

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ  
ΔΙΑΔΟΧΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Μαζιώτης Αθανάσιος**

**Επιβλέπων καθηγητής  
Βλαχάκης Σωτήριος**

**Θεσσαλονίκη, 2012**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη σύγχρονη δοκιμαζόμενη τα τελευταία χρόνια ελληνική κοινωνία, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποκτούν όλο και ιδιαίτερη αξία για την οικονομία της χώρας. Αυτό μας φανερώνει άλλωστε η συνεχής πρόθεση τουλάχιστον της πολιτείας για ενίσχυση και προσπάθεια στήριξης τους.

Κατά το παρελθόν μέχρι και σήμερα οι οικογενειακές επιχειρήσεις έπαιξαν ίσως τον πιο σημαντικό ρόλο στην ελληνική κοινωνία αν σκεφτούμε ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις ξεκίνησαν ως οικογενειακές, ακόμη και αυτές που σήμερα έχουν χαρακτήρα πολυεθνικών και εταιριών που διαπραγματεύονται μετοχές τους σε χρηματιστήρια ανά τον πλανήτη.

Η αναζήτηση της εργασίας αυτής είναι η προσπάθεια να αναδείξει, να σχολιάσει και να παραθέσει αποτελέσματα και ιδέες για την επίλυση ενός προβλήματος που όσο είναι αρκετά γνωστό άλλο τόσο είναι δυσεπίλυτο, της διαδοχής σε μια οικογενειακή επιχείρηση.

Η εργασία αυτή θα δώσει βάση σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, στην ρίζα του προβλήματος, δηλαδή στη πρώτη γενιά που είναι και η υπεύθυνη για την διαδοχή σε πρώτο επίπεδο και σε δεύτερο επίπεδο βάζοντας και την νέα γενιά στο "παιχνίδι" με πρόθεση τον εντοπισμό ακόμη περισσότερων στοιχείων που οδηγούν στην αποσαφήνιση του προβλήματος και των πιθανών λύσεων του.

## **ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Ο σκοπός της έρευνας αυτής είναι να δείξει εν τέλει στα μέλη των οικογενειών ότι παρ' όλα τα χάσματα των απόψεων που τους χωρίζουν, είναι όλοι στο ίδιο "στρατόπεδο", αυτό της επιβίωσης και της ασφάλειας των μελών της οικογένειας και της υγιούς συνέχειας των κόπων της παλιάς γενιάς από τους διαδόχους. Επίσης εκφράσεις όπως εκσυγχρονισμός, επικέντρωση στον ανταγωνισμό και όχι σε γενικά θέματα, αποσαφήνιση του τρόπου και της πορείας διαδοχής της επιχείρησης αποτελούν στόχους αυτής της ερευνητικής εργασίας.

Η σύγκρουση όλων αυτών των διαφόρων του οικογενειακού περιβάλλοντος που αναφέραμε θα πρέπει να έχει σαν οδηγό τους παραπάνω σκοπούς, αλλιώς φαινόμενα όπως η πόλωση, το ατομικό συμφέρον και η ασυνεννοησία θα φροντίσουν να περάσουν την επιχείρηση στη λίστα άπειρων οικογενειακών επιχειρήσεων που απέτυχαν να επιβιώσουν είτε απλά όταν δεν μπόρεσαν να ανταποκριθούν στη φάση της ωρίμανσης είτε όταν οι διάδοχοι δεν μπόρεσαν η δεν είχαν σκοπό να σηκώσουν το βάρος στις πλάτες τους.

## **ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Οι στόχοι της ερευνητικής εργασίας είναι:

- Η αποσαφήνιση και επισήμανση των βασικών προβλημάτων των οικογενειακών επιχειρήσεων
- η παράθεση μέσω της έρευνας, στοιχείων που να καταδεικνύουν αυτά τα προβλήματα
- η καταγραφή και η παράθεση πιθανών τακτικών και λύσεων των προβλημάτων

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη .....	2	
Σκοπός της πτυχιακής εργασίας .....	3	
Στόχος της πτυχιακής εργασίας .....	4	
Περιεχόμενα .....	5	
Εισαγωγή.....	6	
<b><u>ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ</u></b>		
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ- ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ		
1. Δημιουργώντας μια βιώσιμη οικογενειακή επιχείρηση.....	8	
2. Το μοντέλο της οικογενειακής επιχείρησης.....	12	
3. Η ιδιαίτερη κληρονομιά των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	15	
<b><u>ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ</u></b>		
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΧΗ		
1. Φύλο διαδόχου και οικογενειακή επιχείρηση.....	19	
2. Σπουδές μελών οικογένειας και οικογενειακή επιχείρηση.....	22	
3. Λόγοι που οδηγούν στην οικογενειακή επιχείρηση.....	24	
4. Αξίες- άυλη περιουσία.....	26	
5. Διαδοχή και συνοχή οικογενειακής επιχείρησης.....	28	
<b><u>ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ</u></b>		
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ		
1. Οικογενειακό- επιχειρησιακό εξωτερικό περιβάλλον.....	31	
2. Εξωτερική βοήθεια- μάνατζμεντ.....	35	
3. Παγκοσμιοποίηση- ανταγωνισμός – τεχνολογική εξέλιξη.....	37	
4. Οικογενειακές επιχειρήσεις εναντίον πολυεθνικών επιχειρήσεων.....	39	
5. Ενίσχυση οικογενειακών επιχειρήσεων.....	41	
<b><u>ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ</u></b>		
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ		
1. Προετοιμασία διαδοχής - Είσοδος διαδόχου στην επιχείρηση.....	44	
<b><u>ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ</u></b>		
ΜΕΤΑΛΑΜΠΑΔΕΥΣΗ- ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΠΑΛΙΑΣ ΓΕΝΙΑΣ.....		50
1. το σχέδιο μετά την αποχώρηση.....	52	
<b><u>ΜΕΡΟΣ ΕΚΤΟ</u></b>		
Ερωτηματολόγια έρευνας.....	53	
<b><u>ΜΕΡΟΣ ΕΒΔΟΜΟ</u></b>		
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΠΗΓΕΣ.....	62	

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Σε αυτή τη σύντομη εισαγωγή θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μια γενικότερη θεώρηση όσον αφορά την ταυτόχρονη πορεία της οικογενειακής επιχείρησης με την πορεία του ελληνικού κράτους μέσα στο χρόνο, μια “ συμβίωση” η οποία μπορεί να μας αποκαλύψει πολλά από τα προβλήματα που θα εξετάσουμε στη συνέχεια.

Θα μπορούσαμε, παρά τις πολλές πολιτικές μεταπτώσεις του ελληνικού κράτους να διαχωρίσουμε την πορεία της ελληνικής οικογενειακής επιχείρησης σε 4 στάδια:

### **1° στάδιο**

Κατά την πρώτη περίοδο που θα μπορούσαμε να εκτιμήσουμε ότι ξεκινά από τα τέλη σχεδόν της δεκαετίας του 50' μέχρι το 1974, το ελληνικό κράτος είναι ένα νεοσύστατο κράτος μετά από όλες τις γνώστες κακουχίες με πολλές αδυναμίες αλλά με πρόσφορο έδαφος, εφόσον σχεδόν όλα ξεκινούν απ την αρχή, για την ατομική επιχειρηματικότητα.

Οικογενειακές επιχειρήσεις ξεφυτρώνουν παντού στη πρόσφορη για ανάπτυξη παρθένα ελληνική αγορά. Τουρισμός, αγροτιά, κλωστοϋφαντουργία, κατασκευές, οικοδομές ωθούν το ελληνικό κράτος και τις οικογενειακές επιχειρήσεις σε φάση σχετικής ανάπτυξης με μεγάλα περιθώρια κερδοφορίας.

Επίσης η εισαγωγή ξένης τεχνολογίας και τεχνογνωσίας βοήθησε τις οικογενειακές επιχειρήσεις να αρχίσουν να παράγουν πολύ περισσότερο και να επιταχύνουν την ανάπτυξη τους.

### **2° στάδιο**

Κατά την δεύτερη περίοδο που εκτιμούμε ότι ξεκινά από το 1975 έως το 1985 η κερδοφορία των οικογενειακών επιχειρήσεων αρχίζει να μειώνεται αφού η ανάπτυξη συνεχίζεται αλλά έχει περάσει σε ρυθμό φθίνοντα. Αυτό δεν έχει να κάνει μόνο με το διαθέσιμο κεφάλαιο θεωρούμε αφού αρχίζουν να μπαίνουν και νέοι παράγοντες όπως το πλεονάζον εργατικό δυναμικό ταυτόχρονα με την σταδιακή είσοδος των γυναικών στο εργατικό δυναμικό, η νέα γενιά που λόγω της καλής οικονομικής κατάστασης έχει καταφέρει να μορφωθεί λίγο περισσότερο και το χάσμα μεταξύ των γενεών αρχίζει να δημιουργείται. Επίσης όπως είναι φυσική συνέπεια αρχίζει ο συναγωνισμός και οι συγκρούσεις μεταξύ των επιχειρήσεων στη προσπάθεια τους να διατηρήσουν τα κεκτημένα.

### 3<sup>ο</sup> στάδιο

Κατά την τρίτη περίοδο που εκτιμούμε ότι ξεκινά από το 1986 έως και το 2004, η οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχουν αφήσει πλέον περάσει στη φάση της ωρίμανσης και πλέον οι περιπτώσεις μεγάλης κερδοφορίας όλο και μειώνονται. Παράλληλα αρχίζουν όλο και περισσότερο να ακούγονται περιπτώσεις επιχειρήσεων που φτάνουν στη διάλυση αφού η αδυναμία των ελληνικών επιχειρήσεων να εξάγουν η να ακολουθήσουν το κύμα των μεγάλων πολυεθνικών που εισέρχονται όλο και περισσότερο στην Ελλάδα τις καθιστά από πρωταγωνιστές, κομπάρσους. Παρόλα αυτά αρκετές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν καταφέρει μεγαλώσουν αρκετά να περάσουν σε φάση εκβιομηχανισμού και να φτάσουν ακόμη και στην είσοδο τους στο χρηματιστήριο αξιών.

### 4<sup>ο</sup> στάδιο

Κατά την τέταρτη περίοδο που την προσδιορίζουμε από το 2004 έως και σήμερα, οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις βρίσκονται πλέον άμεσα αντιμέτωπες με όλα τα προβλήματα που έχουν συσσωρευτεί όλα αυτά τα χρόνια αλλά και τις νέες απαιτήσεις που επιβάλλει η σύγχρονη τεχνολογία, και οι απαιτήσεις του marketing . Εκφράσεις όπως οικονομική κρίση, μικρότερος κύκλος ζωής προϊόντος, η αξία των άυλων προϊόντων και υπηρεσιών προστέθηκαν σε λέξεις όπως φορολογία, παγκοσμιοποίηση-πανίσχυρος ανταγωνισμός και έφεραν σήμερα την πλειονότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα να παλεύουν μόνο και μόνο για την επιβίωση τους.

Όλα τα παραπάνω καθιστούν αναγκαίες γρήγορες και σωστές αντιδράσεις από τους ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων ώστε να διαφυλάξουν όσα έχουν χτισθεί.

Μήπως είναι η ώρα να αναθεωρήσουν το πόσο πρέπει να συμμετέχει η νέα γενιά και η εξοικείωση που έχει με την σύγχρονη “κοινωνία της πληροφορίας και της τεχνολογίας”;

Μήπως η ύπαρξη πλεον,σχεδίου διαδοχής είναι επιβεβλημένη τακτική για την εξασφάλιση της οικογενειακής επιχείρησης και της οικογένειας κατά συνέπεια; Αυτά είναι τα θέματα που θα προσπαθήσουμε να προβάσουμε και να αναλύσουμε στη συνέχεια, με ΣΤΟΧΟ να καταλήξουμε στο προφίλ ενός σύγχρονου ιδιοκτήτη οικογενειακής επιχείρησης.

## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

### Οικογένεια και οικογενειακή επιχείρηση

#### 1.1 Δημιουργώντας μια βιώσιμη οικογενειακή επιχείρηση

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται η παλαιότερη οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας και δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, από τις γεωργικές εκμεταλλεύσεις έως και τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, και μπορούν να έχουν οποιαδήποτε νομική μορφή (ατομικές, Ο.Ε., Α.Ε. κ.λπ.) αρκεί η διοίκηση να ασκείται από μέλος ή μέλη της οικογένειας.

Η πλειοψηφία των νέων επιχειρήσεων, που ιδρύονται στην Ελλάδα, έχουν τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων. 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. Η δημιουργία αυτής της κληρονομιάς προϋποθέτει την επιτυχή διαδοχή και ένας σωστός διοικητής είναι εκείνος που κατορθώνει να επιτύχει διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση.

Ο πυρήνας αξιών και η συμφωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας αποτελούν παράγοντες συνοχής και εμφανίζονται ως πλεονεκτήματα της οικογενειακής επιχείρησης. Ειδικότερα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις δημιουργούν οικονομικό πλούτο, διανέμουν αγαθά χρήσιμα για την κοινωνία αλλά χαρακτηρίζονται από χαμηλό ενδιαφέρον για την εξέλιξη της επιχείρησής τους και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Επιπλέον, είναι περισσότερο ευαίσθητες όσον αφορά την οικολογία και την εκπαίδευση αλλά δεν αντιδρούν ικανοποιητικά σε συμβάντα τα οποία δεν γνωρίζουν, όπως π.χ. η νομοθεσία. Χαρακτηρίζονται, επομένως, ως η σπονδυλική στήλη της οικονομίας καθώς έχουν σημαντικό ρόλο στην κοινωνία ως ένα δυναμικό σχολείο και πηγή αξιών που οφείλεται στην επιρροή της οικογένειας, ένα θεσμό πολύ σημαντικό για την κοινωνία.

