης, iii) διαφοράς σε στρατηγικούς πόρους, iv) Οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις μετρούν συνήθως την επιτυχία πιο πολύ από τον αριθμό των γενεών τις οποίες συντηρούν οι εταιρίες, αντί απλά για τον αριθμό ετών για τα οποία λειτουργεί η εταιρία, η τα κέρδη τα οποία παράγει, v) για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις η αξία είναι σημαντική, αλλά οι αξίες, και ειδικά οι οικογενειακές αξίες, και η υπόληψη, είναι πιθανώς πιο σημαντικά από μονάχα τα κέρδη, και τελικά, vi) Οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις επηρεάζονται συνήθως πιο πολύ από τις οικογενειακές δυναμικές και μερικές μη επιχειρηματικές υποκειμενικές εκτιμήσεις, παράγοντες οι οποίοι μπορούν να διαλύσουν ακόμη και την πιο κερδοφόρα επιχείρηση.

Οι ιδιοσυγκρασίες των Οικογενειακών Επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα κυρίως από τη συνήθη οικογενειακή ανάμειξη και επιρροή σε θέματα διοίκησης τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση της εταιρίας. Αυτός είναι και ο λόγος της δημιουργίας της θεωρίας της αντιπροσώπευσης και της προβολής βάσει πόρων ως πρωταρχικοί θεωρητικοί φακοί για την κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων της ανάπτυξης Οικογενειακών Επιχειρήσεων και θεμάτων στρατηγικής (Eddleston et al., 2013).

Επίσης η εταιρική διοίκηση, διαδοχή, και πόροι/ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το γεγονός ότι οικογένειες των επιχειρήσεων συνήθως εστιάζουν σε πολλαπλούς στόχους για να επιτύχουν τον υπέρτατο σκοπό της επιβίωσης και μακροζωίας είναι σημαντικά χαρακτηριστικά τα οποία ξεχωρίζουν τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις από άλλου τύπου επιχειρήσεις. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις είναι από τη μια ανεπαρκώς προετοιμασμένες και από την άλλη αναποτελεσματικές στη διαχείριση των περιπλοκών τις οποίες αντιμετωπίζουν τόσο αυτών που σχετίζονται με συναισθηματικά οικογενειακά θέματα όσο και των περιπλοκών που έχουν σχέση με λογικά επιχειρηματικά θέματα, και αυτό απαιτεί επειγόντως να κατανοήσουμε πως οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις μπορούν να προάγουν δεόντως την ανάπτυξη και στρατηγική διατυπώνοντας τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των οικογενειακών επιχειρήσεων και κατανοώντας με ποιο τρόπο τέτοια γνωρίσματα επηρεάζουν τη σχετική ανταγωνιστικότητά τους .

Συνοψίζοντας και λαμβάνοντας υπόψη τον αριθμό των αλληλεπιδράσεων οι οποίες καθιερώνονται μεταξύ επιχειρηματικών και οικογενειακών ενδιαφερόντων, για να μην αναφέρουμε τη διαδοχή, ο στρατηγικός σχεδιασμός των Οικογενειακών Επιχειρήσεων είναι κατ' αρχή πιο απαιτητικός από τον παραδοσιακό στρατηγικό σχεδιασμό οποιασδήποτε άλλης εταιρίας, ειδικά όταν διασταυρώνεται με μεταβάσεις γενεών. Μολονότι, να γνωρίζει κάποιος και να έχει επίγνωση των χαρακτηριστικών της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να είναι ένα καλό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης των μελών της επόμενης γενιάς των Οικογενειακών Επιχειρήσεων.

Η χρήση στρατηγικού σχεδιασμού μπορεί να δημιουργήσει μακροχρόνια επιτυχία μιας οικογενειακής εταιρίας να υποστηρίξει οικογενειακές εταιρίες για να ευημερούν από τις πρωτοποριακές δυνατότητες τους και μπορεί να βελτιώσει τη δυνατότητα να επιδιώξουν γρήγορα τις ευκαιρίες και να κατακτήσουν την προβολή στην αγορά (Chrisman et al., 2005). Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις μπορεί ουσιαστικά να είναι σημαντικός παράγοντας για να διαβεβαιώσει την αυξημένη εμπλοκή των διαδόχων στην επιχείρηση της εταιρίας.

Με το στρατηγικό σχεδιασμό οι διευθυντές καθορίζουν προτεραιότητες, και βελτιώνουν την εστίαση, ενέργεια και πόρους, δυναμώνοντας τις δραστηριότητες, εξασφαλίζοντας ότι οι υπάλληλοι και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη εργάζονται προς κοινούς στόχους, καθιερώνοντας συμφωνία σχετικά με επιδιωκόμενα παραδοτέα/αποτελέσματα, και αξιολογώντας και προσαρμόζοντας την κατεύθυνση του οργανισμού σε απάντηση σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Συνεπώς, η στρατηγική διαχείριση μπορεί να θεωρηθεί μια πειθαρχημένη προσπάθεια η οποία παράγει θεμελιώδεις αποφάσεις και δράσεις που τελικά θα σχηματίσουν και καθοδηγήσουν το τι είναι ένας οργανισμός, ποιον υπηρετεί, τι κάνει, και γιατί το κάνει, με εστίαση στο μέλλον. Αποτελεσματικός στρατηγικός σχεδιασμός διατυπώνει όχι μόνο προς τα που κατευθύνεται ένας οργανισμός, και οι ενέργειες που απαιτούνται για να προοδεύσει, αλλά και το πώς θα γνωρίζει ότι έχει επιτύχει.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας σε οποιαδήποτε εταιρία, αυτό είναι ιδιαίτερα αληθές στην περίπτωση των

Οικογενειακών Επιχειρήσεων, όπου δείχνει τη δύναμη να ευθυγραμμίζει μέλη της οικογένειας γύρω από κοινούς στόχους, συλλογή συναίνεσης, και διαδικασία μάθησης, συνεπώς, μερικοί συγγραφείς όπως οι Zahra & Sharma (2004) θεωρούν ότι η στρατηγική διαχείριση μπορεί να είναι πιο υποστηρικτική της επιχειρηματικής συνέχειας για Οικογενειακές Επιχειρήσεις από το σχεδιασμό διαδοχής, ενώ υποστηρίζει οπωσδήποτε τους διαδόχους στο ρόλο τους στην ανάληψη της τύχης της Οικογενειακής Επιχείρησης, ειδικά εάν είναι μέρος της ομάδας η οποία εγγράφεται στη στρατηγική διαδικασία της εταιρίας για αρκετά χρόνια προτού αναμένεται να αναλάβουν τον έλεγχο της εταιρίας.

Ένα είναι σίγουρο όμως, ότι η στρατηγική διαδικασία οποιασδήποτε εταιρίας όπως επίσης και των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελείται τουλάχιστο από τέσσερα στάδια: i) τη στρατηγική σκέψη, ii) τη στρατηγική σύλληψη η σχεδιασμό, iii) τη στρατηγική εφαρμογή, και iv) το στρατηγικό έλεγχο.

4.4 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η εταιρική διακυβέρνηση βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη λήψη αποφάσεων και την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών (ακόμη και ανταγωνιστικών) επιλογών. Στο πλαίσιο ενός μοντέλου διακυβέρνησης, το οποίο βασίζεται σε διαφορετικούς φορείς λήψης αποφάσεων και εστιάζει σε πολλούς ενδιαφερόμενους, η λήψη αποφάσεων καθίσταται περίπλοκη. Είναι δεδομένο ότι θα πρέπει να βασίζεται σε συναίνεση ή/και συμβιβασμό. Ταυτόχρονα όμως, η συμβολή από περισσότερα άτομα με εμπειρία στη λήψη αποφάσεων μπορεί να μειώσει τους κινδύνους που αυτή πιθανά έχει. Στους κύκλους ζωής των οικογενειακών επιχειρήσεων, η λήψη αποφάσεων στα πρώτα χρόνια που η επιχείρηση συνήθως διευθύνεται από τον ιδρυτή είναι πολύ διαφορετική από την περίοδο που αδέρφια ή ξαδέλφια συνδιαχειρίζονται την οικογενειακή επιχείρηση. Ωστόσο, οι ηγέτες αντιμετωπίζουν τις ίδιες επιπτώσεις και έχουν πρόσβαση στα ίδια εργαλεία, ανεξάρτητα από το στάδιο και το μέγεθος.

Η λήψη αποφάσεων είναι μια διαδικασία που έχει πολύ μεγαλύτερο εύρος από την απλή επιλογή μια εναλλακτικής έναντι άλλων. Αποτελεί κυρίως δέσμευση για την υλοποίησή της και για τη διάθεση όλων των απαιτούμενων πόρων.

Οι αποφάσεις είναι κατά βάση δύο τύπων: επιχειρησιακές ή στρατηγικές. Στην περίπτωση της διακυβέρνησης, είναι σαφές ότι αντιμετωπίζουμε στρατηγικές αποφάσεις που θα πρέπει στη συνέχεια να μετατραπούν σε επιχειρησιακές. Οι επιχειρησιακές αποφάσεις ασχολούνται με τις καθημερινές δραστηριότητες και διαφοροποιούνται ως προς τη σημασία τους. Μπορούν να σχετίζονται με το μέγεθος παραγωγής, την επιλογή προμηθευτών, το κλείσιμο ενός καταστήματος ή την πρόσληψη υπαλλήλων. Οι στρατηγικές αποφάσεις επικεντρώνονται σε μακροπρόθεσμες επιλογές και κατευθύνσεις, όπως η είσοδος σε νέες αγορές, η επιλογή του επόμενου διευθύνοντος συμβούλου, η επιλογή στρατηγικής ανάπτυξης ή η διαφοροποίηση σε άλλες βιομηχανίες.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι η ίδια για στρατηγικές ή επιχειρησιακές, και για μεγάλες ή μικρές. Τα βήματα που περιγράφουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι:

1. Αναγνώριση της απόφασης
2. Συλλογή πληροφορίας
3. Αναγνώριση εναλλακτικών
4. Αξιολόγηση των στοιχείων
5. Επιλογή εναλλακτικής
6. Εφαρμογή απόφασης
7. Αξιολόγηση απόφασης

(Πηγή: <https://www.umassd.edu/fycm/decisionmaking/process/>)

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων γίνεται πιο περίπλοκη όταν εμπλέκονται περισσότεροι άνθρωποι. Ωστόσο, εάν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων συμβάλλουν παραγωγικά στη διαδικασία, η διαδικασία καθίσταται αποτελεσματική και επιτυγχάνονται καλύτερες αποφάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ

Ο πληθυσμός της πρωτογενούς έρευνας είναι οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις του νομού Κεφαλονιάς και συγκεντρώνουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Η πλειοψηφία των ενήλικων οικογενειακών μελών εργάζεται σε αυτή την επιχείρηση.
2. Η διοίκηση της επιχείρησης ασκείται από τα μέλη της οικογένειας.
3. Το αποκτηθέν εισόδημα από την επιχείρηση είναι το κύριο εισόδημα της οικογένειας.

ΜΟΝΑΔΑ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ

Η μονάδα πληθυσμού της έρευνας είναι τρεις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Η έκταση διεξαγωγής της έρευνας ήταν ο νομός Κεφαλληνίας και ο χρόνος διεξαγωγής ήταν από το Φεβρουάριο έως το Νοέμβριο του 2020.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

Η ερευνητική μέθοδος που καθορίστηκε είναι η δειγματοληψία με ημιδομημένες συνεντεύξεις.

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ

- 1) Πλαίσιο δειγματοληψίας

Το πλαίσιο δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν ο κατάλογος του Βιοτεχνικού Επιμελητηρίου, όπου είναι καταγεγραμμένες όλες οι μονάδες του ερευνώμενου πληθυσμού. Σε πρώτη φάση επιλέχθηκε τυχαία δειγματοληψία των επιχειρήσεων που βρίσκονται στην Κεφαλονιά. Το επόμενο βήμα ήταν να η επιλογή των επιχειρήσεων που ήταν οικογενειακές. Τέλος επιλέχθηκαν τρεις επιχειρήσεις

που πληρούν τα κριτήρια που τέθηκαν (τα κριτήρια αυτά παρουσιάστηκαν πιο πάνω στην ενότητα «Πληθυσμός» και «Μονάδα πληθυσμού»).

