



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ (MARKETING)**

**Οικογενειακές επιχειρήσεις  
«Πτυχιακή εργασία»**

Συγγραφέας : Όλγα Γιαγκουνίδου

Αριθμός μητρώου: 062/06

Επιβλέπων: Σωτήρης Βλαχάκης, Καθηγητής Εφαρμογών

**Θεσσαλονίκη, 2011**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρακάτω εργασία διαπραγματεύεται το θέμα των οικογενειακών επιχειρήσεων δίνοντας μεγαλύτερη προσοχή στο ορισμό της καθώς επίσης και στα υπόλοιπα κομμάτια που συνοδεύουν μια οικογενειακή επιχείρηση όπως είναι η διαδοχή, οι συγκρούσεις και η διαχείριση, δηλαδή η στρατηγική η οποία ακολουθείται. Πιο συγκεκριμένα γίνεται μια βιβλιογραφική ανασκόπηση πάνω στα τέσσερα αυτά σημεία με σκοπό την κατανόηση και τη διασαφήνιση των περισσότερων πτυχών μιας οικογενειακής επιχείρησης. Αναλυτικότερα η οικογενειακή επιχείρηση παρουσιάζεται ως μια γνήσια οικονομική μονάδα, κάθε μέλος της οποίας συνεισφέρει στην γενική ευημερία. Οι σχέσεις δεν χαρακτηρίζονται πάντα από την ηρεμία και την αμοιβαιότητα καθώς υπάρχουν και πολλές αιτίες συγκρούσεων μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση ενώ οι επιχειρήσεις κυβερνούνται από τον ιδρυτή της επιχείρησης που συνήθως είναι και ο αρχηγός της οικογένειας. Ακόμα είναι πιθανή η διαμόρφωση συμμετοχικών συστημάτων διοίκησης ανάλογα με την πορεία ανάπτυξης της επιχείρησης. Παρόλο αυτά όμως η διαδοχή παραμένει ένα μεγάλο κεφάλαιο. Από τη άλλη η στρατηγική εξαρτάται από τα πρόσωπα που διευθύνουν και τον ρόλο ή την θέση που το καθένα κατέχει μέσα στην επιχείρηση. Τέλος μέσα από αυτές τις αναλύσεις φαίνεται μια ξεκάθαρη εικόνα μιας μικρής ή μεγάλης οικογενειακής επιχείρησης καθώς μπορεί δυο επιχειρήσεις να διαφέρουν στο μέγεθος αλλά ο τρόπος διαχείρισης όλων των παραπάνω θεμάτων δεν διαφέρει κατά πολύ.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σελ.6
ΣΚΟΠΟΣ.....	σελ.7
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	σελ.8
1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ - ΟΡΙΣΜΟΣ	
1.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΣΤΙΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	σελ.9-10
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ..	σελ.10-14
2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Η ΔΙΑΔΟΧΗ	
2.1 ΤΟ ΘΕΜΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΚΑΙ Η ΣΩΣΤΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΙΔΙΟΚΤΗΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΩΡΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ.....	σελ.15
2.2 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΟΧΗ.....	σελ.16-17
2.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ.....	σελ.17-19
2.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ IVAN LANSBERG ΓΙΑ ΤΟΝ ΜΕΝΤΟΡΑ.....	σελ.20-21
2.5 Η ΣΥΝΩΜΟΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ (IVAN LANSBERG).....	σελ.21-23
2.6 Ο ΔΙΦΟΡΟΥΜΕΝΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ.....	σελ.23-25
2.7 ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗΣ,ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ.....	σελ.25
3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	
3.1 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΩΝΙΕΣ ΜΕΣΑ ΣΕ ΜΙΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	σελ.26-28
3.2 ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΙΑΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	σελ.29-30

3.3 ΠΑΡΑΛΛΗΛΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ : Η ΑΡΧΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....σελ.31	
3.4 ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΦΥΛΩΝ ΜΕΣΑ ΣΕ ΜΙΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....σελ.32-33	
3.5 ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΑΠΟΡΡΟΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟ ΣΠΙΤΙ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΑ.σελ.33-34	
3.6 ΠΗΓΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.....σελ.34-36	
3.7 ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....σελ.37	
3.8 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....σελ.37-38	
3.9 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΓΥΝΑΙΚΑΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....σελ.39	
3.10 ΜΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....σελ.40-41	
3.11 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ.....σελ.41	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ PRINCE WATER HOUSE COUPER- ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΕΥΡΩΠΗΣ ΚΑΙ ΕΛΛΑΔΑΣ.....σελ.42-48	
4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	
4.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ – ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ.....σελ.49-50	
4.2 ΠΡΟΣΦΑΤΗ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....σελ.50-52	
4.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ.....σελ.52-54	
CASE STUDY ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ (ΒΙΟΤΕΧΝΙΑ) ΜΕΤΑΧΑ.....σελ.55-62	

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....σελ.63-64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ.65-69

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αποτελεί γεγονός το ότι η οικογενειακή επιχείρηση λαμβάνει αυξανόμενο ενδιαφέρον από τους μελετητές σε όλο τον κόσμο. Οι έρευνες για την οικογενειακή επιχείρηση είναι ακόμα στην αρχή και οι διάφορες θεωρίες που παρουσιάζονται στην βιβλιογραφία, δημιουργούν ένα συγκρουόμενο τοπίο. Πιο συγκεκριμένα η οικογενειακή επιχείρηση πρέπει να είναι μια επαρκή και αυτοδύναμη οργάνωση διότι αυτού του είδους οι επιχειρήσεις είναι που κυριαρχούν στο παγκόσμιο οικογενειακό τοπίο και για τον λόγο αυτό οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν κερδίσει το ενδιαφέρον των μελετητών σε όλο τον κόσμο.

Ο ρόλος των οικογενειακών επιχειρήσεων ξεκινάει από την παροχή της οικονομικής ασφάλειας στα μέλη της. Ακόμα η οικογένεια πρέπει να πληροί βαθιές κοινωνικές και συναισθηματικές ανάγκες όπως στοργή και οικειότητα. Μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση όλοι πρέπει να αισθάνονται ότι ανήκουν σ αυτή και πρέπει να γίνουν αποδεκτοί ως μέλη της. Η αφοσίωση σε μια τέτοια ομάδα είναι σημαντική για την ενότητά της αλλά και την επιβίωσή της σε περιόδους συγκρούσεων. Μέσα σε μια τέτοια επιχείρηση ο καθένας ανακαλύπτει μοναδικές ιδιότητες, τις δυνατότητες του και τις αξίες του . Από την άλλη πλευρά, οι πολύ στενές σχέσεις του ατόμου με την οικογένειά του μέσα στην επιχείρηση, δεν το αφήνει να λειτουργήσει αυτόνομα και να γίνει ικανό μέλος της. Ως γνωστό ο ρόλος των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι πολύ σημαντικός γιατί οι οικογενειακές επιχειρήσεις (θεωρούνται οι μικρομεσαίες) αποτελούν την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Πιο συγκεκριμένα αποτελούν την σπονδυλική στήλη της οικονομίας μας. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων, που ιδρύονται, έχουν τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων, συνεπώς δεν μπορεί να αγνοηθεί η ανάμιξη της οικογένειας στη δημιουργία τους. Επιπλέον, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνδυάζουν την οικονομική αλλά και την κοινωνική πραγματικότητα και εμφανίζονται ως οικογενειακοί οργανισμοί, με σκοπό να δημιουργήσουν οικογενειακή κληρονομιά και οικονομική αξία για τη

συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται η παλαιότερη οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας. Όσον αφορά τις οικογενειακές επιχειρήσεις στον κόσμο σύμφωνα με τη νέα παγκόσμια έρευνα της PwC για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις 2010/2011 (Family Business Survey) στην οποία **συμμετείχαν 1.606 στελέχη** από μεσαίου και μικρού μεγέθους οικογενειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε 15 τομείς της βιομηχανίας, σε 35 χώρες επικρατεί αισιοδοξία για τη μελλοντική ανάπτυξη, παρά την πτώση της ζήτησης. Πιο αναλυτικά το **34% των επιχειρήσεων** που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι η **ζήτηση των προϊόντων τους μειώθηκε κατά τη διάρκεια των τελευταίων 12 μηνών**, ποσοστό κατά 10% μεγαλύτερο από το 2007 όταν η έρευνα διεξήχθη για πρώτη φορά. Από την άλλη πλευρά, πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις είπαν ότι υπήρξε αυξημένη ζήτηση για τα προϊόντα τους (μέτρια αύξηση: 32%, σημαντική αύξηση: 16%).

Παρόλο αυτά στην Ελλάδα ο τομέας της έρευνας των οικογενειακών επιχειρήσεων βρίσκεται ακόμα στην αρχή και χρειάζεται περαιτέρω ανάλυση και έρευνα.

## ΣΚΟΠΟΣ

Ο σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση των προβλημάτων των οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι ενδιάμεσοι στόχοι της εργασίας είναι να ερευνήσουμε ποια είναι η κατάσταση στους τομείς εκείνους που η διεθνής βιβλιογραφία έχει αναδείξει σαν τα πρωτεύοντα προβλήματα, δηλαδή: διαδοχή (σε ποιον μεταβιβάζεται η ιδιοκτησία της επιχείρησης;), συγκρούσεις (τι είδους προβλήματα παρουσιάζονται μεταξύ των μελών της οικογένειας;), διοίκηση (πώς γίνεται η διοίκηση μιας οικογενειακής επιχείρησης;) και τέλος η στρατηγική (διαχείριση) (ποια είναι τα σωστά βήματα για την καλύτερη διαχείριση μιας οικογενειακής επιχείρησης;). Μεγαλύτερη βάση δίνεται στα θέματα της διαδοχής, των συγκρούσεων και διαμαχών μεταξύ των μελών των οικογενειακών επιχειρήσεων και της διαχείρισης της επιχείρησης.

## **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Η εργασία είναι μια βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος των οικογενειακών επιχειρήσεων μέσα από πληροφορίες επιστημονικών άρθρων και βιβλία. Στη συνέχεια γίνεται η παρουσίαση της έρευνας Prince Waters House αναφερόμενη στη ελληνική πραγματικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων αλλά και σε ταυτόχρονη σύγκριση αυτής με την κατάσταση της Ευρώπης. Τέλος παρουσιάζεται μια οικογενειακή επιχείρηση στην Ελλάδα για την επιβεβαίωση της έρευνας με ένα case study.



# 1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ - ΟΡΙΣΜΟΣ

## 1.1 ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΣΤΙΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι περισσότερες από τις μελέτες και τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί πάνω στις οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το πρόβλημα του ορισμού. Μια επιπρόσθετη ανάλυση της βιβλιογραφίας προτείνει τρεις κύριους τρόπους με τους οποίους εξετάζει την πληθώρα των ορισμών: το περιεχόμενο, τον σκοπό, και τη μορφή. Οι περισσότεροι ορισμοί και οι ταξινομήσεις εστιάζουν στο περιεχόμενό τους. Ωστόσο, οι ορισμοί πρέπει να περιλαμβάνουν την κυριότητα, το ιδιοκτησιακό καθεστώς, τη συμμετοχή της διαχείρισης μιας οικογένειας και τη μεταφορά των γενεών. Αντίθετα, οι πιο πρόσφατοι ορισμοί επικεντρώνονται στην επιχειρηματική κουλτούρα της οικογένειας (Litz, 1995 and Dreux IV & Brown, 1999). Ένας ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης μπορεί είτε να εξυπηρετεί ένα συγκεκριμένο σκοπό της έρευνας είτε να βοηθάει στη διαφοροποίηση της οικογένειας από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι ορισμοί μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για διαρθρωτικούς αλλά και για επεξηγηματικούς σκοπούς.

Για παράδειγμα, οι Harris, Martinez, και Ward (1994) χρησιμοποιούν ένα πολύπλευρο ορισμό για να αναπτύξουν μια θεωρία για την εξέλιξη των οικογενειακών επιχειρήσεων. Ωστόσο, μια σειρά από ερευνητές αποφεύγουν τη χρήση σαφών ορισμών, υποστηρίζοντας ότι ο χαρακτηρισμός της οικογενειακής επιχείρησης γίνεται σε κάθε περίπτωση ανάλογα με το τι ισχύει στην κάθε επιχείρηση. Η έλλειψη σαφήνειας στους ορισμούς μπορεί να αποδοθεί σε δυσκολίες που συνδέονται με τη διαφοροποίηση της οικογένειας από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις (Wortman, 1995). Η λειτουργικότητα και η εξειδίκευση των ορισμών έχει βελτιωθεί τον τελευταίο καιρό. Εντούτοις, μια ανησυχία παραμένει: Ο ορισμός της οικογένειας συνήθως λείπει. Αυτή η αισθητή απουσία δημιουργεί προβλήματα, ιδίως σε ένα διεθνές πλαίσιο όπου οι

οικογένειες και οι πολιτισμοί διαφέρουν όχι μόνο πέρα από τα γεωγραφικά όρια, αλλά και πέρα από τον χρόνο. Ένας τρόπος για την υπέρβαση αυτού του προβλήματος, ειδικά σε εμπειρική έρευνα, είναι να προσδιοριστούν τα επίπεδα και οι τύποι των σχέσεων καθώς επίσης και οι δεσμοί συγγένειας των εμπλεκόμενων προσώπων. Ένας άλλος τρόπος είναι να προσφέρει από την αρχή ένα σαφές και περιεκτικό ορισμό του τι σημαίνει οικογένεια.

## **1.2 Ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Κάνοντας μια προσπάθεια να ορίσουμε την οικογενειακή επιχείρηση και με τη βοήθεια της βιβλιογραφίας συναντάμε πολλούς και διαφορετικούς ορισμούς της οικογενειακής επιχείρησης. Είναι γενικά αποδεκτό ότι μια συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση κάνει την οικογενειακή επιχείρηση μοναδική αλλά η βιβλιογραφία συνεχίζει να έχει δυσκολία καθορισμού της οικογενειακής επιχείρησης.

Γενικά οι ερευνητές συμφωνούν ότι η οικογενειακή συμμετοχή στην επιχείρηση είναι που κάνει την οικογενειακή επιχείρηση διαφορετική. Οι περισσότεροι ερευνητές εκλαμβάνουν την συμμετοχή της οικογένειας ως ιδιοκτησία ή διοίκηση η οποία ολοκληρώνεται με την ύπαρξη ενός οικογενειακού διαδόχου.

Τα μέλη της ίδιας οικογένειας, τα οποία μαζί κατέχουν ολοκληρωτικά και διοικούν την επιχείρηση, υποστηρίζουν ότι η δικιά τους δεν είναι οικογενειακή, επειδή αυτοί πιστεύουν ότι μόνο μια επιχείρηση τελείως κατεχόμενη από την οικογένεια και χωρίς κανέναν μη οικογενειακό υπάλληλο, είναι μια οικογενειακή επιχείρηση. Ωστόσο, καμία επιχείρηση δεν μπορεί να διαφύγει κάποια οικογενειακή συμμετοχή, καθώς οι αποφάσεις πάντα επηρεάζονται είτε λίγο είτε πολύ από την γνώμη της ή του συζύγου αλλά και από τα παιδιά. Βασικά συστατικά της οικογενειακής συμμετοχής είναι η διοίκηση, η ιδιοκτησία, η εξουσία και η διαδοχή. Αναμφισβήτητα υπάρχει η ανάγκη να αναπτυχθεί ένας ορισμός που να περιλαμβάνει την ουσία της οικογενειακής επιχείρησης και να μπορέσει να διαχωρίσει την οικογενειακή επιχείρηση, στη

θεωρία, στην έρευνα και στην πράξη από τη μη οικογενειακή επιχείρηση.

Έτσι έχουν πραγματοποιηθεί πολυάριθμες προσπάθειες για να οριστεί εννοιολογικά και λειτουργικά η οικογενειακή επιχείρηση. Γι αυτό παρατηρείται ότι διάφοροι μελετητές αναθεώρησαν υπάρχοντες ορισμούς, κάνοντας προσπάθειες ενοποίησης των σκέψεών τους, και δημιούργησαν άλλους ορισμούς για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. (π.χ., Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; Handler, 1989a; Litz, 1995). Δόθηκε μεγαλύτερο βάρος στην προσπάθεια διαχωρισμού της οικογενειακής επιχείρησης ώστε να μπορούν να διακρίνονται από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Παρόλο αυτά όμως οι περισσότεροι από αυτούς τους ορισμούς που έχουν δοθεί δεν έχουν ακόμα κερδίσει ευρεία αποδοχή, καθώς οι περισσότεροι φαίνεται να περιστρέφονται γύρω από τον σημαντικό ρόλο της οικογένειας, όσον αφορά το όραμα και τον έλεγχο των μηχανισμών που χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση, και τη δημιουργία μοναδικών πηγών και ικανοτήτων.

Ακόμα γίνεται αντιληπτό ότι η μεγάλη πλειονότητα των επιχειρήσεων στις περισσότερες χώρες έχει σημαντική επιρροή στην οικογένειά τους. Αντ' αυτού, αυτοί διαφέρουν από την άποψη των βαθμών συμμετοχής της οικογένειας. Οι προσπάθειες να συλλάβουν το διαφορετικό βαθμό και τον τρόπο της οικογενειακής συμμετοχής στις επιχειρήσεις πρέπει να στρέφονται σε τρεις γενικές κατευθύνσεις: τη διάρθρωση των πολλαπλών επιχειρησιακών ορισμών της οικογενειακής επιχείρησης, την ανάπτυξη για τη λήψη των διάφορων τύπων της οικογενειακής συμμετοχής και την εξέλιξη των τύπων της οικογενειακής επιχείρησης.

Έτσι έχουν ειπωθεί πολλοί και διάφοροι ορισμοί γύρω από τις οικογενειακές επιχειρήσεις με βασικό τον ορισμό του Lea (1998) που είναι πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί σε μια επιχείρηση: Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό λοιπόν "μια επιχείρηση είναι μια οικογενειακή επιχείρηση, όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες της οικογένειας, χτίζονται πάνω στις ικανότητες της οικογένειας, εργάζονται με τα χέρια και το μυαλό τους, και καθοδηγούνται από

ηθικές και πνευματικές αξίες της : όταν υποστηρίζονται από τη δέσμευση της οικογένειας, και περνούν στους γιους και τις κόρες τους ως κληρονομιά ”.

Όλοι οι ορισμοί περιλαμβάνουν τρεις κατάλληλους συνδυασμούς ιδιοκτησίας και διοίκησης:

α. οικογενειακή ιδιοκτησία και διοίκηση,

β. οικογενειακή ιδιοκτησία αλλά όχι οικογενειακά διοικούμενη και

γ. οικογενειακά διοικούμενη αλλά όχι οικογενειακής ιδιοκτησίας.

Από όλους τους ορισμούς ο συνδυασμός (α) είναι μια οικογενειακή επιχείρηση. Υπάρχει διαφωνία, όμως, στους άλλους δύο συνδυασμούς, παρόλο που οι περισσότεροι συγγραφείς φαίνεται να προτιμούν τον συνδυασμό (β) περισσότερο του (γ).

Ακόμα μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να αποτελείται από ένα άτομο, από δυο άτομα χωρίς σχέση εξ αίματος ή γάμο, από δυο άτομα, με σχέση εξ αίματος ή γάμο, από μια πυρηνική οικογένεια (οι δύο σύζυγοι με τα παιδιά τους), από περισσότερες από μια πυρηνικές οικογένειες, από μια εκτεταμένη οικογένεια, από περισσότερες από μια εκτεταμένες οικογένειες και από το κοινό.

Αργότερα η Sharma (2002), χρησιμοποιώντας το καθιερωμένο μοντέλο τριών κύκλων (Lansberg, 1988), κάθε κύκλος αντιπροσωπεύει την ένταξη της οικογένειας, την ιδιοκτησία, και τις διευθυντικές θέσεις των ενδιαφερόμενων μελών της οικογενειακής επιχείρησης, πρότεινε μια τυπολογία που προσδιορίζει 72 διακριτές κατηγορίες οικογενειακών επιχειρήσεων ανάλογα με την έκταση της οικογενειακής συμμετοχής στην ιδιοκτησία και τη διαχείριση.