Στην Ελλάδα όταν γίνεται αναφορά στις οικογενειακές επιχειρήσεις μιλάμε απ' ευθείας για την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του διεθνούς ελεγκτικού οίκου Grant Thornton το 80% των επιχειρήσεων στην Ελλάδα έχουν την μορφή της οικογενειακής επιχείρησης. Επίσης ένα ακόμη από τα λίγα σημαντικά στοιχεία που αναφέρονται στις οικογενειακές επιχειρήσεις συνολικά είναι ο αριθμός των μη αμειβόμενων μελών που απασχολούνται ως βοηθοί στην οικογενειακή επιχείρηση και το 2002 ήταν 309.271 άτομα ή το 7,8% των συνολικά απασχολούμενων, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ.

Τα στοιχεία των τεσσάρων περιόδων που αναφέραμε στην εισαγωγή ουσιαστικά είναι ο κύκλος ζωής μιας οικονομίας, ενός προϊόντος, μιας ανθρώπινης ζωής και φυσικά και μιας οικογενειακής επιχείρησης. Παρότι θα περιμέναμε ο κύκλος ζωής μιας οικογενειακής επιχείρησης να μην ολοκληρώνεται αλλά να γίνεται μια διαρκής επανεκκίνηση με "νέο αίμα" και ιδέες αυτό δεν ισχύει αφού συχνά οι ιδιοκτήτες λειτουργούν αυταρχικά και προτιμούν ακόμη και λιγότερα κέρδη απ το να δηχθούν παρεμβάσεις στη "δουλειά" τους.



Αυτό ίσως να μην επηρεάζει καθοριστικά την βιωσιμότητα της οικογένειας και της επιχείρησης στη πρώτη γενιά, όμως η διαδοχή, που είναι και το θέμα που εξετάζουμε περισσότερο απ' όλα είναι αυτή που ίσως να αποτελεί το μεγαλύτερο μειονέκτημα κάθε οικογενειακής επιχείρησης στην Ελλάδα.

Ακόμη και σε περιπτώσεις ανάγκης οι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων δεν παραχωρούν μερίδιο σε άτομα εκτός του στενού οικογενειακού κύκλου, κάτι που καθιστά εσωστρεφής και δυσκίνητες τις οικογενειακές επιχειρήσεις και συνήθως τις κάνει να "αντέχουν" 24-30 έτη δηλαδή η επιχείρηση ολοκληρώνει τον κύκλο ζωής της συνήθως στη δεύτερη ή στη τρίτη γενιά.

Η δυσχέρεια στην **διαδοχή** του ιδρυτή της οικογενειακής επιχείρησης αποτελεί συχνά ένα δυσεπίλυτο πρόβλημα, το οποίο οι επιχειρήσεις αυτού του τύπου καλούνται να διαχειρισθούν.

Ωστόσο ενώ πολλοί εκ των ιδρυτών τέτοιων επιχειρήσεων υπήρξαν χαρισματικοί ως προς τις κατά καιρούς στρατηγικές επιχειρηματικές επιλογές τους, δεν έχουν καταστρώσει

πλάνο διαδοχής με αποτέλεσμα μετά την αποχώρηση (για διάφορους λόγους) τους να επέρχεται σύγχυση αν όχι χάος. Επιπρόσθετα συχνά οι ιδρυτές των επιχειρήσεων επιλέγουν με βάση συναισθηματικά κριτήρια (συγγένεια) τον διάδοχό τους και όχι με βάση αξιοκρατικές μεθόδους και δέχονται με ευκολία να εθελουφλούν όταν τα παιδιά τους λ.χ. αποδεικνύονται ιδιαίτερα αδύναμα στην διαχείριση σύνθετων προβλημάτων. Με αυτό τον τρόπο αντί να τίθενται αυστηρά κριτήρια που αφορούν την βιωσιμότητα της επιχείρησης, τίθενται αμιγώς κριτήρια συγγένειας.

Το μοντέλο των οικογενειακών επιχειρήσεων περιλαμβάνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τόσο αρνητικά όσο και θετικά την εξέλιξή τους, ανάλογα με τον στρατηγικό τους σχεδιασμό. Η σημερινή κατάσταση της παγκόσμιας οικονομίας επιβάλλει στις σύγχρονες οικογενειακές επιχειρήσεις προσεκτικούς χειρισμούς, προκειμένου να μετατρέψουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σε επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες όμως σχεδόν πάντα απαιτούν κεφάλαια, κεφάλαια όμως που είναι να δύσκολο να βρεθούν σε δυσκίνητους οργανισμούς όπως αυτοί των οικογενειακών επιχειρήσεων. Η εξασφάλιση χρηματοδοτήσεων αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης και πλεονέκτημα έναντι του συναγωνισμού, όμως πχ η δυσκολία του να αποφασίσει μια οικογένεια να πάρει δάνειο (βάζοντας συνήθως ενέχυρο κάποιο περιουσιακό στοιχείο) για την ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης και ο φόβος για την ασφαλής συνέχεια της οικογένειας μεταφέρετε άμεσα στα επιχειρηματικά σχέδια του ηγέτη της επιχείρησης. Αυτό έχει σαν επακόλουθο την μειονεκτική θέση της οικογενειακής επιχείρησης απέναντι σε μεγαλύτερες εταιρίες άλλου τύπου.

Από την άλλη πλευρά, αυτός ο φόβος για την ασφάλεια της οικογένειας οδηγεί σε έναν συντηρητισμό, ο οποίος ναι μεν μπορεί να φέρνει απώλεια ευκαιριών που μπορούν να προκύψουν για την επιχείρηση αλλά ταυτόχρονα βοηθά την επιχείρηση να κάνει πιο σταθερά και σίγουρα βήματα χωρίς υψηλό ρίσκο.

Παράλληλα μεγάλη πρόκληση για τις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί η δυνατότητα του ηγέτη να διαχωρίσει την οικογένεια από την επιχείρηση και την δυνατότητα όλων των μελών να μπορούν να κρίνουν και να αξιολογούν την επιχείρηση αποστασιοποιημένοι από την συναισθηματική αξία που ίσως τους δημιουργεί αυτή η επιχείρηση διότι αλλιώς το μακροπρόθεσμο πλάνο που σχεδόν πάντα ακολουθούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να αποδειχθεί συναισθηματικά εφικτό αλλά εκτός πραγματικότητας.

Χωρίς αμφιβολία όμως η μεγαλύτερη πρόκληση της οικογενειακής επιχείρησης είναι το θέμα της διαδοχής. Η διαδοχή είναι ένα πολύ λεπτό σημείο που ίσως προβληματίζει τους ηγέτες όμως αυτό γίνεται την τελευταία στιγμή. Αυτό ίσως είναι και λογικό αφού είναι μέρος της ανθρώπινης φύσης η δυσκολία της αποδοχής ότι τα χρόνια περνούν και οι καταστάσεις και οι άνθρωποι αλλάζουν. Θέματα εγωισμού, φορολογία στη μεταβίβαση, έλλειψη εμπιστοσύνης είναι μερικά από αυτά που χωρίζουν την παλιά γενιά και την μεταβίβαση της επιχείρησης στη νέα γενιά.

Η βάση που πρέπει όμως να κινεί τον οργανισμό οικογένεια- οικογενειακή επιχείρηση από την φάση της δημιουργίας μέχρι της φάση της διαδοχής είναι η οικογενειακές αξίες. Αυτές καθορίζουν πρώτα την ταυτότητα των μελών της οικογένειας, των "δεσμών αίματος", τους μακροπρόθεσμους κοινούς στόχους και την ψυχραιμία που είναι απαραίτητη στις εποχές που ζούμε. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι αξίες που μεταφέρονται στους διαδόχους είναι η "άυλη" κληρονομιά και ίσως είναι το ίδιο η και περισσότερο σημαντική από την υλική.

Το γεγονός ότι η οικογενειακή επιχείρηση περνά σαν κληρονομιά από γενιά σε γενιά, ενισχύει τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό αφού η φύση της και η δομή της δεν απαιτεί υποχρέωση για δημοσίευση των κερδών και καταβολή μερισμάτων με συνέπεια την κατεύθυνση αποκλειστικά στις ανάγκες της και όχι στις απαιτήσεις της αγοράς. Η δομή μιας οικογενειακής επιχείρησης και η διοικητική της ιεραρχία είναι συνήθως λιγότερο σύνθετη και περισσότερο ευέλικτη συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Ο σχεδιασμός μπορεί να μεταβληθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα, καθώς δεν απαιτείται η έγκριση των μετόχων προκειμένου να ληφθούν κρίσιμες αποφάσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να αντιδράσουν γρηγορότερα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, καθώς και να προβλέψουν και να διαχειριστούν το αβέβαιο εξωτερικό περιβάλλον πιο αποτελεσματικά.

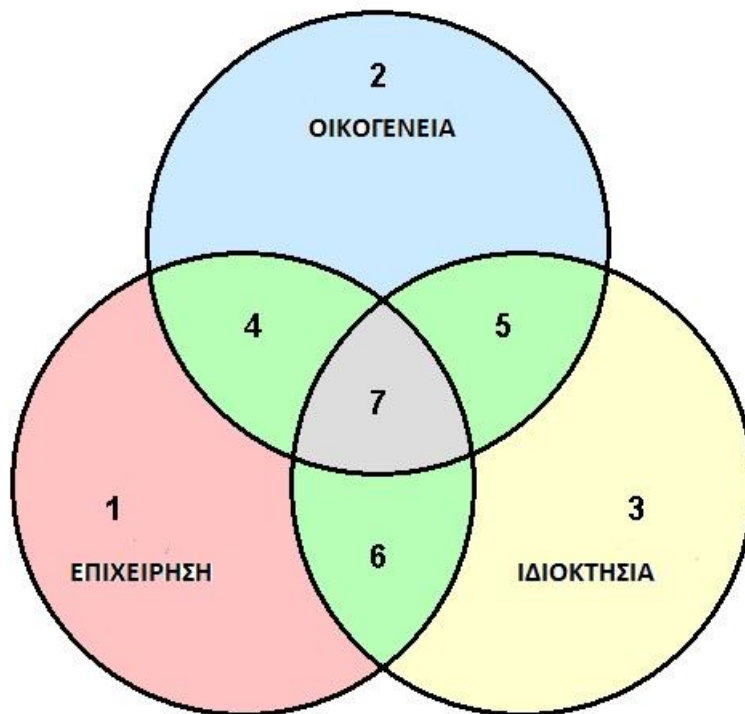
Οι οικογενειακές επιχειρήσεις επενδύουν στα ταλέντα που διαθέτουν, καλλιεργώντας τις ικανότητες των εργαζομένων για μεγάλο χρονικό διάστημα. Συχνά οι οικονομικές απολαβές του μέσου υπάλληλου μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι χαμηλότερες από αυτές του μέσου υπάλληλου μιας μη οικογενειακής επιχείρησης. Εν τούτοις, πολλοί υπάλληλοι οικογενειακών επιχειρήσεων παραμένουν «πιστοί» στην επιχείρηση για πολλά χρόνια, καθώς νιώθουν μέρος μιας ευρύτερης οικογένειας που τους προσφέρει σταθερότητα και αναγνώριση.

Η μακροβιότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων «χτίζει» ισχυρές πελατειακές σχέσεις. Οι πελάτες τους συχνά παραμένουν πιστοί για μεγάλα χρονικά διαστήματα, λόγω του «ανθρώπινου προσώπου» της επιχείρησης και της αφοσίωσης, τόσο των μελών της οικογένειας όσο και των υπαλλήλων. Παρά τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα μέσα στο ολοένα αυξανόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται, διέπονται από ορισμένα χαρακτηριστικά, που μπορούν, όχι μόνο να τις κάνουν ανταγωνιστικές, αλλά και να τις βοηθήσουν να βγουν ενισχυμένες μέσα από τις αντίξοες συνθήκες μιας οικονομικής κρίσης.

## 1.2 Το μοντέλο της οικογενειακής επιχείρησης

Το οικογενειακό και το επιχειρησιακό περιβάλλον της οικογενειακής επιχείρησης είναι δυο πράγματα αλληλένδετα, η λειτουργία του ενός στηρίζει την λειτουργία του άλλου όπως ακριβώς τα όργανα ενός ανθρωπίνου σώματος. Φυσικά υπάρχει δράση και αντίδραση σε καθημερινή βάση (πχ. η απόφαση για επέκταση μια μονάδας της επιχείρησης κατά πάσα πιθανότητα θα αναθεωρήσει και τον προϋπολογισμό της οικογένειας).

Στο παραδοσιακό μοντέλο οικογένειας- επιχείρησης ήρθε να προστεθεί η έννοια της ιδιοκτησίας για να καλύψει το κενό όταν η επιχείρηση ξεφύγει από το στενό κύκλο της οικογένειας και περάσει σε αδερφια, συγγενεις η μέτοχους που δεν έχουν καμία απολύτως σχέση με την οικογένεια.



Η δεύτερη αμιγής κατηγορία (1) περιέχει συνεργάτες που εργάζονται στη επιχείρησης αλλά δεν είναι μέλη της οικογένειας .

Η πρώτη αμιγής κατηγορία (2) αποτελείται από μέλη της οικογένειας που δεν εργάζονται στην επιχείρηση. Η Τρίτη αμιγής κατηγορία (3) αποτελείται από συνεργάτες που είναι απλοί επενδυτές, δηλ., έχουν συμμετοχή στην ιδιοκτησία της ΟΕ αλλά δεν είναι μέλη της οικογένειας ούτε εργάζονται στη επιχείρηση. Η τέταρτη κατηγορία (4) αποτελείται από μέλη της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση. Η πέμπτη κατηγορία (5) περιέχει συνεργάτες που είναι μέλη της επιχείρησης και έχουν ένα μερίδιο της ιδιοκτησίας αλλά δεν είναι μέλη της οικογένειας. Η έκτη κατηγορία (6) περιέχει συνεργάτες που είναι μέλη της οικογένειας και έχουν μερίδιο στην ιδιοκτησία αλλά δεν εργάζονται στη επιχείρηση. Τελικά η έβδομη κατηγορία (7) είναι άτομα που έχουν όλες τις τρεις ιδιότητες: είναι μέλη της οικογένειας, εργάζονται στην επιχείρηση και έχουν μερίδιο στην ιδιοκτησία

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις επιχειρήσεις παρόλα αυτά βλέπουμε το μοντέρνο μοντέλο να “χωλαίνει” στο σημείο (3) αφού η προτίμηση στο να είναι συγκεντρωμένη η εξουσία μόνο στην οικογένεια η έστω στο οικογενειακό περιβάλλον είναι φανερή. Οι ιδιοκτήτες προτιμούν να φτάσουν όπως φαίνεται στο έσχατο σημείο προκειμένου να κρατήσουν μονοί τους την επιχείρηση η εάν δεν υπάρχει άλλος δρόμος θα προτιμήσουν να την πουλήσουν.