2) Μονάδα δειγματοληψίας

Ως μονάδα δειγματοληψίας ορίζεται ο ιδιοκτήτης της ελληνικής οικογενειακής επιχείρησης και ένα ή περισσότερα μέλη της οικογένειας (όπου δόθηκε η δυνατότητα) που εργάζονται στην επιχείρηση.

3) Μέθοδος της δειγματοληψίας

Η μέθοδος της δειγματοληψίας που εφαρμόστηκε ήταν η δειγματοληψία με πιθανότητες και συγκεκριμένα η απλή τυχαία δειγματοληψία. Όσον αφορά την τεχνική της δειγματοληψίας, χρησιμοποιήσαμε επιλογή με κλήρωση.

4) Μέγεθος του δείγματος

Το μέγεθος του δείγματος ορίστηκε σε τρεις οικογενειακές επιχειρήσεις.

5) Πλάνο δειγματοληψίας

Επειδή η λήψη των αποφάσεων και οι τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων μιας οικογενειακής επιχείρησης λαμβάνονται κυρίως από τον ιδρυτή- ιδιοκτήτη της επιχείρησης και από μέλη αυτής, που βρίσκονται σε θέσεις κλειδιά, στόχος είναι να παρθεί συνέντευξη από τα άτομα αυτά.

ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η μέθοδος συγκέντρωσης των πρωτογενών στοιχείων που ακολουθήθηκε ήταν η δημοσκόπηση, χρησιμοποιώντας ως όργανο ένα μη δομημένο ερωτηματολόγιο με ανοιχτού τύπου ερωτήσεις όπου καταγράφονται ελεύθερα οι απόψεις – απαντήσεις του ερωτώμενου.

Ο τρόπος της δημοσκόπησης ήταν η προσωπική συνέντευξη. Η συγκεκριμένη μέθοδος και ο συγκεκριμένος τρόπος ερωτηματολογίου θεωρείτε ότι είναι ο καταλληλότερος, διότι η έρευνά ξεκινάει από μηδενική βάση.

Αποφεύγεται έτσι να παραλειφθούν, εν αγνοία, σημαντικά δεδομένα και να καταγραφούν δεδομένα μικρότερης έως ανύπαρκτης σπουδαιότητας, γεγονός που θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί εάν είχε χρησιμοποιηθεί ένα δομημένο και κλειστού τύπου ερωτηματολόγιο.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το ερωτηματολόγιο της συγκεκριμένης έρευνας έχει σχεδιαστεί από την φοιτήτρια που έχει αναλάβει την συγκεκριμένη εργασία. Αρχικά, επικεντρώθηκε τόσο στους ειδικούς στόχους που έχουν τεθεί γι' αυτή την έρευνα όσο και στα στοιχεία που έδειξε η βιβλιογραφική έρευνα πως είναι άξια έρευνας.

Το περιεχόμενο της συνέντευξης δομήθηκε σε δυο μέρη:

1. Γενικές ερωτήσεις – εισαγωγικά και
2. Ειδικές ερωτήσεις.

Πρέπει να αναφέρουμε ότι οι ειδικές ερωτήσεις δεν ήταν ερωτήσεις με την διαδεδομένη χρήση του όρου, αλλά πιο πολύ θεματικές ενότητες, οι οποίες έπρεπε να καλυφθούν μέσα από την έρευνά αυτή.

Οι γενικές ερωτήσεις ήταν στην ουσία μια καταγραφή των στοιχείων που γνωστοποιούν την επιχείρηση καθώς και η παρουσίαση του μοντέλου διοίκησης που η τελευταία χρησιμοποιεί.

Οι ειδικές ερωτήσεις επικεντρώνονταν στα σημαντικά θέματα που απασχολούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως αυτά βρέθηκαν στη βιβλιογραφική έρευνα, και τα οποία είναι:

1. Διαδοχή
2. Στρατηγική
3. Συγκρούσεις
4. Καθημερινότητα και
5. Λήψη αποφάσεων – καθορισμός στόχων (management).

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Γενικές ερωτήσεις – εισαγωγικά

1. Έδρα- τοποθεσία – Επωνυμία
2. Κλάδος – αντικείμενο
3. Ποιος ο ιδρυτής- ιδιοκτήτης;
4. Πόσα χρόνια δραστηριοποιείται;
5. α) Από πόσα άτομα αποτελούνταν στην αρχή και από πόσα τώρα;
β) Πόσα από αυτά ήταν/ είναι της οικογένειας και πόσα εξωτερικοί;
γ) Σε ποιο βαθμό τα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση;
6. Ποια νομική μορφή είχε στην αρχή και ποια τώρα;
7. Ποιο το μοντέλο διοίκησης;

Ειδικές ερωτήσεις

1. Υπάρχει διάδοχος- διάδοχοι (πλάνο διαδοχής εξέταση κριτηρίων- επιλογή εξωτερικών)
2. Στρατηγική (πλάνο- εφαρμογή) και επικοινωνία (πόσο συχνά υπάρχουν συμβούλια, μπορούν να διατυπωθούν οι απόψεις)
3. Συγκρούσεις (Αίτια – Μεταξύ ποιών)
4. Καθημερινότητα (ποιά η διαχείριση του ταμείου- σπουδές- ανατροφή παιδιών, θέματα αμοιβής, εκμετάλλευση επιχειρησιακών στοιχείων ως οικογενειακών)
5. Ποιοι καταλαμβάνουν θέσεις κλειδιά
6. Λήψη αποφάσεων – καθορισμός στόχων
7. Υπάρχει περιορισμός των σχεδίων και των οραμάτων από το κράτος και τα γραφειοκρατικά προβλήματα

8. Ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης
9. Ποιο και πόσοι είναι οι ανταγωνιστές
10. Πως αξιοποιείτε τα σύγχρονα ηλεκτρονικά μέσα
11. Τι είναι το σημαντικότερο πράγμα για την ευημερία της επιχείρησης
12. Ποια είναι η φιλοσοφία που διέπει την επιχείρηση
13. Υπάρχει εξ ολοκλήρου εσωτερική διαχείριση της επιχείρησης ή την διαχειρίζεται, όλη ή εν μέρει, κάποια εταιρεία διαχείρισης

ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Περιγραφή της μεθόδου

Η μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων των συνεντεύξεων που επιλέχθηκε ήταν η Θεματική Ανάλυση. Η Θεματική Ανάλυση είναι μια μέθοδος για τον εντοπισμό και την ανάλυση προτύπων σημασίας σε ένα σύνολο δεδομένων (Braun & Clarke, 2006). Εξηγεί ποια θέματα είναι σημαντικά στην περιγραφή του υπό μελέτη φαινομένου (Daly et al., 1997). Το τελικό αποτέλεσμα μιας θεματικής ανάλυσης θα πρέπει να αναδείξει τους πιο σημαντικούς τομείς και σημεία που υπάρχουν στο σύνολο δεδομένων. Τέτοιοι τομείς περιλαμβάνουν συναισθηματικές, γνωστικές και συμβολικές διαστάσεις. Έτσι, μια θεματική ανάλυση μπορεί να αξιοποιήσει τους εμφανείς και λανθάνοντες οδηγούς σχετικά με ένα ζήτημα όπως τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Δεδομένου ότι μία θεματική ανάλυση αναφέρεται σε θέματα, η έννοια ενός θέματος πρέπει να εξεταστεί πιο προσεκτικά. Ένα θέμα αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο μοτίβο νοήματος που βρίσκεται στα δεδομένα. Μπορεί να περιέχει προφανές περιεχόμενο - αυτό είναι κάτι που μπορεί να παρατηρηθεί άμεσα, όπως οι αναφορές σημείων στίξης σε μια σειρά μεταγραφών των συνεντεύξεων. Εναλλακτικά, μπορεί να περιέχει πιο λανθάνον περιεχόμενο, όπως παραπομπές στις μεταγραφές, που παραπέμπουν σε σιωπηρά σημεία, μέσω αναφορών για τη διατήρηση της κοινωνικής απόστασης από μια συγκεκριμένη ομάδα, όπως ορισμένοι επαγγελματίες. Πρέπει να καθοριστούν συγκεκριμένα κριτήρια σχετικά με το τι μπορεί και τι δεν μπορεί να κωδικοποιηθεί

σε τέτοια θέματα. Διαφορετικά, αυτή η μορφή περιεχομένου είναι εξαιρετικά υποκειμενική. Τα θέματα είναι επομένως πρότυπα ρητού και σιωπηρού περιεχομένου.

Οι θεματικές αναλύσεις τείνουν να βασίζονται και στους δύο τύπους θεμάτων. Συχνά μπορεί κανείς να προσδιορίσει ένα σύνολο υφιστάμενων θεμάτων, τα οποία δείχνουν ένα πιο λανθάνον επίπεδο νοήματος. Η αφαίρεση λανθανουσών εννοιών που στηρίζουν σύνολα προφανών εννοιών και θεμάτων απαιτεί ερμηνεία (Joffe & Yardley, 2004).

Μια περαιτέρω σημαντική διάκριση όσον αφορά την οριοθέτηση ενός θέματος είναι αν αντλείται από μια θεωρητική ιδέα που φέρνει ο ερευνητής στην έρευνα (που ονομάζεται παραγωγική) ή από τα ίδια τα ακατέργαστα δεδομένα (που ονομάζονται επαγωγικά). Ενώ τα θεωρητικά προερχόμενα θέματα επιτρέπουν στους ερευνητές να αναπαράγουν, να επεκτείνουν και να διαψεύσουν υπάρχουσες μελέτες (Boyatzis, 1998), δεν έχει νόημα να διεξαχθεί ποιοτική εργασία, αν κάποιος δεν θέλει να αντλήσει από τα νατουραλιστικά εμφανιζόμενα θέματα που είναι εμφανή στα ίδια τα δεδομένα. Έτσι χρησιμοποιεί κανείς και τα δύο μαζί - πηγαίνει στα δεδομένα με ορισμένες προκαθορισμένες κατηγορίες που προέρχονται από θεωρίες, αλλά παραμένει επίσης ανοιχτός σε νέες έννοιες που προκύπτουν. Είναι σημαντικό να γίνει προσέγγιση κάθε συνόλου δεδομένων με γνώση προηγούμενων ευρημάτων στην υπό μελέτη περιοχή για να αποφευχθεί η «επανεφεύρεση του τροχού». Ωστόσο, επιπλέον, κάποιος χρειάζεται να λάβει σοβαρά υπόψη ευρήματα που δεν ταιριάζουν με τα προηγούμενα πλαίσια και έχουν τη δυνατότητα να φέρουν επανάσταση στη γνώση του υπό διερεύνηση θέματος. Έτσι, ένα διπλό συμπερασματικό / επαγωγικό και λανθάνον / εμφανές σύνολο θεμάτων χρησιμοποιείται μαζί σε ποιοτικά έργα. Η θεματική ανάλυση αναγνωρίστηκε ως μέθοδος από μόνη της. Προηγουμένως χρησιμοποιήθηκε ευρέως στην ψυχολογία και όχι μόνο, συχνά χωρίς αναγνώριση ή οριοθέτηση (Boyatzis, 1998; Braun & Clarke, 2006).

Κάποιοι υποστηρίζουν ότι η ικανότητα θεματοποίησης του νοήματος είναι μια απαραίτητη, γενική δεξιότητα που γενικεύει την ποιοτική εργασία (Holloway &

Todres, 2003). Όπως και άλλες ποιοτικές μέθοδοι, η Θεματική Ανάλυση διευκολύνει τη συλλογή γνώσεων για το νόημα του φαινομένου που μελετάται, ακόμη και για αυτό και χρησιμοποιήθηκε και στη συγκεκριμένη έρευνα, από τις ομάδες που μελετώνται και παρέχει την απαραίτητη βάση για τη δημιουργία έγκυρων μοντέλων ανθρώπινης σκέψης, συναισθημάτων και συμπεριφοράς. Ωστόσο, η Θεματική Ανάλυση είναι από τις πιο συστηματικές και διαφανείς μορφές τέτοιων εργασιών, εν μέρει επειδή θεωρεί ότι η επικράτηση των θεμάτων είναι τόσο σημαντική, χωρίς να θυσιάζεται το βάθος της ανάλυσης. Συνεπώς, η Θεματική Ανάλυση δεν αποτελεί μόνο την σιωπηρή βάση πολλών άλλων ποιοτικών εργασιών, αλλά προσπαθεί να προσφέρει την πιο συστηματική και διαφανή μορφή της, συνεπώς για όλους τους παραπάνω λόγους χρησιμοποιήθηκε και στη συγκεκριμένη έρευνα.