Επιπλέον έρευνα έχει αποκαλύψει ότι η εθνική φορολογική νομοθεσία (π.χ., κληρονομιάς και υπεραξίας φόρων) επηρεάζει το είδος της οικογενειακής επιχείρησης που επικρατεί σε μια χώρα, καθώς οι ηγέτες μιας επιχείρησης κάνουν προσπάθειες να ελαχιστοποιήσουν την καταβολή φόρου και να διατηρήσουν τους

καρπούς της εργασίας τους εντός της οικογένειάς τους και της επιχείρησής τους.

Στη συνέχεια ο Astrachan και ο Shanker (2003) χρησιμοποιώντας τρεις τρόπους οικογενειακής συμμετοχής, εξασφαλίζουν τρεις επιχειρησιακούς ορισμούς της οικογενειακής επιχείρησης. Ο δικός τους ευρύς ορισμός χρησιμοποιεί εκτός από την διατήρηση του ελέγχου από την οικογένεια, περιλαμβάνει και τις επιχειρήσεις με την άμεση οικογενειακή συμμετοχή σε καθημερινή λειτουργία. Ο πιο αυστηρός ορισμός ταξινομεί τις επιχειρήσεις ως οικογενειακές επιχειρήσεις μόνο εάν η οικογένεια διατηρεί τον έλεγχο ψηφοφορίας της επιχείρησης και ο πολλαπλασιασμός των γενεών των οικογενειακών μελών εμπλέκεται σε καθημερινές εργασίες μέσα στην επιχείρηση. Χρησιμοποιώντας αυτούς τους ορισμούς, οι ερευνητές εκτιμούν ότι μεταξύ 3 έως 24,2 εκατομμυρίων οικογενειακών επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες που παρέχουν θέσεις απασχόλησης σε 27-62% του εργατικού δυναμικού, συνεισφέρουν 29-64% στο εθνικό ΑΕΠ. Ενώ παράλληλα ο Astrachan, ο Shanker, ο Habbershon et al. (2003) χαρακτηρίζουν την οικογένεια ως μοναδική, αδιαχώριστη, και με πόρους και δυνατότητες που προκύπτουν από τη συμμετοχή της οικογένειας και τις αλληλεπιδράσεις της. Τα τέσσερα αυτά μέρη δεν είναι αμοιβαία αποκλειστικά: στην πραγματικότητα, αυτά είναι συμπληρωματικά και μπορούν να συνδυάζονται για να σχηματίσουν έναν ολοκληρωμένο ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης. Δεδομένου ότι η οικογένεια διαθέτει τους πόρους, την πρόθεση, και το όραμα χωρίς την κατάλληλη συμπεριφορά δεν κάνει μια σταθερή οικογενειακή επιχείρηση καθώς τα τέσσερα τμήματα είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους. Έτσι, θα μπορούσε κανείς να οραματιστεί την ουσία μιας οικογενειακής επιχείρησης να αποτελείται από:

1. Την πρόθεση να διατηρήσει τον οικογενειακό έλεγχο
2. Μοναδικούς, αδιαχώριστους, και συνεργειακούς πόρους και δυνατότητες που προκύπτουν από την συμμετοχή της οικογένειας και τις αλληλεπιδράσεις της.

3. Ένα όραμα που τέθηκε από τον οικογενειακό έλεγχο και
4. Την εφαρμογή ενός τέτοιου οράματος (Chrisman, Chua, & Litz,

2003; Habbershon et al., 2003). Έτσι η πιο σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο προσεγγίσεων είναι ο καθορισμός των συνθηκών αυτάρκειας. Τα συστατικά της προσέγγισης βασίζονται στην πεποίθηση ότι η συμμετοχή της οικογένειας είναι αρκετή για να κάνει μια επιχείρηση, οικογενειακή.

Η ουσία, από την άλλη πλευρά, βασίζεται στην πεποίθηση ότι κάποια μορφή οικογενειακής συμμετοχής αποτελεί απλώς μια αναγκαία προϋπόθεση. Η οικογενειακή συμμετοχή θα πρέπει να κατευθυνθεί προς τις συμπεριφορές που παρουσιάζουν διακριτικότητα βασισμένη σε ένα όραμα της επιχείρησης προτού θεωρηθεί οικογενειακή επιχείρηση. Έτσι, σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, δύο εταιρείες με την ίδια έκταση οικογενειακής συμμετοχής μπορεί να μην είναι οικογενειακές επιχειρήσεις εξαιτίας της έλλειψης οράματος, του οικογενειακού συνόλου, ή της συμπεριφοράς που προέρχεται από την οικογενειακή συμμετοχή.

Εν κατακλείδι, ζητήματα που αφορούν τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης είναι ακόμη ανοικτά, και γίνονται συζητήσεις και έρευνες για το διαχωρισμό της οικογενειακής επιχείρησης από την μη οικογενειακή επιχείρηση. Ωστόσο η εξερεύνηση αυτού του θέματος βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο. Οι πρόσφατες μεθοδολογικές πρόοδοι είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικές καθώς το θέμα διερευνάται όλο και περισσότερο με το πέρασμα των χρόνων.

Σε αυτό το σημείο όμως και για την υπάρχουσα εργασία θεωρείται ως οικογενειακή επιχείρηση η επιχείρηση στην οποία η i) πλειονότητα των μελών της οικογένειας εργάζεται στην επιχείρηση, ii) η ίδια οικογενειακή επιχείρηση είναι η κύρια πηγή εισοδήματος της οικογένειας, iii) υπάρχει άμεση οικογενειακή συμμετοχή σε καθημερινή βάση iv) άμεση σχέση ιδιοκτησίας και διοίκησης και τέλος v) υπάρχει η πρόθεση η επιχείρηση να μεταβιβάζεται σε επόμενη γενιά της οικογένειας.

## **2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Η ΔΙΑΔΟΧΗ**

### **2.1 ΤΟ ΘΕΜΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΚΑΙ Η ΣΩΣΤΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΙΔΙΟΚΤΗΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΩΡΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ**

Ένα σοβαρό και ενδιαφέρον θέμα που έχει καταγραφεί στην διεθνή βιβλιογραφία είναι αυτό της διαδοχής δηλαδή το πέρασμα της επιχείρησης σε άλλα χέρια. Για να γίνει αυτό πρέπει να έρθει η κατάλληλη στιγμή αλλά και να γίνει και η σωστή και η καταλληλότερη επιλογή του προσώπου που θα αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης.

Πολλοί είναι αυτοί που καθυστερούν αυτό το σοβαρό θέμα είτε επειδή είναι πολύ απασχολημένοι με τις καθημερινές δουλειές και δεν βρίσκουν χρόνο να προγραμματίσουν την έξοδό τους από την επιχείρηση, είτε δεν έχουν εμπιστοσύνη σε κανέναν από τους κληρονόμους και σε εκείνους που πρόκειται να τους διαδεχτούν είτε γιατί δεν αντιμετωπίζουν την δαιώνιση της οικογενειακής επιχείρησης και την επιβίωσή της και μετά τη δική τους έξοδο ως ένα σημαντικό θέμα. Το δυσκολότερο πράγμα για τον ιδιοκτήτη είναι να αναγνωρίσει ότι ο χρόνος του τελειώνει πιο γρήγορα απ ό τι ο ίδιος νομίζει. Η σκληρή πραγματικότητα είναι φυσικά ότι αργά ή γρήγορα θα πάψει να είναι ο ιδιοκτήτης, να κατέχει ηγετικό ρόλο, και ότι κάποιος άλλος θα πρέπει να αναλάβει τη συγκεκριμένη θέση. Αυτό πλέον είναι αποδεκτό απ όλους και αποτελεί μέρος της κοινής λογικής. Κι όμως όπως συνήθως συμβαίνει με πολλά πράγματα της κοινής λογικής, σχεδόν πάντα αγνοείται. Κι όμως η σωστή προετοιμασία διαδοχής είναι τόσο σημαντική όσο και η επικερδής διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης. Είναι ενδεικτικό αυτό που επισημαίνουν οι ειδικοί: στην πραγματικότητα οι καρποί των κόπων μιας ολόκληρης ζωής του ιδιοκτήτη μπορούν να εξαφανιστούν σε μερικά λεπτά διαμάχης μεταξύ δυο ή περισσοτέρων διαδόχων. Έτσι το πιο πρόχειρο σχέδιο διαδοχής είναι καλύτερο από το τίποτα.

## **2.2 ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΟΧΗ**

Το θέμα της διαδοχής είναι κατά βάση ζήτημα ατομικής επιλογής του ιδρυτή της οικογενειακής επιχείρησης. Ο ιδρυτής αποφασίζει αν και πότε θα παραδώσει τα ηνία της επιχείρησης σε έναν άμεσο κληρονόμο, σε έναν εξωτερικό επαγγελματία ή σε μια άλλη επιχείρηση. Παραδοσιακά το θέμα της διαδοχής μιας οικογενειακής επιχείρησης αφορούσε αποκλειστικά και μόνο την μεταβίβαση των περιουσιακών στοιχείων του ιδιοκτήτη στα παιδιά του ή σε κάποιους τρίτους. Συνήθως ο ιδιοκτήτης και δημιουργός της επιχείρησης εργαζόταν στην επιχείρηση μέχρι τον θάνατό του. Μερικοί, οι πιο προνοητικοί, ίσως είχαν φροντίσει για το μοίρασμα των περιουσιακών στοιχείων τους στα παιδιά τους με τη βοήθεια κάποιου δικηγόρου. Όταν τελικά «άφηναν» την δουλειά, είτε εκούσια είτε ακούσια, ο διάδοχος αναλάμβανε την επιχείρηση χωρίς να γνωρίζει ούτε τα πιο ουσιαστικά πράγματα. Ο ιδρυτής δεν τον είχε προετοιμάσει καθόλου. Το αναπόφευκτο αποτέλεσμα αυτής της παραδοσιακής προσέγγισης διαδοχής είναι φυσικά μια αποτυχημένη παράδοση. Ύστερα από πολλές έρευνες που απέδειξαν τις καταστρεπτικές συνέπειες της παραδοσιακής προσέγγισης διαδοχής οι εμπειρογνώμονες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η διαδοχή δεν είναι ένα γεγονός που μπορεί να γίνει στα δικηγορικά γραφεία. Η διαδοχή είναι μια διαδικασία που απαιτεί σοβαρή προετοιμασία και πολύ δουλειά η οποία διαρκεί πολλά χρόνια και καλύπτει ένα μεγάλο μέρος της επαγγελματικής ζωής του δημιουργού της οικογενειακής επιχείρησης. Σύμφωνα με τον κύριο Κεφαλά υπάρχουν τρία βήματα που πρέπει να κάνει ο ιδιοκτήτης. Η διαδικασία της διαδοχής δεν περιλαμβάνει μόνο την μεταβίβαση της περιουσίας αλλά και την μεταβίβαση των αξιών και την μεταβίβαση της επιχείρησης. Σ αυτά τα ζητήματα ο ιδρυτής έχει τον πλήρη έλεγχο. Το τελευταίο βήμα είναι η μεταβίβαση της περιουσίας. Το έργο του ιδρυτή ξεκινάει με τη διαπαιδαγώγηση των παιδιών σχετικά με τις βασικές αξίες που ακολούθησε κατά τη διάρκεια του μακροχρόνιου και δύσκολου ταξιδιού της δημιουργίας της επιχείρησης. Η προετοιμασία αυτή περιλαμβάνει τρεις βασικές φάσεις. Η πρώτη φάση αφορά την μεταβίβαση των αξιών. Οι



γονείς πρέπει να μοιράσουν μεταξύ τους τα καθήκοντα. Συνήθως βέβαια ο πατέρας είναι υπεύθυνος για την εξοικονόμηση των πόρων διαβίωσης και η μητέρα αναλαμβάνει τη διατροφή και τη διαπαιδαγώγηση των παιδιών. Παραδοσιακά οι γονείς προσπαθούν να προφυλάξουν τα παιδιά από τις σκοτούρες της δουλειάς πιστεύοντας ότι είναι πολύ μικρά. Κατά συνέπεια τα παιδιά δεν ενημερώνονται σχετικά με τη φύση της δουλειάς του πατέρα μέχρι που αναλαμβάνουν την δουλειά. Περνώντας στην δεύτερη φάση αναφέρεται η μεταβίβαση της επιχείρησης γεγονός που ενοχλεί και δυσκολεύει τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Πολλές φορές οι ίδιοι ιδιοκτήτες δεν ασχολούνται καθόλου με την εκπαίδευση του μελλοντικού τους κληρονόμου και ούτε ξεκινούν το σχέδιο της διαδοχής τους. Τέλος στην τρίτη φάση γίνεται η μεταβίβαση της περιουσίας γεγονός που προσελκύει το ενδιαφέρον της πολιτείας. Τα κύρια αίτια αποτυχίας της διαδοχής είναι η έλλειψη «αρωγής και βοήθειας» από το κράτος, σχεδόν όλα τα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως φαίνεται από την έρευνα των διάφορων εκθέσεων, τα τελευταία δέκα χρόνια έκαναν μεγάλες προσπάθειες δημιουργίας καθοδηγητικών και νομοθετικών σχημάτων προσφοράς βοήθειας προς τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν, ή σύντομα θα αντιμετωπίσουν, το θέμα της διαδοχής.

### **2.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ**

Σε μια οικογενειακή επιχείρηση η επιθυμία εξαρτάται από την επιθυμία του άλλου και η σύγκρουση είναι ενσωματωμένη στη δομή της επιθυμίας. Σε μια οικογενειακή επιχείρηση, η επιθυμία του αδελφού να είναι "σαν τον μπαμπά» (ή τη μαμά), είναι ανέφικτο για δύο λόγους. Πρώτον, πολλά αδέλφια μοιράζονται την ίδια επιθυμία. Και δεύτερον, ο γονέας είναι και ένα παράδειγμα και αποτελεί ένα εμπόδιο για τα αδέλφια. Όσον αφορά το δεύτερο θέμα, ο ψυχίατρος Gregory Bateson αναφέρεται στο "διπλό δεσμεύουν". Μέσα στο διπλό δεσμεύουν ενσωματώνονται δυο εντολές: 1) Μιμηθείτε με, επιθυμήστε αυτό που επιθυμώ και 2) Μη με μιμηθείτε, μην σφετεριστείτε το αντικείμενο μου. Η φυσική

αναγνώριση του γιου με τον πατέρα του τον βάζει σε μια «διπλή δέσμευση." Πρέπει να μιμηθεί τον πατέρα του, προκειμένου να ωριμάσει, και δεν πρέπει να μιμηθεί τον πατέρα του, προκειμένου να ωριμάσει.

Το αφεντικό είναι και το εισιτήριο για την κορυφή και το κυριότερο εμπόδιο για την προώθηση ή την επιτυχία του εργαζόμενου. Ομοίως, μια παραγωγική υπάλληλος βοηθάει το αφεντικό να ανεβούν στην κλίμακα, ενώ ένας μη παραγωγικός εργαζόμενος αντανακλά άσχημα για το αφεντικό. Η σχέση μεταξύ αφεντικού και εργαζόμενου περιέχει τόσο αμφιθυμία όσο και τη σχέση του γονέα. Σύμφωνα με τον Lansberg «Σε μερικές οικογένειες, η σύγκρουση των ισχυρών και τα αντιφατικά μηνύματα από τους γονείς μπορεί να παγιδεύσουν τα παιδιά σε μια διπλή δέσμευση - μια παράδοξη μορφή επικοινωνίας που είναι αρκετά συχνή στην οικογένεια και, σε ακραίες περιπτώσεις, συνδέεται με σοβαρή δυσλειτουργία της οικογένειας» ( Lansberg, I. 1999).

Ακόμα στην περίπτωση που ο γονέας ή το αφεντικό της επιχείρησης αισθάνεται ότι έχει χάσει ή πρόδωσε το δικό του όνειρο, μπορεί να είναι δύσκολο να δώσει ολόψυχη στήριξη και ευλογία στα όνειρα των νέων ενηλίκων. Αν δει σημάδια αδυναμίας ή σύγχυσης κατά την επιδίωξη των στόχων των ενηλίκων ,τότε φοβάται ότι η ζωή τους θα γίνει όπως και η δική του. Ωστόσο, όταν οι ενήλικες δουλεύουν σωστά, μπορεί και πάλι ο γονέας να δυσανασχετεί για αυτήν τους την επιτυχία. Πολλοί γονείς-αφεντικά μάλιστα μεγάλης ηλικίας είναι πολλές φορές απρόθυμοι στο να εξουσιοδοτήσουν τα μέλη της επόμενης γενιάς να αναλάβουν την επιχείρηση επειδή αυτό σημαίνει ότι τελικά πρέπει να μετακινηθούν από το δρόμο και να παραδώσουν τον έλεγχο σε αυτούς. Αυτά τα διπλά μηνύματα κάνουν τον προγραμματισμό της διαδοχής ιδιαίτερα δύσκολο. Θα πρέπει να τονιστεί ότι το πρόβλημα της παράδοσης της κάθε επιχείρησης είναι και θα είναι πάντα ένας δρόμος διπλής κατεύθυνσης.

Οι περισσότερες μελέτες αποδίδουν την έλλειψη σχεδιασμού της διαδοχής σε παράγοντες που σχετίζονται με τον ιδρυτή, ενώ λίγες μελέτες επικεντρώνονται στους απογόνους και στους παράγοντες που σχετίζονται με την επάρκειά τους και τη συμμετοχή στην

οικογενειακή επιχείρηση. Ωστόσο, στο βαθμό που οι γονείς και το παιδί (ή το αφεντικό και ο εργαζόμενος) ενισχύουν την επιθυμία του άλλου, είναι και οι δύο υπεύθυνοι για τη σύγκρουση. Το παιδί παραπονιέται συνήθως ότι ο γονέας ενθαρρύνει αυτόν ή αυτήν να αναλάβει την ευθύνη, αλλά δεν θα τον / την αφήσει να πάρει τον έλεγχο στα χέρια του. Ωστόσο, ο γονέας μπορεί νόμιμα να παραπονιέται ότι το παιδί θέλει όλη τη δόξα χωρίς τον πονοκέφαλο. Επιπλέον, ο γονέας σε μεταβατικό στάδιο προς τη συνταξιοδότηση μπορεί να θέλει να αφήσει τον έλεγχο της εταιρίας, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να έχει και μια εύλογη ανησυχία να παραμείνει γιατί θεωρεί ότι είναι ακόμα χρήσιμος. Η διπλή αυτή δέσμευση (του ιδιοκτήτη προς τον επόμενο διάδοχο και αντίστροφα) δεν είναι μόνο μια απειλή προς την πλευρά της οικογένειας των οικογενειακών επιχειρήσεων (δηλαδή η επιτυχής μεταβίβαση της εξουσίας από τη μια γενιά στην επόμενη), αλλά και για την επιχειρηματική πλευρά των οικογενειακών επιχειρήσεων (δηλαδή την οικονομική παραγωγικότητα). Τέλος οι εργαζόμενοι προσεγγίζουν το επίπεδο της ανικανότητά τους με το να αγωνίζονται να γίνουν "σαν το αφεντικό τους." Ένας από τους τρόπους με τον οποίο το αφεντικό επιβεβαιώνεται είναι και ο φθόνος των εργαζομένων. "Πρέπει να είμαι στο σωστό δρόμο. Ο καθένας θέλει να είναι σαν κι εμένα."

## 2.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ IVAN LANSBERG ΓΙΑ ΤΟΝ ΜΕΝΤΟΡΑ

Ως Μέντορας θεωρείται ο σύμβουλος ο οποίος βοηθάει κάποιον για να γίνει καλός πάνω σε ένα αντικείμενο, δηλαδή αυτός που με τις συμβουλές του σε “φτιάχνει”. Πιο συγκεκριμένα στην δική μας την περίπτωση ο γονιός πρέπει να συμβουλέψει και να αναδείξει το παιδί του. Αν το παιδί φύγει από το σπίτι και δημιουργήσει με επιτυχία το δικό του σπίτι αυτό σημαίνει ότι το παιδί πρέπει να αφήσει την οικογενειακή επιχείρηση και να ξεκινήσει μια καινούρια επιχείρηση. Το επαγγελματικό πρόβλημα των μελών μιας οικογενειακής επιχείρησης παραμένει.