Το ακόλουθο σχεδιάγραμμα 1.1 αφορά τις απαντήσεις στην ερώτηση 15 του ερωτηματολογίου που αφορούσε την παλιά γενιά.



Σχεδιάγραμμα 1.1

Το ακόλουθο σχεδιάγραμμα 1.2 αφορά τις απαντήσεις στην ερώτηση 15 του ερωτηματολογίου που αφορούσε την νέα γενιά.



Σχεδιάγραμμα 1.2

Όπως βλέπουμε η νέα γενιά είναι διατεθειμένη έστω και σε μικρό ποσοστό παραπάνω να κάνει κάποια κίνηση που είτε θα απαλλάξει την οικογένεια από μια μη- κερδοφόρος επιχείρηση είτε την βοήθεια κάποιου μετόχου. Τους παράγοντες από τους οποίους που οφείλετε αυτή η μετατόπιση θα τους εξετάσουμε στη συνέχεια.

### **1.3 Η ΙΔΙΑΙΤΕΡΗ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν μια ξεχωριστή δυναμική. Πέρα από τα θέματα που σχετίζονται με τη διοίκηση και ανάπτυξη ενός κερδοφόρου οργανισμού, υπάρχουν επίσης και πολύ σημαντικοί παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την οικογένεια, όπως για παράδειγμα η μετάβαση της διοίκησης από την μία γενιά στην άλλη.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις και η ενασχόληση με αυτές συνεπάγεται την αντιμετώπιση συγκεκριμένων ιδιαίτερων προκλήσεων. Κατά την διάρκεια της εξέλιξης τους, οι πελάτες μας – οικογενειακές επιχειρήσεις - έχουν να αντιμετωπίσουν ερωτήματα που ουσιαστικά αφορούν μόνο το συγκεκριμένο τύπο επιχείρησης:

- Πως θα διαχειριστούμε τη διαδοχή από τη μία γενιά στην άλλη;
- Πως θα καταφέρουμε να εισάγουμε επαγγελματικούς τρόπους διοίκησης με σκοπό τη περαιτέρω ανάπτυξη, χωρίς να χάσουμε το οικογενειακό μας πνεύμα και τις αξίες μας;
- Πρέπει να δημιουργήσουμε ένα «γραφείο οικογένειας» το οποίο θα διαχειρίζεται τα της οικογένειας και μόνο;
- Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος αμοιβών τόσο για μέλη της οικογένειας όσο και για στελέχη εκτός οικογένειας;
- Πως διαχωρίζουμε πρακτικά την «ιδιοκτησία» από τη «διοίκηση»

Τα μέλη της οικογένειας που δουλεύουν στην επιχείρηση πρέπει να έχουν τουλάχιστον τα ίδια προσόντα και να δουλεύουν το ίδιο σκληρά όπως και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Αν η ηγεσία μιας οικογενειακής επιχείρησης, συνήθως μέλη της οικογένειας, προσλάβει και δώσει τίτλους σε οικογενειακές μετριότητες απλώς διαβρώνει την αξιοπιστία της. Τα ικανά στελέχη θα φύγουν και θα μείνουν τελικά όσα βλάπτουν την επιχείρηση.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις - εκτός από τις πολύ μικρές - χρειάζονται επαγγελματικά στελέχη που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Η σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα απαιτεί επαγγελματικά στελέχη με γνώσεις και εξειδίκευση σε πολλούς τομείς - παραγωγή, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικά, ανθρωπίνους πόροι κλπ. Οι επαγγελματίες αυτοί από τη στιγμή της πρόσληψής τους πρέπει να γίνονται πλήρη μέλη της επιχείρησης συνήθως με κάποια συμμετοχή στα κέρδη και στην ιδιοκτησία της επιχείρησης, αλλιώς δεν πρόκειται να μείνουν για πολύ. Το γεγονός ότι η ανέλιξη τους έχει όρια, αφού τα ηνία της επιχείρησης είναι σε οικογενειακά χέρια, πρέπει να αντισταθμίζεται με κάποια συγκεκριμένα οφέλη.

Άσχετα με το πόσα μέλη της οικογένειας έχουν κάποια ηγετική θέση, και άσχετα με το πόσο αποτελεσματικά είναι, μία από τις ηγετικές θέσεις - επικεφαλής μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικού, προσωπικού ή λειτουργίας - πρέπει πάντα να δίνεται σε ένα μη μέλος της οικογένειας. Ο λόγος είναι απλός: το στέλεχος αυτό μπορεί να είναι αντικειμενικό και μπορεί να μένει ανεπηρέαστο από τα μέλη της οικογένειας και τις γνώμες τους. Είναι σημαντικό το στέλεχος αυτό να μην ανακατεύεται σε οικογενειακά θέματα, επιχειρηματικά ή όχι.

Να προσθέσουμε ότι γενικά η δεύτερη και τρίτη γενιά μιας οικογενειακής επιχείρησης διατηρεί την ιδιοκτησία της γιατί η επιχείρηση δεν είναι συνήθως τόσο καθιερωμένη ώστε να είναι εύκολη η πώληση της. Κατά κανόνα η τέταρτη γενιά μιας οικογένειας με μια επιτυχημένη επιχείρηση είναι οικονομικά σε καλή κατάσταση ώστε να μην θεωρεί πλέον απαραίτητη την άμεση συμμετοχή της στην επιχείρηση. Στο σημείο αυτό τα οικογενειακά μέλη με κάποιο μερίδιο μπορεί να είναι πολλά και να είναι κάπως απομακρυσμένα από τις υποθέσεις της επιχείρησης, θεωρώντας την ως επένδυση παρά ιδιοκτησία. Πάντως οι οικογενειακές επιχειρήσεις που επιβιώνουν την απώλεια του ιδρυτή είναι λίγες και αυτές που διαρκούν μερικές γενιές ακόμα λιγότερες. Ας σημειωθεί ότι πολύ σπάνια οικογενειακά μέλη διοικούν πχ μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο.

Η επιτυχία τόσο της οικογένειας όσο και της επιχείρησης είναι δυνατή μόνο εάν η οικογένεια υπηρετεί την επιχείρηση. Εάν σκοπός της επιχείρησης είναι να υπηρετεί την οικογένεια και οι δύο δεν πρόκειται να πάνε μπροστά. Κάτι που γίνεται σχεδόν κατά κόρον στην ελληνική πραγματικότητα των οικογενειακών, ειδικότερα των μικρότερων επιχειρήσεων.

Εξ' αρχής η γνώση των βασικών αρχών δημιουργίας, οργάνωσης, (οργανωτική δομή, στελέχωση, περιγραφή εργασιών [Job Descriptions], πρόσληψη, εκπαίδευση, αμοιβή, και ανάπτυξη στελεχών), διαχείρισης, στρατηγικό προγραμματισμό, εκτέλεση και φυσικά συνεχή μέτρηση και απολογισμό της πορείας της επιχείρησης. Δυστυχώς πολλοί, αν όχι όλοι, επιχειρηματίες ξεκινούν μια επιχείρηση χωρίς καμία επαγγελματική προετοιμασία και εκπαίδευση. Το χειρότερο είναι ότι δε σκέπτονται ή ακόμη και αρνούνται να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους ή να αποκτήσουν τις νέες γνώσεις και δεξιότητες που απαιτεί η συνεχής ανάπτυξη και ευημερία της επιχείρησης. Ισχυρίζονται ότι το γεγονός ότι έκαναν μια «καλή αρχή», δηλαδή, δημιούργησαν μια αρκετά πετυχημένη επιχείρηση, είναι μια απόδειξη ότι ξέρουν τι κάνουν. Η πραγματικότητα είναι ότι οι γνώσεις και δεξιότητες που ήταν κατάλληλες για την Δημιουργία της επιχείρησης δεν είναι κατάλληλες για τη επόμενη φάση της Ανάπτυξης. Αυτός είναι ο λόγος που πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα επιβίωσης μετά τον πέμπτο χρόνο ή όταν ο νέος διάδοχος «μπαίνει» στην επιχείρηση. Εδώ το διοικητικό στίλ του «Εγώ αποφασίζω και διατάσσω» που ήταν αποτελεσματικό στη φάση της δημιουργίας πρέπει να αντικατασταθεί με το «Εμείς συνεργαζόμαστε».



Επιπλέον η οικογενειακή επιχείρηση έχει τα πρόσθετα προβλήματα της οικογενειακής αρμονίας. Επιτυχημένες επιχειρήσεις που διοικούνται από δυσσαρεστημένες οικογένειες αργά ή γρήγορα καταλήγουν στα δικαστήρια. Είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός οικογενειακού συμβουλίου όπου μέλη της οικογένειας συζητούν τα προσωπικά τους προβλήματα και αναζητούν τρόπους βοήθειας από την επιχείρηση. Άλλωστε δυστυχώς πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις υποφέρουν από μια υπερευαίσθησία. Είναι αυτό που λέμε στην καθημερινή γλώσσα «Έλα τώρα μεταξύ μας. Αδέλφια δεν είμαστε; Τι τα θέλουμε τα χαρτιά και τα συμβόλαια δεν μου εμπιστεύεσαι; κ.λπ.» Αναρίθμητες είναι οι περιπτώσεις συγκρούσεων μεταξύ μελών της οικογένειας από συμφωνίες που έγιναν κάποτε σε προφορικό επίπεδο που αργότερα το ένα μέλος «θυμάται» πολύ καλά ότι η συμφωνία ήταν όπως αυτό εξηγεί και το άλλο επιμένει ότι δεν ήταν έτσι. Ναι εμπιστεύσου αλλά επαλήθευε! Αναφορά σε μια γραπτή συμφωνία είναι ο μοναδικός τρόπος επαλήθευσης των όσων έχουν συμφωνηθεί.

Ο ιδρυτής για να επιτύχει τη σωστή οργάνωση και λειτουργία μιας οικογενειακής επιχείρησης θα πρέπει:

- Να βάζει τα κατάλληλα άτομα στις σωστές θέσεις,
- Να συντονίζει και να συγχρονίζει τις προσπάθειές τους
- Να κατευθύνει τις ενέργειές τους προς την υλοποίηση των επιλεγμένων στόχων της επιχείρησης.
- ο ιδρυτής θα πρέπει ευθύς εξ αρχής να δημιουργήσει απλά αλλά αποτελεσματικά συστήματα παρακολούθησης της απόδοσης των στελεχών και της γενικής πορείας της επιχείρησης
- θα πρέπει να δημιουργήσει τα κατάλληλα συστήματα παρακίνησης, αναγνώρισης και ανταμοιβής των συνεργατών του
- παράλληλα θα πρέπει ο επιχειρηματίας να εμφυσήσει σε όλους τους συνεργάτες την νοοτροπία ότι η επιτυχία της επιχείρησης μεταφράζεται και σε δική τους επιτυχία. Όλοι οι συνεργάτες θα πρέπει να ενστερνιστούν την φιλοσοφία ότι η επιτυχία βασίζεται στην ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης.

Τελικά ο επιχειρηματίας θα πρέπει να ασπαστεί τον βασικό νόμο ότι υγιείς επιχειρήσεις στηρίζονται σε ευτυχισμένες οικογένειες.

## **Οι ιδιαίτερες προκλήσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων**

Η πρώτη και σημαντικότερη πρόκληση είναι η εξεύρεση χρημάτων. Δεδομένου ότι η ελληνική οικονομία συρρικνώνεται καθημερινά, το Ακαθάριστο Τοπικό (Εθνικό) Προϊόν (ΑΕΠ) το 2011 μειώθηκε κατά ένα 5% και οι προβλέψεις για το τρέχον έτος είναι εξίσου απογοητευτικές, η δημιουργία μετρητών που θα επιτρέψει στη ομαλή λειτουργία και πιθανή ανάπτυξη της επιχείρησης είναι σχεδόν αδιανόητη. Η καταφυγή στις τράπεζες ως η μόνη εναλλακτική εξασφάλισης ικανοποίησης των βραχυχρονίων υποχρεώσεων είναι εξίσου δύσκολη. Οι τράπεζες λόγω του «στριμώγματος» να βελτιώσουν τους δικούς τους ισολογισμούς και να ανταποκριθούν στις συστάσεις της ΕΕ αδυνατούν ή ίσως και δεν θέλουν, λόγω του αβέβαιου επιχειρησιακού κλίματος της Ελλάδας, να δανειοδοτήσουν.

Μια άλλη πρόκληση είναι η έλλειψη τοπικής, πανευρωπαϊκής και παγκόσμιας ζήτησης. Ότι ζήτηση υπάρχει ικανοποιείται από επιχειρήσεις από χώρες που είναι περισσότερο ανταγωνιστικές όπως οι χώρες της Ασίας. Δυστυχώς ο δόλιος πλούτος που το άφθονο χρήμα από την ΕΕ και η εύκολη πίστωση των ελληνικών τραπεζών δημιούργησαν μια αίσθηση ευημερίας και άσκοπης σπατάλης με αποτέλεσμα να ανέβει το επιχειρησιακό κόστος σε ύψη απαράδεκτα από τις αγορές και ασυμβίβαστα με την παραγωγικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων.