Βασικές επιστημολογικές υποθέσεις

Η θεματική ανάλυση δεν συνδέεται με μια συγκεκριμένη θεωρητική προοπτική και έτσι μπορεί να εφαρμοστεί όταν χρησιμοποιούνται μια σειρά από θεωρίες και επιστημολογικές προσεγγίσεις. Είναι κατάλληλη για χρήση με την κοινωνική φαινομενολογία (Fereday & Muir-Cochrane, 2006) καθώς και με τη θεωρία των κοινωνικών αναπαραστάσεων (SRT) (Farr & Moscovici, 1984). Η θεματική ανάλυση χρησιμεύει ως ένα εργαλείο για να φωτίσει τη διαδικασία της κοινωνικής οικοδόμησης. Συγκεκριμένα, ο συνδυασμός θεματικών αναλύσεων μιας σειράς δεδομένων μπορεί να εντοπίσει πώς αναπτύσσεται μια συγκεκριμένη αναπαράσταση. Παρακάτω στο έκτο κεφάλαιο παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας, κατόπιν της ανάλυσης των απαντήσεων των συνεντεύξεων με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης, στις ανάλογες θεματικές που προέκυψαν. Γίνεται η συγκριτική ανάλυση – συνδυασμός με τη βιβλιογραφική επισκόπηση που έγινε στα πρώτα κεφάλαια καθώς και προστίθεται βιβλιογραφία που περιλαμβάνει τόσο θεωρητικό πλαίσιο, που επιβεβαιώνει τις απαντήσεις της έρευνας, όσο και έρευνες που υλοποιήθηκαν στο παρελθόν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

6.1 Προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων

Η αποτυχία της διαδοχής αποτελεί σοβαρό πρόβλημα όχι μόνο για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, αλλά και για την υγεία μιας οικονομίας. Οι ιδιοκτήτες-διαχειριστές συχνά δεν γνωρίζουν το πρόβλημα της διασφάλισης της συνέχειας των επιχειρήσεων τους. Λόγω της απασχόλησής τους με καθημερινά λειτουργικά προβλήματα, συχνά δεν μπορούν - ή δεν θέλουν - να αρχίσουν να προετοιμάζουν αλλαγές στην ιδιοκτησία και τη διαχείριση των επιχειρήσεων τους αρκετά νωρίς. Συχνά δεν έχουν επίγνωση της κρίσιμης σημασίας της έγκαιρης επίλυσης ζητημάτων διαδοχής. Παρόλο που πολλά προβλήματα συνδέονται με τη διαδοχή της οικογενειακής επιχείρησης, σύμφωνα με τους Molly et al., (2010), δεν θα πρέπει απαραίτητως να θεωρηθεί ως αρνητικό γεγονός στον κύκλο ζωής μιας οικογενειακής επιχείρησης, καθώς δεν υπάρχουν στοιχεία ότι η κερδοφορία μιας οικογενειακής επιχείρησης επηρεάζεται διαδοχικά.

Η διαδοχή είναι περισσότερο μια διαδικασία παρά ένα γεγονός μεταβίβασης ιδιοκτησίας και διαχείρισης έλεγχος στον διάδοχο είναι μια διαδικασία πολλαπλών σταδίων που συμβαίνει με την πάροδο του χρόνου, ξεκινώντας πριν καν αρχίσουν οι κληρονόμοι στην επιχείρηση (Handler, 1994).

Σύμφωνα με τους Longenecker & Schoen (1996), η διαδοχή γονέα-παιδιού στην ηγεσία μιας οικογενειακής επιχείρησης περιλαμβάνει μια μακροχρόνια διαχρονική διαδικασία κοινωνικοποίησης. Με άλλα λόγια, οι διάδοχοι της οικογένειας προετοιμάζονται σταδιακά για την ηγεσία μέσω μιας ζωής μάθησης – εμπειριών. Αυτή η προετοιμασία εκτείνεται για πολλά χρόνια και καλύπτει αρκετές διαδοχικές θέσεις, από μη ή άτυπη συμμετοχή σε λειτουργικούς ρόλους διαδόχου έως πρόωρη και ώριμη διαδοχή, όταν ένας διάδοχος αναλαμβάνει πραγματικά την ηγετική θέση και είναι σχετικά αυτόνομος σε αυτόν τον ρόλο.

Ο Handler (1994) αποκάλυψε την ανάγκη αμοιβαίας προσαρμογής του ρόλου μεταξύ προκατόχου/μεταβιβάζοντος και διαδόχου. Ανέπτυξε ένα μοντέλο σύμφωνα με το οποίο ο μεταβιβάζων εξελίσσεται από το ρόλο του μονάρχη από εκπρόσωπο

σε σύμβουλο, οι διάδοχοι με τη σειρά τους εξελίσσονται από βοηθός σε διευθυντή σε ηγέτη. Η μεταβίβαση της κυριότητας (δηλαδή, η διαδοχή της κυριότητας) μπορεί να πραγματοποιηθεί εντός της οικογένειας, μέσω εξαγορών από τη διοίκηση (δηλαδή, πωλήσεις σε διευθυντές/εργαζόμενους εκτός οικογένειας) και πωλήσεις σε εξωτερικά πρόσωπα ή υπάρχουσες εταιρείες, συμπεριλαμβανομένων εξαγορών και συγχωνεύσεων. Ομοίως, η διαδοχή στη διαχείριση της οικογένειας είναι μόνο μία από τις επιλογές.

Ωστόσο, η ιδιοκτησία σε οικογενειακές επιχειρήσεις έχει μια ιδιαίτερη σημασία επειδή περιλαμβάνει έναν ισχυρό «προσωπικό» παράγοντα. Όταν μια επιχείρηση μεταφέρεται εντός της οικογένειας, το οικονομικό κεφάλαιο μεταφέρεται με ένα «κοινωνικό και πολιτιστικό κεφάλαιο» που συνήθως έχει ως αποτέλεσμα την ενίσχυση προσωπική δέσμευση τόσο για την επιχείρηση όσο και για την κοινότητα. Οι οικογενειάρχες δεν πιστεύουν ότι διαθέτουν μόνο κεφάλαιο. Έχουν επίγνωση ότι η ιδιοκτησία περιλαμβάνει πρόσωπα, προϊόντα, ευθύνες κ.λπ. Η ιδιοκτησία μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι ένα ακίνητο που χτίστηκε και αναπτύχθηκε από την οικογένεια σε πολλές γενιές. Αν και η διαδοχή εντός της οικογένειας είναι μόνο μία από τις πολλές δυνατότητες, η πλειοψηφία των ηγετών των οικογενειακών επιχειρήσεων διαπιστώθηκε ότι επιθυμούσαν να διατηρήσουν τον οικογενειακό έλεγχο μετά τη θητεία τους (Donckels & Lambrecht, 1999; Bjuggren & Sund, 2001).

Σύμφωνα με ορισμένους συγγραφείς (Gersick et al., 1997), ο νεποτισμός προτείνεται ως ένας λόγος που συμβαίνει η διαδοχή εντός της οικογένειας. Δίπλα σε αυτήν την καθαρά νεποτιστική εξήγηση, οι Bjuggren & Sound (2002) ανέφεραν ότι ένα μέλος της οικογένειας ως διάδοχος είναι προτιμότερο όταν η λεγόμενη ιδιότυπη γνώση θεωρείται πολύ σχετική με την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης. Ομοίως, με βάση τη θεωρητική και εμπειρική ανάλυσή τους, ο Royer et al., (2008) υποστηρίζουν ότι καταστάσεις στις οποίες η βιωματική γνώση που σχετίζεται με την οικογενειακή επιχείρηση είναι πολύ σημαντική για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθιστούν τα μέλη της οικογένειας τους καταλληλότερους διαδόχους.

6.2 Διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις

Στην παρούσα έρευνα συναντήθηκαν δύο κατηγορίες οικογενειακών επιχειρήσεων αναφορικά με τη λειτουργία αλλά και τη διαδοχή (Ramadani & Hoy, 2015):

Μοντέλο καπετάνιου: Αυτό το μοντέλο απαντάται συχνότερα σε επιχειρήσεις που κυμαίνονται από μικρό έως μεσαίο μέγεθος. Ο μέσος όρος ηλικίας αυτών των επιχειρήσεων είναι τα 28 έτη. Σε αυτές τις επιχειρήσεις, η πολυπλοκότητα της οικογένειας και των επιχειρήσεων είναι χαμηλή. Οι επιχειρηματίες αυτών των επιχειρήσεων μοιράζονται την ιδιοκτησία με άλλα μέλη της οικογένειας, συνήθως πρώτα με συζύγους ή αδέρφια και αργότερα με παιδιά. Αυτές ονομάζονται «ιδρυτικές επιχειρήσεις» και προκύπτουν από τη δέσμευση ενός ατόμου, που συνήθως διαρκεί όσο αυτό το άτομο έχει την εξουσία, το ενδιαφέρον και την ενέργεια για να ηγηθεί της επιχείρησης.

Μοντέλο αυτοκράτορα: Η πολυπλοκότητα της οικογένειας και των επιχειρήσεων σε αυτό το μοντέλο είναι υψηλή. Η πολυπλοκότητα ακολουθεί το πέρασμα του χρόνου. Υπάρχουν δύο γενιές που συνεργάζονται, αλλά η ηγετική δύναμη βρίσκεται στα χέρια ενός ατόμου που ηγείται της οικογένειας και των επιχειρήσεων ταυτόχρονα. Σε αυτό το μοντέλο, οι μετοχές μπορεί να ανήκουν σε πολλά μέλη της οικογένειας από διαφορετικές γενιές. Ο μέσος αριθμός των μετόχων είναι 5.1. Η επιτυχία ή η αποτυχία της οικογενειακής επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις δεξιότητες ενός ατόμου με πρωταρχική διακριτικότητα έναντι της επιχείρησης. Η εξήγηση των ονομάτων των δύο πρώτων μοντέλων έχει ως εξής: καπετάνιος είναι κάποιος που κατέχει μια απλή μονάδα και ένας αυτοκράτορας είναι κάποιος που έχει εξουσία σε ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών συστημάτων. Η διαφορά πολυπλοκότητας μεταξύ των μοντέλων του καπετάνιου και του αυτοκράτορα οφείλεται σε δύο παράγοντες: τον χρόνο και τους πόρους του οικογενειάρχη. Με την πάροδο των ετών η πολυπλοκότητα της οικογένειας αυξάνεται και ταυτόχρονα η πολυπλοκότητα της επιχείρησης γίνεται υψηλότερη καθώς μεγαλώνει. Πάνω απ' όλα, διαφοροποιούνται από τους πόρους του ηγέτη. Σε μέσο επίπεδο, ο «αυτοκράτορας» έχει περισσότερες ικανότητες ως διευθυντής και είναι περισσότερο προσανατολισμένος στην ανάπτυξη από τον «καπετάνιο».

6.3 Μοντέλα διοίκησης και ηγεσίας

Όμοια και στις τρεις επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα παρατηρήθηκε το ίδιο μοντέλο ηγεσίας το οποίο αναφέρθηκε και στη βιβλιογραφική επισκόπηση σύμφωνα με τους (Amanchukwu et al., 2015): Η δημοκρατική ή η συμμετοχική ηγεσία παραδειγματίζεται από τον ηγέτη που ενθαρρύνει τη συμμετοχή των υφιστάμενων ώστε να συμβάλουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό υποκινεί τους υφισταμένους να εργάζονται σκληρότερα, καθώς τους δίνει την αίσθηση ότι ανήκουν κάπου και ένα αίσθημα κυριότητας. Ο ηγέτης εξακολουθεί να παίρνει τις τελικές αποφάσεις, αλλά όλοι συμμετέχουν στην ανταλλαγή ιδεών και τη συζήτηση. Αυτός ο τύπος ηγεσίας λειτουργεί εξαιρετικά καλά όταν η εστίαση είναι η ποιότητα και όχι η ποσότητα ή ταχύτητα. Η επικοινωνία είναι το κλειδί για να δουλέψει αυτός ο τύπος ηγεσίας. Οι υφιστάμενοι πρέπει να είναι σε θέση να γνωστοποιούν αποτελεσματικά τις ιδέες ή τις απόψεις τους έτσι ώστε ο ηγέτης να κατανοεί πλήρως τη θέση τους, εάν ο ηγέτης πρόκειται να χρησιμοποιήσει τις εισόδους των υφιστάμενων για να βοηθήσει στην ολοκλήρωση του έργου.