Μία απλή επίλυση του προβλήματος είναι να διαχωρίσουμε την ιδιοκτησία της επιχείρησης από την διαχείριση της ίδιας επιχείρησης. Μια άλλη κερδοφόρα στρατηγική για τη διαδοχή των επιχειρήσεων είναι αυτή της καθοδήγησης του διαδόχου από τον ήδη ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Εδώ η σύγκριση της σκέψης του Girard και της σκέψης του Lansberg είναι πιο χρήσιμη. Για τον Girard, ο βαθμός σύγκρουσης δημιουργείται από την τριγωνική επιθυμία η οποία εξαρτάται από το βαθμό της εγγύτητας μεταξύ του μοντέλου (δηλ. γονέα ή αφεντικού) και του θέματος (δηλαδή το παιδί ή τον εργαζόμενο). Για παράδειγμα, ένας 60 ετών γονέας-αφεντικό θα αισθανθεί λιγότερη πίεση από την αρμόδια 35 χρονών παιδί-εξαρτώμενη από ό, τι από την αρμόδια 55 ετών παιδί-υποδεέστερη. Ένας αδελφός-αφεντικό θα αισθάνεται λιγότερη πίεση από έναν κατά πολύ νεότερο αδελφό του από κάποιον που είναι κοντά στην ηλικία του. Ή το κεφάλι μιας οικογενειακής επιχείρησης θα αισθανόταν λιγότερη πίεση από έναν μη οικογενειακό αντιπρόεδρο παρά από έναν οικογενειακό αντιπρόεδρο. Έτσι φαίνεται ότι η απειλή της υποκατάστασης είναι λιγότερο άμεση.

Ο Girard ακόμα αναφέρει τα μυθολογικά, ιστορικά και λογοτεχνικά παραδείγματα που έρχονται στο μυαλό για να μας πουν μια διαφορετική ιστορία: αδέλφια όπως ο Cain και Abel, και ο Romulus και ο Remus. Ακόμα πιο απειλητική από την εγγύτητα των αδελφικών σχέσεων είναι η ακραία εγγύτητα των διδύμων αδελφών. Σε κάποιες πρωτόγονες κοινωνίες τα δίδυμα αδέλφια

εμπνέουν τρόπο. Διότι τα δίδυμα αδέρφια υποφέρουν από μια ακραία έλλειψη διαφοροποίησης. Ένα συνειδητό, συστηματικό πρόγραμμα καθοδήγησης σε μια οικογενειακή επιχείρηση προχωρεί σε μεγάλο βαθμό προς την επίλυση των συγκρούσεων που δημιουργούνται από τις αισθήσεις μοντελοποίησης μεταξύ γονέων και παιδιών, των αφεντικών και των εργαζομένων, και των αδελφών. Ένα σημαντικό συμπέρασμα εδώ είναι ότι αν ένας προστατευόμενος μιμείται απλώς τη συμπεριφορά του μέντορά του, ποτέ δεν θα επιτύχει την ανεξαρτησία που απαιτείται για την αληθινή ηγεσία. Θα παραμείνει ένας οπαδός, και δεν θα είναι ποτέ ηγέτης. Και αν ένας προστατευόμενος μιμείται δουλικά τον μέντορά του, ποτέ δεν θα ξέρει πώς να οδηγήσει ο ίδιος την επιχείρηση του μέλλοντος, θα την οδηγεί πάντα προς το χειρότερο δηλαδή προς την παρακμή και το παρελθόν. Τέλος οι μέντορες μπορούν και λειτουργούν καλύτερα όταν οι σύμβουλοι είναι μη οικογενειακά μέλη που αναλαμβάνουν την εκπαίδευση των νεότερων μελών της οικογένειας. Ή ακόμα μπορούν να λειτουργούν καλύτερα όταν οι σύμβουλοι είναι μέλη της οικογένειας οι οποίοι είναι αρκετά παλιοί και αρκετά ασφαλείς στις θέσεις τους, και δεν θεωρούν τα μικρά μέλη της οικογένειας ως άμεσους αντιπάλους (Lansberg, I. 1999)

## **2.5 Η ΣΥΝΩΜΟΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ (IVAN LANSBERG)**

Η έλλειψη σχεδιασμού διαδοχής έχει αναγνωριστεί ως ένας από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις πρώτης γενιάς δεν καταφέρνουν να διατηρήσουν τους ιδρυτές τους. Ο Max Weber, ο μεγάλος Γερμανός κοινωνιολόγος, ήταν μεταξύ των πρώτων που προσδιόρισαν τη σημασία της ύπαρξης του ιδρυτή σε έναν οργανισμό ο οποίος μεταβιβάζει τη δύναμή του σε έναν διάδοχο που θα μπορούσε να σταθεροποιήσει τις διοικητικές δομές που απαιτούνται για τη συνέχιση της ανάπτυξης της επιχείρησης. Ο Weber (1946) αναφέρθηκε σε αυτή τη διαδικασία, ως τη θεσμοθέτηση του χαρίσματος και το είδε ως μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις της ηγεσίας. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, το πρόβλημα της διαδοχής και της συνέχειας αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία. Εξετάζοντας τις ακόλουθες διαπιστώσεις: Οι διαθέσιμες εκτιμήσεις δείχνουν ότι

περίπου το 70 τοις εκατό όλων των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν πωληθεί ή εκκαθαριστεί μετά το θάνατο ή τη συνταξιοδότηση των ιδρυτών τους (Beckhard & Dyer 1983). Η αποτυχία αυτών των επιχειρήσεων να συνεχίσουν ως οικογενειακές επιχειρήσεις πέραν της θητείας των ιδρυτών τους, έχει σοβαρές κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες. Η έρευνα δείχνει ότι πολλά από τα θετικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με την ιδιοκτησία της οικογένειας και της διαχείρισης, όπως η ανησυχία για την ποιότητα, η μακροπρόθεσμη προοπτική των επενδύσεων, καθώς και οι ισχυρές σχέσεις της κοινότητας, χάνονται εύκολα σαν αποτέλεσμα της εξαγοράς από τις μεγαλύτερες εταιρείες (Astrachan). Όσον αφορά τώρα την ρευστοποίηση μιας οικογενειακής επιχείρησης, αυτή αποτελεί μια απώλεια όχι μόνο για την ιδιοκτήτρια οικογένεια, η οποία συχνά έχει τα περισσότερα περιουσιακά στοιχεία της, εξαρτώμενα από την επιχείρηση, αλλά και για τους εργαζόμενους και την γύρω κοινότητα, των οποίων η οικονομική ευημερία εξαρτάται από την επιβίωση των επιχειρήσεων. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δείχνουν ότι ο αριθμός των ιδιωτικών επιχειρήσεων που αντιμετωπίζουν την πραγματικότητα της διαδοχής και συνταξιοδότησης αυξάνεται ταχύτατα στο σύνολο της οικονομίας. Σήμερα, υπάρχουν περισσότερα από 24 εκατομμύρια Αμερικανοί ηλικίας άνω των 65 ετών. Η ομάδα αυτή αποτελεί το ταχύτερα αναπτυσσόμενο τμήμα του πληθυσμού των Ηνωμένων Πολιτειών (U.S. Bureau of the Census, 1977).

Επιπλέον ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν τη συνέχεια της οικογενειακής επιχείρησης από τη μια γενιά στην άλλη είναι το κατά πόσον η διαδικασία διαδοχής έχει προγραμματιστεί. Προγραμματισμός της διαδοχής σημαίνει ότι είναι απαραίτητα όλα όσα χρειάζονται για την διασφάλιση και την εξασφάλιση της αρμονίας της οικογένειας και της συνέχισης της επιχείρησης μέσω της επόμενης γενιάς. Αυτές οι προετοιμασίες είναι αναγκαίες για την ικανοποίηση των μελλοντικών αναγκών τόσο της ίδιας της επιχείρησης αλλά και της οικογένειας και των άλλων εργαζομένων. Οι πρώτης γενιάς οικογενειακές επιχειρήσεις εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους ιδρυτές όχι μόνο για την

ηγεσία και την προσπάθειά τους, αλλά και για τις συνδέσεις τους και την τεχνογνωσία που διαθέτουν πάνω σε διάφορα θέματα. Ένα αποτυχημένο σχέδιο για τη διαδοχή στερεί άσκοπα τις δραστηριότητες των κρίσιμων σημασίας διαχειριστικών στοιχείων. Επιπλέον, αν ο προγραμματισμός της διαδοχής αποφεύγεται, ο απροσδόκητος θάνατος του ιδρυτή μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στον τρόπο της εξουσίας αλλά και στην ιδιοκτησία. Στην περίπτωση αυτή, η σύγκρουση μεταξύ των κληρονόμων του ιδρυτή συχνά γίνεται τόσο έντονη που οι κληρονόμοι είναι ανίκανοι να πάρουν τις στρατηγικές αποφάσεις που απαιτούνται για τη διασφάλιση του μέλλοντος της επιχείρησης. Ένα αποτυχημένο σχέδιο για τη διαδοχή απειλεί επίσης την οικονομική ευημερία της οικογένειας, αφήνοντας πολλά ακανθώδη ζητήματα αναπάντητα για την περιουσία όπως είναι μια αναξιοπαθούσα πώληση της επιχείρησης. Παρόλο αυτά όμως η εμπειρία και η έρευνα δείχνουν ότι η διαδοχή ηγεσίας σπάνια προβλέπεται στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Τέλος όμως ενώ πολλά έχουν ειπωθεί για τις καταστροφικές συνέπειες από την έλλειψη σχεδίου διαδοχής, λίγη προσοχή έχει δοθεί στο θέμα που αφορά στο γιατί ο σχεδιασμός της διαδοχής αποφεύγεται τόσο συχνά.

## **2.6 Ο ΔΙΦΟΡΟΥΜΕΝΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ**

Μετά την πολυσυζητημένη διαδοχή, ακολουθούν μια σειρά από σημαντικές αλλαγές στην οικογενειακή επιχείρηση, όπως το γεγονός ότι οι οικογενειακές σχέσεις θα πρέπει να επανακαθοριστούν, τα παραδοσιακά πρότυπα της επιρροής θα πρέπει να ανασυγκροτηθούν, και η μακροχρόνια διαχείριση και διάρθρωση του ιδιοκτησιακού καθεστώτος πρέπει να δώσουν τη θέση τους σε νέες δομές. Οι αλλαγές αυτές προκαλούν άγχος και δημιουργούν την ανάγκη για την επίλυση ορισμένων αβεβαιοτήτων που περιβάλλουν το μέλλον της οικογενειακής επιχείρησης. Την ίδια στιγμή, η επίλυση αυτών των αβεβαιοτήτων καθιστά αναγκαίο να αντιμετωπίσουμε πολλά συναισθηματικά φορτωμένα ζητήματα που οι περισσότεροι άνθρωποι προτιμούν να αποφύγουν ή να

αρνούνται.

Όπως συχνά συμβαίνει σε πολλές επιχειρήσεις οι άνθρωποι στην οικογενειακή επιχείρηση υιοθετούν διαφορετικούς τρόπους αντιμετώπισης των αμφιθυμιών τους (δηλαδή η ταυτόχρονη συνύπαρξη δύο αντιθέτων συναισθημάτων για το ίδιο αντικείμενο) προς τον προγραμματισμό της διαδοχής. Μια κοινή αντίδραση είναι να θέσουν σε κίνδυνο αντιτιθέμενα συναισθήματα θεσπίζοντας μια σειρά από αυτοκαταστροφικές συμπεριφορές.

Για παράδειγμα, ο Ivan Lansberg στο άρθρο του “The succession conspiracy” παρουσιάζει την περίπτωση ενός ιδρυτή ο οποίος επιλέγει την μεγαλύτερή του κόρη να είναι ο διάδοχός του αλλά την υπονομεύει με το να αρνείται να της δώσει την καθοδήγηση του και την κατάρτιση που χρειάζεται προκειμένου να εκπληρώσει αξίως την πρώτη θέση. Ο διορισμός της κόρης του ως διάδοχο όλων των διευθύνσεων της επιχείρησης οδηγεί στο να κάνει κάτι για να λύσει τα προβλήματα που επικρατούν. Η επαγγελματική εξέλιξη και ανάπτυξη της κόρης ηρεμεί τις ανάγκες του ιδρυτή στο να διατηρήσει τον έλεγχο της επιχείρησης. Όμως τα δύο σύνολα συμπεριφορών εμποδίζουν οποιαδήποτε πραγματική κίνηση προς το σχεδιασμό ενός εφικτού σχεδίου διαδοχής. Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο οι άνθρωποι προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τα αμφιθυμικά συναισθήματα τους προς την κληρονομική διαδοχή είναι με την προβολή της αμφιθυμίας που αισθάνονται λιγότερο άνετα με τους άλλους (Smith & Berg, 1987). Σε ένα άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα έχουμε την περίπτωση ενός ιδρυτή ο οποίος επανειλημμένα ενοχλούνταν από τον μεγαλύτερό του γιο για την απουσία ενός σχεδίου διαδοχής. Καθώς η σύγκρουση κλιμακώνεται, ο γιος γίνεται όλο και πιο απληροφόρητος για ορισμένες από τις δικές του επιφυλάξεις σχετικά με το μέλλον (για παράδειγμα, τις αμφιβολίες που ίσως έχει για την ικανότητά του να εκτελέσει αξίως την πρώτη θέση ή τον φόβο του για το θάνατο του πατέρα του). Ομοίως, ο ιδρυτής χάνει την επικράτησή του για τη διατήρηση και την διαφύλαξη του status quo (για παράδειγμα, η μυστική του επιθυμία να αποχωρήσει και να συνταξιοδοτηθεί από μέρα σε μέρα από την επιχειρησιακή διαχείριση). Το αποτέλεσμα είναι ότι και οι δύο αλληλοακυρώνονται. Αν ένας από τους δυο κρίσιμους



παράγοντες δεν έρθει σε συμφωνία με την πλευρά της αμφιθυμίας που στερείται, θα είναι δύσκολο να φθάσει το επίπεδο της συνεργασίας που απαιτείται, προκειμένου να πραγματοποιηθεί ο σχεδιασμός.

## **2.7 ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΕΞΙΣΟΡΡΟΠΗΣΗΣ, ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ**

Καθώς μια οικογενειακή επιχείρηση μεγαλώνει, πολλά μέλη της οικογένειας μπορούν να έχουν την ελάχιστη κατάρτιση ή την κατανόηση των πολύπλοκων εκμεταλλεύσεών τους. Επίσης αυτοί πιστεύουν ότι μπορούν επίσης να αναμένουν ότι η οικονομική τους υποστήριξη θα συνεχιστεί. Θα πρέπει να κατανοήσουν ότι η αίσθηση που έχουν για τη διαχείριση της περιουσίας τους και τις αποδόσεις τους δεν είναι κληρονομική. Θα πρέπει να αναπτυχθεί. Έτσι, κάθε νέος ιδιοκτήτης οικογένειας πρέπει να αναπτύσσει μια αίσθηση ευθύνης, μια κατανόηση του ρόλου του, μια ρεαλιστική προσδοκία της επιστροφής, μια κατανόηση των κινδύνων, και να είναι πρόθυμος να αποτελέσει μέρος των σχετικών αποφάσεων. Μια ισχυρή αίσθηση του δικαιώματος συνήθως οδηγεί σε εξωπραγματικές προσδοκίες και συγκρούσεις με την πραγματικότητα. Το θέμα είναι να διδάξει στους νέους ενδιαφερόμενους πώς να είναι υπεύθυνοι ιδιοκτήτες και σωστοί στους ρόλους τους. Πιο συγκεκριμένα δηλαδή να τους εξηγήσει πώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις συμμετέχουν περισσότερο; ποιες είναι οι ευθύνες τους; τι μπορούν να κάνουν, να αναμένουν, και τι δεν μπορούν να κάνουν; Τα θέματα αυτά συχνά γίνονται ελάχιστα κατανοητά, οδηγούν σε συγκρούσεις, παρανοήσεις, ακόμα και σε νομικούς παράγοντες που βασίζονται σε ελάχιστα στοιχεία. Μερικές φορές, οι ιδιοκτήτες έχουν μη ρεαλιστικές ή ανέφικτες προτάσεις, ή κακούς συμβούλους, που οδηγούν σε σύγκρουση με άλλες ομάδες.

### **3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ**

#### **3.1 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΩΝΙΕΣ ΜΕΣΑ ΣΕ ΜΙΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Όπως αναφέραμε παραπάνω η διερεύνηση των προβλημάτων των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ο κύριος στόχος μας γι αυτό και ξεκινώντας θα αναφερθούμε στον πιο συχνό και έντονο παράγοντα που εμφανίζεται μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση. Όλοι γνωρίζουμε ότι είναι φυσιολογικό, καθώς είναι πολύ δύσκολο να αποφευχθούν τα διάφορα προβλήματα, οι συγκρούσεις, οι διαφωνίες και οι διαπληκτισμοί μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση. Αυτές οι συγκρούσεις μπορούν να αφορούν κάτι πολύ μικρό, ασήμαντο και καθημερινό, αλλά μπορούν και να γίνουν η αιτία για την ολοκληρωτική καταστροφή της οικογενειακής επιχείρησης καθώς και για την διακοπή των σχέσεων των συγγενικών προσώπων. Οι μελετητές που εργάζονται στο πλαίσιο των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν κατά καιρούς πραγματοποιήσει διάφορες έρευνες γύρω από αυτό το ενδιαφέρον και σημαντικό ζήτημα και έχουν βρει τους λόγους που μπορούν να οδηγήσουν σε πιθανές διαφωνίες και συγκρούσεις των μελών μιας οικογενειακής επιχείρησης.

Κάποια από αυτά είναι η τοποθέτηση των μελών μιας οικογένειας σε θέσεις στις οποίες δεν μπορούν να λειτουργήσουν λόγω έλλειψης γνώσεων. Ακόμα τα μέλη μιας επιχείρησης μπορούν να έχουν συμπεριφορά η οποία να λειτουργεί σε βάρος της απόδοσης της επιχείρησης. Άλλο ένα σημαντικό πρόβλημα είναι αυτό που προκαλείται όταν πρέπει να γίνει ο απαραίτητος διαχωρισμός της ιδιοκτησίας και του βαθμού διαχείρισης της επιχείρησης. Επιπλέον στόχος πολλών ερευνών είναι οι σχέσεις μεταξύ των μελών μιας οικογενειακής επιχείρησης και κυρίως ο καθορισμός του ποιος /ποιοι είναι οι ιδιοκτήτες και ποιοι οι υπάλληλοι της επιχείρησης. Ένα άλλο εξίσου σημαντικό θέμα είναι η εκπαίδευση των μελών μιας οικογενειακής επιχείρησης, δηλαδή τι προσόντα έχει το κάθε μέλος έτσι ώστε να αναλάβει και τις απαραίτητες αρμοδιότητες καθώς και να έχει τις ανάλογες χρηματικές απολαβές. Ενώ άλλος ένας παράγοντας είναι και η διατήρηση της οικογενειακής αρμονίας μέσα και έξω από την εν λόγω επιχείρηση για την καλύτερη

λειτουργία και παραγωγή της. Σαφώς, πρέπει να κατανοηθεί και το πώς αυτές οι επιχειρήσεις θα συνεχιστούν με το πέρασμα των χρόνων και με τις διαφορετικές γενιές οι οποίες θα έχουν διαφορετικές δεξιότητες, ικανότητες από τις προηγούμενες γενιές. Ακόμα πρέπει να διασαφηνιστεί το γεγονός αν οι μισθοί των μελών της οικογένειας θα είναι στα ίδια επίπεδα με τον μισθό των μη μελών της οικογένειας που πιθανόν να έχουν μεγαλύτερη εμπειρία και γνώσεις σε συγκεκριμένο τομέα εργασίας. Τέλος σημαντικό ρόλο στις διάφορες συγκρούσεις παίζουν ο πολιτισμός της οικογενειακής επιχείρησης, οι πεποιθήσεις της, το υπάρχον σύστημα αξιών και η αποτελεσματικότητα των ενδιαφερόμενων διαφορετικών ομάδων που υπάρχουν μέσα σ αυτήν.

Είναι λογικό τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης να συνδέονται συναισθηματικά, να έχουν την αίσθηση της απεριόριστης αποδοχής και στήριξης και να χαρακτηρίζονται από εσωστρέφεια. Ενώ από την άλλη η επιχείρηση απαιτεί την ύπαρξη της εξωστρέφειας, την επικέντρωση στα δεδομένα, ακόμα ανταμείβει την απόδοση, και διαχειρίζεται την ανάπτυξη. Όταν λοιπόν τα χαρακτηριστικά της οικογένειας έρχονται αντιμέτωπα με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης τότε αρχίζουν όλες οι προβλεπόμενες παραπάνω συγκρούσεις.