Τελικά ίσως η μεγαλύτερη πρόσκληση είναι το θέμα της Διαδοχής ή Μεταβίβασης. Ως γνωστό η πλειονότητα των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων ιδρύθηκαν τις δεκαετίες 1950 και 1960. Αυτό σημαίνει ότι οι ιδρυτές είναι τώρα γύρω στα 70 ετών. Δεδομένου ότι, ως γνωστό, πολλοί λίγοι ιδρυτές έχουν ένα σοβαρό σχέδιο διαδοχής οι δυσκολίες των σημερινών οικονομο-πολιτικών καταστάσεων μπορεί να ωθήσει μερικούς ιδρυτές να προβούν σε βεβιασμένες μεταβιβάσεις, να «ξεφορτωθούν» τις επιχειρήσεις με τις αβάσταχτες σκοτούρες τους, με μερικές αναπάντεχες επιπτώσεις για τους ίδιους και τις οικογένειές τους.

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**

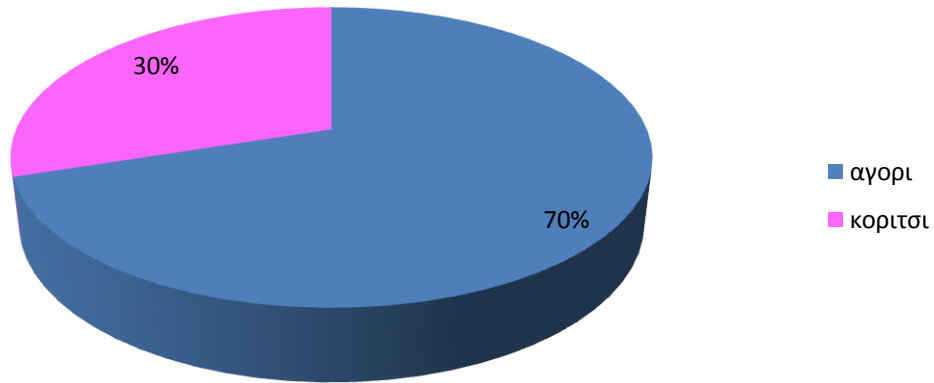
### **2. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΧΗ**

#### **2.1 ΦΥΛΟ ΔΙΑΔΟΧΟΥ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Ίσως πριν μερικές δεκαετίες η διαδοχή να ήταν ένα θέμα καθαρά αντρικό, αφού τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις δεκάδων αιώνων απαιτούσαν τον διαχωρισμό μεταξύ ανδρών και γυναικών και όσων αφορά την οικογενειακή επιχείρηση που αναφερόμαστε ήταν δεδομένο ότι θα περάσει στα χέρια του αγοριού. Ακόμη και αν υπήρχαν μόνο κορίτσια στην οικογένεια, η επιχείρηση θα περνούσε στα χέρια του γαμπρού όταν θα παντρευόταν η κόρη, δηλαδή η οικογένεια προτιμούσε να εμπιστευτεί ένα νέο μέλος στην οικογένεια που ουσιαστικά δεν γνώριζε ακόμη. Επίσης ακόμη και όταν η κόρη δούλευε στην οικογενειακή επιχείρηση, ακόμη και είχε σημαντική πρόοδο και επιτεύγματα, η προσφορά της θεωρούταν δεδομένη και αγνοούταν ως προς την διαδοχή.

Φυσικά όμως αυτό απ την άλλη επέτρεπε στις κόρες να έχουν μια πιο άνετη ζωή αφού για να υπάρξει εξομοίωση στην διανομή της οικογενειακής περιουσίας συχνά κληρονομούσαν ακίνητα ,μετρητά ,αυτοκίνητα. Κάτι που όμως συνολικά αποδυνάμωνε την δυναμική της επιχείρησης αφού ουσιαστικά για να “αποζημιωθεί” η κόρη έπαιρνε πολύ σημαντικά κεφάλαια που θα μπορούσαν να διατεθούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης .

## Εάν θα μπορούσατε να επιλέξετε το φύλο του διαδοχου ποιο θα ήταν αυτό;



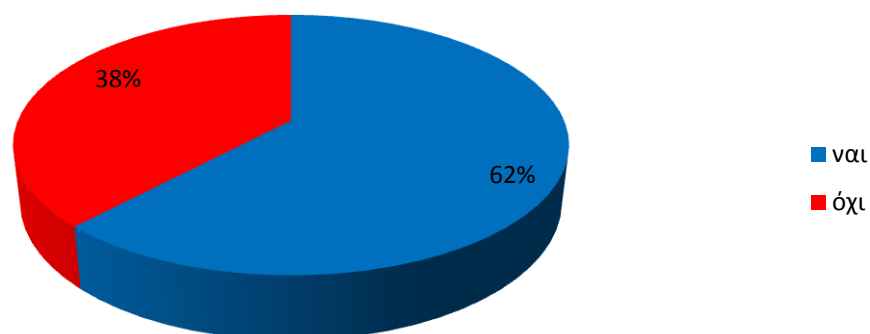
Σχεδιάγραμμα 2.1

Όπως μπορούμε να δούμε στο σχεδιάγραμμα 2.1 που αφορά την παλιά γενιά και την ερώτηση 1 του ερωτηματολογίου της, το 70% των ερωτηθέντων απάντησε ότι αν έπρεπε οπωσδήποτε να διαλέξει ανάμεσα σε αγόρι ή κορίτσι για διάδοχο της εταιρίας θα προτιμούσε αγόρι. Αυτό το ποσοστό μας δείχνει ευδιάκριτα ότι ακόμη και στις ημέρες μας στον ελληνικό χώρο τουλάχιστον υπάρχουν ακόμη τα στερεότυπα της διαφοράς δυναμικότητας και ικανότητας των δυο φύλων ως προς την δυνατότητα να αναλάβουν την οικογενειακή επιχείρηση.

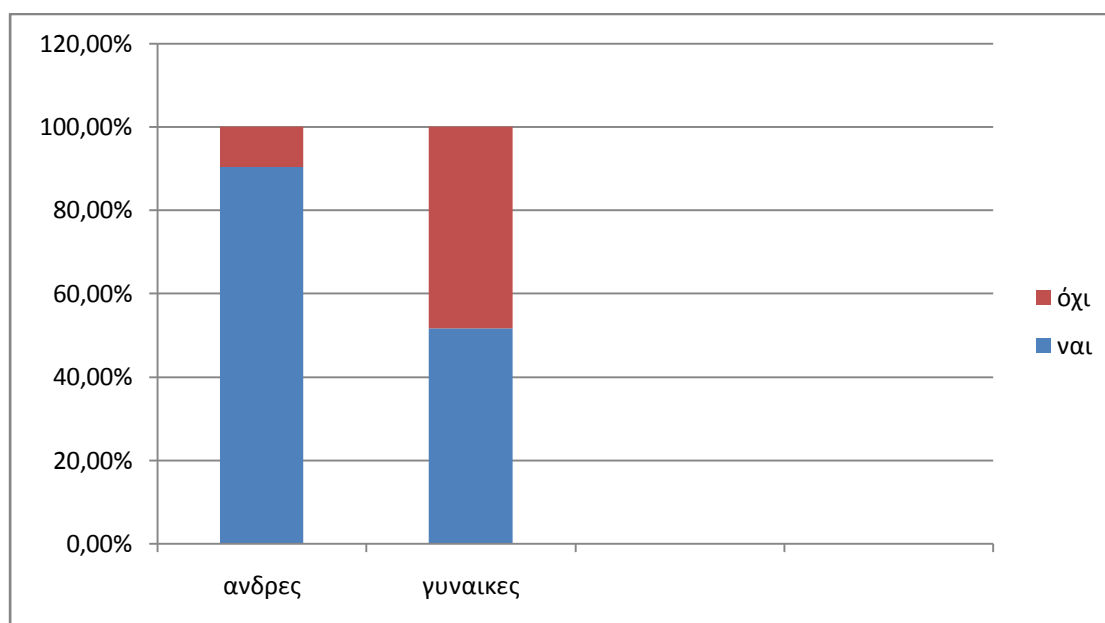
Αυτό το ποσοστό έρχεται να το ενισχύσει η αντίστοιχη έρευνα στη νέα γενιά στο σχεδιάγραμμα 2.2 όπου βλέπουμε ότι στην αντίστοιχη ερώτηση 1 του ερωτηματολογίου της νέας γενιάς, ένα 62% των ερωτηθέντων απαντά ότι το φύλο τους επηρεάζει άμεσα την δυνατότητα τους να διαδεχτούν την παλιά γενιά.

Επίσης μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει το ποσοστό των ανδρών της νέας γενιάς που θεωρούν ότι το φύλο τους επηρεάζει την πιθανότητα τους να διαδεχτούν αφού η συντριπτική πλειοψηφία 90,4% απαντά ναι σε αντίθεση με τις γυναίκες όπου τα ποσοστά είναι μοιρασμένα. Ενδεικτικά παρουσιάζουμε στο σχεδιάγραμμα 2.3

## Πιστεύετε ότι το φύλο σας επηρεάζει την πιθανότητα διαδοχής σας στην οικογενειακή επιχείρηση;



Σχεδιάγραμμα 2.2

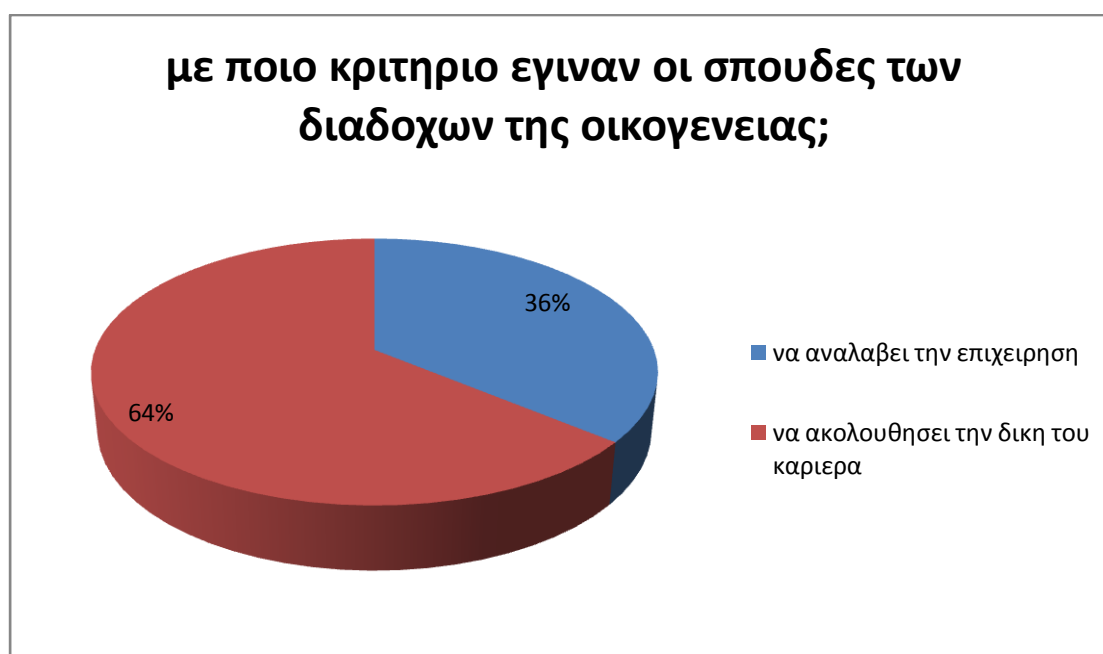


Σχεδιάγραμμα 2.3

Αν θέλουμε να καταλήξουμε σε ένα απλό συμπέρασμα και αφού η νέα γενιά που απάντησε την έρευνα ήταν κατά συντριπτικό ποσοστό μορφωμένη σε τριτοβάθμιο επίπεδο, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ειδικά στα αγόρια των οικογενειών η αξία η ίσως και η αντίληψη που περνά η οικογένεια είναι ότι κάποια στιγμή αυτά είναι που θα αναλάβουν την επιχείρηση και ότι αυτά όπως η προηγούμενη γενιά του ηγέτη – πατέρα τους θα είναι οι φυσιολογικοί διάδοχοι. Κάτι που ίσως να οδηγεί σε συγκρούσεις στο μέλλον αφού πλέον η γυναικεία αντίληψη μεταβάλετε περισσότερο σε σχέση με προηγούμενες δεκαετίες.

## 2.2 ΣΠΟΥΔΕΣ ΜΕΛΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

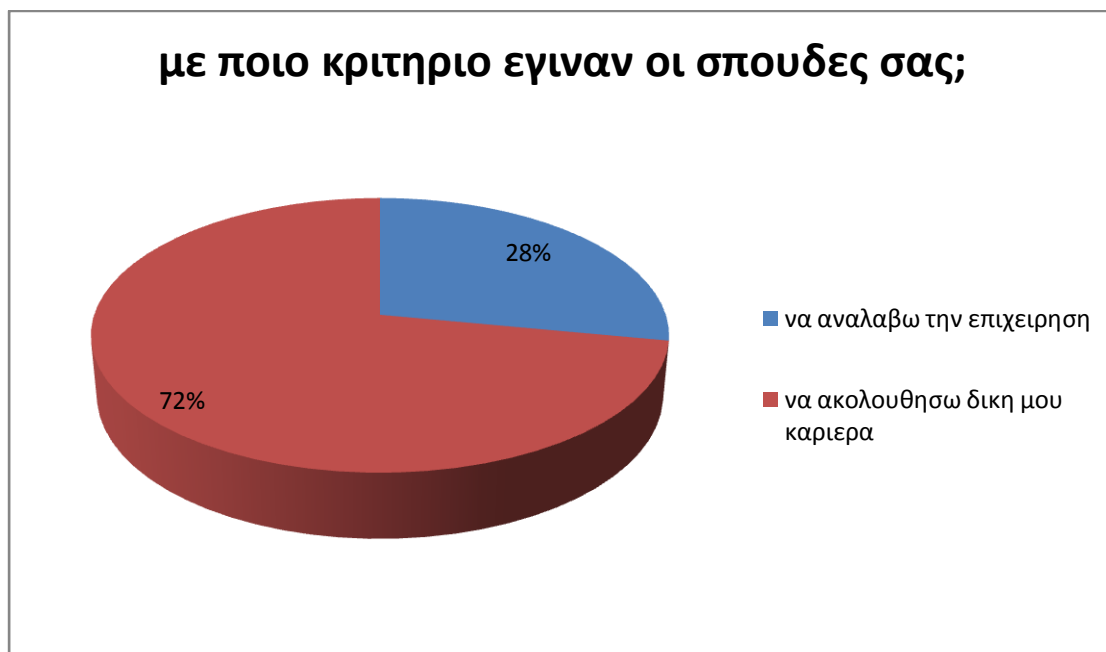
Όπως αναφέραμε και στην εισαγωγή η εξέλιξη και τα στάδια αναδόμησης της ελληνικής κοινωνίας, έφεραν και ανάπτυξη στον τομέα της παιδείας. Παρά τις δυσκολίες σήμερα οι νέες γενιές έχουν την δυνατότητα να λαμβάνουν πλήρη μόρφωση κάτι που είχε ως αποτέλεσμα τις τελευταίες δεκαετίες ο αριθμός των πτυχιούχων ανωτάτων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων να αυξάνονται εκθετικά. Αυτό σίγουρα έπαιξε μεγάλο ρόλο και ως προς την πρώτη γενιά και τους ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων αλλά και ακόμη περισσότερο για την νέα γενιά που ακολουθεί.