Οι δημοκρατικοί ηγέτες λαμβάνουν τις τελικές αποφάσεις, αλλά περιλαμβάνουν μέλη της ομάδας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων όπως φάνηκε και στις μελετώμενες επιχειρήσεις. Ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα και τα μέλη της ομάδας συχνά ασχολούνται ιδιαίτερα με έργα και αποφάσεις. Υπάρχουν πολλά οφέλη από τη δημοκρατική ηγεσία. Τα μέλη της ομάδας τείνουν να έχουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και είναι παραγωγικά επειδή συμμετέχουν περισσότερο. Αυτό το στυλ βοηθά επίσης στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται μέρος κάτι μεγαλύτερου και ουσιαστικού και έτσι παρακινούνται από κάτι περισσότερο από μια οικονομική ανταμοιβή. Ο κίνδυνος της δημοκρατικής ηγεσίας είναι ότι μπορεί να παραπαίει σε καταστάσεις όπου η ταχύτητα ή η αποτελεσματικότητα είναι απαραίτητες. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, για παράδειγμα, μια ομάδα μπορεί να χάσει πολύτιμο χρόνο συλλέγοντας πληροφορίες. Ένας άλλος δυνητικός κίνδυνος είναι τα μέλη της ομάδας χωρίς τη γνώση ή την εξειδίκευση για την παροχή υψηλής ποιότητας εισροών.

6.4 Προβλήματα και αίτια συγκρούσεων οικογενειακών επιχειρήσεων

Όσο περισσότερα μέλη της οικογένειας εργάζονται στην οικογενειακή επιχείρηση, όπως εξάχθηκε από τις συνεντεύξεις, και όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της οικογενειακής τους ιδιότητας και των οργανωτικών τους ρόλων, τόσο χαμηλότερη σύγκρουση θα υπάρχει στον οργανισμό. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των μελών της οικογένειας με στενή οικογενειακή σχέση που δεν εργάζονται σε καθημερινές δραστηριότητες αλλά εξακολουθούν να ασκούν επιρροή στην οικογενειακή επιχείρηση, τόσο μικρότερη θα είναι η σύγκρουση στον οργανισμό. Όσο περισσότερα μέλη της οικογένειας αλληλεπιδρούν μέσω της οικογενειακής κοινωνικής αλληλεπίδρασης, τόσο μικρότερη σύγκρουση θα υπάρχει στον οργανισμό. Η σχέση μεταξύ παραγόντων σε επίπεδο οικογένειας και οργανωτικών συγκρούσεων θα μετριαστεί από τη δημιουργία της ηγεσίας της επιχείρησης. Λαμβάνοντας υπόψη την ιεραρχία (η αμφισβήτηση αυτής είναι αιτία σύγκρουσης) στην οικογένεια και στην εταιρεία: εδώ η υπόθεση είναι μια σαφής ιεραρχική κατάταξη η οποία κάνει τις αποφάσεις να επιλύουν τις συγκρούσεις. Αυτό ισχύει όσο η ιεραρχία δεν αμφισβητείται. Μία ακόμη βασική και ουσιαστική αιτία είναι η μη ύπαρξη ενός θεσμού ή συμβουλευτικού οργάνου που περιλαμβάνει κανόνες για την επίλυση συγκρούσεων, όπως ισχύει και για το παρόν ερευνητικό πλαίσιο και τις απαντήσεις των συνεντεύξεων (Frank et al., 2011).

Επιβεβαιώνεται σύμφωνα με τις συνεντεύξεις το θεωρητικό πλαίσιο των (DeChurch & Marks, 2001) όπου τα μέρη έχουν τη διάθεση να αντιμετωπίσουν τις συγκρούσεις με νέο τρόπο εάν η σύγκρουση είναι αποτέλεσμα αποτυχημένης επικοινωνίας ή παρεξηγήσεων. Σε γενικές γραμμές, ωστόσο, μπορεί να δηλωθεί ότι οι συγκρούσεις αυξάνονται με τον αριθμό της γενιάς και ότι η σκιά των γενεών προάγει επίσης τις συγκρούσεις. Από αυτό, συνίσταται να μειωθεί η επιρροή της παλαιότερης γενιάς ή να αναπτυχθούν μέτρα που θα καταλήξουν σε συναίνεση μεταξύ των γενεών σχετικά με την εταιρεία.

6.5 Τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων

Τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων που παρατηρήθηκαν στη βιβλιογραφική επισκόπηση και επιβεβαιώθηκαν στην ερευνητική διαδικασία σύμφωνα και με τους (Ghee et al., 2015) είναι τα εξής:

Δίκαιη διαδικασία

Η δικαιοσύνη είναι ένα θεμελιώδες ζήτημα στη λήψη αποφάσεων για οικογενειακές επιχειρήσεις. Λύσεις που θεωρούνται δίκαιες από τους ενδιαφερόμενους της οικογένειας και της επιχείρησης είναι πιο πιθανό να γίνουν αποδεκτές και να υποστηριχθούν. Η δίκαιη διαδικασία συμβάλλει στη δημιουργία οργανωτικής δικαιοσύνης εμπλέκοντας τα μέλη της οικογένειας, είτε ως ιδιοκτήτες είτε ως εργαζόμενοι, σε μια σειρά πρακτικών βημάτων για την αντιμετώπιση και επίλυση κρίσιμων ζητημάτων. Η δίκαιη διαδικασία θέτει τα θεμέλια για τη συνεχή συμμετοχή της οικογένειας ανά γενιά, κάτι το οποίο προσπαθούν να υλοποιήσουν και να τηρήσουν και οι παρούσες μελετώμενες επιχειρήσεις.

Συναισθηματική διάσταση

Η πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις και τα ενδιαφερόμενα μέρη τους, είναι να αναγνωρίσουν τα θέματα που αντιμετωπίζουν, να κατανοήσουν πώς να αναπτύξουν στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους και το πιο σημαντικό, να δημιουργήσουν αφηγήσεις ή οικογενειακές ιστορίες που εξηγούν τη συναισθηματική διάσταση των θεμάτων στην οικογένεια.

Δομή

Όταν η οικογενειακή επιχείρηση βασικά ανήκει και λειτουργεί από ένα άτομο, το άτομο αυτό συνήθως πραγματοποιεί αυτόματα την απαραίτητη εξισορρόπηση. Για παράδειγμα, ο ιδρυτής μπορεί να αποφασίσει ότι η επιχείρηση χρειάζεται να κατασκευάσει ένα νέο εργοστάσιο και να πάρει λιγότερα χρήματα από την επιχείρηση για μια περίοδο, ώστε η επιχείρηση να συγκεντρώσει μετρητά που χρειάζονται για να επεκταθεί. Λαμβάνοντας αυτήν την απόφαση, ο ιδρυτής εξισορροπεί τα προσωπικά του συμφέροντα (βγάζοντας μετρητά) με τις ανάγκες της επιχείρησης (επέκταση). Τα περιουσιακά στοιχεία που ανήκουν στην οικογένεια, στις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι δύσκολο να διαχωριστούν από τα περιουσιακά στοιχεία που ανήκουν στην επιχείρηση.

Σενάρια

Η εξισορρόπηση ανταγωνιστικών συμφερόντων γίνεται συχνά δύσκολη σε τρεις καταστάσεις. Η πρώτη κατάσταση είναι όταν ο ιδρυτής θέλει να αλλάξει τη φύση της συμμετοχής τους στην επιχείρηση. Συνήθως ο ιδρυτής ξεκινά αυτή τη μετάβαση εμπλέκοντας άλλους να διαχειριστούν την επιχείρηση. Η συμμετοχή κάποιου άλλου για τη διαχείριση της εταιρείας απαιτεί από τον ιδρυτή να είναι πιο συνειδητός και τυπικός στην εξισορρόπηση των προσωπικών συμφερόντων με τα συμφέροντα της επιχείρησης, επειδή δεν μπορεί πλέον να κάνει αυτήν την ευθυγράμμιση αυτόματα - εμπλέκεται κάποιος άλλος. Η δεύτερη κατάσταση είναι όταν περισσότερα από ένα άτομα κατέχουν την επιχείρηση και κανένα άτομο δεν έχει τη δύναμη και την υποστήριξη των άλλων ιδιοκτητών για να καθορίσει τα συλλογικά συμφέροντα. Για παράδειγμα, εάν ένας ιδρυτής σκοπεύει να μεταβιβάσει την ιδιοκτησία στην οικογενειακή επιχείρηση στα τέσσερα παιδιά τους, δύο από τα οποία εργάζονται στην επιχείρηση, πώς εξισορροπούν αυτές τις άνισες διαφορές; Τα τέσσερα αδέρφια χρειάζονται ένα σύστημα για να το κάνουν μόνοι τους όταν ο ιδρυτής δεν συμμετέχει πλέον. Η τρίτη κατάσταση είναι όταν υπάρχουν πολλοί ιδιοκτήτες και μερικοί ή όλοι οι ιδιοκτήτες δεν είναι στη διαχείριση. Δεδομένης της παραπάνω κατάστασης, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα τα συμφέροντα των δύο που δεν εργάζονται στην οικογενειακή επιχείρηση να είναι διαφορετικά από τα συμφέροντα των δύο που απασχολούνται στην επιχείρηση. Οι δυνατότητές τους και οι διαφορές δεν σημαίνουν ότι τα συμφέροντα δεν μπορούν να ευθυγραμμιστούν, απλώς σημαίνει ότι υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη για τους ιδιοκτήτες να διαθέτουν ένα σύστημα που να εντοπίζει και να εξισορροπεί τις διαφορές.

Διαδοχή

Φαίνεται ότι υπάρχουν δύο κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης και τη διαδικασία διαδοχής: το μέγεθος της οικογένειας, σε σχέση με τον όγκο των επιχειρήσεων και την καταλληλότητα να ηγηθεί του οργανισμού, από άποψη διαχειριστικής ικανότητας, τεχνικής και δέσμευσης. Προτάθηκε ένα μοντέλο για να ταξινομηθούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε τέσσερα σενάρια: πολιτικό, ανοιχτό, εξωτερικό management και φυσική διαδοχή

(Aderemi & Awotona, 2019). Οι δυνητικοί διάδοχοι που είχαν επαγγελματική εμπειρία εκτός της οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να αποφασίσουν να αποχωρήσουν από την εταιρεία για να ιδρύσουν μια νέα, είτε με ή χωρίς την υποστήριξη της οικογένειας. Αντίθετα, οι διάδοχοι τείνουν να χαρακτηρίζονται από επαγγελματική εμπειρία μόνο εντός της οικογενειακής επιχείρησης. Η εκπαίδευση των δυνητικών διαδόχων είναι ένα κρίσιμο ζήτημα στη διαδικασία της διαδοχής, διότι επηρεάζει την ικανότητα διαχείρισης της επιχείρησης (Pittino et al., 2018). Εάν η διαδικασία διαδοχής έχει προγραμματιστεί εκ των προτέρων, ο νυν και ο διάδοχος συνήθως δείχνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η προθυμία του υφιστάμενου διευθυντή να αποχωρήσει. Ο υφιστάμενος διευθυντής δίνει σταδιακά τη δύναμή του στον διάδοχο. Αυτό συμβαίνει βήμα προς βήμα και μπορεί να διαρκέσει αρκετά χρόνια. Τελικά, ο διάδοχος αποκτά όλη την εξουσία και την επιρροή ενώ ο υφιστάμενος αποχωρεί, αφήνει την εταιρεία εντελώς ή παραμένει σύμβουλος (Sharma et al., 2003).