Επιπρόσθετα διαφορές και συγκρούσεις με επιπτώσεις στην επιχείρηση γεννιούνται και από την ισορροπία της οικογενειακής ζωής, αλλά και από τον κύκλο ζωής της οικογένειας. Επιπλέον στην επιχείρηση, ο κώδικας συμπεριφοράς βασίζεται σε κανόνες ενώ στην οικογένεια δεν υπάρχουν τέτοιες τυπικότητες. Συχνά δεν υπάρχουν γραπτοί κανόνες και οι σχέσεις των επιχειρηματικών στελεχών είναι άτυπες, χωρίς γραπτούς κανόνες και περιλαμβάνουν έντονο συναισθηματισμό, όπως ακριβώς και στην οικογένεια. Αυτός ο έντονος συναισθηματισμός μέσα στην επιχείρηση δημιουργεί τριβές, εντάσεις και στην ουσία είναι δυνατόν να διαστρεβλώσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που οφείλει να είναι μακριά από συναισθηματισμούς. Φυσικά είναι δυνατόν και να συμβεί και το αντίστροφο, και τα προβλήματα της επιχείρησης να εμφανιστούν ως απόρροια οικογενειακών συγκρούσεων.

Παρόλο αυτά όμως αν οι συγκρούσεις και οι διαφορές θεωρηθούν ως μη σοβαρές ,τα μέλη της επιχειρηματικής οικογένειας μπορεί να «απομακρυνθούν ψυχικά », με κίνδυνο να διαταραχθούν οι δεσμοί ενότητας της οικογένειας. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και ανάμεσα στα στελέχη της επιχείρησης που καλούνται να εξισοροπούν το επιχειρησιακό περιβάλλον και πολλές φορές και το οικογενειακό.

Τέλος μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση χρειάζονται και συμβιβασμοί και υποχωρήσεις στη λήψη καθοριστικών αποφάσεων. Διαφορετικά θα συνεχίζουν να υπάρχουν οι τριβές, η έλλειψη ομαδικότητας, η μειωμένη παραγωγικότητα και ο θυμός. Έτσι κρίνεται απαραίτητο να υπάρχει η εμπιστοσύνη, η πιστότητα και η ισοτιμία. Τα προβλήματα θα υπάρχουν πάντα αλλά σημασία έχει να υπάρχει η διάθεση και η επιθυμία των μελών της οικογενειακής επιχείρησης να ανασυγκροτηθούν και να σταθούν ξανά στα πόδια τους επιλύνοντας τα προβλήματα για την καλύτερη απόδοση της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Ο τρόπος για την εκτόνωση των συγκρούσεων και την εξάλειψη του στρες βρίσκεται στον εντοπισμό των ζητημάτων που προκαλούν τις συγκρούσεις και το άγχος και στη συνέχεια στην συζήτηση των θεμάτων αυτών με όλα τα μέλη της οικογένειας που εμπλέκονται. Όλα όσα έχουν αναφερθεί παρουσιάζονται καθημερινά σε χιλιάδες οικογενειακές επιχειρήσεις, το θέμα είναι όμως να μην οδηγούν την επιχείρηση στην πλήρη καταστροφή αλλά ακόμα και μέσα από τις συγκρούσεις και τις διαμάχες να βγαίνει στο τέλος ένα θετικό αποτέλεσμα όπως η καλύτερη επικοινωνία ,η επιτυχής επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και τελικά αύξηση της απόδοσης και των κερδών. ΠΗΓΕΣ: Υλικό αρχείων Επιχειρήσεων Stedima ,Unconventional wisdom, Counterintuitive Insights for family business success, J. Ward, IMD-International Institute for Management Development και άρθρο από την πηγή: [Messaggiamo.Com](http://Messaggiamo.Com)

### **3.2 ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΙΑΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Στο άρθρο της η Elaine Kerper “Η οικογένεια και η επιχείρηση: η ταυτόχρονη εξέλιξη ” αναφέρει ότι οι κυριότερες αιτίες των συγκρούσεων αφορούν την φύση της προσωπικότητας των μελών της επιχείρησης, την σχέση πατέρα και γιου καθώς και τις διαχειριστικές αποφάσεις. Παρόλο αυτά δεν έχει δοθεί σχεδόν καθόλου προσοχή στο ρόλο της οικογένειας ως σύστημα. Από τη σκοπιά των συστημάτων, δεν μπορούμε να σκεφτούμε την οικογενειακή επιχείρηση χωρίς να λάβουμε υπόψη μας την συμπεριφορά του κάθε μέλους της επιχείρησης και την επιρροή αυτής της συμπεριφοράς στα υπόλοιπα μέλη της. Η Elaine Kerper συνεχίζει λέγοντας ότι η οικογένεια μπορεί να ασκήσει επιρροή στην επιχείρηση, αλλά, ταυτόχρονα, η ίδια επηρεάζεται από τις ανακοινώσεις που λαμβάνει από την επιχείρηση.

Πέρα από αυτά τα προβλήματα έρχονται και αυτά που αφορούν το ρόλο των παιδιών μέσα στην οικογενειακή επιχείρηση. Είναι ένα φυσιολογικό φαινόμενο για τα παιδιά να ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την προνομιακή μεταχείριση από τους γονείς. Από την πλευρά του παιδιού, πάντα υπάρχουν ανισότητες και αδικίες, ορισμένες από αυτές είναι συνυφασμένες από την γέννησή τους. Συνήθως τα μικρότερα παιδιά ζηλεύουν τις δυνατότητες και τα προνόμια που απολαμβάνουν τα μεγαλύτερα παιδιά ενώ αντίθετα οι μεγαλύτεροι δυσανασχετούν λέγοντας ότι οι νεότεροι αποφεύγουν τις δυσκολίες. Ακόμα και τα κορίτσια δυσανασχετούν για τους ρόλους και τα οφέλη που τους ανατίθενται. Ενώ και τα μεσαία παιδιά, έχουν την δική τους πορεία ανάμεσα στα αδέρφια τους. Όλοι τους προσπαθούν να ανταγωνιστούν για την αγάπη, την φροντίδα, την έγκριση και την προσοχή των γονέων τους.

Η Elaine Kerper αναφέρει ότι οι αντιπαλότητες μεταξύ των αδελφών ξεκινούν όταν γεννηθεί το δεύτερο παιδί μέσα σε μια οικογένεια, και έτσι αρχίζουν οι έχθρες οι οποίες συνεχίζονται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Κατά τη διάρκεια της εφηβείας, ωστόσο, τα παιδιά αρχίζουν να εγκαταλείπουν το σπίτι, δημιουργούν σχέσεις με συνομήλικους και αναπτύσσουν σχέσεις

αγάπης, και οι αντιπαλότητες αρχίσουν να διαλύονται. Καθώς τα παιδιά χωρίζονται από την οικογένεια καταγωγής και δημιουργούν τη ζωή και την καριέρα την δικιά τους, μπορούν ακόμη και να αρχίσουν να νιώθουν πραγματική αγάπη για τα αδέρφια τους. Επιπλέον, οι ρόλοι και οι ανταμοιβές που ανατίθενται από τον πατέρα στα παιδιά λαμβάνονται ως σύμβολα της αγάπης, και φαίνεται να φανερώνουν την προτίμηση του πατέρα γεγονός που επιδεινώνει τον αρχικό ανταγωνισμό μεταξύ των αδελφών. Η σχέση πατέρα-γιου είναι γεμάτη με ανισοροπίες και στις δύο πλευρές, και είναι δύσκολο να την διαχειριστεί. Συνήθως ο γιος ταυτίζεται με τον πατέρα του και θέλει να είναι σαν αυτόν και ανταγωνίζεται μαζί του για την προσοχή της μητέρας. Όταν ο γιος εισέρχεται στην επιχείρηση και ο πατέρας γίνεται επιβλέπωντας καθηγητής του, επιδεινώνονται τα προβλήματα. Από την άλλη μια άσχημη περίπτωση είναι αν ένας από τους γιους γίνει το αγαπημένο παιδί της μητέρας, τότε αυτή μπορεί να τον προωθήσει για την ηγεσία στην επιχείρηση, γεγονός το οποίο αποξενώνει περισσότερο τον πατέρα από τον γιο. Από την άλλη η σχέση πατέρα-κόρης και η ανάπτυξη της κόρης του είναι πιο περίπλοκη από ό, τι συνήθως. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνήθως λειτουργούν βάσει της αρχής της πρωτοτοκίας, δηλαδή η ηγεσία της επιχείρησης περνάει τις περισσότερες φορές στα χέρια του αρσενικού παιδιού της οικογένειας και συνήθως στον πρωτότοκο γιο αν τα αρσενικά παιδιά είναι περισσότερα του ενός. Οι κόρες συνήθως δεν προορίζονται για την διαδοχή της ηγεσίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Μεγαλώνοντας σε μια τέτοια κατάσταση δημιουργούνται πολιτιστικά στερεότυπα. Έτσι μερικές φορές ο πατέρας είναι αναποφάσιτος όσον αφορά το ρόλο των κοριτσιών στην επιχείρηση, μια κατάσταση η οποία δημιουργεί δεσμεύσεις για τις κόρες. Ακόμα και αν όμως οι γυναίκες είχαν ίσους και ίδιους ρόλους μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση με τους άνδρες, δεν θα έλειπαν ούτε τότε οι συγκρούσεις.

### **3.3 ΠΑΡΑΛΛΗΛΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: Η ΑΡΧΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Η σχέση μεταξύ της οικογένειας και της επιχείρησης, δεν είναι πάντα προβληματική. Ο ιδρυτής συνήθως δημιουργεί και αναπτύσσει την επιχείρηση την ίδια στιγμή που αυτός ή αυτή δημιουργεί ένα γάμο και αποκτά μια οικογένεια αναφέρει η Elaine Kerper στο άρθρο της "Η οικογένεια και η επιχείρηση: η ταυτόχρονη εξέλιξη " καθώς επίσης προσθέτει ότι ο ιδρυτής δεν προσπαθεί να χτίσει μια οικογενειακή επιχείρηση, αλλά καθοδηγείται από την ανάγκη να πραγματοποιήσει μια ιδέα ή ένα σύνολο αξιών, με μια προτίμηση στον έλεγχο του πεπρωμένου του. Ο / η σύζυγος συνήθως ασχολείται με την ανάπτυξη δεξιοτήτων ως γονέας και νοικοκύρης δηλαδή ως αρχηγός, και ως ο δημιουργός ενός κοινωνικού και εκτεταμένου δικτύου οικογένειας. Ο σκοπός της επιχείρησης είναι να δώσει χρήματα. Ακόμα κι αν η ανθρώπινη ανάπτυξη είναι ευρέως διαδεδομένη αξία, η επιχείρηση πρέπει να παράγει αγαθά και / ή υπηρεσίες με κέρδος, διαφορετικά δεν μπορεί να επιβιώσει. Αυτός ο στόχος είναι σαφής και κατανοητός. Η εταιρεία αναπτύσσει τις δομές, τις διαδικασίες και ελέγχει τους μηχανισμούς με βάση τα μοντέλα διαχείρισης ή εμπειρικά δοκιμασμένες πρακτικές, οι οποίες είναι επίσης σαφείς. Ανεξάρτητα από το μοντέλο, την εξουσία και τις ευθύνες που διανέμονται ιεραρχικά, υπάρχει σαφής καταμερισμός της εργασίας και της λειτουργίας, καθώς και οι δραστηριότητες συντονίζονται με προγραμματισμένο τρόπο. Η Elaine Kerper στο ίδιο άρθρο της προσθέτει ότι μια οικογένεια που ερμηνεύει τους στόχους της και τους πραγματοποιεί είναι εξαιρετικά μεταβλητή, ανάλογα με τον πολιτισμό, την κοινωνική τάξη, τις αξίες, και την προσωπική της ιδιοσυγκρασία. Αντ' αυτού, είναι αναγκαίο να βρεθούν διαδικασίες λειτουργίας, ρόλοι και διαδικασίες λήψης αποφάσεων από τις συμπεριφορές της οικογένειας και τα πρότυπα επικοινωνίας. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της επιτυχίας σε μια οικογένεια είναι χαλαρά όπως είναι το επίπεδο της αυτό-εκτίμησης κάθε μέλους της, η ικανότητα των μελών να λειτουργήσουν ως υπεύθυνα και αυτόνομα όντα, και τέλος, η εμπειρία των δεσμών και η αίσθηση της πίστης από τα οποία εξαρτάται το σύνολο.

### **3.4 ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΦΥΛΩΝ ΜΕΣΑ ΣΕ ΜΙΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Η επιχείρηση έχει να κάνει και με την δημιουργία σχέσεων κατά κύριο λόγο γι αυτό και παρουσιάζονται πολλά προβλήματα αλλά και διαφορές ανάμεσα στα δυο φύλα. Δεν είναι λίγες οι φορές τις οποίες οι γυναίκες που δεν εργάζονται στην επιχείρηση, επηρεάζουν την απόδοση των συζύγων τους στην δουλειά. Το αποτέλεσμα είναι να δημιουργείται ένα χάσμα στην κατανόηση όταν πρόκειται για γάμους με δυο μισθωτούς και για το άγχος της εργασίας των γυναικών. Πολλά έχουν γραφτεί για το άγχος που προκύπτει από τους πολλαπλούς ρόλους των γυναικών που μπορεί να έχει κατά καιρούς όπως είναι η εργαζόμενη, η σύζυγος και η μητέρα. Είναι λυπηρό το γεγονός ότι λίγες συστηματικές συγκρίσεις της ανδρικής / γυναικείας εργασίας και των οικογενειακών σχέσεων έχουν διεξαχθεί με τους άνδρες και τις γυναίκες να καταλαμβάνουν τις ίδιες ή παρόμοιες θέσεις εργασίας. Τα στοιχεία υποδηλώνουν ότι οι διαφορές των δυο φύλων υπάρχουν τόσο στην απόδοση του εργασιακο-οικογενειακού ρόλου όσο και στα οικογενειακά αποτελέσματα (Jick & Mitz , 1985). Οι Cooper και Davidson (1982) ανακάλυψαν ότι οι γυναίκες διευθύντριες αντιμετωπίζουν περισσότερο άγχος και συζυγικά προβλήματα απ ότι οι άνδρες που κατέχουν αντίστοιχες θέσεις. Ακόμα έρευνα αποδεικνύει ότι οι άνδρες με τα παιδιά αισθάνονται πιο ολοκληρωμένοι καθώς η πατρότητα προστίθεται στην προσωπική τους αξιολόγηση ότι έχουν επιτύχει σύμφωνα με τον παραδοσιακό ρόλο. Αυτός ο ρόλος που λειτουργεί ως ολοκληρωτικός παράγοντας φαίνεται επίσης να συνοψίζει την στάση τους απέναντι στην εργασία διότι οι άνδρες αντλούν εργασιακή ικανοποίηση από τους μισθούς και το γόητρο, πράγμα που υποδηλώνει ότι πραγματοποιούν το ρόλο του παροχέα δηλαδή αυτού που φέρνει τα λεφτά στο σπίτι. Από την άλλη καμία παρόμοια δυναμική δεν φαίνεται να λειτουργεί στις γυναίκες (Rudd



& Mc Kerry 1986). Η έρευνα αποκαλύπτει ακόμα ότι οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν πρόσβαση σε διαφορετικές πηγές κοινωνικής στήριξης. Ακόμα το άγχος ήταν ρυθμισμένο από εργασιακές πηγές στήριξης για τους άνδρες και από οικογενειακές πηγές στήριξης για τις γυναίκες, Etzion (1984). Τελικά, οι γυναίκες έχουν δείξει να αντιλαμβάνονται περισσότερο από τους άνδρες τη σύγκρουση μεταξύ εργασίας και των ρόλων συντήρησης του σπιτιού.

Αυτές οι διαπιστώσεις υποδηλώνουν την πιθανότητα ότι, είτε τα εργασιο-οικογενειακά μοντέλα ζωής λειτουργούν διαφορετικά για τους άνδρες και τις γυναίκες, είτε ότι τα ξεχωριστά μοντέλα εφαρμόζονται. Σίγουρα πρέπει να βρεθεί ένα μέσο συμφιλίωσης των ανταγωνιστικών αυτών χαρακτηριστικών που βασίζονται στο φύλο και επηρεάζουν την εργασιο-οικογενειακή κατάσταση προκαλώντας πολλές συγκρούσεις.

### **3.5 ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΟΥΛΕΙΑ ΑΠΟΡΡΟΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟ ΣΠΙΤΙ ΚΑΙ ΑΝΤΙΣΤΡΟΦΑ**

Αν και δεν είναι καθόλου επιθυμητό, συμβαίνει πολύ συχνά οι συγκρούσεις να ξεκινούν στον χώρο εργασίας και να μεταφέρονται και στο σπίτι, ενώ δεν είναι λίγες και οι φορές που συμβαίνει και το αντίστροφο. Αυτό συμβαίνει όταν οι συνέταιροι εμπλέκονται και μέσα στη δουλειά και στους οικογενειακούς ρόλους. Ο Evans και ο Bartolome στο άρθρο τους "Η εικόνα αλλαγής ανάμεσα στις σχέσεις της οικογένειας και της καριέρας" εξηγούν πως η δουλειά επηρεάζει την οικογενειακή ζωή. Η ικανοποίηση και η διέγερση στην δουλειά φέρνει και ικανοποίηση στο σπίτι. Μια αρνητική πλευρά όμως είναι ότι τα προβλήματα και οι συγκρούσεις στη δουλειά δημιουργούν δυσκολίες στην οικογενειακή ζωή. Για τις γυναίκες, ο οικογενειακός ρόλος εισβάλλει στον εργασιακό ρόλο περισσότερο από όσο ο εργασιακός ρόλος επιτρέπεται να εισβάλλει στον οικογενειακό ρόλο. Για τους άνδρες ισχύει το αντίθετο. Στην περίπτωση όπου οι γυναίκες και οι άνδρες εργάζονται μοιράζοντας ισάξια τους οικογενειακούς ρόλους, υπάρχουν δυο θετικά αποτελέσματα: (1) η επικοινωνία και η αλληλεξάρτηση ανάμεσα στους συζύγους θα αυξηθεί ενισχύοντας

την ευτυχία του γάμου τους και (2) η ικανοποίηση της δουλειάς στις γυναίκες θα αυξηθεί από τη στιγμή που αυτές θα μπορούν να αφιερώσουν περισσότερη διακριτική ευχέρεια του χρόνου τους για να συνδέονται με δραστηριότητες χωρίς άγχος . Στην επιχείρηση / γάμο οι συνέταιροι πρέπει να έχουν μια ισορροπία ανάμεσα στα καθήκοντα του σπιτιού και της δουλειάς και να υπάρχει μια συλλογική σχέση μεταξύ των συζύγων. Με το να μοιράζονται τη δύναμή τους μπορεί να προκύψουν ευκαιρίες για την οικογενειακή επιχείρηση καθώς επίσης και για την δική τους οικογενειακή σχέση αλλά και για τον γάμο τους.(Marshack,1994). Βέβαια είναι αναμφισβήτητο το γεγονός ότι οι αντιλήψεις των δυο φύλων τις περισσότερες φορές είναι ανόμοιες μεταξύ τους.

### **3.6 ΠΗΓΕΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ**

Είναι ήδη γνωστό ότι αν και καμία οικογενειακή επιχείρηση δεν το επιδιώκει τελικά είναι αναπόφευκτο κακό οι συγκρούσεις καθώς η εδραίωση μιας οικογενειακής επιχείρησης οδηγεί σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις. Ως σύγκρουση έχει περιγραφτεί "η συνειδητοποίηση εκ μέρους των εμπλεκομένων μερών, των αποκλίσεων, των ασυμβίβαστων επιθυμιών, ή της ασυμβίβαστης επιθυμίας" (Jehn & Mannix, 2001 ) .