Σχεδιάγραμμα 2.4

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε στο σχεδιάγραμμα 2.4 οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι διατεθειμένοι σε μεγάλο ποσοστό να αφήνουν την νέα γενιά να ακολουθησει την δική της πορεία, τουλάχιστον στην ηλικία των 16-20, αφού ακόμη δεν σκέπτονται καν την διαδοχή αφού λογικά οι ηγέτες είναι στην ηλικία των 40-55 ετών. Έτσι μόνο ένα 36% έχει η είχε ήδη στο μυαλό του οι σπουδές των διαδόχων να γίνουν με σκοπό την διαδοχή τη οικογενειακής επιχείρησης.

Παράλληλα όπως θα βλέπουμε και στο σχεδιάγραμμα 2.5 η νέα γενιά είτε λόγω του ότι δεν υπάρχει σύμπνοια και σωστή μεταφορά αξιών στη οικογένεια είτε απλά γιατί έχει σκοπό να ακολουθησει μια δική της κατεύθυνση, δηλώνει σε ποσοστό 72% ότι το κριτήριο με το οποίο διάλεξε τις σπουδές της είναι μια ατομική καριέρα, εκτός οικογενειακής επιχείρησης ενώ μόλις ένα 28% σπούδασε με σκοπό να βοηθήσει με τις μετέπειτα γνώσεις του, την οικογενειακή επιχείρηση να αναπτυχτεί.



Σχεδιάγραμμα 2.5

Τέλος συχνό φαινόμενο είναι οι ηγέτες να προτρέπουν την νέα γενιά να σπουδάσει ότι νομίζει χωρίς να προτείνουν και να υπενθυμίζουν στους διαδόχους ότι δεν είναι απλά μια κληρονομιά αλλά μια επιχείρηση που απαιτεί γνώσεις και “τριβή” με το αντικείμενο.

Το αποτέλεσμα είναι στα επόμενα χρόνια και ειδικά εάν ο διάδοχος δεν έχει καλές επιλογές εξέλιξης να ασκείται πίεση σε αυτόν για την είσοδο του στην επιχείρηση, η την αναγκαστική του είσοδο λόγω χρημάτων κυρίως. Αναλυτικότερα αυτούς αλλά και άλλους παράγοντες θα συναντήσουμε παρακάτω.

## **2.3 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Σε μια εποχή ιδιαίτερα δύσκολη ιδιαίτερα όσον αφορά την ελληνική κοινωνία, η νέα γενιά και οι προοπτικές της για το μέλλον διαρκώς μοιάζουν όλο και πιο δυσοίωνες.

Μέσα σε αυτή την άσχημη γενικότερα κατάσταση οι οικογενειακές επιχειρήσεις καθιστούν θα μπορούσαμε να πούμε τους πιθανούς διαδόχους προνομιούχους αφού σε εποχή που η επαγγελματική αποκατάσταση φαντάζει από δύσκολη έως αδύνατη πολλές φορές, αυτοί έχουν όχι μόνο την ευκαιρία να δουλέψουν αλλά και να έχουν την ευκαιρία να γίνουν αφεντικά με την δική τους δουλειά

Όπως βλέπουμε όμως στο σχεδιάγραμμα 2.6 ο βασικότερος λόγος στη συντριπτική πλειοψηφία της νέας γενιάς για την επιστροφή της στην οικογενειακή επιχείρηση είναι η ανεργία.

Οι άνεργοι στη χώρα μας σύμφωνα με εκτιμήσεις ίσως να είναι και πάνω από 1.000.000 και αυτό σίγουρα δικαιολογεί απόλυτα το να είναι πρώτος λόγος, αν μάλιστα το συνδυάσουμε με την επιθυμία της νέας γενιάς σε μεγάλο ποσοστό να ακολουθησει την δική της καριέρα όπως αναφέραμε προηγούμενα, τότε το πλήγμα τουλάχιστον στη ψυχολογία της νέας γενιάς είναι μεγάλο.

Ενώ θα μπορούσαμε να πούμε ότι μέσω αυτής της άσχημης κατάστασης ένα θετικό σημείο είναι ότι θα υπάρξει μεγαλύτερη συσπείρωση στις οικογενειακές επιχειρήσεις, αυτό ίσως να ήταν λανθασμένο αφού βλέπουμε ότι συνολικά σε ποσοστό 80% η νέα γενιά ωθείται χωρίς την ιδιαίτερη θέληση της προς την οικογενειακή επιχείρηση κάτι που μπορεί να εξελιχτεί αρνητικά στην πορεία της νέας γενιάς στην επιχείρηση.



Σχεδιάγραμμα 2.6



Η οικογενειακή επιχείρηση απαιτεί προσήλωση στους στόχους της, αφοσίωση και ομαδικό πνεύμα άσχετα με το αν δεν έχουν όλα τα μέλη της οικογένειας ή όλοι οι πιθανοί διάδοχοι τις ικανότητες που χρειάζονται για να επιλεγούν από τον ηγέτη για διάδοχοι της επιχείρησης.

Η είσοδος ενός μέλους ειδικά της νέας γενιάς που σίγουρα θα είναι πιο “ατίθασο” από κάποιο μέλος της γενιάς του ηγέτη μπορεί να επιφέρει συγκρούσεις και αναστάτωση στην επιχείρηση αφού δεν είναι η εργασία που εμπνέει, η εργασία που σπούδασε ή ονειρεύτηκε να ασχολείται.

Χαρακτηριστικό είναι ότι ειδικά μέλη μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων αναφέρουν εκφράσεις όπως ότι κατέληξαν στην οικογενειακή επιχείρηση, ότι δεν είχαν άλλη επιλογή και δεν άντεχαν την πίεση όσο ήταν στο ψάξιμο για δουλειά. Συνήθως πάντως η ενασχόληση τέτοιων περιπτώσεων μελών των οικογενειακών επιχειρήσεων ξεκινά με την προσωρινή ενασχόληση κάτι όμως που όπως καταμαρτυρούν τα ίδια τα μέλη, τους καταναλώνει χρόνο τον οποίο θα μπορούσαν να κοιτούν την δική τους καριέρα και ότι νιώθουν πως εγκλωβίζονται στην οικογενειακή επιχείρηση μόνο και μόνο για τα χρήματα.

## **2.4 ΑΞΙΕΣ-ΑΥΛΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ**

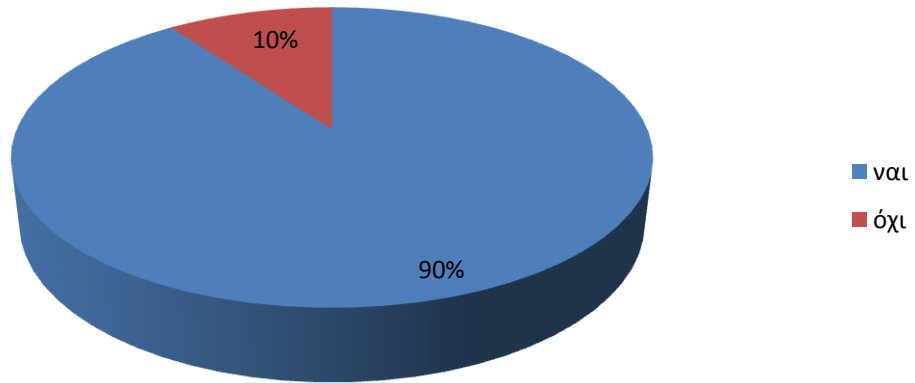
Όπως σχολιάσαμε και παραπάνω ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης δεν πρέπει να έχει ως στόχο να μεταβιβάσει απλώς τα υλικά αγαθά που του ανήκουν, την περιουσία του, αλλά να φροντίσει να δώσει και τα άυλα εφόδια που χρειάζονται στον διάδοχο της επιχείρησης ώστε να αναπτύξει τις πνευματικές ικανότητες που θα φροντίσουν η υλική κληρονομιά και οι κόποι του ηγέτη της επιχείρησης να μην πάει χαμένη.

Συνήθως υπήρχε μια τάση να διαχωρίζονται οι ρόλοι στην οικογένεια, τουλάχιστον παλαιότερα που κυριαρχούσε το πατριαρχικό μοντέλο οικογένειας όπου ο πατέρας φρόντιζε να υπάρχουν τα απαιτούμενα χρήματα για τις ανάγκες της οικογένειας, η μητέρα ασχολούταν κυρίως με την ανατροφή των παιδιών και την διαπαιδαγώγηση τους μαζί με την βοήθεια της εκπαίδευσης και εισαγωγής στη κοινωνία από το σχολείο. Αυτού του είδους η οικογένεια παρότι είναι αυστηρή στις αρχές και τις αξίες της σε επίπεδο πχ. κοινωνικών συναναστροφών αντιθέτως επιλέγει υπερπροστατευτικά συνήθως ακόμη και αν ασχολείται η νέα γενιά με την επιχείρηση να την απομακρύνει από το άκουσμα των προβλημάτων και των δυσκολιών της δουλειάς. Αυτό δημιουργεί ένα σημαντικό κενό όμως μεταξύ των καθημερινών ατομικών αποφάσεων που μπορούν να χαρακτηριστούν πολύ πιο άπλες ίσως και πιο ασήμαντες σε σχέση με αυτές τις ηγεσίες της οικογενειακής επιχείρησης που έχουν να κάνουν με το μέλλον και την επιβίωση της οικογενειακής επιχείρησης και συνοδεύονται από μεγάλη πίεση, άγχος και συχνά λάθη που πρέπει ο ηγέτης να ξεπεράσει και να προχωρήσει. Εάν ο ηγέτης της επιχείρησης δεν μεταβιβάσει τις αξίες του τότε το πιθανότερο είναι ο διάδοχος να "πέσει στα βαθιά" πχ. σε ξαφνικό θάνατο του ηγέτη της επιχείρησης, με άμεσες επιπτώσεις στη οικογενειακή επιχείρηση και την οικογένεια φυσικά.

Στη σημερινή κοινωνία πάντως που και οι γυναίκες πλέον σε πολύ μεγάλο ποσοστό εργάζονται, είτε στην οικογενειακή επιχείρηση, είτε όχι αυτή η ισορροπία έστω και με τα κενά της δείχνει να διαταράσσεται αφού και το κράτος επίσης αδυνατεί να παράσχει την παιδεία που χρειάζεται για να καλύψει το κενό.

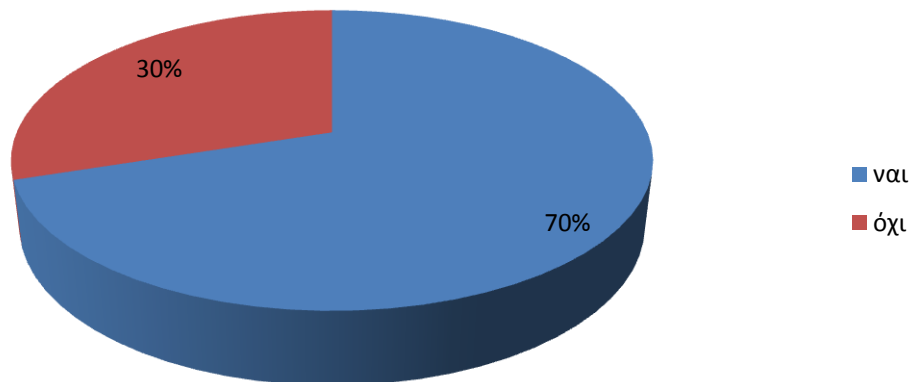
Παρά όλα τα παραπάνω στο ερώτημα της έρευνας μας για το αν η παλιά γενιά έχει καταφέρει να μεταφέρει τις αξίες της στην επόμενη βλέπουμε ότι και η παλιά γενιά σε συντριπτικό ποσοστό 90% αλλά και η νέα γενιά σε πολύ μεγάλο ποσοστό 70%, θεωρούν ότι οι οικογένεια έχει δώσει τα εφόδια που χρειάζονται για να αναλάβει κάποια στιγμή την επιχείρηση. Αυτό μας δείχνει την εμπιστοσύνη και την αλληλοεκτίμηση που υπάρχει ακόμη στην ελληνική οικογένεια και την διάθεση των περισσότερων οικογενειών να ασχοληθούν και να εκπαιδεύσουν τα παιδιά τους και όχι να τα αφήσουν στη τύχη τους είτε το πετυχαίνουν αυτό τελικά είτε όχι.

**θεωρείται ότι εχετε μεταβιβασει τις αξιες σας;**



Σχεδιάγραμμα 2.7

**θεωρείται ότι σας εχει μεταβιβασει τις αξιες της η προηγουμενη γενια;**



Σχεδιάγραμμα 2.8

## **2.5 ΔΙΑΔΟΧΗ ΚΑΙ ΣΥΝΟΧΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Μια από τις βασικότερες συνθήκες που πρέπει να διατηρηθούν κατά το πέρασμα από την μια γενιά στην επόμενη, είναι αυτό της συνοχής της οικογενειακής επιχείρησης.