Επιτυχία

Η επιτυχής εξισορρόπηση των διαφορετικών συμφερόντων των μελών της οικογένειας ή/και των συμφερόντων ενός ή περισσοτέρων μελών της οικογένειας αφενός και των συμφερόντων της επιχείρησης αφετέρου απαιτεί από τα εμπλεκόμενα άτομα να έχουν τις ικανότητες, τον χαρακτήρα και τη δέσμευση για να κάνουν αυτό το έργο. Οι οικογενειακές εταιρείες παρουσιάζουν ιδιαίτερες προκλήσεις σε αυτούς που τις διαχειρίζονται (Sciascia & Mazzola, 2008). Μπορούν να είναι ιδιόρρυθμες, αναπτύσσοντας μοναδικούς πολιτισμούς και διαδικασίες καθώς μεγαλώνουν και ωριμάζουν. Αυτό είναι καλό, αρκεί να συνεχίσουν να τις διαχειρίζονται άνθρωποι που είναι εμβαπτισμένοι στις παραδόσεις ή τουλάχιστον ικανοί να προσαρμοστούν σε αυτές (Pittino et al., 2017). Συχνά τα μέλη της οικογένειας μπορούν να επωφεληθούν από τη συμμετοχή περισσότερων από έναν επαγγελματιών συμβούλων, καθένας από τους οποίους έχει το συγκεκριμένο σύνολο δεξιοτήτων που χρειάζεται η οικογένεια. Μερικά από τα σύνολα δεξιοτήτων που μπορεί να χρειαστούν περιλαμβάνουν την επικοινωνία, την επίλυση συγκρούσεων, τα οικογενειακά συστήματα, τα οικονομικά, τη νομική, τη λογιστική, την ασφάλιση, τις επενδύσεις, την ανάπτυξη ηγεσίας, την ανάπτυξη της διαχείρισης

και τον στρατηγικό σχεδιασμό (Tutelman & Hause, 2008). Η ιδιοκτησία σε μια οικογενειακή επιχείρηση θα δείξει επίσης την ωριμότητα της επιχείρησης. Εάν όλες οι μετοχές ανήκουν σε ένα άτομο, μια οικογενειακή επιχείρηση είναι ακόμα σε αρχικό στάδιο, ακόμη και αν τα έσοδα είναι ισχυρά.

6.5 Επιχειρηματική στρατηγική

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η διαδικασία διαμόρφωσης και εφαρμογής επιχειρηματικής στρατηγικής επηρεάζεται από τις εκτιμήσεις της οικογένειας (Harris et al., 1994). Υπό αυτή την έννοια, οι Gallo & Sveen (1991) επισημαίνουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν λιγότερο προς μια παγκόσμια στρατηγική λόγω της απροθυμίας τους να κάνουν διαρθρωτικές αλλαγές και του ισχυρού τοπικού χαρακτήρα τους το οποίο επιβεβαιώνεται και από το παρών ερευνητικό πλαίσιο, τις συνεντεύξεις που διεξήχθησαν και τη θεματική ανάλυση αυτών. Οι Cohen & Lindberg (1974) διαπιστώνουν ότι οι οικογενειακές εταιρείες είναι μάλλον εσωστρεφείς παρά εξωστρεφείς και τονίζουν την αποτελεσματικότητα αντί να αναζητούν νέες αγορές. Οι Leenders & Waarts (2003) ταξινομούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις, με βάση τις στρατηγικές τους (προσανατολισμός στην οικογένεια ή προσανατολισμός στην επιχείρηση). Σε σχέση με τη στρατηγική στις οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι απαραίτητο να ληφθεί υπόψη ότι το προσωπικό δίκτυο του ιδιοκτήτη - διαχειριστή είναι συχνά καθοριστικός πόρος για τη διατύπωση και υλοποίηση της στρατηγικής. Οι επιχειρηματίες διαφέρουν στις δραστηριότητες δικτύωσης ανάλογα την ανταγωνιστική στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση. Επιπλέον, φαίνεται ότι οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις ακολουθούν πολλαπλά πρότυπα στρατηγικής συμπεριφοράς (Ostgaard & Birley, 1994). Η σχέση μεταξύ στρατηγικής και δομής ιδιοκτησίας έχει ερευνηθεί από διαφορετικούς συγγραφείς. Η μελέτη των Donckels & Frohlich (1991), σε 1.132 ευρωπαϊκές ΜΜΕ, επιβεβαιώνει τα παρόντα ευρήματα και υποδηλώνει ότι οι οικογενειακές εταιρείες δεν είναι τόσο προετοιμασμένες για τον ενδεχόμενο κίνδυνο, λιγότερο προσανατολισμένες στην ανάπτυξη και γενικά πιο συντηρητικές στη στρατηγική τους συμπεριφορά. Λόγοι για τη μη τήρηση μιας στρατηγικής προσανατολισμένης στην ανάπτυξη συνδέεται με την έλλειψη πόρων και έτσι οι ιδιοκτήτες οικογενειών διατηρούν μια σαφή προτίμηση για την αποφυγή της εξωτερικής χρηματοδότησης

λόγω του κίνδυνου να χάσουν τον έλεγχο της εταιρείας τους. Ως εκ τούτου, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά απορρίπτουν εξωτερικά κεφάλαια, προτιμώντας τη διατήρηση του ελέγχου και της ιδιοκτησίας και αναβάλλουν την ανάπτυξη στο μέλλον (Gallo et al., 2004). Οι Gudmundson et al. (1999) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πολύ συντηρητικές στις καταναλωτικές αγορές ιδίως εκείνες που απαιτούν επιθετική και καινοτόμο στρατηγική και οι κύκλοι ζωής του προϊόντος να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις προϊόντων. Αυτό συνεπάγεται το μειονέκτημα στις καταναλωτικές αγορές για τις οικογενειακές εταιρείες. Οι Urton et al., (2001) διαπίστωσαν ότι η πλειοψηφία των ταχέως αναπτυσσόμενων οικογενειακών επιχειρήσεων υιοθέτησαν τη στρατηγική που βασίζεται στην εφαρμογή προϊόντων ή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προκειμένου να διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές τους. Οι Van Gils et al., (2004) σε μελέτη στο Βέλγιο κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερες εταιρείες επέλεξαν έναν συνδυασμό ηγεσίας κόστους και στρατηγικής διαφοροποίησης (στο 39,3% των περιπτώσεων) σε σύγκριση είτε με την ηγεσία κόστους (σε 14,3% ποσοστό των επιχειρήσεων) ή στρατηγική διαφοροποίησης (18,9%). Ομοίως, οι Moores & Mula (2000) διαπίστωσαν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα μείγμα στρατηγικών για να αντιμετωπίσουν τις επιχειρηματικές αβεβαιότητες κάτι το οποίο δεν ισχύει στις μελετώμενες επιχειρήσεις καθώς ακολουθούν μία «άτυπη» στρατηγική, η οποία στην ουσία δεν υπάρχει με την έννοια του επιχειρηματικού πλάνου και σχεδιασμού και το κύριο μέλημα αυτών είναι η καθημερινή επιβίωση καθώς και η οποιαδήποτε εξέλιξη μπορεί να επέλθει μέρα με την ημέρα, συναντώντας και αντιμετωπίζοντας τις καθημερινές προκλήσεις. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι στόχοι της οικογενειακής επιχείρησης προέρχονται από το προϊόν της στρατηγικής διαφοροποίησης περισσότερο από την ηγεσία κόστους. Οι οικογενειακές εταιρείες κάνουν λιγότερη χρήση του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι οικογενειακές εταιρείες αντιμετωπίζουν προβλήματα διαχείρισης λόγω του γεγονότος ότι οι ιδρυτές συχνά εμπιστεύονται συγγενείς να καταλαμβάνουν τις διοικητικές θέσεις, ακόμη και αν δεν έχουν την απαραίτητη εκπαίδευση. Οι οικογενειακές εταιρείες χορηγούν μόνιμες θέσεις εργασίας στα μέλη της οικογένειας μόνο και μόνο επειδή έχουν

κοινό επώνυμο που μπορεί να προκαλέσει αναποτελεσματικούς υπαλλήλους με σύστημα ανταμοιβής που δεν αναγνωρίζει τους επιτευχθέντες στόχους. Οι διευθυντές των οικογενειακών επιχειρήσεων δίνουν λιγότερη σημασία στην κατάρτιση ως παράγοντα ανταγωνιστικότητας. Οι διευθυντές των οικογενειακών εταιρειών κάνουν λιγότερη χρήση των χρηματοοικονομικών εργαλείων (de Lema & Duréndez, 2007).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το πρόβλημα της διαδοχής του ιδιοκτήτη (στην πλειοψηφία των ΜΜΕ) είναι ένα κρίσιμο ζήτημα σε όλες τις ΜΜΕ, ιδιαίτερα στις οικογενειακές επιχειρήσεις λόγω της συναισθηματικής φύσης του. Διάφορες στατιστικές δείχνουν τα περιορισμένα ποσοστά επιβίωσης των οικογενειακών επιχειρήσεων λόγω των κακώς επιλυμένων δυσκολιών γύρω από τη διαδοχή. Η διαδοχή αποκτά μεγαλύτερη σημασία στην Ευρώπη λόγω της αναμενόμενης συνταξιοδότησης σημαντικού αριθμού ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων. Πολλές δραστηριότητες έχουν ξεκινήσει εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης προκειμένου να υποστηριχθούν οι μεταβιβάσεις επιχειρήσεων. Οι επιτυχημένες μεταβιβάσεις έχουν άμεσες επιπτώσεις τόσο στις εθνικές οικονομίες όσο και στην ευρωπαϊκή οικονομία γενικότερα. Για την πραγματοποίηση επιτυχών μεταβιβάσεων, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι ιδιοκτήτες-διαχειριστές των μεταβιβάσιμων επιχειρήσεων καθώς και οι εθνικές κυβερνήσεις, οι οποίες θα πρέπει να θεσπίσουν υποστηρικτικά μέτρα και υποδομές. Η αναζήτηση δυνητικών διαδόχων και η προετοιμασία για τη διαδοχή θα πρέπει να ξεκινήσει αρκετά νωρίς. Οι ιδιοκτήτες-διαχειριστές πρέπει να γνωρίζουν το γεγονός ότι η διαδοχή απαιτεί χρόνο και πρέπει να προγραμματιστεί. Αυτό ισχύει για τη μεταφορά εντός της οικογένειας καθώς και για την πώληση της επιχείρησης σε τρίτους. Ως εκ τούτου, το κύριο ζήτημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί για να διασφαλιστεί η επιτυχής μεταφορά είναι η ευαισθητοποίηση των ιδιοκτητών-διαχειριστών οικογενειακών επιχειρήσεων για τη σημασία της έγκαιρης προετοιμασίας και στη συνέχεια η υποστήριξη (εργαλεία, μέτρα και υποδομή) για τη μεταφορά. Οι ιδιοκτήτες-διευθυντές κοντά στη συνταξιοδότηση θα πρέπει να προσεγγίζονται ενεργά για να τους υποστηρίξουν με συμβουλές σχετικά με τη διαδοχή (όπως στην Ολλανδία, Molly et al., 2010), και οι πιθανοί διάδοχοι θα πρέπει να εκπαιδευτούν για να αναλάβουν το ρόλο τους ως ιδιοκτήτες οικογενειακής επιχείρησης και /ή ηγέτες μέσω καλά δομημένων, μερικώς προσαρμοσμένων προγραμμάτων ή εργαστηρίων (Duh & Belak, 2008). Τα αντίστοιχα εθνικά ιδρύματα και οργανισμοί θα πρέπει να δημιουργήσουν τέτοια μέτρα και υποδομές για να προωθήσουν επιτυχημένες μεταβιβάσεις επιχειρήσεων, να προωθήσουν τους επιχειρηματίες να προετοιμάσουν εγκαίρως τις μεταβιβάσεις

επιχειρήσεων και να προσελκύσουν πιθανούς επιχειρηματίες να σκεφτούν να αναλάβουν την υπάρχουσα επιχείρηση. Εκτός από την ευαισθητοποίηση των ιδιοκτητών-διαχειριστών, την παροχή πληροφοριών σχετικά με τη διαθέσιμη υποστήριξη για τη διευκόλυνση μεταφορών και προσφορών επιχειρήσεων ειδικά προγράμματα κατάρτισης για μεταφορές επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων θεμάτων διαδοχής σε προγράμματα σπουδών, ειδικών συμβουλών για μεταφορές επιχειρήσεων και δημιουργίας βάσης δεδομένων αγοράς πωλητών και αγοραστών επιχειρήσεων, είναι κρίσιμα.

Είναι επίσης χρήσιμο να συνεχιστεί η έρευνα, η οποία θα πρέπει να επικεντρωθεί στους παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματική διαδοχή και στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης μετά τη μετάβαση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aderemi, H. O., & Awotona, O. A. (2019). Disposition of Graduates towards Family Business Succession: An Empirical Evidence From Southwestern Nigeria. *Covenant Journal of Entrepreneurship (Special Edition)*, 3(1).

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.

Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20-35.

Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2007). The family climate scales—Development of a new measure for use in family business research. *Family Business Review*, 20(3), 229-246.

Bjuggren, P. O., & Sund, L. G. (2001). Strategic decision making in intergenerational successions of small-and medium-size family-owned businesses. *Family Business Review*, 14(1), 11-23.