Υπάρχουν τρία είδη συγκρούσεων που έχουν επινοηθεί: του καθήκοντος (διαφωνία σχετικά με το τι εργασίες θα πρέπει να γίνουν), η διεργασία (διαφωνία σχετικά με το πώς θα εκτελεστούν οι εργασίες), και η σχέση ( βασίζεται σε διαπροσωπικές ασυμβατότητες σχετικά με αξίες, στάσεις, κ.λπ.). Σύγχρονες μελέτες σε αυτόν τον τομέα έχουν δείξει ότι η σύγκρουση σχέσης είναι επιζήμια για την ατομική αλλά και την ομαδική απόδοση, μειώνοντας την πιθανότητα ότι τα μέλη μιας ομάδας θα συνεργαστούν στο μέλλον. Το επίπεδο των συγκρούσεων καθηκόντων έχει βρεθεί ότι αυξάνει την απόδοση της ομάδας στα

πολύπλοκα καθήκοντα, καθώς επιτρέπει τις ομάδες να ωφεληθούν από διαφορετικές απόψεις και να αποφευχθεί η ομαδική σκέψη. Η διεργασία σύγκρουσης έχει συσχετισθεί με χαμηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και με το ομαδικό ηθικό. Είναι σαφές ότι η βιβλιογραφία για την οικογενειακή επιχείρηση μόλις αρχίζει να αναπτύσσει θεωρητικά μοντέλα για να κατανοήσει τη φύση, τις αιτίες και τις επιπτώσεις των διαφόρων μορφών συγκρούσεων και οι μελετητές αναγνωρίζουν τις θετικές και αρνητικές πλευρές των συγκρούσεων που παρουσιάζονται κατά καιρούς μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση . Η Pramodita Sharma στο άρθρο της "Μια γενική ματιά στις μελέτες του τομέα των οικογενειακών επιχειρήσεων: πρόσφατα στοιχεία και μελλοντικά σχέδια" αναφέρει ότι οι συγκρούσεις καθυκόντων μπορούν να είναι ευεργετικές επειδή προωθούν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία. Ενώ δείχνει ότι οι συγκρούσεις καθυκόντων και διεργασιών αλληλεπιδρούν με τις συγκρούσεις σχέσεων και επηρεάζουν τις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων. Ένα άλλο ρεύμα της βιβλιογραφίας έχει επιχειρήσει να κατανοήσει πώς οι συγκρούσεις μπορούν να επιλυθούν. Η Pramodita Sharma στο ίδιο άρθρο της αναφέρει τις πέντε στρατηγικές συγκρούσεων : της διαχείρισης του ανταγωνισμού, της συνεργασίας, του συμβιβασμού, της διαμονής, και της αποφυγής που χρησιμοποιούνται από τις οικογενειακές επιχειρήσεις . Αν και οι στρατηγικές συνεργασίας οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα και στην οικογένεια και στις διαστάσεις των επιχειρήσεων, οι στρατηγικές της αποφυγής και του ανταγωνισμού είχαν κακές επιδόσεις και στις δύο διαστάσεις. Αυτές οι κοινές αντιλήψεις καταστούν δυνατή την πρόβλεψη και την πρόληψη στη διαχείριση των συγκρούσεων, αυξάνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών παρέμβασης.

Επιπλέον, η αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων είναι πιθανόν να επηρεάσει τις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων όσον αφορά την οικονομική και την μη οικονομική διάσταση. Έτσι, κρίνεται απαραίτητο να κατανοηθούν οι ρίζες των αιτιών κάθε σύγκρουσης, δηλαδή αν υπάρχει σύνδεση μεταξύ των συνολικών στόχων μιας επιχείρησης και της συχνότητας των συγκρούσεων, και τις στρατηγικές απόφασης που είναι πιο χρήσιμες σε διάφορες εθνικές καταστάσεις συγκρούσεων.

Για παράδειγμα, οι συγκρούσεις σχέσεων μπορεί να προκαλούνται από τους κανόνες που έχουν σχέση με την ισότητα, την ανάγκη, την επιείκεια ή από τις διαφορές στους κανόνες που διέπουν τις αξίες μιας οικογένειας για τη φύση της σχέσης μεταξύ των αδελφών ή από τις διαφωνίες που προκύπτουν όσον αφορά κάποιες επιλογές όπως είναι η επιλογή αρχηγού.

Τέλος οι συγκρούσεις μπορούν να διαχωριστούν και σε συγκρούσεις από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα σε συγκρούσεις που δημιουργούνται μέσα στην ίδια την οικογένεια και σε αυτές που πραγματοποιούνται έξω από την οικογένεια. Μέσα στην οικογένεια τα στελέχη της οικογένειας κρατούν ή παίρνουν τον έλεγχο, επιλέγουν τα μέλη της οικογένειας στη θέση των διοικητικών στελεχών, ακόμα συνεχίζουν την οικογενειακή επένδυση και συμμετοχή και ανταγωνίζονται ο ένας τον άλλον. Από την άλλη, έξω από την οικογένεια οι εργαζόμενοι συγκρούονται για την απόκτηση της ιδιοκτησίας, για την καλύτερη ένδειξη επαγγελματισμού, για την αμοιβή και για την αφοσίωση. Συνήθως οι προκλήσεις για τον αρχηγό της οικογενειακής επιχείρησης ξεκινούν από τα στελέχη της οικογένειας όπου τα μέλη της οικογένειας που δραστηριοποιούνται στην επιχείρηση έχουν καθημερινές επαφές μεταξύ τους. Τα ζητήματα της επιλογής μελών σε θέσεις κλειδιά, οι αντιζηλίες μεταξύ των μελών, και γενικότερα θέματα που αφορούν την απασχόληση οικογενειακών μελών προσφέρουν αφορμές για σοβαρές προστριβές. Ταυτόχρονα υπάρχουν και πιέσεις από εξω-οικογενειακούς παράγοντες οι οποίοι κατά καιρούς προσπαθούν να επιβάλλουν τις επιθυμίες τους στη διοίκηση. Ο σημαντικότερος εξω-οικογενειακός παράγοντας είναι φυσικά οι εργαζόμενοι από όπου αρχίζουν και τα περισσότερα προβλήματα. Ξεκινούν οι διεκδικήσεις και καταλήγουν σε έντονες συγκρούσεις και στην δημιουργία αρνητικού κλίματος μέσα στην επιχείρηση.

### **3.7 ΑΙΤΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Αποτελεί πραγματικότητα το γεγονός ότι οι ιδιοκτήτες-επιχειρηματίες μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων προσδοκούν να πετύχουν ταυτόχρονα τους στόχους και της οικογένειας και της επιχείρησης καθώς τα προβλήματα ελέγχου της διαχείρισης προκύπτουν όταν οι ανάγκες της οικογένειας και της επιχείρησης συγκρούονται (Riordan & Riordan, 1993). Πιστεύεται ότι είναι αναπόφευκτη η σύγκρουση ανάμεσα στις ανάγκες της επιχείρησης και αυτές της οικογένειας και αποτελούν ένα μακροπρόθεσμο εμπόδιο στην υγεία της οικογενειακής επιχείρησης. Δυο σημαντικές θεωρίες για την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν στην οικογενειακή επιχείρηση που διοικείται από το σπίτι είναι το ποσό του χρόνου που αφιερώνεται στην επιχείρηση και ο βαθμός του ελέγχου των υποθέσεων της επιχείρησης (Owen & Winter 1991). Τέλος οι συγκρούσεις μπορούν να προκύπτουν και από την κατανομή του χρόνου που κάθε συνétairos περιμένει να δώσει χρόνο στη δουλειά του και στους ρόλους του κάθε μέλους της οικογένειας.

### **3.8 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Η Διαχείριση των συγκρούσεων αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο το σύστημα της οικογένειας ασχολείται με τις διαφορές μεταξύ των μελών της. Σίγουρα μέσα σε μια επιχείρηση υπάρχουν συγκρούσεις που είναι σοβαρές και άλλες που είναι μικρότερης σημασίας. Η Elaine Kerper στο άρθρο της "Η οικογένεια και η επιχείρηση: η ταυτόχρονη εξέλιξη" αναφέρει μερικές διαφορές όπως οι προτιμήσεις, που είναι λιγότερο σοβαρές, η επίλυση των οποίων προκύπτει από μια διαδικασία "δούναι και λαβείν."Ενώ οι διαφορές στις αξίες και στις αντιλήψεις σχετικά με τους στόχους και τους σκοπούς του συστήματος δεν είναι τόσο εύκολο να επιλυθούν. Αυτές μπορούν να αποτελέσουν διλήμματα τα οποία πρέπει να διαχειριστούν αντί για προβλήματα που μπορούν να

λυθούν. Μερικές οικογένειες πιστεύουν ότι οι διαφορές είναι επικίνδυνες. Έτσι καταστέλλουν την αναγνώριση και αποθαρρύνουν τις προσπάθειες που θα τους φέρουν γνώσεις. Ακόμα η σχέση συζύγων καθορίζει συνήθως τον τρόπο με τον οποίο οι διαφορές θα διαχειριστούν στο οικογενειακό σύστημα. Συμπληρωματικές οικογένειες, στις οποίες οι ρόλοι των γονέων είναι καλά διαφοροποιημένοι και το στυλ ηγεσίας είναι αυταρχικό, έχουν την τάση να εφαρμόζουν αυστηρούς κανόνες σχετικά με το τι είναι σωστό και τι λάθος και να απορρίπτουν επιρροές που μπορεί να υπονομεύσουν τους κανόνες αυτούς.

Ακόμα η προθυμία να αναγνωρίσουν τη διαφορά και να εκτιμήσουν την απόκλιση από τα πολιτιστικά πρότυπα ποικίλλει, φυσικά, από οικογένεια σε οικογένεια, αλλά η πίεση σε μια οικογενειακή επιχείρηση να διατηρήσει την εικόνα της συνεκτικότητας μπορεί να καταστείλει τις οικογενειακές διαφορές. Επιπλέον, η οικονομική αλληλεξάρτηση μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης καθιστά δύσκολο για τους ανθρώπους να πουν ο ένας στον άλλον ποιες είναι οι ανάγκες τους. Παρά το γεγονός ότι η επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει το "τρίτο" πρόσωπο στη ζωή μιας οικογένειας, είναι δύσκολο κανείς να θέλει να δαγκώσει το χέρι που του δίνει τροφή για να πορευτεί. Επιπρόσθετα, η οικογένεια συχνά βλέπει τις απόψεις του πατέρα ως μια ισχυρή και ηρωική μορφή. Με αυτούς τους παράγοντες που λειτουργούν στο σύστημα, η οικογένεια μπορεί να μην αποκτήσει ποτέ την ευκαιρία να μάθει υγιείς τρόπους ώστε να διαχειρίζεται τις συγκρούσεις και να αναπτύσσει τους μηχανισμούς της.

### **3.9 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΓΥΝΑΙΚΑΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Όσον αφορά τον ρόλο των γυναικών μέσα στην οικογενειακή επιχείρηση, έρευνα πάνω στο θέμα παρουσιάζει ότι η πλειοψηφία των γυναικών στις οικογενειακές επιχειρήσεις εξακολουθεί να παραμένει στο παρασκήνιο, συχνά καταλαμβάνοντας το ρόλο του διαχειριστή των νοικοκυριών και αναλαμβάνοντας την κύρια ευθύνη για τα νοικοκυριά και τα καθήκοντα για την ανατροφή των παιδιών. Παρά το γεγονός ότι μπορεί να φαίνεται ότι καταλαμβάνουν έναν συγκρατημένο ρόλο, μια τέτοια τοποθέτηση τις παρέχει ένα μοναδικό πλεονέκτημα που βοηθά στην ανάπτυξη μιας πλούσιας κατανόησης των επικρατούντων θεμάτων και της δυναμικής σχέσης. Παράλληλα όμως μπορούν επίσης να παρέχουν την συναισθηματική κάλυψη που χρειάζεται για την αποτελεσματική διεξαγωγή των εργασιών και τη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας.

Έτσι αν οι γυναίκες χρησιμοποιήσουν έξυπνα, τις παρατηρήσεις τους, τη διαίσθησή τους και το συναισθηματικό κεφάλαιο μπορούν να κάνουν τη διαφορά μεταξύ της επιτυχίας και της αποτυχίας της οικογενειακής επιχείρησης, αν και η επίσημη έρευνα δεν έχει φθάσει ακόμη στα θέματα αυτά. Σύμφωνα με συνεντεύξεις με 11 συζύγους επιτυχημένων οικογενειακών επιχειρήσεων, η Poza E.J., και ο Messer T.(2001), περιγράφουν έξι διαφορετικούς τύπους ρόλων που εγκρίθηκαν από αυτές τις γυναίκες: ζηλιάρα σύζυγος, έμπιστη σύζυγος, συνέταιρος σύζυγος, αντιπρόεδρος, ανώτερος σύμβουλος, και ελεύθερος αντιπρόσωπος. Σε μια άλλη παρόμοια προσπάθεια, ο Curimbaba F.(2002) σε συνέντευξη 12 ενδεχόμενων κληρονόμων βραζιλιάνικων οικογενειακών επιχειρήσεων αναφέρει ότι καταλαμβάνουν είτε επαγγελματικό, είτε άορατο, είτε αρχηγικό ρόλο στις επιχειρήσεις τους. Αν και οι εν λόγω μελέτες βασίζονται σε μικρά δείγματα, εύκολα παρέχουν μια ένδειξη των διαφορετικών τύπων και ρόλων των γυναικών στις οικογενειακές επιχειρήσεις που τείνουν να υιοθετηθούν. Τα τελευταία χρόνια βέβαια έχει παρατηρηθεί ότι οι γυναικείες παρουσίες αναλαμβάνουν τα ηνία των οικογενειακών επιχειρήσεων τους, σε ορισμένες περιπτώσεις, παράλληλα με τους αρσενικούς συγγενείς τους, ενώ σε άλλες χωρίς αυτούς.

### **3.10 ΜΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Εξίσου σημαντικός είναι και ο ρόλος των μη οικογενειακών εργαζόμενων μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση οι οποίοι αποτελούν μια σημαντική ομάδα ενδιαφερομένων. Επιπλέον, τα άτομα αυτά μπορούν να κατέχουν μια ιδιότυπη γνώση της επιχείρησης που μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμη για την καθοδήγηση της μελλοντικής γενιάς ηγετών, ή για την συμπλήρωση του ηγετικού ρόλου όταν προκύψει η ανάγκη. Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις, τα μη οικογενειακά στελέχη έχουν διαδραματίσει έναν κρίσιμο ρόλο στην στρατηγική λήψης αποφάσεων (Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003).

Ωστόσο, πρόσφατα έγιναν ορισμένες προσπάθειες για την κατανόηση της πολυπλοκότητας του ρόλου τους και των αντιλήψεών τους.

Η Pramodita Sharma στο άρθρο της "Μια γενική ματιά στις μελέτες του τομέα των οικογενειακών επιχειρήσεων: πρόσφατα στοιχεία και μελλοντικά σχέδια" έχει θεωρητικά δείξει ότι σε σύγκριση με τους εργαζόμενους σε μη οικογενειακές ρυθμίσεις, οι εργαζόμενοι σε οικογενειακή επιχείρηση χρειάζεται να διαχειριστούν εντυπωσιακά περίπλοκες γνώσεις ακόμη και για την εκτέλεση απλών συναλλαγών. Αυτή η σύλληψη παρέχει μια θεωρητική εξήγηση γιατί ορισμένα άτομα μπορεί να μην προτιμούν να εργάζονται σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Επιπλέον η Sharma σύμφωνα με μια έρευνα δείχνει ότι οι μη οικογενειακοί εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση χαρακτηρίζονται από έλλειψη ευθυνών, όσον αφορά την κατανομή των πόρων που εκτίθενται από τον έλεγχο των ιδιοκτητών, κάτι το οποίο εξαρτάται από την έκταση του αυτοελέγχου από αυτά τα άτομα.

Αν αυτοί γίνονται αντιληπτοί στο να παίρνουν αποφάσεις που ικανοποιούν τις άμεσες ανάγκες των μελών της οικογένειας σε αντίθεση με την προώθηση της μακροχρόνιας αξίας για την οικογενειακή επιχείρηση, θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως άδικη.

Τέτοιες αντιλήψεις είναι πιθανόν να οδηγήσουν στη δυσαρέσκεια των μη οικογενειακών εργαζόμενων σε μια επιχείρηση και στη μείωση της πιθανότητας υψηλής απόδοσης ή στη μακρά θητεία αυτών των εργαζομένων. Έχουμε φθαρμένη σχεδόν την επιφάνεια της κατανόησης σε αυτή την ομάδα ενδιαφερομένων.



Σαφώς, υπάρχει η ανάγκη να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στην κατανόηση των προοπτικών των μη οικογενειακών εργαζόμενων σε μια επιχείρηση, ζητήματα που είναι σημαντικά γι' αυτούς και θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε ανώτερη απόδοση αυτών των ατόμων κατά μήκος διαφόρων διαστάσεων.

### **3.11 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ**

Σε πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις ένα ή περισσότερα μέλη της οικογένειας είναι υπεύθυνα για την καθοδήγηση των στοιχείων του ενεργητικού, ίσως με επαγγελματική βοήθεια. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα μέλη της οικογένειας που είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων ίσως έχουν στενή σχέση με επιχειρηματικά συμφέροντα. Όταν συμβεί αυτό, μπορεί να προκύψουν θέματα σύγκρουσης των συμφερόντων μεταξύ αυτών των ατόμων και των ιδιοκτητών της οικογενειακής επιχείρησης. Σε ένα γνωστό παράδειγμα, ο πατριάρχης PS Dupont, ως πρόεδρος της εταιρείας, ενημερώθηκε ότι ο θείος του ήθελε να πουλήσει σημαντικό απόθεμα από την επιχείρηση. Ισχυριζόμενος ότι τα ξαδέρφια του δεν ενδιαφέρονταν να αγοράσουν αυτά που πρόσφερε ο Dupont αγόρασε το απόθεμα, μαζί με τους αδελφούς του. Αυτή ήταν μια εκπληκτικά επικερδή αγορά, η οποία όμως οδήγησε σε δίκη και στην αποξένωση της οικογένειας από ορισμένους κλάδους. Ένα άλλο παράδειγμα μπορεί να είναι όταν η οικογένεια που κατέχει ένα κομμάτι γης και θέλει να το πουλήσει και ένα άλλο μέλος της οικογένειας έχει μια εταιρεία ακινήτων. Το πρόσωπο αυτό δεν αποκτά μόνο το μερίδιό του από την πώληση του οικοπέδου, αλλά παίρνει επίσης μια προμήθεια για την πώληση. Τέτοια θέματα μπορεί να προκύψουν και είναι πάντα δύσκολα, αλλά το ενδεχόμενο για παρεξήγηση γίνεται λιγότερο πιθανό εάν οι ιδιοκτήτες της οικογένειας μεριμνήσουν για τη διαφάνεια, την γνωστοποίηση, και την τυπική συμφωνία σχετικά με τέτοιες ευκαιρίες.

## **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΩΝ PRINCE WATER HOUSE COUPER - ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΕΥΡΩΠΗΣ ΚΑΙ ΕΛΛΑΔΑΣ**

### **1.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Σύμφωνα με την έρευνα prince water house όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων το 38% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι η απόδοση στην εργασία των οικογενειακών μελών που εμπλέκονται στην επιχείρηση, αποτελεί ζήτημα που προκαλεί ένταση στην επιχείρηση. Ακόμα το 79% των ερωτηθέντων δεν έχει θεσπίσει διαδικασίες διαχείρισης συγκρούσεων. Το 23% έχει καθορίσει τις διαδικασίες και προϋποθέσεις “εισόδου” και “εξόδου” από την επιχείρηση. Το 34% των επιχειρήσεων έχει κάποιο στρατηγικό σχέδιο που καθορίζει ποιοι μπορούν να συμμετάσχουν στην οικογενειακή επιχείρηση. Στο 45% των επιχειρήσεων υφίσταται οικογενειακό συμβούλιο. Το 29% έχει θεσπίσει διαδικασίες στην περίπτωση που απαιτηθεί πώληση ή μεταβίβαση των μετόχων. Το 52% δήλωσε ότι έχει δημιουργήσει πρόβλεψη για ασφάλεια ζωής σε περίπτωση πρόωρου θανάτου ή ανικανότητας βασικών διευθυντικών στελεχών. Το 33% σε περίπτωση πρόωρου θανάτου, έχει θεσπίσει διαδικασίες για την προσωρινή διοίκηση έως την ενηλικίωση των κληρονόμων. Επιπλέον το 24% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι έχει θεσπίσει διαδικασίες που επιτρέπουν την εξαγορά των μετοχών του εκλιπόντος ή ασθενούς ατόμου.