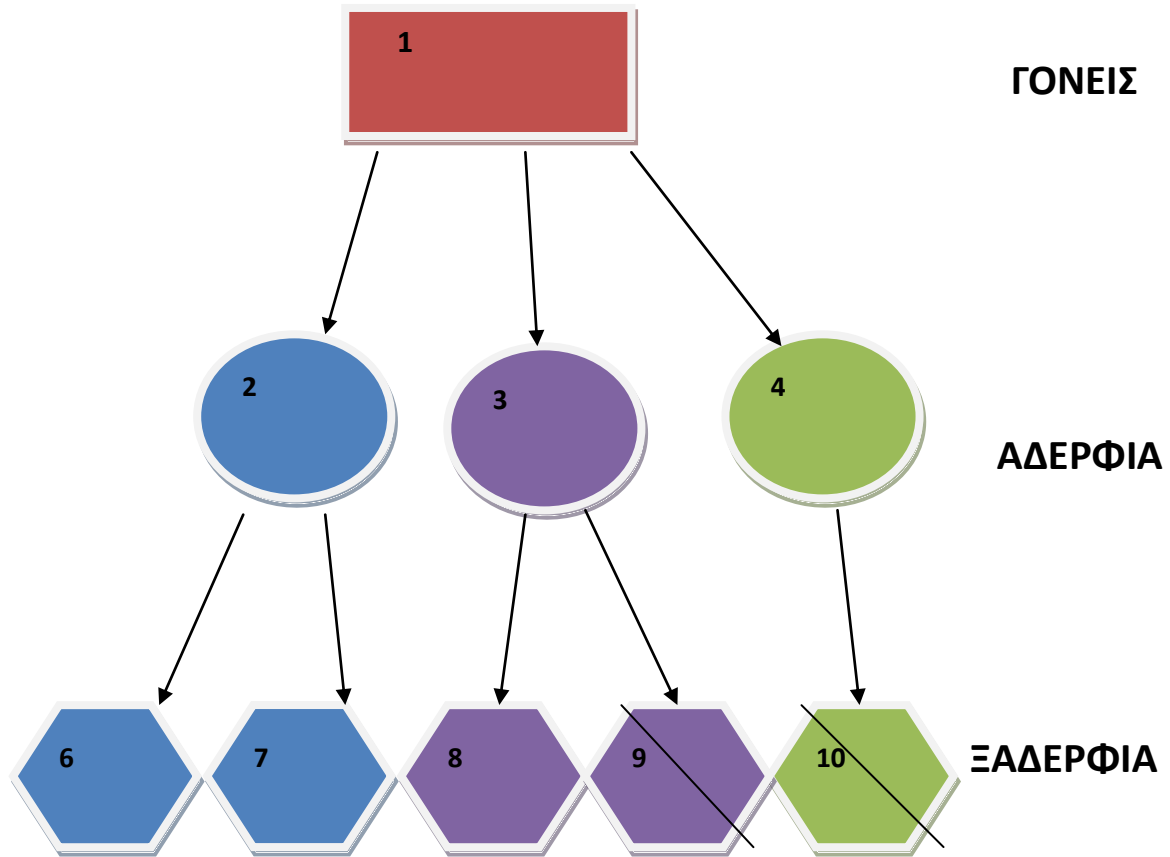
Ίσως να υπάρχουν πολλά θετικά στοιχεία στην ευκολία της διαχείρισης λόγω απουσίας μετόχων, μερισμάτων κτλ, όμως, από γενιά σε γενιά συνήθως οι δικαιούχοι μεγαλώνουν σε αριθμό και όπως αναφέραμε και προηγούμενα αυξάνονται και οι πιθανότητες αποτυχίας της επιχείρησης ακόμη και αν όλα είναι συμφωνημένα και ταχτοποιημένα από την προηγούμενη γενιά.

Άλλωστε υπάρχουν διάφορες περιπτώσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε άσχημες καταστάσεις, όπως :

- κάποια ξαφνική απώλεια ενός ιδιοκτήτη- μετόχου
- κάποιος κληρονόμος ο οποίος αρνείται να συμμετάσχει στην επιχείρηση
- κάποιος κληρονόμος που έχει διάθεση να πουλήσει το μερίδιο του κτλ

Στην τελευταία περίπτωση ειδικά, συνήθως προκαλείται μεγάλη αναστάτωση στην οικογένεια αφού όπως έχουμε ήδη αναφέρει, πολύ δύσκολα θα δεχτούν τα μέλη της οικογένειας κάποιον ξένο που θα έχει δικαιώματα στην επιχείρηση τους.

## Παράδειγμα εταιρίας εισαγωγής και εμπορίας μοτοσυκλετών



Σχεδιάγραμμα 2.9

Όπως βλέπουμε στο παραπάνω σχήμα(2.9) και το παράδειγμα συνέντευξης σε ανώνυμη εταιρία που ασχολείται με την χοντρική και λιανική πώληση μοτοσυκλετών, έχουμε ενός τύπου γενεαλογικό δέντρο όπου η οικογενειακή επιχείρηση μεταβιβάζεται από γενιά σε γενιά . Όπως βλέπουμε από την συγκεντρωτική εξουσία της πρώτης γενιάς περνάμε στην από κοινού ιδιοκτησία της δεύτερης γενιάς που ακόμη όμως έχει πολύ ισχυρούς δεσμούς “αίματος” και έπειτα στην τρίτη γενιά που οι δεσμοί “αίματος” δεν είναι πλέον τόσο ισχυροί αφού έχουμε ξαδερφική σχέση των μετόχων.

Ειδικά σε αυτή τη γενιά οι αξίες που έχουν μεταβιβαστεί είναι πολύ σημαντικές για την επιβίωση της εταιρίας, αφού πλέον έχουμε μετόχους και άτομα που πιθανόν δεν ασχολούνται με την επιχείρηση και απλώς έχουν το μερίδιο τους.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση που εξετάζουμε, η εταιρία ξεκίνησε την λειτουργία της το 1965 με ένα μικρό συνεργείο επιδιόρθωσης κυρίως ποδηλάτων αλλά και μοτοσυκλετών, από την πρώτη γενιά που αναφέρεται στο σχήμα με τον αριθμό 1. Η θετική πορεία οδήγησε τον ηγέτη της επιχείρησης στο επόμενο βήμα δηλαδή στην εμπορία καινούργιων και μεταχειρισμένων ποδηλάτων και μοτοσυκλετών. Επόμενο βήμα ήταν οι εισαγωγές από χώρες του εξωτερικού και η δημιουργία έκθεσης.

Ο ιδιοκτήτης είχε 3 παιδιά που αναφέρονται ως 2,3,4 στα όποια η διαδικασία της διαδοχής έγινε ομαλά, σε μια οικογένεια που επικράτησε η συνεννόηση και η τιμιότητα με αποτέλεσμα παρά την μικρή συμμετοχή του μετόχου 4, η εταιρία το 1996 να φτάσει να συνεργάζεται με τις 9 μεγαλύτερες αντιπροσωπείες μοτοσυκλετών και να μετακινηθεί σε νέες εγκαταστάσεις με αποφάσεις μόνο των αδελφιών και χωρίς καμία παρέμβαση της πρώτης γενιάς πράγμα πολύ σημαντικό. Ωστόσο οι μεγάλες εσωτερικές προκλήσεις ξεκινούν τα τελευταία χρόνια για την επιχείρηση αφού πλέον η δεύτερη γενιά έχει περάσει την ηλικία των 60 χρόνων και οι διάδοχοι πρέπει να αναλάβουν ταυτόχρονα δράση όπως με την προηγούμενη φάση διαδοχής.

Η διάφορα πλέον όμως είναι ότι η κόρη του μετόχου 4 που αναφέρεται με τον αριθμό 10 έχει μετακινηθεί στο εξωτερικό με αποτέλεσμα να ζητήσει το μερίδιο της το οποίο ναι μεν είχε μειωθεί αφού ο πατέρας της και ένας εκ των τριών μετόχων δεν είχε ασχοληθεί και είχε παραχωρήσει ένα κομμάτι των μετοχών του, αλλά επέφερε το πρώτο πλήγμα στην εταιρία και μάλιστα σε φάση ανάπτυξης και ανοίγματος μιας αλυσίδας μαγαζιών με αποτέλεσμα την ακύρωση τριών από αυτά. Επίσης σημαντικό κομμάτι είναι ότι ο μονός μέτοχος της νέας γενιάς που ασχολείται και είναι μέσα στην επιχείρηση από χρόνια είναι ο μέτοχος 6 που είναι και ο μονός που δεν έχει ανώτατη μόρφωση και είναι απόφοιτος λυκείου.

Το δεύτερο πλήγμα στην εταιρία ήταν η απόφαση του μετόχου 9 να ζητήσει αποζημίωση για το μερίδιο του και να αποχωρήσει και αυτός, με αποτέλεσμα στην εταιρία πλέον να υπάρχουν τα δυο αδέρφια (2,3) , ο μέτοχος 6 και οι μέτοχοι 7 και 8 που δεν έχουν ασχοληθεί ποτέ με την επιχείρηση.

Σίγουρα το ότι έγιναν όλα αυτά με την παρουσία των αδελφών εν ζωή είχαν μεγάλη απορρόφηση σε πιθανούς κραδασμούς στο οικογενειακό κομμάτι.

Όμως οι αποχωρήσεις έφεραν την επιχείρηση δεκαετίες πίσω σε μια πολύ δύσκολη περίοδο.

## ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

#### 3.1 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ- ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ - ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Ίσως η μεγαλύτερη πίεση που ασκείται στον ηγέτη της επιχείρησης, ακόμη και από αυτή των απαιτήσεων της δουλειάς, να είναι αυτή του οικογενειακού- εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Καθημερινά ο ηγέτης της επιχείρησης εκτίθεται σε μια τεράστια ροή πληροφοριών που είτε αφορούν την συμβίωση του με την υπόλοιπη οικογένεια είτε αφορούν την επαφή του με εξωγενείς παράγοντες όπως τα Μ.Μ.Ε. ,το ιντερνέτ, η συναναστροφή του με φίλους- γνωστούς κτλ.



Σχεδιάγραμμα 3.1

Όπως μπορούμε να δούμε και στο σχεδιάγραμμα 3.1 η παλιά γενιά επηρεάζεται λίγο έως πολύ σε ένα ποσοστό 74% συνολικά.

Ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να επηρεάζεται από το τι συμβαίνει γύρω του, να μπορεί να “νιώθει” τον σφυγμό της αγοράς και να ενημερώνεται συνεχώς για τις κινήσεις του ανταγωνισμού.

Συνήθως, όπως είναι φυσιολογικό η οικογένεια είναι αυτή που επηρεάζει περισσότερο τον ηγέτη της επιχείρησης. Η ανησυχία των μελών της οικογένειας για το μέλλον της οικογενειακής επιχείρησης και κατ’ επέκταση της οικογένειας είναι ο λόγος για τον οποίο τα μέλη της οικογένειας ασκούν κριτική στον ηγέτη, ο οποίος με την σειρά του έχει πέρα από την προσπάθεια του να βρει την πιο σωστή λύση στα θέματα που τον απασχολούν την ευθύνη για την ισορροπία του οργανισμού οικογένεια- επιχείρηση – ιδιοκτησία που αλληλεπιδρά καθημερινά.

Ένα σωστός ηγέτης μπορεί να διαχωρίσει τις ανάγκες του συστήματος της οικογένειας και τις ανάγκες του συστήματος της επιχείρησης αφού πρέπει να μπορεί να διακρίνει πότε θα πρέπει να επηρεαστεί από το οικογενειακό ειδικά αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον και πότε θα πρέπει να “κλείνει τα αυτιά του” σε συμβουλές, απόψεις και πληροφορίες που μπορεί να τον οδηγήσουν σε λάθος απόφαση ακόμη και αν χρειαστεί να επωμιστεί το βάρος μιας δικής του λάθος απόφασης τελικά ή να διαταράξει τις ισορροπίες του συστήματος. Άλλωστε αυτός είναι που μετ’ έπειτα θα τις επαναφέρει.

Σε πρακτικό επίπεδο ο ηγέτης θα πρέπει να έχει ένα συγκεκριμένο πλάνο ελέγχου αντιμετώπισης των θεμάτων που προκύπτουν στη καθημερινότητα της οικογένειας και της επιχείρησης ως εξής:

### **Οικογενειακό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης \***

**Έλεγχος:** δημιουργία σχεδίων και πολιτικών σχετικά με την διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν την οικογένεια, την διοίκηση, την διαχείριση και την ιδιοκτησία της επιχείρησης.

**Καριέρες:** δημιουργία σχεδίων και πολιτικών σχετικά με την δυνατότητα σταδιοδρόμησης των διαφόρων μελών της οικογένειας με ανάλογες πιθανότητες προαγωγών και αμοιβών που θα βασίζονται στη δίκαιη αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του κάθε μέλους.



**Κεφάλαιο:** δημιουργία σχεδίων και πολιτικών σχετικά με την δυνατότητα επανεπένδυσης των κερδών ή και νέων κεφαλαίων από μέλη της οικογένειας όπως και πώλησης μεριδίων χωρίς καταστρεπτικές επιπτώσεις για την επιχείρηση.

**Συγκρούσεις:** δημιουργία σχεδίων και πολιτικών σχετικά με τις πιθανές διαμάχες και τις ενδεχόμενες συγκρούσεις συμφερόντων οι οποίες αναπόφευκτα ξεσπούν, όταν οι ζωές και οι εργασίες των μελών συνδέονται τόσο στενά.

**Κουλτούρα :** δημιουργία σχεδίων και πολιτικών σχετικά με τη χρήση οικογενειακών αξιών στη κατάρτιση και στην υλοποίηση προγραμμάτων διαχείρισης της επιχείρησης. Η οικογενειακή κουλτούρα είναι οι οικογενειακές αξίες που έχουν τεθεί σε εφαρμογή.