Bjuggren, P. O., & Sund, L. G. (2002). A transition cost rationale for transition of the firm within the family. *Small Business Economics*, 19(2), 123-133.

Boyatzis, R. E. (1998). Transforming qualitative information: thematic analysis and code development. Sage.

Braun, V., & Clarke, V. (2006), Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-575.

Clinton, E. (2014). Succession Planning. *Business & Finance*, December 2014, 64-65.

- Cohen, T., & Lindberg, R. A. (1974). *Survival & growth: Management strategies for the small firm*. Amacom.
- Daly, J., Kellehear, A., & Gliksman, M. (1997). *The public health researcher: A methodological approach*. Melbourne, Australia: Oxford University Press.
- Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- DeChurch, L. A., & Marks, M. A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*.
- De Dreu, C. K., Evers, A., Beersma, B., Kluwer, E. S., & Nauta, A. (2001). A theory-based measure of conflict management strategies in the workplace. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(6), 645-668.
- De Dreu, C. K., Van Dierendonck, D., & Dijkstra, M. T. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International journal of conflict management*.
- de Lema, D. G. P., & Duréndez, A. (2007). Managerial behaviour of small and medium-sized family businesses: an empirical study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family business review*, 4(2), 149-160.
- Donckels, R., & Lambrecht, J. (1999). The re-emergence of family-based enterprises in east central Europe: What can be learned from family business research in the Western world?. *Family Business Review*, 12(2), 171-188.
- Donnelly, R. G. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 42(4), 93-105.
- Duh, M., & Belak, J. (2008). Special knowledge needs of family enterprises in transition economies: experiences from Slovenia. *Knowledge Management Research & Practice*, 6(3), 187-198.

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2013). Planning for growth: Life stage differences in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1177-1202.

European Union. (2009). *Family business*. Διαθέσιμο στο: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/family-business_en

Family Businesses. (2007, August). *Perspectives on Responsible Ownership, Family Business Network, London - UK*. Διαθέσιμο στο: <https://www.ifb.org.uk/media/1350/perspectivesonresponsibleownership.pdf>

Farr, R. M., & Moscovici, S. (2004). *Social Representations*. Cambridge: Cambridge University Press.

Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006) Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5, 1-11.

Frank, H., Kessler, A., Nosé, L., & Suchy, D. (2011). Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. *Journal of Family Business Management*.

Gallo, M. A., & Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190.

Gallo, M. Á., Tàpies, J., & Cappuyns, K. (2004). Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences. *Family Business Review*, 17(4), 303-318.

Ghee, W. Y., Ibrahim, M. D., & Abdul-Halim, H. (2015). Family business succession planning: Unleashing the key factors of business performance. *Asian Academy of Management Journal*, 20(2).

Gudmundson, D., Hartman, E. A., & Tower, C. B. (1999). Strategic orientation: Differences between family and nonfamily firms. *Family Business Review*, 12(1), 27-39.

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business review*, 7(2), 133-157.

Harris, D., Martinez, J. I., & Ward, J. L. (1994). Is strategy different for the family-owned business?. *Family business review*, 7(2), 159-174.

Joffe, H., & Yardley, L (2004). Content and thematic analysis. In D. Marks & L. Yardley (Eds.). *Research methods for clinical and health psychology*. London: Sage.

Koumentakis, S. (2020, Σεπτέμβριος). *Οικογενειακές επιχειρήσεις και Οικονομία*. Διαθέσιμο στο: <https://koumentakislaw.gr/arhra/oikogeneiak-es-epixeirhseis-kai-oikonomia/>

Lambrecht, J., & Uhlener, L. (2005). Responsible ownership of the family business: State-of-the-art. *The Family Business Network International, EHSAL, Brussels*.

Leenders, M., & Waarts, E. (2003). Competitiveness and Evolution of Family Businesses:: The Role of Family and Business Orientation. *European Management Journal*, 21(6), 686-697.

Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1996). Management Succession in the Family Business.(Reprinted from Journal of Small Business Management, Vol. 16, No. 3, July 1978). *Family Business Sourcebook II: A Guide for Families Who Own Businesses and the Professionals Who Serve Them: Concerning Succession Planning, Growth, Financial Issues, Management, Psychological Issues, Women in the Family Business, the Younger Generation, and the other issues family businesses face*, 87-92.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of corporate finance*, 13(5), 829-858.

Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23(2), 131-147.

Moore, K. J., & Barrett, M. (2002). *Learning family business: Paradox and pathways*. London: Ashgate Publishing.

Moore, K., & Mula, J. (2000). The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firm transitions: Some tentative Australian evidence. *Family Business Review*, 13(2), 91-106.

Nicholson, N., & Björnberg, Å. (2005). *Family Business Leadership Inquiry*. Institute for Family Business.

Ostgaard, T. A., & Birley, S. (1994). Personal networks and firm competitive strategy—a strategic or coincidental match?. *Journal of Business Venturing*, 9(4), 281-305.

Pieper, T. M., Astrachan, J. H., & Manners, G. E. (2013). Conflict in family business: Common metaphors and suggestions for intervention. *Family Relations*, 62(3), 490-500.

Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2017). A configurational analysis of the antecedents of entrepreneurial orientation. *European Management Journal*, 35(2), 224-237.

Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2018). Fly away from the nest? A configurational analysis of family embeddedness and individual attributes in the entrepreneurial entry decision by next-generation members. *Family Business Review*, 31(3), 271-294.

Ramadani, V., & Hoy, F. (2015). Context and uniqueness of family businesses. In *Family businesses in transition economies* (pp. 9-37). Springer, Cham.

Royer, S., Simons, R., Boyd, B., & Rafferty, A. (2008). Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 21(1), 15-30.

Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.

- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family business review*, 9(2), 107-123.
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family business review*, 17(1), 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession planning as planned behavior: Some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-15.
- Sorenson, R. L., Morse, E. A., & Savage, G. T. (1999). A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual-concern model. *International journal of conflict management*.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.
- Tutelman, C. J., & Hause, L. D. (2008). *The balance point: New ways business owners can use boards*. Famille Press.
- Uhlaner, L. M. (2006). Business family as a team: Underlying force for sustained competitive advantage. *Handbook of research on family business*, 125, 144.
- Upton, N., Teal, E. J., & Felan, J. T. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firms. *Journal of small business management*, 39(1), 60-72.
- Van Gils, A., Voordeckers, W., & van den Heuvel, J. (2004). Environmental uncertainty and strategic behavior in Belgian family firms. *European Management Journal*, 22(5), 588-595.
- Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family business review*, 17(4), 331-346.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

1^η Συνέντευξη από τον κύριο Σωτηρόπουλο Πέτρο

1. Έδρα- τοποθεσία – Επωνυμία

Κεφαλονιά , Β.Ι.Π.Ε Αργοστολίου. Π. Σωτηρόπουλος – Σ Γιαννικάκη Ο.Ε. Διακριτικός τίτλος Expert Foods Solutions.

2. Κλάδος – αντικείμενο

Εμπορία πρώτων υλών ζαχαροπλαστικής και γενικό εμπόριο τροφίμων σε πελάτες χονδρικής.

3. Ποιος ο ιδρυτής- ιδιοκτήτης;

Ο ιδρυτής της ήταν ο πατέρας μου.

4. Πόσα χρόνια δραστηριοποιείται;

Είκοσι χρόνια. Από το 2000

5. α) Από πόσα άτομα αποτελούνταν στην αρχή και από πόσα τώρα;

Στην αρχή η εταιρία είχε έδρα στην Αθήνα και είχε ξεκινήσει δειλά-δειλά ο πατέρας μου να ασχολείται με λίγους κωδικούς πρώτης ύλης αρτοποιίας. Σαν βοηθό είχε την μητέρα μου. Τώρα πια η επιχείρηση έχει αλλάξει έδρα, επωνυμία και ιδιοκτήτες. Είμαστε δώδεκα άτομα.

β) Πόσα από αυτά ήταν/ είναι της οικογένειας και πόσα εξωτερικοί;

Οχτώ είναι της οικογένειας, δυο είναι οι κουμπάροι μου και δυο ακόμα οι κουμπάροι των κουμπάρων μου. Ουσιαστικά και αυτοί είναι η άτυπη οικογένεια μας.

γ) Σε ποιο βαθμό τα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση;

Ο κάθε ένας ανάλογα με την ηλικία του, επειδή δεν βρίσκονται όλοι σε παραγωγική ηλικία, συνεισφέρουν το μέγιστο που μπορούν και ο καθένας του θα έλεγα ότι έχει μια συγκεκριμένη αρμοδιότητα.

6. Ποια νομική μορφή είχε στην αρχή και ποια τώρα;

Στην αρχή ήταν ατομική επιχείρηση ενώ τώρα είναι ομόρρυθμη εταιρία.

7. Ποιο το μοντέλο διοίκησης;

Το μοντέλο διοίκησης που ακολουθούμε είναι δημοκρατική, συλλογική και συμμετοχική. Είμαστε οικογένεια.

Ειδικές ερωτήσεις

1.Υπάρχει διάδοχος- διάδοχοι (πλάνο διαδοχής εξέταση κριτηρίων- επιλογή εξωτερικών)

Υπάρχουν δυο εν δυνάμει διάδοχοι. Οι δυο κόρες μου. Υπάρχει πλάνο διαδοχής. Τον ελεύθερο τους χρόνο τον περνάνε συχνά στην επιχείρηση βοηθώντας συνολικά σε οτιδήποτε χρειαστεί, τόσο στην αποθήκη όσο και στο γραφείο. Με αυτόν τον τρόπο καταρτίζονται έτσι ώστε να έχουν πλήρη και ενική εικόνα της επιχείρησης. Παρόλα αυτά πριν μπουν για τα καλά σε πλήρη καθήκοντα θα σπουδάσουν κάποιο συναφές επάγγελμα. Σκεφτόμαστε για διοίκηση επιχειρήσεων, λογιστική η κάτι σχετικό με την διαχείριση της αποθήκης που είναι εξίσου σημαντικό κεφάλαιο για εμάς. Τα κριτήρια θα έχουν να κάνουν αρχικά από το τι θέλουν οι ίδιες αλλά κι με το τι θα ακολουθήσουν τελικά.

2. Στρατηγική (πλάνο - εφαρμογή) και επικοινωνία (πόσο συχνά υπάρχουν συμβούλια, μπορούν να διατυπωθούν οι απόψεις)

Η στρατηγική μας θα έλεγα ότι είναι άτυπη κατά κάποιο τρόπο. Υπάρχει μια συνεργασία για τους στόχους και τα πλάνα που θέτουμε. Βασικός μας στόχος είναι να είμαστε και να διατηρούμαστε επιτυχημένοι στον τομέα μας. Συμβούλια σαν αυτά που μπαίνουν σε μεγάλες αίθουσες και αναλύουν τα πάντα εδώ δεν συμβαίνουν. Όμως συχνά συζητάμε θέματα που μπορεί να προκύπτουν όπως

θέματα σε σχέση τους προμηθευτές, τις τιμές που αγοράζουμε αλλά και πουλάμε, τον καθορισμό των δρομολογίων μας, τον έλεγχο των αποθεμάτων μας και γενικά ότι χρίζει επίλυση πάντα συζητιέται από κοινού.

3. Συγκρούσεις (Αίτια – Μεταξύ ποιων)

Συγκρούσεις υπάρχουν. Ειδικά όταν έχεις να κάνεις με την οικογένεια σου, υπάρχουν. Δεν γίνεται να είναι όλοι πάντα ευχαριστημένοι. Προσπαθούμε όμως να κυριαρχεί πάντοτε η λογική. Συνήθως προστριβές έχω εγώ με τον πατέρα μου γιατί υπάρχει αυτή η διαφορά στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης του τώρα από την δική του εποχή. Φταίει θα έλεγα αυτό το περιβόητο χάσμα γενεών. Οι υπόλοιπες προστριβές δημιουργούνται κάποιες φορές δυστυχώς από την έλλειψη αυστηρής διαχώρισης καθηκόντων. Πράγμα που χρίζει άμεσης αλλαγής και συζητείται αυτήν την περίοδο στην επιχείρηση μας.