### **1.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΟΧΗ**

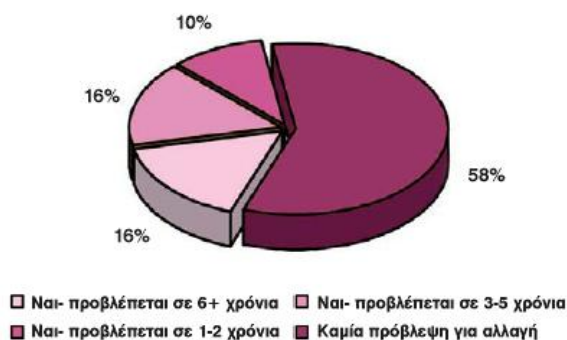
Όσον αφορά την διοικητική διαδοχή η έρευνα παρουσιάζει τα εξής αποτελέσματα: το 62% έχει εξετάσει την περίπτωση διοικητικής διαδοχής. Το 67% στην περίπτωση της διοικητικής διαδοχής δήλωσε ότι θα διορίζε ένα μη μέλος της οικογένειας ως τον επόμενο Διευθύνοντα Σύμβουλο της επιχείρησης. Και τέλος οι

Επιχειρηματικοί Σύμβουλοι συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής επόμενου Διευθύνοντα Συμβούλου της επιχείρησης για το 54% των εταιρειών της έρευνας.

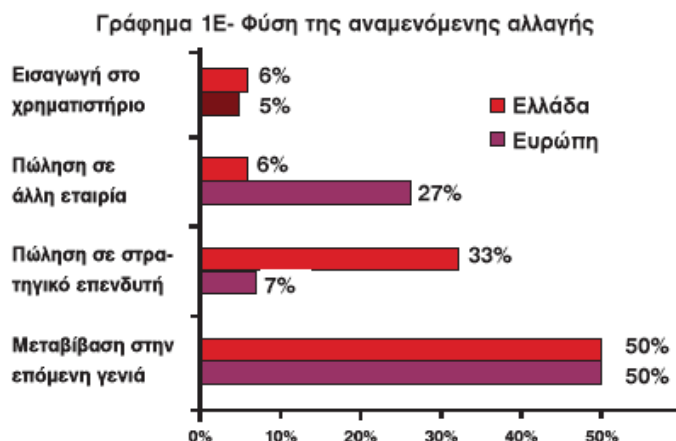
### 1.3 ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΗ ΔΙΑΔΟΧΗ

Πάνω από τις μισές οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα (58%) δεν βρίσκονται σε διαδικασία αλλαγής ιδιοκτησιακού καθεστώτος. Το 10% προβλέπει αλλαγή βραχυπρόθεσμα ενώ το 32% κάνει μία πιο μέσο-μακροπρόθεσμη πρόβλεψη.(γράφημα 1Δ)Αντίστοιχα, είναι τα στοιχεία που προκύπτουν στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις όπου το 55% δεν προβλέπει αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος.

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



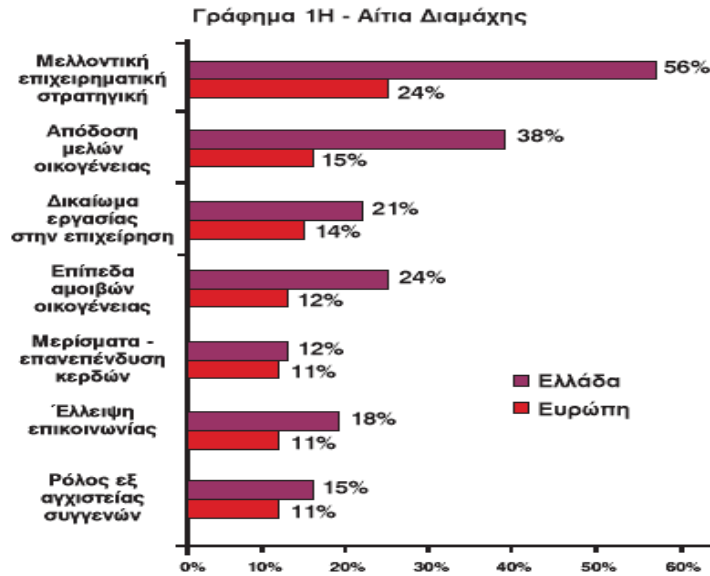
Από τις επιχειρήσεις που σκοπεύουν να προβούν σε ιδιοκτησιακή αλλαγή στο μέλλον, η φύση της ιδιοκτησιακής αλλαγής που απαντάται στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αντίστοιχη με την πανευρωπαϊκή τάση, όπου το 50% των ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων αναμένει να μεταβιβάσει τις επιχειρήσεις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



Η αλλαγή στο ιδιοκτησιακό καθεστώς, είτε μέσω διαδοχής στο πλαίσιο της οικογένειας είτε μέσω πώλησης σε τρίτους, είναι η μοναδική σημαντική απειλή για τη βιωσιμότητα μιας οικογενειακής επιχείρησης. Είναι σημαντικό, οποιεσδήποτε και αν είναι οι προθέσεις ιδιοκτησιακής διαδοχής, να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο συγκεκριμένο ζήτημα.

#### **1.4 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Μέσα σε μία οικογενειακή επιχείρηση προκύπτουν διαμάχες όταν οι καταστάσεις δεν είναι ξεκάθαρες, προβλέψιμες και κατανοητές. Όταν στις καταστάσεις υπεισέρχονται οι προσωπικές προσδοκίες, είναι αναπόφευκτη η ασυμφωνία στις απόψεις των μελών της οικογένειας για το πώς πρέπει να διοικηθεί η επιχείρηση. Οι πιο συνηθισμένες αιτίες διαμάχης σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα παρουσιάζονται στο γράφημα 1<sup>H</sup>.

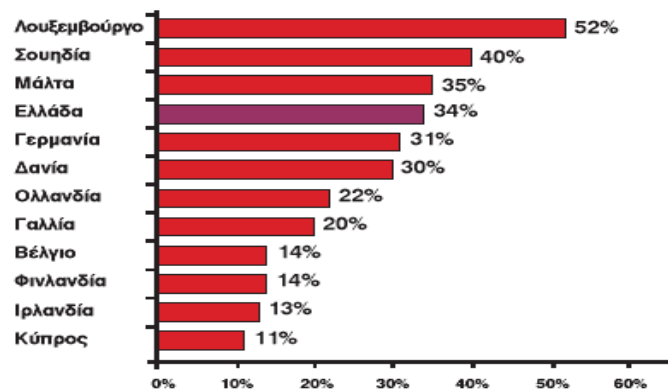


## 1.5 ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΕΥΡΩΠΗΣ-ΕΛΛΑΔΑΣ

### ΕΝΤΑΞΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

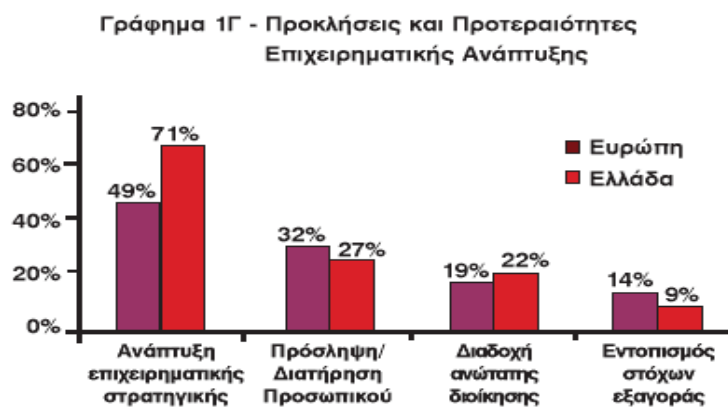
Σε όλη την Ευρώπη ένας σχετικά μικρός αριθμός οικογενειακών επιχειρήσεων έχει καθορίσει ποιος από το στενό και ευρύτερο οικογενειακό περιβάλλον μπορεί ή δεν μπορεί να ενταχθεί στην επιχείρηση, ενώ η Ελλάδα βρίσκεται μεταξύ των 4 κορυφαίων στη σχετική κατάταξη, με το 34% των επιχειρήσεων να έχει θέσει κατευθυντήριες γραμμές.(γράφημα 1Θ)

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



## ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

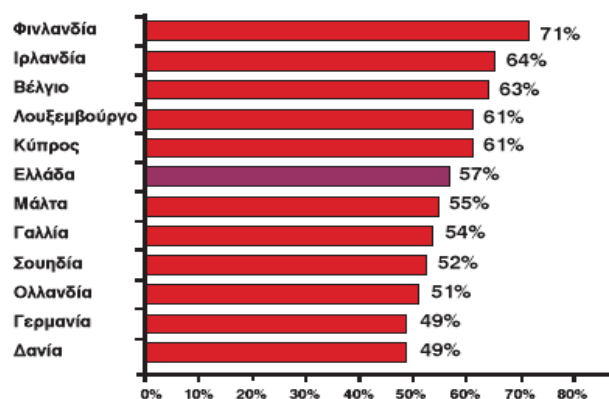
Ο σχεδιασμός επιχειρηματικής στρατηγικής ήταν σε ευρωπαϊκό επίπεδο η βασική πρόκληση σε σχέση με την επιχειρηματική ανάπτυξη, με περίπου τους μισούς συμμετέχοντες να τη θεωρούν ως την κυριότερη πρόκληση. Στην Ελλάδα η τάση αυτή ήταν ακόμα εντονότερη, όπου το 70% των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων πιστεύει ότι η ανάπτυξη επιχειρηματικής στρατηγικής είναι η σημαντικότερη αναπτυξιακή τους πρόκληση. Η πρόσληψη και διατήρηση προσωπικού ήταν η δεύτερη σημαντικότερη πρόκληση (27%) και τρίτη η διοικητική διαδοχή (22%). (γράφημα 1Γ)



## ΔΙΚΑΙΗ ΔΙΑΝΟΜΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ

Μια από τις δυσκολότερες προκλήσεις στη μεταβίβαση μιας οικογενειακής επιχείρησης στην επόμενη γενιά είναι η ισότιμη διανομή της περιουσίας δηλαδή να εξασφαλιστεί ότι τα περιουσιακά στοιχεία, είτε προσωπικά είτε της επιχείρησης, κατανέμονται στην επόμενη γενιά της οικογένειας κατά τρόπο δίκαιο και ισότιμο. Αυτή η πρόκληση γίνεται ακόμα πιο σύνθετη όταν κάποια μέλη της οικογένειας ασχολούνται με την επιχείρηση σε καθημερινή βάση ενώ άλλα όχι. Συνιστάται λοιπόν, να καθορίζονται έγκαιρα στο σχέδιο ιδιοκτησιακής διαδοχής, ποια περιουσιακά στοιχεία είναι διαθέσιμα για ισότιμη κατανομή. Στην έρευνα, το 57% των οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν, υποστήριξε ότι διαθέτει επαρκή περιουσιακά στοιχεία που εξασφαλίζουν δίκαιη μεταχείριση των μελών της οικογένειας είτε συμμετέχουν ενεργά είτε όχι. (γράφημα 1ΣΤ)

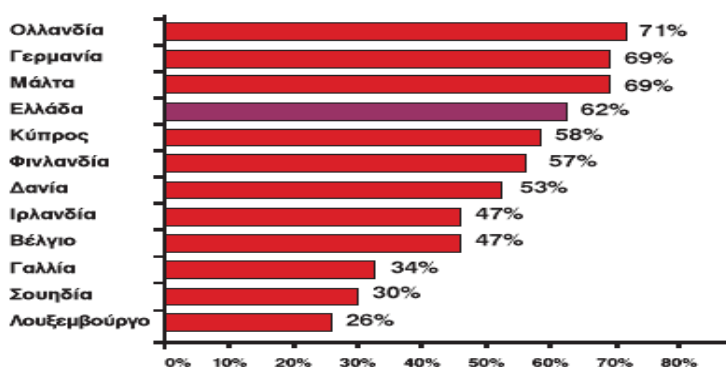
Γράφημα 1ΣΤ- Επάρκεια περιουσιακών στοιχείων για την εξασφάλιση Ισότιμης Διανομής



## ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΔΟΧΗ

Το 62% των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων έχει εξετάσει το ζήτημα της διοικητικής διαδοχής, από τις οποίες το 67% θα εξέταζε το ενδεχόμενο να αναλάβει τη διοίκηση ένα μη-μέλος της οικογένειάς τους και το 54% θα χρησιμοποιούσε Συμβούλους Επιχειρήσεων για να συνδράμουν τη διαδικασία διοικητικής διαδοχής. (γράφημα 1Z)

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





## **4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

### **4.1 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ - ΠΡΟΣΦΑΤΕΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Είναι βέβαιο ότι η προηγούμενη δεκαετία αποτελούσε περίοδο αναγέννησης για την έρευνα πάνω στην οικογενειακή επιχείρηση. Οι οικονομολόγοι ως επί το πλείστον, έτειναν να συγκεντρώνονται σε ερωτήσεις σχετικές με τη διαχείριση της οικογενειακής επιχείρησης και της επιρροής της στην παγκόσμια οικονομία .Ο L a Porta et al. (1999) και άλλοι τεκμηριώνουν ότι η εταιρική ιδιοκτησία, ακόμα και των μεγαλύτερων επιχειρήσεων στις πιο πλούσιες οικονομίες, είναι συγκεντρωτική και ότι κυρίαρχος μέτοχος στις περισσότερες περιπτώσεις είναι ο ιδρυτής και οι απόγονοί του. Επίσης, βρίσκουν ότι οι επιχειρήσεις που διοικούνται από οικογένειες είναι η πιο κοινή εταιρική μορφή του κόσμου, ακολουθούμενοι στενά από τον κρατικό έλεγχο των επιχειρήσεων. Τα ευρήματα αυτά έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην έρευνα σχετικά με τη διαχείριση, την οικονομική ανάπτυξη και την οικονομική επιτυχία των επιχειρήσεων και των εθνών. Η οικογενειακή συμμετοχή στην διαχείριση (management) αυξάνει επίσης την ικανότητά τους να διαμορφώσουν σταθερή συμπεριφορά και αποσπάζουν κονδύλια για την προώθηση συμφερόντων της οικογένειας εις βάρος των μετόχων μειοψηφίας. Έρευνες αναγνωρίζουν την ποικιλία άλλων μηχανισμών τους οποίους χρησιμοποιούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις για να ενισχύσουν την δύναμή τους ( π.χ. Villalonga and Amit , 2006). Ο ρόλος της οικογένειας στη διαμόρφωση του θεσμικού και οικονομικού πλάνου δεν είναι σαφής. Για παράδειγμα πολλοί έχουν υποστηρίξει ότι οι οικονομικά δυνατές οικογένειες είναι ικανές για τη διαμόρφωση της διαχείρισης των επιχειρήσεών τους. Άλλοι ( Khanna and Palepu ,2000) ισχυρίζονται ότι η σχέση με βάση την εταιρική διαχείριση χρησιμεύει για την διευκόλυνση του εμπορίου και της οικονομικής ανάπτυξης στις αγορές οι οποίες είναι θεσμικά υποανάπτυκτες. Με αυτήν την έννοια η οικογενειακή διαχείριση ίσως συμπληρώνει και διευκολύνει την οικονομική ανάπτυξη. Άλλη έρευνα προσπαθεί να λογοδοτήσει για την επικράτηση της οικογενειακής επιχείρησης. Συνεπώς με εμπειρικά

στοιχεία, το μοντέλο τους προτείνει ότι ο έλεγχος της οικογένειας θα κυριαρχεί, όταν η προστασία των μετόχων είναι αδύναμη, αλλά και δείχνει ότι η οικογενειακή διαχείριση είναι κατώτερη από την επαγγελματική διαχείριση, όταν η προστασία των μετόχων είναι διαθέσιμη. Στο άρθρο “προς τα πού πάνε οι οικογενειακές επιχειρήσεις”, οι William S. Schulze και Eric R. Gedajlovic υποστηρίζουν ότι ο οικογενειακός έλεγχος πρέπει να συνδέεται με χαμηλότερη επιχειρηματική αξία.

Ο Villalonga και ο Amit (2006) βρίσκουν επίσης ότι ο οικογενειακός έλεγχος που διαπραγματεύονται οι επιχειρήσεις των ΗΠΑ είναι κοινός, και ότι οι απόγονες ελεγχόμενες επιχειρήσεις είναι λιγότερο πολύτιμες από τις επικρατέστερες επιχειρήσεις. Ο ιδρυτής από την άλλη πλευρά, φαίνεται να αναδεικνύει την αξία των επιχειρήσεων αυτών σε σχέση με τις δύο ευρέως διαδεδομένες και απόγονες ελεγχόμενες επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά όμως, παρουσιάζονται στοιχεία που υποδηλώνουν ότι οι δημόσιες οικογενειακά ελεγχόμενες επιχειρήσεις λαμβάνουν υψηλότερες αποτιμήσεις και μπορεί, γενικότερα, να είναι ανώτερες από οικονομικούς ερμηνευτές.

#### **4.2 ΠΡΟΣΦΑΤΗ ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η οικονομική έρευνα είναι γενικά απαισιόδοξη για την διαχείριση της οικογένειας, οι ερευνητές είναι γενικά πιο θετικοί σε αξιολογήσεις. Το γεγονός ότι η οικογενειακή επιχείρηση είναι πανταχού παρόν και μόνο, βεβαιώνει ότι η οργανωτική μορφή πρέπει να έχει κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με το σύνολο των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων. Ο Miller και ο Le Breton-Miller (2007) υποστηρίζουν ότι η διαχείριση της οικογένειας και η ηγεσία δημιουργούν μοναδικές συνθήκες που μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικές. Οι ισχυρές πιέσεις από τους μετόχους της οικογένειας να πληρώσουν τα μερίσματα τους δίνει το κίνητρο να είναι φειδωλοί με το κεφάλαιο και πειθαρχημένοι στη χρήση του. Το οικονομικό και διαχειριστικό

κίνητρο ευθυγραμμίζεται με τρόπο που μειώνει το κόστος του οργανισμού ενώ παράλληλα ενθαρρύνει την αποτελεσματικότητά του.

Δεδομένου ότι η οικογενειακή επιχείρηση διακρίνεται από μια δέσμευση για την εδραίωση της επιρροής της οικογένειας και του ελέγχου σε επόμενες γενιές, έχει μακροπρόθεσμο προσανατολισμό που της επιτρέπει να κάνει τις επενδύσεις που πληρώνουν μακροπρόθεσμα.

Όπως αναφέρεται στο άρθρο “Προς τα πού πάνε οι οικογενειακές επιχειρήσεις”, η οικογένεια εξυπηρετεί στο να παρέχει την αναγνώριση και στη συνέχεια, με την πάροδο του χρόνου, τη φήμη η οποία χρησιμεύει ως ξεκίνημα για μια μορφή της επιχείρησης που είναι γνωστή ως οικογένεια του κοινωνικού κεφαλαίου. Τα κεφάλαια διευκολύνουν την πρόσβαση σε πολύτιμες πληροφορίες και πόρους ενώ τα περιουσιακά στοιχεία είναι ιδιαίτερα πολύτιμα σε καιρούς ανεπάρκειας. Μία επιχείρηση αναλογικού επιπέδου, λειτουργεί με παρόμοιο τρόπο. Το σύνολο της οικογένειας ενισχύει τις προοπτικές για την επιβίωση της εταιρίας, συμβάλλοντας στη δημιουργία και τη διατήρηση των συνθηκών εμπιστοσύνης, της αναγνώρισης, και τους κανόνες της αμοιβαιότητας και της υποχρέωσης. Διευκολύνει, επομένως, τη δημιουργία του ανθρώπινου κεφαλαίου. Είναι επίσης μια δυναμική πηγή κεφαλαίων βιωσιμότητας (Sirmon και Hitt, 2003). Για παράδειγμα, όπως αναφέρεται στο ίδιο άρθρο, τα μέλη της οικογένειας και των εργαζομένων οι οποίοι προσδιορίζουν την εταιρεία μπορεί να είναι πρόθυμοι να θυσιάσουν το μισθό ή άλλου είδους αποζημίωση για να ενισχύσουν την επιχείρηση όταν οι καιροί είναι σκληροί.