### **Εξωτερικό περιβάλλον\***

Όσον αφορά τώρα το εξωτερικό περιβάλλον η οικογενειακή επιχείρηση πρέπει να έχει αντίστοιχο μηχανισμό έλεγχου και αντιμετώπισης των θεμάτων που προκύπτουν και των συνεχών κοινωνικών αλλαγών ως εξής:

**Κοινωνικά θέματα:** δημογραφικά, δηλαδή ποσότητα και ρυθμός αύξησης ή μείωσης του πληθυσμού , τρόποι ζωής, (για παράδειγμα: θρησκεία, γάμοι, διαζύγια, ομοφυλοφιλία, εγκληματικότητα, αγαθοεργίες ) κτλ.

**Τεχνολογικά θέματα:** νέες ανακαλύψεις, εξάλειψη των παλιών τεχνολογιών, τεχνολογικές προβλέψεις κτλ.

**Οικολογικά θέματα:** έλλειψη πρώτων υλών, νερού, ξυλείας κτλ , επίλυση προβλημάτων που συνδέονται με τις πηγές ανθρώπινης και γενικά ζωικής υποστήριξης (για παράδειγμα: μόλυνση της ατμόσφαιρας, του νερού η του περιβάλλοντος) κτλ

**Πολιτικά θέματα:** παραπολιτικές ειδήσεις και φήμες που προέρχονται από “πηγαδάκια” στη βουλή και στα όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης, συζητήσεις νέων νομοσχεδίων, νέων ρυθμίσεων ή νέων νόμων κτλ

**Οικονομικά θέματα:** Ακαθάριστο εθνικό προϊόν και ρυθμός αύξησης η μείωσης, κατανάλωση, αποταμίευση, επιτόκια, πληθωρισμός, συνάλλαγμα, δάνεια δημοσίου, ξένες επενδύσεις, εισαγωγές, εξαγωγές, επιχορηγήσεις κτλ

\*πηγή: Randel Carlock and John L. Word (2001), Strategic Planning for the family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business, New York: Palgrave

Όπως βλέπουμε όμως και στην αντίστοιχη ερώτηση στο σχεδιάγραμμα 3.2 για τη νέα γενιά, ο επηρεασμός είναι ακόμη μεγαλύτερος και φτάνει στο 84% συνολικά.

Πιθανά αίτια για αυτό το αποτέλεσμα, η ηλικία, η οικονομική εξάρτηση και το πρότυπα που μπορεί να έχουν μέσα στην οικογένεια αλλά και όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η πολύ μεγαλύτερη ενασχόληση της νέας γενιάς με τις νέες τεχνολογίες ( internet, Μ.Μ.Ε. )κτλ.



Σχεδιάγραμμα 3.2

### **3.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ- MANATZMENT**

Όπως γνωρίζουμε οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι κλειστά κυκλώματα που πολύ δύσκολα κάποιος θα μπει αλλά εξίσου δύσκολα θα βγει κιόλας. Ποσό μάλλον όταν μιλάμε για θέματα διοίκησης της οικογενειακής επιχείρησης όπως στρατηγικές αποφάσεις. Στην Ελλάδα σε αντίθεση με τις υπόλοιπες ανεπτυγμένες κοινωνίες, λέξεις όπως πχ. μάρκετινγκ ή μανάτζμεντ είναι από παρεξηγημένες ως άγνωστες στη πλειονότητα του επιχειρηματικού κόσμου. Φυσικά αυτό ισχύει σε πολύ μεγάλο βαθμό και για τις οικογενειακές επιχειρήσεις για λόγους όπως:

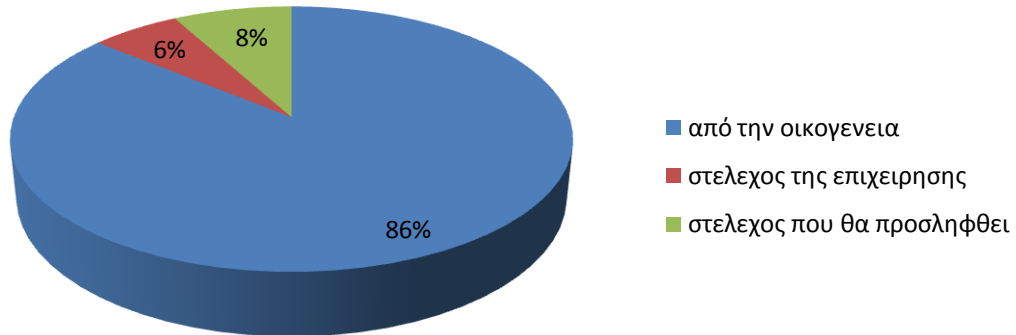
- Έλλειψη εκπαίδευσης σε τρόπο λειτουργίας μια σύγχρονης επιχείρησης
- Κλειστό κύκλωμα
- Εγωισμός ηγέτη επιχείρησης
- Μικρό συνήθως μέγεθος επιχείρησης, μικρό εργατικό δυναμικό
- Περιορισμένοι πόροι για ανάπτυξη
- Μικρή παραγωγή

Για τους παραπάνω βασικούς λόγους μια οικογενειακή επιχείρηση σπάνια θα ζητήσει βοήθεια από κάποιο εξωτερικό στέλεχος η κάποια εταιρία που θα μπορούσε να αναλάβει κάτι τέτοιο, πόσο μάλλον να δημιουργήσει ένα τέτοιο συμβουλευτικό τμήμα μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Ακόμη και σε περιπτώσεις που οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν φτάσει “στο χείλος του γκρεμού” έχουν προτιμήσει να μην αναζητήσουν βοήθεια από κάποιο στέλεχος εκτός οικογενείας και επιχείρησης που ίσως μπορεί να δει και να κριτικάρει την κατάσταση πιο ήρεμα και πιο σωστά μέσω και των γνώσεων του, αλλά να συνεχίσουν την ίδια τακτική με άμεση επίπτωση η επιχείρηση να κλείσει στα χέρια η της ίδιας γενιάς η της επόμενης. Επίσης κάποιοι ηγέτες προτιμούν ακόμη και να πουλήσουν την επιχείρηση τους παρά να δοκιμάσουν κάποιο άλλο τρόπο διάσωσης της.

Όπως βλέπουμε στο σχεδιάγραμμα 3.3 και εξετάζοντας μια περίπτωση οριακή (στην ερώτηση 6 του ερωτηματολογίου) της παλιάς γενιάς, δηλαδή ο ηγέτης της επιχείρησης να χρειαστεί να αποχωρήσει άμεσα πχ. (για λόγους υγείας), οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων σε συντριπτικό ποσοστό 86% θα αφήναν την οικογενειακή επιχείρηση σε άτομο της οικογενείας.

Αυτό μπορεί να φαίνεται σε πρώτη σκέψη ότι είναι απόλυτα λογικό, όμως έρχεται σε άμεση αντίθεση με τον σχεδιασμό που δεν γίνεται στις οικογενειακές επιχειρήσεις όπως θα δούμε παρακάτω.

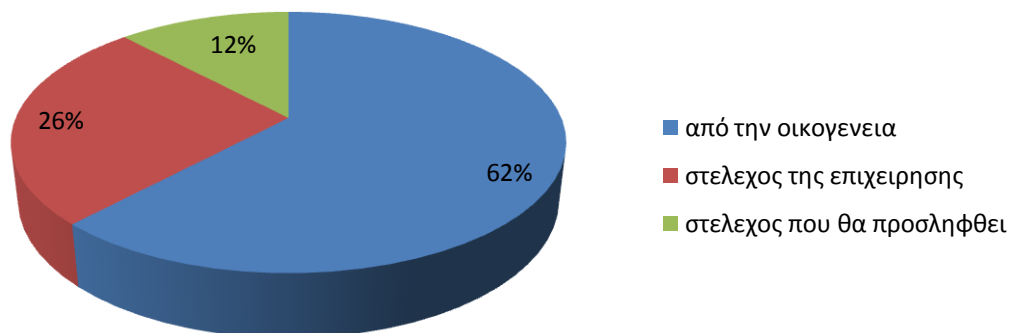
### αν εγκαταλείπατε σήμερα την επιχείρηση θα προτιμούσατε να αναλάβει διαδοχος..



Σχεδιάγραμμα 3.3

Στην αντίστοιχη υποθετική ερώτηση πάντως στη νέα γενιά στο σχεδιάγραμμα 3.4(ερώτηση 6 ερωτηματολογίου), στη νέα γενιά αυτό το ποσοστό κατεβαίνει στο 62% αφού ένα σημαντικό ποσοστό 38% είναι διατιθέμενο να αφήσει την επιχείρηση σε χέρια που ίσως ξέρουν καλύτερα ως ότου να μπορέσει κάποιος από την οικογένεια να την αναλάβει, σε αντίθεση με την παλιά γενιά που προτιμά να είναι κάποιος από την οικογένεια άσχετα αν θα έχει τις δυνατότητες να διαχειριστεί τις ευθύνες.

### αν υποθετικά η παλιά γενιά εγκατελείπει την επιχείρηση σήμερα ο διαδοχος θα θελάτε να είναι..



Σχεδιάγραμμα 3.4

### **3.3 ΠΑΓΚΟΣΜΟΙΟΠΟΙΗΣΗ-ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ-ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ**

Ένα πολύ ισχυρό χτύπημα που δέχτηκαν τα τελευταία χρόνια οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η όλο και αυξανόμενη είσοδος των επιπτώσεων, της λέξης παγκοσμιοποίησης και των επακόλουθων της. Οι ελληνικές επιχειρήσεις που συνήθως ακολουθούν δοκιμασμένους δρόμους λειτουργίας ή και ανάπτυξης αφού είτε λόγω μη διαθεσιμότητας κεφαλαίου είτε λόγω αδυναμίας να ενημερωθούν για την τεχνολογία και να πάρουν το ρίσκο για καινοτομίες αναγκαστικά αντιμετωπίζουν προβλήματα αφού επενδύουν μόνο σε δοκιμασμένες λύσεις που έχει ήδη χρησιμοποιήσει ο ανταγωνισμός.

Στο σχεδιάγραμμα 3.5 και 3.6 στην ερώτηση 14 του ερωτηματολογίου της παλιάς και της νέας γενιάς αντίστοιχα, ζητήσαμε να μας απαντήσουν οι ερωτώμενοι για το τι τους απασχολεί από τα δεδομένα της εποχής.

Σε αυτό που επικεντρωθήκαμε σε αυτή την ερώτηση είναι στον ανταγωνισμό και την παγκοσμιοποίηση που όπως μπορούμε να δούμε και στις δυο γενιές απέσπασαν μόνο το 4% των ερωτηθέντων και το ίδιο ακριβώς ποσοστό σε θέματα τεχνολογικής εξέλιξης. Αυτό είναι μια ολοφάνερη ένδειξη, ότι οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων ασχολούνται η αλλιώς θα μπορούσαμε να πούμε απασχολούνται με θέματα που δεν φτάνουν πρωτογενώς στην επιχείρηση τους όπως η ανεργία, η οικονομική κρίση και η εγκληματικότητα αλλά και το συνεχώς μεταβαλλόμενο φορολογικό σύστημα που ναι μεν επηρεάζει άμεσα την λειτουργία της επιχείρησης κάτι όμως που δεν θα έπρεπε φυσικά να συμβαίνει.

Η απώλεια προσοχής των ηγετών των οικογενειακών επιχειρήσεων απέναντι στον ανταγωνισμό ιδιαίτερα όταν απέναντι τους πλέον υπάρχουν μεγάλες ανώνυμες εταιρίες είτε από τον ελληνικό χώρο και ιδιαίτερα από το εξωτερικό, τους καθιστά απλώς ακόλουθους και σε καμία περίπτωση πιθανούς καινοτόμους στο χώρο της αγοράς ή άμεσα ανταγωνιστικούς. Αυτό γίνεται φανερό στην ανελαστικότητα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις όταν υπάρχει πχ κάποια αλλαγή των τιμών στην αγορά, κάποια αύξηση στις τιμές των πρώτων υλών, κάποιες επιχορηγήσεις για την καινοτομία κτλ που οι επιχειρήσεις δεν είναι σε θέση να διαπραγματευτούν καν κάποιους όρους πόσο μάλλον να αναπτυχθούν.

Ένα θετικό στοιχείο παρ' όλα αυτά είναι ότι σε καιρούς μεγάλης ανεργίας οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να απασχολούν τα μέλη της οικογένειας αλλά και να βοηθούν όλα τα μέλη από τον μισθό που παίρνουν από την επιχείρηση αλλά και σε υποχρεώσεις όπως δάνεια ή σε θέματα φορολογίας.



Σχεδιάγραμμα 3.5



Σχεδιάγραμμα 3.6

### **3.4 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΝΑΝΤΙΟΝ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις λόγω του μικρού τους συνήθως μεγέθους, καλύπτουν κάποιες συγκεκριμένες περιοχές μόνο. Αυτό σίγουρα τις περιορίζει απέναντι στους μεγάλους πλέον αντιπάλους τους που είναι πολυεθνικές εταιρίες κυρίως του εξωτερικού που έχουν κατακλίσει τον ελληνικό χώρο και αποτελούν ίσως τον κυριότερο παράγοντα του όλο και μεγαλύτερου ποσοστού οικογενειακών επιχειρήσεων που κλείνουν ή εξαγοράζονται.