4. Καθημερινότητα (ποια η διαχείριση του ταμείου- σπουδές- ανατροφή παιδιών, θέματα αμοιβής, εκμετάλλευση επιχειρησιακών στοιχείων ως οικογενειακών)

Το ταμείο το διαχειρίζομαι εγώ για πληρωμές όλων των ειδών. Τα παιδιά μου είναι στο λύκειο και χρειάζονται ιδιαίτερη φροντίδα. Για αυτόν τον λόγο η γυναίκα μου ξοδεύει λιγότερες ώρες στην επιχείρηση και περισσότερες στο σπίτι. Πράγμα το οποίο θα αλλάξει τα επόμενα δυο χρόνια. Στα τέσσερα μέλη της εταιρείας τα οποία δεν είναι της οικογένειας υπάρχουν συμβόλαια με μηνιαίες αποδοχές. Οι κόρες μου πληρώνονται άμεσα μόνο τους καλοκαιρινούς μήνες όπου έρχονται σε καθημερινή βάση στην επιχείρηση όπου δεν έχουν σχολείο και όπου αυξάνεται η δουλειά λόγω εποχικότητας του νησιού. Ο πατέρας και η μητέρα μου έχουν συνταξιοδοτηθεί πλέον βέβαια πάντα έχουν οικονομική στήριξη από την επιχείρηση και τέλος η αδερφή μου και ο ανιψιός μου έχουν ποσοστά επί των πωλήσεων είκοσι της εκατό ο καθένας. Η γυναίκα μου και εγώ έχουμε το υπόλοιπο ποσοστό.

5. Ποιοι καταλαμβάνουν θέσεις κλειδιά

Θέσεις κλειδιά έχω εγώ ως διευθυντής. Ο ανιψιός μου ως υπεύθυνος αποθήκης και η αδερφή μου ως υπεύθυνη διοίκησης γραφείου.

6. Λήψη αποφάσεων – καθορισμός στόχων

Η λήψη των αποφάσεων που παίρνουμε σε μεγάλο μέρος παίρνεται από εμένα ως διευθυντή χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν επηρεάζομαι και από την πλειοψηφία. Οι στόχοι καθορίζονται συλλογικά. Ο κάθε ένας από εμάς στον δικό του τομέα είναι αρμόδιος για την παρακολούθηση και εξέλιξη αυτού. Έτσι στο τέλος εξετάζουμε όλους τους τομείς ανοιχτά και θέτουμε τους στόχους που χρειάζεται για την συνολική εξέλιξη της επιχείρησης σε όλο το εύρος της.

7. Υπάρχει περιορισμός των σχεδίων και των οραμάτων από το κράτος και τα γραφειοκρατικά προβλήματα

Ναι. Γενικά ανά τα έτη πάντα υπάρχουν διάφορα τέτοιας φύσης προβλήματα. Τα τελευταία δυο χρόνια το βασικό μας πρόβλημα έχει να κάνει με κάτι πολύ σημαντικό. Την επέκταση του χώρου της εταιρείας. Έχουμε κολλήσει στην γραφειοκρατία του κράτους και συγκεκριμένα του δήμου με ένα διπλανό από εμάς οικόπεδο που προσπαθούμε με όλες τις νόμιμες πράξεις να αγοράσουμε αλλά οι δικαστικές διαδικασίες είναι πολύ χρονοβόρες.

8. Ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης

Το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα είναι πρώτον η πάρα πολύ μεγάλη ποικιλία προϊόντων σε πρώτες ύλες αλλά και γενικού πλέον εμπορίου τροφίμων. Μπορούμε να εξοπλίσουμε από το πιο μικρό περίπτερο μέχρι και την μεγαλύτερη ξενοδοχειακή μονάδα Κεφαλονιάς και Ιθάκης. Και δεύτερον φυσικά είναι η ποιότητα σε όλα, ανεξάρητος, προϊόντα.

9. Ποιο και πόσοι είναι οι ανταγωνιστές

Οι βασικοί μας ανταγωνιστές είναι τρεις. Είναι η εταιρεία Ποδαράς Ε. και ΣΙΑ .Ο.Ε., η Μάσσας Δ. και ΣΙΑ Ο.Ε και η Φωκάς ΙΚΕ οι οποίες δραστηριοποιούνται και αυτές στο εμπόριο τροφίμων αλλά με λιγότερη ποικιλία ειδών.

10. Πως αξιοποιείτε τα σύγχρονα ηλεκτρονικά μέσα

Έχουμε ένα πολύ απλό αλλά πολύ περιεκτικό πληροφοριακό σύστημα που συνδέει όλους τους υπολογιστές και περιλαμβάνει όλα τα χρήσιμα στοιχεία της επιχείρησης. Με αυτό μπορούμε να κόβουμε τιμολόγια, να ελέγχομαι σε πραγματικό χρόνο τα αποθέματα, να συγκρίνουμε διαχειριστικές χρονιές μεταξύ τους ακόμα και με γραφήματα, να εξάγουμε εν μέρη τα λογιστικά μας στοιχεία, να ελέγχουμε τους πελάτες και τους προμηθευτές μας. Γενικά αυτό το πρόγραμμα είναι θα έλεγα όλη μας η επιχείρηση σε ηλεκτρονική μορφή.

11. Τι είναι το σημαντικότερο πράγμα για την ευημερία της επιχείρησης

Το σημαντικότερο πράγμα για την ευημερία της επιχείρησης μας είναι η ευημερία της οικογένειας μας. Προσπαθώ και εγώ και όλοι μαζί να έχουμε μια ήρεμη και αγαπημένη πορεία και μέσα αλλά και έξω από την εταιρεία.

12. Ποια είναι η φιλοσοφία που διέπει την επιχείρηση

Η φιλοσοφία που μας διέπει είναι η καλή εικόνα που αποπνέουμε στους πελάτες μας. Προσπαθούμε πολύ για αυτήν. Θέλουμε να είμαστε σωστοί επαγγελματίες, να είμαστε τυπικοί, πολύ καθαροί και να τηρούμε όλες τους υγειονομικούς κανόνες με αυστηρό τρόπο.

13. Υπάρχει εξ ολοκλήρου εσωτερική διαχείριση της επιχείρησης ή την διαχειρίζεται, όλη ή εν μέρει, κάποια εταιρεία διαχείρισης

Το μόνο κομμάτι που προσωρινά δεν επιμελούμαστε εμείς είναι η λογιστική διαχείριση. Έχουμε αναθέσει την τήρηση των βιβλίων μας σε ένα λογιστικό γραφείο. Υπάρχει σχεδιασμός τον επόμενο χρόνο να προσλάβουμε λογιστή και έτσι να είμαστε εντελώς αυτόνομοι.

2^η Συνέντευξη από την κύρια Αναγνωστοπούλου Γεωργία

1. Έδρα- τοποθεσία – Επωνυμία

Κεφαλονιά , Περατάτα. Αναγνωστοπούλου Γεωργία και Σια Ο.Ε. Διακριτικός τίτλος <<Coffee stop>>.

2. Κλάδος – αντικείμενο

Οπωροπαντοπωλείο , ζωικές τροφές και καφετέρια-σνακ.

3. Ποιος ο ιδρυτής- ιδιοκτήτης;

Η γενιά μας δεν έχει αλλάξει, είμαστε ακόμα στην πρώτη που είναι και αυτή που είχε την ιδέα και την πραγματοποίησε, δηλαδή εγώ με τον άντρα μου. Βέβαια έχουν γίνει πολλές αλλαγές και προσθήκες από την αρχή.

4. Πόσα χρόνια δραστηριοποιείται;

Από το 2008, δώδεκα χρόνια δηλαδή.

5. α) Από πόσα άτομα αποτελούνταν στην αρχή και από πόσα τώρα;

Στην αρχή ερχόμουν εγώ με τον σύζυγο μου και αν είχαν χρόνο ερχόταν και οι δύο μας γιοι για βοήθεια , αφού εργαζόταν και οι δυο αλλού. Τώρα πια με όλες τις επεκτάσεις που έχουμε κάνει έχουμε πολλά πόστα και βάρδιες που πρέπει να καλυφθούν καθημερινά. Έτσι είμαστε συνολικά δεκατρία άτομα.

β) Πόσα από αυτά ήταν/ είναι της οικογένειας και πόσα εξωτερικοί;

Τα δώδεκα είναι από την οικογένεια μας. Είναι οι δυο μας γιοι, οι δυο μας νύφες , τρία εγγόνια, και τρεις ανιψιοί. Το ένα άτομο που δεν είμαστε συγγενείς είναι μια κυρία που καθαρίζει.

γ) Σε ποιο βαθμό τα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση;

Το μαγαζί μας είναι χωρισμένο σε τρία μέρη. Το πρώτο κομμάτι είναι η καφετέρια-σνακ, το δεύτερο το οπωροπαντοπωλείο και τρίτο οι ζωοτροφές. Στην καφετέρια δουλεύουν τα τρία εγγόνια μας. Στο οπωροπαντοπωλείο δουλεύω εγώ, ο άντρας μου, οι δυο μου νύφες και οι δυο ανιψιοί μου. Τέλος οι δυο μου γιοι μαζί με έναν ανιψιό μου δουλεύουν στις ζωοτροφές. Με αυτόν τον τρόπο ο κάθε ένας αναλαμβάνει συγκεκριμένα πόστα μέσα στην επιχείρηση και είναι υπεύθυνος για την σωστή λειτουργία τους.

6. Ποια νομική μορφή είχε στην αρχή και ποια τώρα;

Στην αρχή ήταν ατομική επιχείρηση ενώ τώρα είναι ομόρρυθμη εταιρία.

7. Ποιο το μοντέλο διοίκησης;

Το μοντέλο διοίκησης που έχουμε είναι σίγουρα δημοκρατικό και συμμετοχικό γιατί ναι μεν ο κάθε ένας έχει ένα πόστο αλλά όλοι μαζί εκφέρουμε γνώμη για το καλύτερο του μαγαζιού.

Ειδικές ερωτήσεις

1.Υπάρχει διάδοχος- διάδοχοι (πλάνο διαδοχής εξέταση κριτηρίων- επιλογή εξωτερικών)

Υπάρχουν διάδοχοι σίγουρα και είναι και πολλοί αυτό είναι το πρόβλημα. Είναι οι δυο γιοι μας και τα τρία εγγόνια μας. Τώρα είμαστε σε αυτή την διαδικασία της απόφασης. Αλλά είναι πολύ δύσκολη η επιλογή αυτή γιατί είναι όλοι ήδη αφοσιωμένοι στην επιχείρηση και ο κάθε ένας είναι υπεύθυνος για το δικό του κομμάτι. Ίσως αυτό που θα μας οδηγήσει στην τελική απόφαση να είναι μόνο τα στοιχεία του χαρακτήρα τους γιατί από ικανότητες είναι όλοι ισάξιοι.

2. Στρατηγική (πλάνο - εφαρμογή) και επικοινωνία (πόσο συχνά υπάρχουν συμβούλια, μπορούν να διατυπωθούν οι απόψεις)

Η στρατηγική μας είναι απλή. Προσέχουμε την οικονομική επιβίωση της επιχείρησης. Προσπαθούμε να έχουμε ανταγωνιστικές τιμές ακόμα και με τα μεγαλύτερα από εμάς καταστήματα και το επιτυγχάνουμε αυτό ψάχνοντας πολύ σχολαστικά τους προμηθευτές μας. Σχετικά με τα συμβούλια γίνονται μόνο αν προκύψει κάποιο πολύ σοβαρό πρόβλημα.

3. Συγκρούσεις (Αίτια – Μεταξύ ποιών)

Συγκρούσεις πολλές δεν θα έλεγα ότι έχουμε. Υπάρχουν περιστασιακά φαινόμενα τα οποία είναι οι εντάσεις που δημιουργούνται την ώρα της δουλειάς και δεν έχουν κάποιο άλλο υπόβαθρο και έτσι λύνετε άμεσα η όποια παρεξήγηση.

4. Καθημερινότητα (ποια η διαχείριση του ταμείου- σπουδές- ανατροφή παιδιών, θέματα αμοιβής, εκμετάλλευση επιχειρησιακών στοιχείων ως οικογενειακών)

Τα ταμεία μας είναι τρία χωρίζονται ακριβώς όπως και τα μαγαζιά μας. Στα ταμεία έχουμε όλοι πρόσβαση στην βάρδια μας . Στο τέλος κάθε βάρδιας μετράμε τις εισπράξεις μας και παραδίδουμε το ταμείο στους επόμενους. Στο τέλος του μήνα αφού πληρώσουμε τις υποχρεώσεις μας μοιράζουμε τα κέρδη μας ισόποσα.

5. Ποιοι καταλαμβάνουν θέσεις κλειδιά

Κανένας δεν θα έλεγα αλλά λίγο περισσότερο εγώ με τον σύζυγο μου μιας και είμαστε οι γονείς και οι παππούδες τους.