Αυτές οι θυσίες υποκινούνται από την πεποίθηση ότι η εταιρεία θα τηρήσει πράγματι τις υποχρεώσεις της και θα ανταποδώσει σε είδος, σε μεταγενέστερη ημερομηνία. Άλλοι ερευνητές της διαχείρισης είναι λιγότερο αισιόδοξοι, πιστεύοντας ότι πολλά από τα χαρακτηριστικά που διευκολύνουν τη δημιουργία των προαναφερόμενων πλεονεκτημάτων μπορεί, σε μια ποικιλία περιστάσεων, να παρουσιάσουν μειονεκτήματα. Ο Schulze et al. (2001,2003), για παράδειγμα, υποθέτει και παρουσιάζει στοιχεία που αποδεικνύουν ότι ο αλτρουισμός (το

οποίο λειτουργεί ως βοηθητικό πρόγραμμα και στόχος του είναι να μεγιστοποιήσει την ευημερία της επιχείρησης) μπορεί να υποβάλλει κατά καιρούς φορείς λήψεων αποφάσεων με κίνητρο να λαμβάνουν αποφάσεις που ευνοούν τα συμφέροντα της οικογένειας σε σχέση με αυτά των αφιλοκερδών μετόχων. Ένας τέτοιος ασύμμετρος αλτρουισμός μπορεί επίσης να καταστήσει δύσκολη την εποπτεία και την πειθαρχία των μελών της οικογένειας που απασχολούνται. Μία εκδήλωση, νεποτισμού (οικογενειοκρατία), μπορεί να οδηγήσει σε δυσμενή επιλογή των αγορών εργασίας, που βλάπτουν τις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν επίσης να προβληθούν από τα μέλη της οικογένειας ως πηγή κοινωνικο-συναισθηματικού πλούτου (Gomez-Mejia et al., 2007) ώστε να διατηρηθούν. Αυτό ενισχύει την αντίληψη των μελών της οικογένειας σχετικά με τη σημασία της διατήρησης του ελέγχου της οικογένειας, και τους αναγκάζει να διατηρήσουν τον έλεγχο, ακόμη και με το κόστος του αυξημένου επιχειρηματικού κινδύνου και της ενδεχόμενης οργανωτικής αποτυχίας. Μπορεί επίσης να τους κάνει να αγαπούν τους κινδύνους, με την έννοια ότι οι απειλές θεωρούνται σημαντικές για την οργανωτική ζωτικότητα και μπορεί να τους δώσει κίνητρα να κάνουν εκπληκτικά ριψοκίνδυνες επενδύσεις, σε μια προσπάθεια να σώσουν την επιχείρηση. Τέλος τα οφέλη από την οικογένεια εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες που οι ερευνητές εξακολουθούν να αγωνίζονται για την αναγνώριση τους.

#### **4.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ**

Ένα άλλο πολύπλοκο σύνολο των θεμάτων προκύπτει όταν το κέντρο βάρους πέφτει πάνω στα ζητήματα που αφορούν την διαχείριση της οικογένειας στις διαφορές μεταξύ της δημόσιας και ιδιωτικής οικογενειακής επιχείρησης. Εδώ, φαίνεται ότι τα ζητήματα που αφορούν την ταυτότητα του ιδιοκτήτη, καθώς και το σχετικό μερίδιό του, είναι πολύ σημαντικά (Schulze et al., 2003). Για

παράδειγμα, ενώ μπορεί να είναι δελεαστικό το να εγκρίνουν τις απλουστευμένες παραδοχές που επηρεάζουν την οικογένεια, είναι γραμμική η σχέση με τον βαθμό συμμετοχής τους στη διαχείριση. Έτσι έρευνα που παρουσιάζεται σε αυτό το ειδικό θέμα δείχνει ότι ο ρόλος της διαχείρισης της οικογένειας είναι πραγματικά αρκετά περίπλοκος και εξαρτάται από μια ποικιλία συντελεστών σε ατομικό, οργανωτικό και θεσμικό επίπεδο ανάλυσης. Επίσης στέκεται στο λόγο ότι η οικογένεια μπορεί να διαμορφώσει στρατηγική κατά τρόπο που να τους οδηγήσει να συμπεριφέρονται διαφορετικά από ότι στα μη οικογενειακά μέλη. Χρησιμοποιώντας ένα δείγμα των 300 εταιρειών που προέρχονται από τη βάση δεδομένων Compustat, θεωρούν ότι ο έλεγχος της οικογένειας συνδέεται με λιγότερο εγχώρια και διεθνή διαφοροποίηση, και ότι όταν το διαφοροποιήσουν, θα προτιμήσουν να εισέλθουν περιοχές που βρίσκονται «πολιτιστικά κοντά» στο δικό τους. Όμως, αυτοί βρίσκουν ότι οι οικογενειακά ελεγχόμενες επιχειρήσεις διαφέρουν ευρύτερα όταν έρχονται αντιμέτωπες με αυξημένο κίνδυνο. Τα ευρήματα επεκτείνουν τις προηγούμενες έρευνες για την επίδραση της οικογένειας στη διαφοροποίηση και τεκμηριώνουν την έκταση στην οποία η οικογένεια διαμορφώνει τις θεμελιώδεις στρατηγικές αποφάσεις. Οι οικογενειακά διαφοροποιημένες ελεγχόμενες επιχειρήσεις, παίρνουν διαφορετικές αποφάσεις από τις μη οικογενειακά διαφοροποιημένες ελεγχόμενες επιχειρήσεις. Ένα πρόβλημα με τη μελέτη των αμερικανικών και ευρωπαϊκών επιχειρήσεων είναι ότι οι αποφάσεις επιτεύχθηκαν κάτω από σχετικά παρόμοια θεσμικά καθεστώτα. Και οι δύο περιοχές είναι τεχνολογικά προηγμένες, πλούσιες και παρέχουν ισχυρή προστασία των μετόχων (La Porta et al., 1999). Ωστόσο, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι διαμορφωμένες από το θεσμικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν και έτσι μπορεί, σε ορισμένες χώρες, να διαθέτουν συγκριτικά πλεονεκτήματα που δεν θα είναι διαθέσιμα σε μια δυτικού στυλ εταιρία. Ακόμα η συμμετοχή της οικογένειας αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό μιας οικογενειακής επιχείρησης που ποικίλλει ως προς τη φύση και την έκταση μεταξύ των επιχειρήσεων, όμως οι ερευνητές δεν έχουν ακόμη κατανοήσει πλήρως τους παράγοντες

που ευθύνονται για τη διακύμανση της. Ειδικότερα, η σχέση μεταξύ ιδιοκτησίας και οικογενειακής επιχειρησιακής συμμετοχής δεν είναι απόλυτα σαφής, επειδή παλαιότερες μελέτες δεν είχαν διακρίσεις μεταξύ των διαφορετικών αποτελεσμάτων της ιδιοκτησίας της οικογένειας, τη διαχείριση της οικογένειας, και της αυτο-ιδιοκτησίας.

Επιπλέον η Zahra (2010) εξερευνά την επιχειρηματική διάσταση της οικογενειακής επιχείρησης με τη διερεύνηση του βαθμού στον οποίο η οικογενειακή επιχείρηση αξιοποιεί την οργάνωση του κοινωνικού κεφαλαίου για να καταλήξει και να δημιουργήσει σχέσεις με νέες επιχειρήσεις. Ειδικότερα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναπτύσσουν πιο συγγενικούς δεσμούς στους τομείς της διαχείρισης και δημιουργούν σχέσεις αλυσίδας από ότι οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Τέλος οι οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως φαίνεται, μπορούν να διαδραματίσουν έναν εντυπωσιακά σημαντικό ρόλο στη γαλούχηση νέων επιχειρήσεων.

## **Case study για την οικογενειακή επιχείρηση (βιοτεχνία) ΜΕΤΑΧΑ**

### **ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΟΥ ΤΗΝ ΑΦΟΡΟΥΝ**

Η βιοτεχνία ΜΕΤΑΧΑ πάνω στην οποία κάναμε την έρευνα είναι μια οικογενειακή επιχείρηση. Θα παρουσιάσουμε στοιχεία που αφορούν το ιστορικό της βιοτεχνίας, την δυναμική της, τις δραστηριότητές της, την παραγωγή της και γενικότερα πληροφορίες που έχουν να κάνουν με την πλήρη εικόνα της. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν στοιχεία που έχουν να κάνουν με θέματα που αφορούν τις συγκρούσεις και το σοβαρό θέμα της διαδοχής στην ίδια οικογενειακή επιχείρηση ΜΕΤΑΧΑ, έπειτα από πληροφορίες που μας δόθηκαν από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης, κύριο Σταύρο Μανιάδη.

Αρχικά η βιοτεχνία ΜΕΤΑΧΑ ιδρύθηκε το 1967 και ήταν μία μικρή οικογενειακή επιχείρηση γυναικείων εσωρούχων. Αργότερα το 1970 έκανε εξαγωγές σε γυναικεία ρούχα. Η βιοτεχνία έμεινε μια οικογενειακή επιχείρηση όπως είναι μέχρι σήμερα. Ο ιδρυτής της ήταν η Μαρία Μεταξά. Η βιοτεχνία το 1978 μεταφέρθηκε από ενοικιαζόμενη εγκατάσταση σε ιδιόκτητη εγκατάσταση στο Βασιλούδι Θεσσαλονίκης. Το 1991 η Μαρία Μεταξά σταμάτησε και το 1992 ανέλαβε η Ελένη Μεταξά που την έχει μέχρι σήμερα. Η φιλοσοφία της επιχείρησης είναι να είναι μικρή, ευέλικτη, με μεγάλη γκάμα πελατών και να κάνει από μικρές μέχρι και μεγάλες παραγωγές. Η βιοτεχνία χρησιμοποιεί την τακτική των εργολαβιών (φασόν). Από το 2004 η επιχείρηση διαθέτει πλεκτήριο και μονάδα στην Βουλγαρία. Η εταιρία έχει κολεξιόν και ένα μέρος της παραγωγής γίνεται στην Ελλάδα (κοπή υφάσματος) και η

υπόλοιπη διαδικασία στην Βουλγαρία όπως ραφή, σίδερο και συσκευασία ρούχων. Στην παρούσα φάση η επιχείρηση απασχολεί συνολικά 24 άτομα τα δυο από τα οποία είναι οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης και 100 άτομα στο παράρτημα που έχει στην Βουλγαρία. Οι στόχοι της επιχείρησης είναι να συνεχίσει να έχει παραγγελίες στο άμεσο μέλλον (γιατί είναι από τις ελάχιστες βιοτεχνίες που δεν έκλεισαν στην χώρα μας) και αργότερα να κάνει προσπάθειες να αυξήσει τα κέρδη της. Ακόμα ένας στόχος είναι να κερδίσει νέους πελάτες αλλά όλα αυτά είναι μελλοντικά σχέδια καθώς δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι βρισκόμαστε σε μια άκρως δύσκολη οικονομικά περίοδο.

Τώρα όσον αφορά τις εξελίξεις στον κλάδο δραστηριοποίησης της βιοτεχνίας το μοντέλο της κάθετης μονάδας εξαφανίστηκε και έμεινε το μοντέλο της εργολαβίας (φασόν) με πολύ ανεπτυγμένα τα δημιουργικά τμήματα (ανάπτυξη κολεξιόν και υφασμάτων). Η εταιρία εισάγει νήματα από όλο τον κόσμο (Τουρκία, Ινδία, Κίνα, Ιταλία), τα οποία και μεταποιεί σε υφάσματα και από το ύφασμα κατασκευάζει το ρούχο. Για την διαδικασία ραφής εισάγει αξεσουάρ τα οποία είναι και αυτά από Τουρκία, Ινδία, Κίνα, Ιταλία. Η επιχείρηση εξάγει ρούχα στην Γαλλία, την Γερμανία, την Ιταλία, την Ισπανία, και την Σουηδία και τον τελευταίο χρόνο μόνο ξεκίνησε κάποιες προμήθειες ρούχων στην Αθήνα.

Μία γρήγορη αναφορά στα θετικά και αρνητικά σημεία της επιχείρησης θα βοηθήσει στο να κατανοήσουμε καλύτερα το κλίμα της επιχείρησης αλλά και τα επόμενα πιθανά βήματά της. Τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης είναι ότι είναι πολλά χρόνια στο κλάδο (42 χρόνια), έχει ιδιοκτήτες εγκαταστάσεις, έχει ικανοποιητική ποιότητα προϊόντων, πλούσιο πελατολόγιο (με πελάτες που κάνουν τζίρο), έχει μια σχετικά καλή χρηματοοικονομική κατάσταση και διαθέτει πιστοποίηση ποιότητας ISO (γεγονός που εξασφαλίζει κύρος στην επιχείρηση) ενώ παράλληλα τα αρνητικά χαρακτηριστικά της είναι ότι ο έλεγχος των ρούχων που γίνεται στην Βουλγαρία ξανά γίνεται και στην Ελλάδα και μετά στέλνονται τα ρούχα στις διάφορες χώρες, ενώ θα μπορούσε ο έλεγχος να γίνεται στην Βουλγαρία αμέσως μετά την παραγωγή των ρούχων και χωρίς να χάνεται πολύτιμος χρόνος και



χρήμα για την βιοτεχνία το ρούχο θα ελέγχεται στην Βουλγαρία και θα στέλνεται απευθείας από εκεί στον πελάτη. Ένα αξιοσημείωτο γεγονός είναι ότι η βιοτεχνία ΜΕΤΑΧΑ κάνει τις παραγωγές ρούχων στην Βουλγαρία. Διάλεξε την χώρα αυτή γιατί δεν ήταν μια άκρως ανεπτυγμένη χώρα και είχε όπως και έχει και σήμερα φτηνά εργατικά χέρια.

Τέλος σύμφωνα με την βιοτεχνία ΜΕΤΑΧΑ και με όσα είπε ο κύριος Μανιάδης Σταύρος το να κάνουν προβλέψεις για το μέλλον είναι πολύ δύσκολο. Το μόνο που μπορούν να υποθέσουν είναι το πώς θα εξελιχθούν οι επόμενοι ένα-δύο μήνες. Απο αυτό και μόνο μπορούμε να συμπεράνουμε πόσο δύσκολα προσπαθεί να διατηρηθεί ο κλάδος.

### **ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ - ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η επιχείρηση έκανε επενδύσεις το 1997 και το 2005 σε εγκαταστάσεις. Ανανέωσε τον τεχνολογικό της εξοπλισμό (αγόρασε καινούριους υπολογιστές προηγμένης τεχνολογίας, άλλαξε το μηχάνημα του κοπτηρίου και της μηχανής της). Ο ιδιοκτήτης λόγω των δύσκολων καιρών που διανύουμε (οικονομική κρίση) βρέθηκε αναγκάστηκε να απολύσει τρία άτομα από την επιχείρηση. Επιπλέον η ίδια η επιχείρηση συνεργάζεται με πολλούς πελάτες στην Γερμανία, Γαλλία, Ισπανία, Ιταλία, Δανία και Σουηδία.

Όσον αφορά τις εξαγωγές η βιοτεχνία ΜΕΤΑΧΑ είναι μια εξαγωγική επιχείρηση η οποία μόνο τον τελευταίο χρόνο προμηθεύει στην Αθήνα στην εταιρία τοi et moi. Η βιοτεχνία εξάγει από το 1970 στις εξής χώρες: Γαλλία, Γερμανία, Ισπανία, Ιταλία και Σουηδία (όταν φτάσει το εμπόρευμα στην Σουηδία, ο πελάτης εκεί κρατάει μέρος του εμπορεύματος για την Σουηδία και έπειτα εξάγει και στην Αγγλία, την Γαλλία, το Βέλγιο και την Ελβετία.) Τα προϊόντα τα οποία εξάγει η βιοτεχνία είναι το γυναικείο ένδυμα και πιο συγκεκριμένα μπλούζες, ζακέτες, φορέματα και καμιά φορά

εσώρουχα (φανελάκια). Για να διευκρινηστεί καλύτερα υπεύθυνοι για τις εξαγωγές είναι ο κύριος Μανιάδης Σταύρος και η κυρία Μεταξά Ελένη που είναι οι ιδιοκτήτες της βιοτεχνίας.

Όπως μας έκανε γνωστό ο κύριος Μανιάδης στόχοι της βιοτεχνίας είναι η αύξηση του αριθμού των πελατών της, του μεριδίου αγοράς της και αύξηση των πωλήσεών της.

Η βιοτεχνία δουλεύει με αντιπροσώπους. Η βιοτεχνία κάνει κολεξιόν κάθε μήνα από μια φορά μέσω αντιπροσώπων. Χώρες-στόχοι είναι η Γαλλία, η Γερμανία, η Ισπανία, η Ιταλία και η Αγγλία. Τώρα η επιχείρηση στοχεύει να μπει και στην Αγγλία. Ο κύριος πελάτης-στόχος είναι το νεανικό ρούχο (με χαμηλό κόστος, υψηλή ποιότητα και μεγάλη κατανάλωση).

### **ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΜΕΛΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΙΑΔΟΧΗ - ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ**

Τώρα όσον αφορά την συμμετοχή των μελών της ίδιας της οικογένειας στην επιχείρηση, επτά άτομα είναι από το οικογενειακό περιβάλλον( στον πρώτο κύκλο βρίσκεται το ανδρόγυνο, ενώ στον δεύτερο κύκλο συγγένειας βρίσκονται τα υπόλοιπα πέντε άτομα) ενώ τα υπόλοιπα δεκαπέντε άτομα αποτελούν τα μη μέλη της οικογένειας. Η βιοτεχνία ΜΕΤΑΧΑ αποτελεί για το ανδρόγυνο των ιδιοκτητών αλλά και για τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας που εργάζονται την κύρια πηγή εισοδήματος κατά την διάρκεια όλων αυτών των χρόνων. Με τα κέρδη της, και τις προσπάθειες το ανδρόγυνο έχει αποκτήσει πολλά αγαθά όπως το ακίνητο των εγκαταστάσεών της το οποίο είναι ιδιόκτητο ενώ ακόμα οι μέτοχοι απέκτησαν σπίτι και εξοχική κατοικία από τα κέρδη της εταιρίας.

Η διοίκηση της εταιρίας είναι ένα δύσκολο καθημερινό κομμάτι. Οι στρατηγικές αποφάσεις παίρνονται από κοινού από το ίδιο το ανδρόγυνο, ενώ από την άλλη οι αποφάσεις που αφορούν τους καθημερινούς χειρισμούς της βιοτεχνίας παίρνονται από τον κύριο

Μανιάδη. Επιπλέον η οργάνωση της εταιρίας είναι οριζόντια και όχι κάθετη, ξεκινώντας από το ανδρόγυνο, μετά βρίσκονται οι υπεύθυνοι των διαφόρων τμημάτων και τέλος οι εργαζόμενοι-εργάτες, με καθένα από αυτούς να έχει τον δικό του τομέα εργασίας και το δικό του αντικείμενο απασχόλησης.

Πιο αναλυτικά στην οργάνωση της εταιρίας πρώτα βρίσκεται το τμήμα των δειγμάτων όπου υπεύθυνη είναι η πατρωνίστ, μετά είναι το κοπτήριο με την υπεύθυνη κοπτηρίου, τρίτο είναι το τμήμα παραγγελιών και προμηθειών με τον δικό του υπεύθυνο, στην τέταρτη θέση βρίσκεται το τμήμα εξαγωγών (φορτώσεις) και τελευταίο είναι το λογιστήριο για τον κατάλληλο και σωστό χειρισμό των οικονομικών της βιοτεχνίας.

Από την συγκεκριμένη οργάνωση της εταιρίας φαίνεται ότι υπάρχει καταμερισμός των εργασιών ο οποίος γίνεται με τον παραπάνω τρόπο. Ακόμα στην επιχείρηση υπάρχει οικογενειακό συμβούλιο το οποίο αποτελείται από επτά άτομα (το ανδρόγυνο και τα πέντε μέλη της οικογένειας) και αυτό συγκαλείται όταν παρουσιάζεται κάποιο θέμα που αφορά την στρατηγική της εταιρίας ή κρίσιμες αποφάσεις που αφορούν το προσωπικό ή ακόμα και την διάθεση των κερδών.

Επιπρόσθετα όσον αφορά το κομμάτι της διαδοχής προς το παρόν δεν υπάρχει πιθανό πλάνο καθώς έχουν γίνει συζητήσεις αλλά δεν υπάρχει ενδιαφέρον από τα δυο παιδιά των ιδιοκτητών να αναλάβουν. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε ότι ένας λόγος για τον οποίο τα παιδιά των ιδιοκτητών δεν ενδιαφέρονται για την υπάρχουσα επιχείρηση είναι το γεγονός ότι λόγω των δύσκολων καιρών που διανύει η χώρα μας, το μέλλον της επιχείρησης είναι αβέβαιο. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του ιδιοκτήτη της βιοτεχνίας τα δυο αρσενικά παιδιά δεν εργάζονται στην βιοτεχνία, ενώ και οι δυο έχουν τελείως διαφορετικές κατευθύνσεις και προσανατολισμούς στην ζωή τους μέχρι στιγμής καθώς σπουδάζουν άσχετα αντικείμενα. Αναλυτικότερα ο πρώτος γιος βρίσκεται στο πρώτο έτος των σπουδών στην σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών στο

Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης ενώ ο δεύτερος γιος είναι 17 ετών και πηγαίνει στο Ανατόλια. Ο τελευταίος έχει κερδίσει φέτος υποτροφία λόγω του ταλέντου του στις θεατρικές σπουδές και θα φύγει το καλοκαίρι ένα μήνα στην Αμερική. Ενώ τελειώνοντας το λύκειο θέλει να πραγματοποιήσει τα όνειρα του πάνω στο θέατρο και τον χορό στην Αμερική. Έτσι λόγω και της απουσίας τους από την βιοτεχνία δεν επηρεάζουν και την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Βέβαια υπάρχει πάντα το ενδεχόμενο πιθανής αλλαγής στάσης στο μέλλον εάν δεν βρίσκουν κάποιο άλλο αντικείμενο απασχόλησης.

Οι συγκρούσεις είναι ένα μεγάλο κεφάλαιο καθώς δεν λείπουν από πουθενά. Ο ιδιοκτήτης παρομοίασε την βιοτεχνία όπως με μια μικρή κοινωνία όπου και εκεί υπάρχουν διαφωνίες και προστριβές. Μας ανέφερε ότι οι αρμοδιότητες αλληλοκαλύπτονται και εξαρτώνται η μία από την άλλη γι αυτό και αν συμβεί ένα λάθος σε ένα τμήμα της επιχείρησης, αυτό θα δημιουργήσει πρόβλημα στο επόμενο στάδιο, δηλαδή στο επόμενο τμήμα που θα διαχειριστεί το προϊόν με αποτέλεσμα η σύγκρουση να κάνει πολύ γρήγορα την εμφάνισή της. Για παράδειγμα αν υπάρξει πρόβλημα στο τμήμα φορτώσεων, το πρόβλημα θα μεταφερθεί και στο τμήμα κοπτηρίου και προμηθειών. Για αυτόν τον λόγο λοιπόν μια φορά την εβδομάδα πραγματοποιείται ένα meeting όλων των υπευθύνων και των αρμοδίων όπου και εξετάζονται οι συγκρούσεις, οι λόγοι για τους οποίους προκλήθηκαν και έτσι επιλύονται τα προβλήματα για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων στην δουλειά τους. Συγκρούσεις σίγουρα δεν έχουν προκύψει για το επίπεδο αμοιβών καθώς είναι κάτι το οποίο συμφωνείται από την αρχή που ο καθένας πήγε να εργαστεί στην επιχείρηση αλλά και συγκρούσεις απόψεων νέας γενιάς με την παλιά καθώς όλα τα άτομα που εργάζονται δεν έχουν τόσο μεγάλο χάσμα μεταξύ τους. Όμως κάποιες διαφωνίες κάνουν την εμφάνισή τους στο ίδιο το ζευγάρι των ιδιοκτητών καθώς ο άνδρας θέλει να κάνει συνέχεια νέα πράγματα, θέλει η βιοτεχνία να εξελίσσεται και να αναπτύσσεται και γενικά είναι οραματιστής όπως χαρακτήρισε ο ίδιος τον εαυτό του ενώ από την άλλη η γυναίκα είναι πιο

συντηρητική στις κινήσεις της και στα σχέδιά της, επιδιώκει την ισορροπία στην ζωή της και βλέπει πιο ψύχραιμα την πραγματικότητα.

Οι σχέσεις ανάμεσα στο ανδρικό και στο γυναικείο φύλο είναι πάντα περίεργες και ασφαλώς δεν λείπουν οι συγκρούσεις. Έτσι ο ιδιοκτήτης από τα τόσα χρόνια της εμπειρίας του στην δουλειά ανέφερε ότι οι γυναίκες είναι πιο απαιτητικές και οργανωμένες στην δουλειά, ενώ οι άνδρες είναι πιο ελαστικοί στην μεταξύ τους σχέση. Ακόμα οι γυναίκες είναι πιο εγωίστριες και ανταγωνιστικές μεταξύ τους και ξέρουν να καλύπτουν τα λάθη τους ενώ για τους άνδρες δεν ισχύει αυτό επειδή είναι πιο αλληλέγγυοι μεταξύ τους. Για παράδειγμα ένας άνδρας μπορεί να καλύψει ένα λάθος μιας γυναίκας ή ενός άνδρα και να θεωρήσει ότι δεν συνέβει τίποτα το σημαντικό, ενώ μια γυναίκα μπορεί πολύ πιο εύκολα να φανερώσει ένα λάθος που έκανε μία άλλη. Ένα άλλο παράδειγμα είναι ανάμεσα στην υπεύθυνη προμηθειών και στην υπεύθυνη δειγμάτων όπου μια σύγκρουση μπορεί να δημιουργήσει μεγάλα προβλήματα στην παραγωγή της βιοτεχνίας, καθώς αυτό το οποίο είναι απαραίτητο είναι ο συγχρονισμός που πρέπει να υπάρχει για τον σωστό χρόνο παράδοσης της παραγγελίας. Όπως ακόμα ανέφερε ο ιδιοκτήτης η καθημερινότητα της δουλειάς φέρνει πάντα συγκρούσεις (που καμιά φορά αυτό είναι φυσιολογικό στοιχείο της καθημερινότητας) οι οποίες είναι τέτοιες που ο ένας ρίχνει το φτέξιμο στον άλλον καθώς όλοι είναι ίσοι μεταξύ τους και έτσι δημιουργούνται προβλήματα για το ποιος έκανε το λάθος (ο οποίος πρέπει να βρεθεί για να αποδοθούν και οι ευθύνες). Είναι βέβαιο το γεγονός ότι υπάρχουν πάντα συμπάθειες και αντιπάθειες όπως σε οποιαδήποτε κοινωνική σχέση. Προς το παρόν όμως ο κύριος Μανιάδης μας διαβεβαίωσε ότι έχουν αποφευχθεί τα μεγάλα λάθη και η δουλειά μένει πάντα έξω από προσωπικές κόντρες.

Οι συγκρούσεις κάνουν πολλές φορές την εμφάνισή τους και σε περιόδους με έντονους ρυθμούς εργασίας, όπου το τμήμα παραγωγής – το τμήμα κοπτηρίου - και το τμήμα φορτώσεων βρίσκεται σε μεγάλη ένταση και πίεση. Αυτό συμβαίνει γιατί όλα

πρέπει να είναι στην ώρα τους, χωρίς λάθη τα οποία είναι δύσκολο να καλυφθούν γιατί έχουν και μεγάλο κόστος. Για παράδειγμα ένα πρόβλημα το οποίο μπορεί να δημιουργηθεί είναι με την ποιότητα της παραγωγής καθώς τα υλικά μεταποιούνται και το πρόβλημα είναι στα υφάσματα, τα οποία πολλές φορές δεν έρχονται εγκαίρως και έχουν λάθη. Έτσι παρατηρούνται συγκρούσεις καθώς κινδυνεύει να τιναχθεί στον αέρα η παραγωγή, κάτι το οποίο δεν έχει συμβεί ευτυχώς προς το παρόν όμως τα προβλήματα δεν λείπουν ποτέ.

Τέλος όλα τα προβλήματα και οι συγκρούσεις λύνονται με την παρέμβαση του κυρίου Μανιάδη ο οποίος ακούει και τις δυο πλευρές και μοιράζει τις ευθύνες.

Συμπερασματικά η βιοτεχνία METAXA είναι από τις ελάχιστες ελληνικές βιοτεχνίες που κατάφεραν να επιβιώσουν, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι τα πράγματα θα είναι εύκολα. Κατά καιρούς παρουσιάζονται διάφορες δυσκολίες που κάνουν δύσκολη την παρουσία της στον χώρο των επιχειρήσεων. Όμως είναι μια σύγχρονη επιχείρηση που χρησιμοποιεί την τακτική των εργολαβιών (φασόν), έχει τον δικό της εξοπλισμό, το δικό της έμπειρο προσωπικό καθώς και πολλούς συνεργάτες σε όλο τον κόσμο διότι είναι μια καθαρά εξαγωγική επιχείρηση με πελάτες στην Ιταλία, την Αγγλία, την Γαλλία, την Γερμανία και πολλές άλλες χώρες. Επιπλέον στην επιχείρηση METAXA το ανδρόγυνο έχει τον πρώτο λόγο αν και οι αρμοδιότητες του καθένα είναι χωρισμένες. Τα προβλήματα κάνουν την εμφάνισή τους όταν οι αρμοδιότητες αλληλοκαλύπτονται καθώς εξαρτώνται η μια από την άλλη και ένας τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων είναι πραγματοποίηση ενός Meeting για την άμεση επίλυση των προβλημάτων. Από την άλλη όμως δεν προέκυψαν συγκρούσεις για το επίπεδο αμοιβών και συγκρούσεις απόψεων νέας γενιάς με την παλιά. Οι διαφωνίες βέβαια υπάρχουν και στο ίδιο το ζευγάρι αλλά και στο προσωπικό της επιχείρησης ενώ δεν λείπουν οι εντάσεις και σε περιόδους με έντονους ρυθμούς εργασίας. Πάντα όμως στο τέλος επέρχεται η ισορροπία με την σωστή παρέμβαση του ίδιου του ιδιοκτήτη για να ηρεμήσουν τα πνεύματα και να έρθει το σωστό αποτέλεσμα στην καθημερινή εργασία.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα άρθρα που παρουσιάστηκαν αποτελούν μόνο την αρχή πάνω στο θέμα που αφορά την μελέτη των οικογενειακών επιχειρήσεων. Στην παρούσα εργασία αναπτύσσονται ζητήματα που αφορούν τον ορισμό των οικογενειακών επιχειρήσεων, την διαδοχή, τις συγκρούσεις που παρουσιάζονται μέσα σ αυτήν καθώς και το θέμα της διαχείρισής της. Αυτά τα θέματα έχουν αναλυθεί αναλυτικά ξεκινώντας πρώτα από όλα από τον ορισμό και την διασαφήνιση του όρου "οικογενειακή επιχείρηση". Έπειτα από πολλές προσπάθειες, έρευνες, αναφορές και προβληματισμούς ο ορισμός στον οποίο καταλήξαμε είναι ότι ως οικογενειακή επιχείρηση θεωρείται η επιχείρηση στην οποία η i) πλειονότητα των μελών της οικογένειας εργάζεται στην επιχείρηση, ii) η ίδια οικογενειακή επιχείρηση είναι η κύρια πηγή εισοδήματος της οικογένειας, iii) υπάρχει άμεση οικογενειακή συμμετοχή σε καθημερινή βάση iv) άμεση σχέση ιδιοκτησίας και διοίκησης και τέλος v) υπάρχει η πρόθεση η επιχείρηση να μεταβιβάζεται σε επόμενη γενιά της οικογένειας.

Σε επόμενο στάδιο επεξεργαστήκαμε το θέμα της διαδοχής. Έγινε αναφορά στην καθυστέρηση της διαδοχής από την μεριά του ιδρυτή της επιχείρησης λόγω των φόβων του για την έξοδο του καθώς η διαδικασία της διαδοχής είναι μια δύσκολη και σοβαρή προετοιμασία και συνήθως και χρονοβόρα. Τις περισσότερες φορές έχουμε την διατήρηση του παραδοσιακού τρόπου δηλαδή, την μεταβίβαση της επιχείρησης στα τέκνα της οικογένειας. Εδώ βέβαια δημιουργείται το ερώτημα αν η μεταβίβαση γίνεται στο αρσενικό ή θηλυκό τέκνο, ή γενικότερα σε ποιο από τα δυο ή τρία τέκνα. Συνήθως εδώ κυριαρχούν οι λεγόμενες "αδυναμίες", ή τα πράγματα μπορούν να γίνουν πιο εύκολα αν ένα από τα παιδιά δηλώσει την επιθυμία του να αναλάβει και φυσικά κρίνεται ότι είναι ικανό από τον ιδρυτή για την διαχείριση της επιχείρησης. Βέβαια στην Ελλάδα τις περισσότερες φορές αυτός που αναλαμβάνει είναι το πρωτότοκο τέκνο της οικογένειας.

Όσον αφορά το θέμα των συγκρούσεων, αυτές δεν λείπουν από πουθενά, καθώς υπάρχουν ακόμα και στην καθημερινή μας ζωή εντός ή εκτός εργασιακού περιβάλλοντος. Οι συγκρούσεις ξεκινούν συνήθως από κάτι ασήμαντο αλλά μπορούν να οδηγήσουν σοβαρά προβλήματα. Πάνω στο θέμα αυτό έχουν πραγματοποιηθεί κατά καιρούς πολλές έρευνες. Υπάρχουν πολλοί λόγοι αλλά και αιτίες που προκαλούν τις συγκρούσεις και τις διαμάχες. Πρέπει όμως να αντιμετωπιστούν με σοβαρότητα και όχι με επιπολαιότητα. Γι αυτό οι σχέσεις πρέπει να διατηρούνται ήρεμες και να γίνονται συμβιβασμοί και υποχωρήσεις. Η διαφορετικότητα των μελών μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι που προκαλεί το μεγαλύτερο πρόβλημα και συγκεκριμένα ανάμεσα στα δυο φύλα. Δεν είναι όμως και λίγες οι φορές τις οποίες οι συγκρούσεις μεταφέρονται και στο σπίτι ανάμεσα στο ζευγάρι των ιδιοκτητών.

Τέλος το κομμάτι της διαχείρισης της επιχείρησης συνήθως διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με το ρόλο και τον χαρακτήρα του ιδιοκτήτη. Με την διαχείριση μιας επιχείρησης μπορεί κανείς να διακρίνει τις ικανότητες του ίδιου του ιδιοκτήτη, τις θυσίες που είναι ικανός να κάνει για αυτήν καθώς και την τακτική την οποία χρησιμοποιεί για να πετύχει τους στόχους του με σκοπό την επίτευξη του κέρδους.

Όλα τα παραπάνω μπορούν να γίνουν διακριτά μέσα από ένα παράδειγμα επιχείρησης (case study) στο οποίο παρουσιάζονται και αναλύονται όλα τα παραπάνω σημαντικά θέματα που μας απασχολούν στην παρούσα εργασία.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΑ ΑΡΘΡΑ**

- William S.Schulze and Eric R. Gedajlovic, “Whither family business?”
- James J. Chrisman, College of Business and Industry, Jess H. Chua, Haskayne School of Business, Pramodita Sharma, School of Business and Economics, “Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm”
- Jess H.Chua,James J. Chrisman, Pramodita Sharma, “Defining the family business by behavior”
- Pramodita Sharma, “An Overview of the Field of Family Business Studies : Current Status and Directions for the Future”
- Joseph H. Astrachan, Sabine B. Klein, Kosmas X. Smyrnios “The F-PEC Scale of Family Influence : A proposal for solving the family business definition problem”
- Arthur G. Bedeian (Louisiana State University), Beverly G. Burke (Auburn University at Montgomery), Richard G.Moffet (Litton Computer Servises), Journal of Management 1988,Vol.14, No.3, “Outcomes of work-family conflict among married male and female professionals”
- Elaine Kepner, “The family and the firm: a Coevolutionary Perspective”
- Sharon Foley and Gary N. Powell, “Reconceptualizing Work-Family Conflict for Business/Marriage Partners: A Theoretical Model”

- Jim Grote, "Conflicting Generations: A New Theory Of Family Business Rivalry", published in Family Business Review 16,no.2 (June 2003)
- The Succession Conspiracy of Ivan Lansberg
- Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business - and Investment-Owning Families of Dennis T. Jaffe, Sam H. Lane

## **ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**

Πληροφορίες που πήραμε από τον ιδιοκτήτη της βιοτεχνίας ΜΕΤΑΧΑ κύριο Σταύρο Μανιάδη.

## **ΒΙΒΛΙΑ**

Αστέριος Γ. Κεφαλάς (2008), Business Management: Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία, Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ

## **INTERNET**

Υλικό αρχείων επιχειρήσεων: Stedima Unconventional Wisdom, Counterintuitive Insights for family business success, J. Ward, IMD-International Institute for Management Development και άρθρο από την πηγή: [Messaggiamo.Com](http://Messaggiamo.Com) αναρτήθηκε τον Φεβρουάριο του 2011

## **ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΩΝ**

- Litz (1995), The family business: Toward definitional clarity
- Dreux IV & Brown (1999), Marketing private banking services to family businesses
- Harris, Martinez, and Ward (1994), Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*
- Wortman (1995), Critical issues in family business: An international perspective of practice and research

- Lea (1998), What is family business? More than you think
- Sharma (2002). Stakeholder mapping technique: Toward the development of a family firm Typology
- Lansberg (1988). Family business as an emerging field, *Family Business Review*
- Astrachan and Shanker (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look, *Family Business Review*
- Chrisman, Chua, & Litz, 2003; Habbershon et al., 2003 A unified perspective of family firm performance: An extension and integration, *Journal of Business Venturing*
- Lansberg, I. (1999). Succeeding generations: Realizing the dream of families in business, *Boston: Harvard Business School Press*
- Beckhard & Dyer (1983). "Managing Continuity in the Family-Owned Business." *Organizational Dynamics*
- U.S. Bureau of the Census, 1977
- Smith & Berg (1987). Paradoxes of Group Life
- Jick & Mitz (1985). Sex differences in work stress. *Academy of Management Review*, 408-420
- Cooper and Davidson, (1982). "The high cost of stress on women managers.Organizational dynamics"
- Rudd & Mc Kerry (1986). Family influences on the job satisfaction of employed women. *Psychology of women quarterly*, 36-372
- Etzion (1984) ."Moderating effect of social support on the stress-burnout relationship". *Journal of applied psychology*

- Evans and Bartolome, "The changing picture of the relationship between career and family", *Journal of Occupational Behavior*
- Jehn & Mannix (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance, *Academy of Management Journal*, σ. 238-251
- Marshack (1994). Copreneurs & Dual-Career Couples: Are they Different? *Entrepreneurship Theory and Practice* 19, σ. 49-69
- Riordan & Riordan (1993). "Field theory: An alternative to systems theories in understanding the small family business", *Journal of small family business*
- Owen & Winter (1991). "Research Note: The Impact of Home Based Business on Family Life ", *Family Business Review IV* ,425-432
- Poza E.J., and Messer T. (2001). "Spousal leadership and continuity in the family firm. *Family Business Review*", 14(1), 25–36
- Curimbaba F.(2002). "The dynamics of women's roles as family business managers. *Family Business Review*", 15(3), 239–252
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P.(2003). Succession and non-succession concerns of family firms and agency relationships with nonfamily managers. *Family Business Review*
- Gomez-Mejia, L.R., Haynes, K.,Nunez-Nickel,M., Jacobson,K. and Moyano-Fuentes, J.(2007). Family-owned firms: risk loving or risk averse? *Administrative Science Quarterly*, 106-37
- La Porta, R., Lopez-de-Salines, F.L. and Shleifer, A. (1999). "Corporate ownership around the world" *Journal of France*, 471-517

- Khanna, T. and Palepu, K. (2000). "The future of business groups in emerging markets. Long run evidence from Chile". *Academy of Management Journal*, 268-85
- Miller, D. and Le Breton-Miller, I. (2007). "Kicking the habit: broadening our horizons by studying family business". *Journal of Management Inquiry*, 1-4
- Zahra, S. (2010). "Harvesting family firms social capital: a relational perspective", *Journal of Management Studies*, 345-66
- Villalonga, B. and Amit, R. (2006). "How do family ownership, control, and management affect firm value". *Journal of Financial Economics*, 385-417
- Schulze, W. S., Lubatkin, M H., Dino, R. N. And Buchholtz, A.K. (2001). "Agency relationships in family firms: theory and evidence". *Organization Science*, 99-116
- Schulze, W. S., Lubatkin, M H., Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among inside directors in family firms". *Academy of Management Journal*, 179-94
- Sirmon, D. G. and Hitt, M. A. (2003). "Managing resources :Linking unique resources, management and wealth creation in family firms" *Entrepreneurship Theory and Practice*, 339-58