6. Λήψη αποφάσεων – καθορισμός στόχων

Η λήψη των αποφάσεων είναι σχεδόν καθημερινή στις δικές μας δουλειές. Έχει να κάνει πιο πολύ με τους προμηθευτές και με τα προϊόντα που εμπορευόμαστε και στην συνέχεια με τις τιμές των προϊόντων αυτών. Το κάθε υποκατάστημα, θα έλεγα, ότι αποφασίζει αυτοτελώς για τις δικές του ανάγκες αλλά και για το τι πραγματικά χρειάζεται να αλλάξει ή να βελτιώσει εφόσον έχει την άμεση τριβή με τον κόσμο και ξέρει τι ζητάει από το κάθε πόστο.

7. Υπάρχει περιορισμός των σχεδίων και των οραμάτων από το κράτος και τα γραφειοκρατικά προβλήματα

Μέχρι στιγμής δόξα το θεό όχι, είμαστε πολύ ευχαριστημένοι. Έχουμε καταφέρει σχεδόν σε ένα κτήριο, με διαφορετικές εισόδους βέβαια, να προσθέσουμε μια πολύ μεγάλη γκάμα προϊόντων και με αυτόν τον τρόπο να ανοίξουμε τους ορίζοντες μας αλλά και τα κέρδη μας. Βέβαια υπάρχουν πολύ αυστηροί κανόνες υγειονομικού ενδιαφέροντος που πρέπει να τηρούμε κατά-γράμμα αλλά με λίγη προσπάθεια τα έχουμε καταφέρει.

8. Ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης

Το ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα είναι η τοποθεσία μας. Είμαστε σε έναν από τους κεντρικότερους δρόμους του νησιού που ουσιαστικά συνδέει όλη την νότιο κεντρική Κεφαλονιά με την πρωτεύουσα, το Αργοστόλι. Αυτό σημαίνει ότι μας βλέπουν πολλοί και κυρίως το καλοκαίρι που έχει τουρίστες.

9. Ποιο και πόσοι είναι οι ανταγωνιστές

Ανταγωνιστή που να προσφέρει ακριβώς ότι κ εμείς δεν έχουμε. Παρόλα αυτά υπάρχει στο διπλανό χωριό ένα μίνι μάρκετ που πουλάει διάφορα ψιλικά και λίγο πιο κάτω από αυτό υπάρχει και μία καφετέρια << Το Καφεπωλείον>> .

10. Πως αξιοποιείτε τα σύγχρονα ηλεκτρονικά μέσα

Σε αυτό το κομμάτι είμαστε πολύ πίσω. Δεν διαθέτουμε κανένα σύστημα ακόμα, ούτε για παραγγελίες ούτε για τιμολόγηση. Χρησιμοποιούμε ακόμα τα παλιά μέσα, μολύβι και στυλό. Ίσως τα εγγόνια μου τώρα που ενταχτήκανε στο δυναμικό να ασχοληθούν και να εξελίξουν αυτό το κομμάτι.

11. Τι είναι το σημαντικότερο πράγμα για την ευημερία της επιχείρησης

Το σημαντικότερο πράγμα για την ευημερία θα μπορούσα να πω ότι είναι η σωστή διαχείριση των οικονομικών μας . Πρέπει να υπάρχει πάντα επιτυχημένη διαχείριση για αποφυγή ζημιών και αυτομάτως διαχειριστικών εξόδων που να συσσωρεύονται.

12. Ποια είναι η φιλοσοφία που διέπει την επιχείρηση

Η φιλοσοφία μας είναι ενωμένοι προχωράμε και τα ξεπερνάμε όλα. Θέλουμε αυτό το ομαδικό πνεύμα που μας ενώνει σαν οικογένεια να είναι η αρχή και το τέλος σε αυτόν τον κοινό αγώνα που τόσα χρόνια κάνουμε.

13. Υπάρχει εξ ολοκλήρου εσωτερική διαχείριση της επιχείρησης ή την διαχειρίζεται, όλη ή εν μέρει, κάποια εταιρεία διαχείρισης

Όχι δεν έχουμε αναθέσει κάτι σε κάποια άλλη επιχείρηση πέρα από τα λογιστικά μας.

3^η Συνέντευξη από τους Παπαναστασάτος Γιώργος και Καλογηράτος Χρήστος

1. Έδρα- τοποθεσία – Επωνυμία

Κεφαλονιά. Περιοχή Κοκύλια – Αργοστόλι. Τ.κ 28100. Επωνυμία Παπαναστασάτος Γ. Καλογηράτος Χ.

2. Κλάδος – αντικείμενο

Εμπόριο ξυλιάς – βιομηχανία επεξεργασίας ξύλου, εργαλεία, σιδηρικά πόμολα, κουρτινόξυλα και καλύψεις τζακιών.

3. Ποιος ο ιδρυτής- ιδιοκτήτης;

Εγώ (Παπαναστασάτος Γ.) και ο ξάδελφος μου ιδρύσαμε αυτήν την επιχείρηση αλλά δυστυχώς ο ξάδελφος μου είχε ένα τροχαίο ατύχημα που του στοίχισε την ζωή του και έτσι το μερίδιο του πέρασε κατευθείαν στον γιο του και ανιψιό μου Χρήστο.

4. Πόσα χρόνια δραστηριοποιείται;

Είκοσι πέντε χρόνια.

5. α) Από πόσα άτομα αποτελούνταν στην αρχή και από πόσα τώρα;

Στην αρχή δουλεύαμε εγώ και ο ξάδελφος μου. Τώρα πια ο κύκλος εργασιών μας είναι αρκετά μεγάλος ώστε να είμαστε έντεκα άτομα.

β) Πόσα από αυτά ήταν/ είναι της οικογένειας και πόσα εξωτερικοί;

Εφτά είναι της οικογένειας και οι υπόλοιποι τέσσερις είναι υπάλληλοι.

γ) Σε ποιο βαθμό τα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση;

Και οι εφτά εργαζόμαστε εξίσου σκληρά. Είμαστε όλοι σε διαφορετικά πόστα μέσα στην επιχείρηση.

6. Ποια νομική μορφή είχε στην αρχή και ποια τώρα;

Ανέκαθεν ήταν Ομόρρυθμη εταιρία.

7. Ποιο το μοντέλο διοίκησης;

Ακολουθούμε δημοκρατικό συλ διοίκησης.

Ειδικές ερωτήσεις

1.Υπάρχει διάδοχος- διάδοχοι (πλάνο διαδοχής εξέταση κριτηρίων- επιλογή εξωτερικών)

Υπάρχουν δύο διάδοχοι ο γιός μου και η κόρη μου, εφόσον ο ανιψιός μου είναι ήδη κληρονόμος και συνεταίρος. Τα παιδιά μου είναι πλέον σε μια ηλικία όπου έχουν τελειώσει τις σπουδές τους. Ο γιος μου είναι τριάντα χρονών και η κόρη μου είκοσι τρία. Έχουν και οι δυο αρκετές γνώσεις και πρακτικές, από την εταιρεία δηλαδή, αλλά και θεωρητικές, από την σχολή τους δηλαδή. Στο άμεσο μέλλον θα αποσυρθώ από την θέση μου και τα παιδιά μου θα πάρουν την θέση μου. Τα παιδιά του ανιψιού μου είναι ακόμα πολύ μικρά αλλά θα μπουνε σίγουρα στην Τρίτη γενιά.

2. Στρατηγική (πλάνο - εφαρμογή) και επικοινωνία (πόσο συχνά υπάρχουν συμβούλια, μπορούν να διατυπωθούν οι απόψεις)

Η στρατηγική μας θα λέγαμε ότι προσαρμόζεται χρόνο με τον χρόνο με βάση τις ανάγκες μας και της αγοράς μας κάθε χρόνο, κάνοντας μια αξιολόγηση στο τέλος της χρονιάς. Προσπαθούμε από κοινού για το καλύτερο μέλλον της επιχείρησής μας. Με βοηθάει πολύ το γεγονός ότι είναι πολύ νεότερος μου και έχει φρέσκες ιδέες για το πώς να εξελισσόμαστε. Συμβούλια δεν κάνουμε συχνά αλλά μόνο όταν προκύπτει κάποιο πρόβλημα ή σοβαρό ζήτημα. Ούτως ή άλλως είμαστε μόνο δυο οπότε η συνεννόηση είναι άμεση χωρίς τυπικότητες.

3. Συγκρούσεις (Αίτια – Μεταξύ ποιων)

Συγκρούσεις δεν υπάρχουν. Είμαστε τόσα χρόνια μια ομάδα και μια οικογένεια που έχουμε δεθεί και οργανωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφεύγουμε τις άσχημες καταστάσεις.

4. Καθημερινότητα (ποια η διαχείριση του ταμείου- σπουδές- ανατροφή παιδιών, θέματα αμοιβής, εκμετάλλευση επιχειρησιακών στοιχείων ως οικογενειακών)

Το κεφάλαιο το διαχειριζόμαστε εμείς οι δυο. Τα μερίδια μας είναι πενήντα- πενήντα. Πληρώνουμε όλες μας τις υποχρεώσεις και τα έξοδα της επιχείρησης και τα υπόλοιπα τα μοιραζόμαστε ισόποσα.

5. Ποιοι καταλαμβάνουν θέσεις κλειδιά

Εμείς οι δυο.

6. Λήψη αποφάσεων – καθορισμός στόχων

Η λήψη των αποφάσεων γίνεται πάντοτε από κοινού. Ποτέ κανένας μας δεν πράττει αυτοβούλως. Θέτουμε στο τραπέζι τις διαθέσιμες επιλογές που έχουμε και αποφασίζουμε πως θα πορευτούμε. Στόχος μας είναι πάντα οι αποφάσεις που παίρνουμε να εξυπηρετούν την επιχείρησή μας και οικονομικά αλλά και λειτουργικά.

7. Υπάρχει περιορισμός των σχεδίων και των οραμάτων από το κράτος και τα γραφειοκρατικά προβλήματα

Δεν έχουμε αντιμετωπίσει μέχρι και σήμερα κάποιο σημαντικό εμπόδιο γραφειοκρατικό. Ένα πρόβλημα που υπάρχει σχεδόν συνέχεια είναι η υψηλή φορολογία.

8. Ποιο είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης

Το πλεονέκτημα μας είναι ότι είμαστε οι μοναδικοί στην Κεφαλονιά που έχουμε τόση μεγάλη ποικιλία ξύλων. Αλλά και ότι έχουμε τα μηχανήματα επεξεργασίας του ξύλου κατά παραγγελία του πελάτη.

9. Ποιο και πόσοι είναι οι ανταγωνιστές

Είναι μόνο μια εταιρία η Κουρής Π. – Β. Τσώνης κα Σια Ο.Ε δομικά υλικά η οποία εμπορεύεται και ξυλεία.

10. Πως αξιοποιείτε τα σύγχρονα ηλεκτρονικά μέσα

Σε αυτόν τον τομέα είμαστε πίσω ακόμα. Τα μόνα που αξιοποιούμε από την τεχνολογία είναι η ηλεκτρονική τιμολόγηση των πελατών μας και η διαχείριση των αποθεμάτων της αποθήκης μας.

11. Τι είναι το σημαντικότερο πράγμα για την ευημερία της επιχείρησης

Το σημαντικότερο πράγμα για εμάς αλλά και για την επιχείρησή μας είναι ο διαχωρισμός των καθηκόντων μέσα σε αυτήν. Όταν ο κάθε ένας έχει τον δικό του

ρόλο και την δική του ευθύνη σε ότι και αν κάνει και αυτό είναι ξεκάθαρο από την αρχή δεν υπάρχουν παρεξηγήσεις.

12. Ποια είναι η φιλοσοφία που διέπει την επιχείρηση

Η φιλοσοφία μας είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη μας. Στα τόσα χρόνια που είμαστε ανοικτοί μπορώ να πω πως λίγο- πολύ έχουμε εξυπηρετήσει ολόκληρη την Κεφαλονιά. Μέλημα μας είναι να εξυπηρετούμε πάντα με ευγένεια και χαμόγελο τον κάθε ένα πελάτη ξεχωριστά. Στοχεύουμε πολύ στην ευχάριστη εμπειρία του πελάτη μας.

13. Υπάρχει εξ ολοκλήρου εσωτερική διαχείριση της επιχείρησης ή την διαχειρίζεται, όλη ή εν μέρει, κάποια εταιρεία διαχείρισης

Είμαστε οι μόνοι διαχειριστές της επιχείρησης μας.