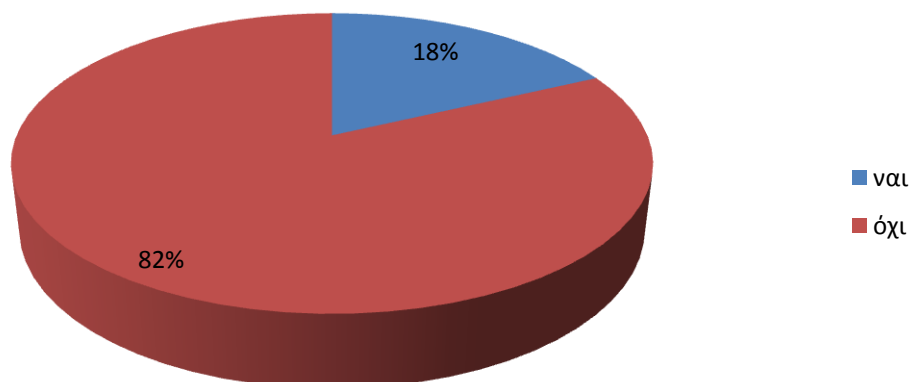
Η προσπάθεια εύρεσης πολλών πλεονεκτημάτων υπέρ των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι κάτι σχεδόν άτοπο και η ψυχολογία νέας και παλιάς γενιάς είναι αρνητική για μια τέτοια “μάχη”.



Σχεδιάγραμμα 3.7

Όπως βλέπουμε εδώ στο σχεδιάγραμμα 3.7 μόνο ένα 38% της νέας γενιάς των οικογενειακών επιχειρήσεων πιστεύει ότι μπορεί να κοντράρει κάποια μεγάλη επιχείρηση. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτό το ποσοστό είναι αυξημένο σε σχέση με το απογοητευτικό ποσοστό της παλιάς γενιάς που μόλις ένα 18% πιστεύει κάτι αντίστοιχο όπως παρατηρούμε στο σχεδιάγραμμα 3.8

## ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΚΟΝΤΡΑΡΕΤΕ ΜΙΑ ΜΕΓΑΛΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;



Σχεδιάγραμμα 3.8

Σίγουρα οι απαντήσεις αυτές μας δείχνουν ταυτόχρονα την απογοήτευση της παλιάς γενιάς για τα ελάχιστα περιθώρια επιβίωσης πλέον, πόσο μάλλον ανάπτυξης αλλά το ίδιο και η προσγειωμένες απαντήσεις της νέας γενιάς.

### **ΣΤΡΟΦΗ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Αυτή η στροφή και ο επαναπροσδιορισμός είναι μάλλον επιβεβλημένη λύση για τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Τα τελευταία χρόνια οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις ακλουθώντας το ρεύμα είτε αναγκαστικά είτε όχι, μετατράπηκαν σε απλές εισαγωγικές επιχειρήσεις που έκαναν κυρίως τον ενδιάμεσο. Η στροφή αυτή έγινε γιατί τα ελληνικά προϊόντα που ήταν ανέκαθεν πολύ ανώτερης ποιότητας από τα κινέζικα πχ ήταν και πολύ ακριβά λόγω του κόστους παραγωγής και των φόρων που επέβαλε το κράτος.

Αυτή η ποιότητα και το ειδικό βάρος ενός προϊόντος που είναι ελληνικό μπορεί μόνο να σπρώξει τις ελληνικές επιχειρήσεις προς όχι μόνο την επιβίωση αλλά και την ανάπτυξη.

Φυσικά ένα σημαντικός παράγοντας είναι το κράτος και κατά πόσο μπορεί να βοηθήσει τις οικογενειακές επιχειρήσεις και αν μπορούν να το εμπιστευτούν επίσης.



### **3.5 ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Για να υπάρξει ανάπτυξη και για προστατευθούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις από τον ανταγωνισμό, που πολλές φορές πλέον είναι όλο και πιο σκληρός και όλο πιο ενωμένος απέναντι στις μικρές επιχειρήσεις με την πολύ συχνή δημιουργία καρτέλ με την ανοχή του κράτους, πρέπει να υπάρχει ένα οργανωμένο κράτος που να βοηθά τους παλιούς και ιδιαίτερα τους νέους επιχειρηματίες.

Οι βασικοί άξονες είναι οι εξής:

- **Φορολογία** : μια χώρα με σταθερό φορολογικό πλαίσιο για αρκετά χρόνια και κατεύθυνση της φορολογίας ώστε να επιβραβεύει το “επιχειρείν” αλλά και να αφήνει περιθώρια για ανάπτυξη στις επιχειρήσεις.

Αυτό σίγουρα δεν είναι το ελληνικό αφού το ασταθές φορολογικό σύστημα και ταυτόχρονα οι υψηλοί συντελεστές φορολογίας αναγκάζουν τις επιχειρήσεις, μέσα σε αυτές και πολλές οικογενειακές μεγαλύτερου μεγέθους να μεταναστεύουν. Αποτέλεσμα αυτού όμως είναι να εγκλωβίζεται η πλειονότητα των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων που σηκώνει και το μεγαλύτερο βάρος της φορολογίας στην Ελλάδα.

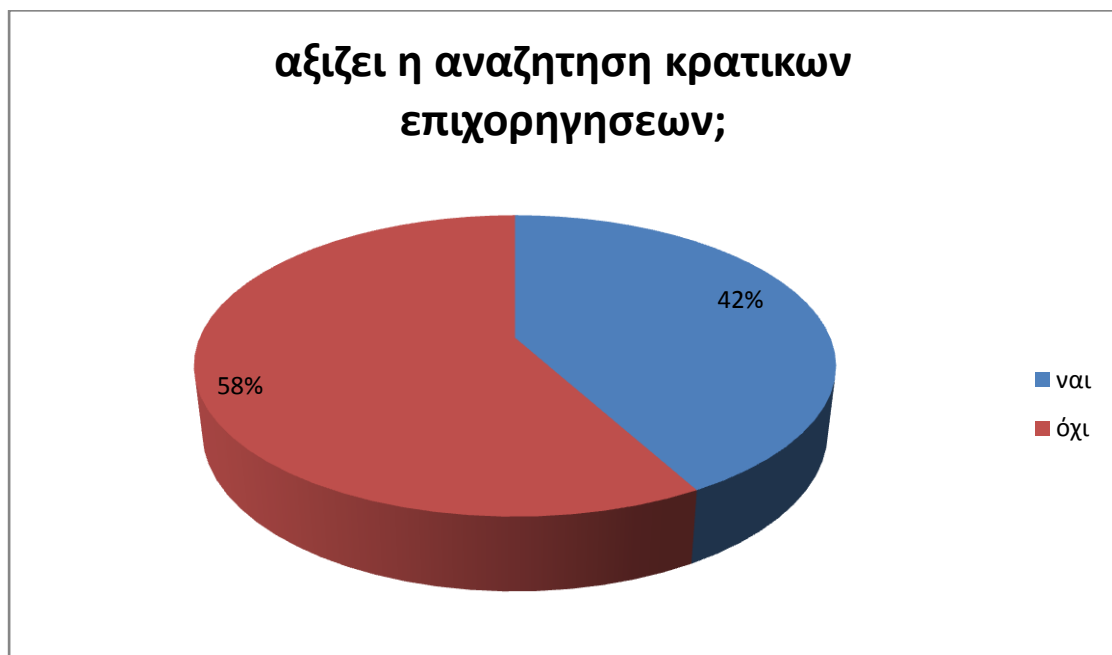
Ο επαναπροσδιορισμός των φορολογικών συντελεστών θα ενισχύσει έμμεσα όλες τις οικογενειακές επιχειρήσεις και ταυτόχρονα την αγορά που οι οικογένειες κινούν ξοδεύοντας αυτά τα χρήματα στον ελληνικό χώρο, σε αντίθεση με τις πολυεθνικές.

Επίσης η μεγάλη φορολογική επιβάρυνση της μεταβίβασης περιουσιακών στοιχείων από την παλιά γενιά στη νέα γενιά είναι ακόμη ένας παράγοντας που βάζει εμπόδια στην είσοδο και στη δυναμική που μπορεί να έχει η νέα γενιά, αφού η οικογένεια περιμένει έως την τελευταία στιγμή για να παραχωρήσει την περιουσία στους διαδόχους.

- **Εγκαταστάσεις-δρόμοι** : το κράτος πρέπει να φροντίζει για την δημιουργία εγκαταστάσεων και χώρων όπως οι βιομηχανικές ζώνες, τα λιμάνια και οι δρόμοι ώστε να μπορούν οι επιχειρήσεις να διακινούν τα προϊόντα τους και να διατελούν όλες τις εργασίες τους με ευκολία.

Στην Ελλάδα αν και με αργό ρυθμό, πλέον υπάρχουν σχετικά καλές εγκαταστάσεις και καλό δίκτυο το οποίο μπορούν να εκμεταλλευτούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις για την ανάπτυξη τους.

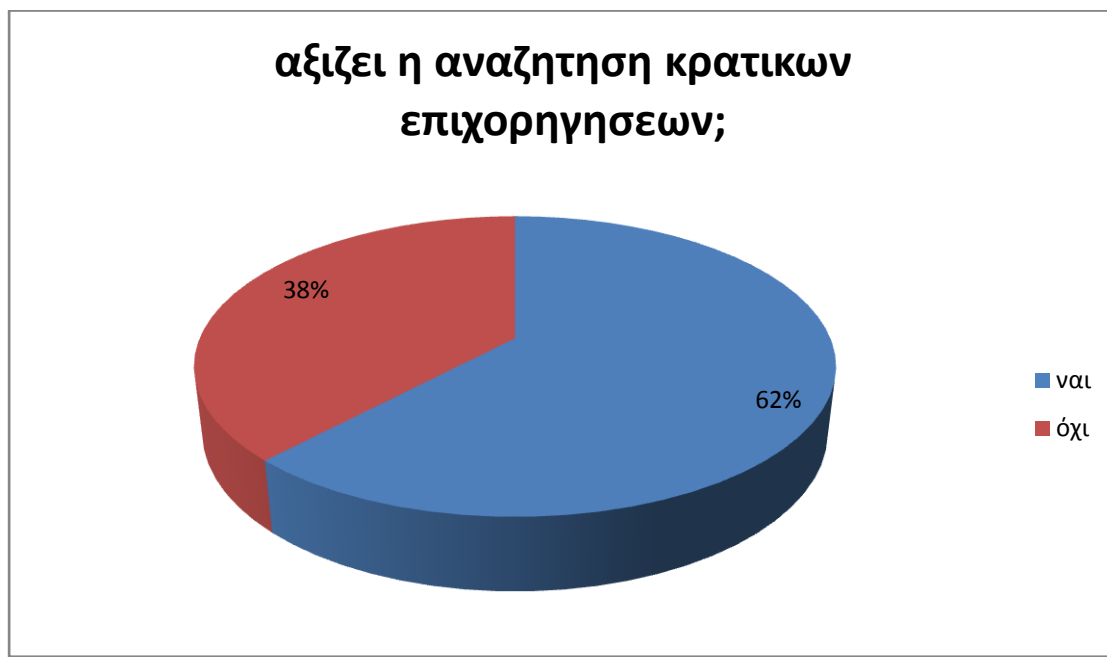
- **Επιχορηγήσεις :** οι επιχορηγήσεις είναι μια μέθοδος του κράτους για να παρακινήσει προς την παραγωγική κατεύθυνση που επιλέγει και θεωρεί ότι έχει ανάγκη και χρειάζεται σύμφωνα με τα στοιχεία που συλλέγονται κάθε χρόνο και γι' αυτό πριμοδοτεί με συγκεκριμένα προνόμια τους επενδυτές. Στην Ελλάδα τα προηγούμενα χρόνια υπήρξε ένα μεγάλο κύμα επιδοτήσεων που όμως συνήθως πήγαινε προς την λάθος κατεύθυνση ή επίσης και σε λάθος χέρια. Παρότι αρκετές οικογενειακές επιχειρήσεις επωφελήθηκαν από συγκεκριμένα προγράμματα, σε ένα γενικότερο πλαίσιο αυτές οι επιχορηγήσεις δεν τους βοήθησαν στο να αναπτυχθούν αλλά να ικανοποιήσουν μόνο βραχυχρόνιες ανάγκες. Η μεγάλη ταλαιπωρία και η αναμονή για την εξασφάλιση μιας επιχορήγησης που συνήθως δινόταν σταδιακά και με πάρα πολλές δόσεις σε ένα βάθος χρόνου έκανε τους επιχειρηματίες της παλιάς γενιάς των οικογενειακών επιχειρήσεων σκεπτικούς όπως μπορούμε να δούμε και στο σχεδιάγραμμα 3.9



Σχεδιάγραμμα 3.9

Το 42% που απαντά θετικά στην ερώτηση ίσως να μην φαντάζει τόσο χαμηλό ποσοστό αλλά αν σκεφτούμε ότι αφορά χρήματα που ουσιαστικά χαρίζονται στην επιχείρηση, μπορούμε να καταλάβουμε ότι η παλιά γενιά θεωρεί ότι η διάθεση του κράτους και κυρίως της ευρωπαϊκής ένωσης για ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και των μικρών επιχειρήσεων ναι μεν ακούγεται κάτι καλό, αλλά στη πράξη εφαρμόζεται λάθος και πολλές φορές εγκλωβίζει και επιχειρήσεις που συμμετέχουν στα προγράμματα αυτά αντί να τις βοηθά.

Σε αντιπαραβολή με την παλιά γενιά, η νέα γενιά είναι θετική απέναντι στα προγράμματα επιχορηγήσεων όπως βλέπουμε στο σχεδιάγραμμα 3.10 και στην ίδια ερώτηση.



Σχεδιάγραμμα 3.10

Αυτή κυρίως η θετική αντίληψη από την νέα γενιά υπάρχει διότι είναι μια από τις λίγες διεξόδους που μπορεί να τους βοηθήσει να αναπτύξουν και αυτοί τις ιδέες και τα σχέδια τους και να βάλουν και αυτοί ένα δικό τους "λιθαράκι" στην οικογενειακή επιχείρηση, πράγμα που πέρα από τα οικονομικά οφέλη θα τους κάνει να την νιώσουν και ακόμη πιο δικιά τους. Αυτό που μένει είναι το κράτος να ανταποκριθεί με ένα σωστό πλαίσιο που θα ωθήσει τις οικογενειακές επιχειρήσεις προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης και πάλι.

## ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

### ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

#### 4.1 ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ- ΕΙΣΟΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η προετοιμασία και η είσοδος του πιθανού διάδοχου ή των διαδόχων στην εταιρία θα πρέπει να είναι μια προσεκτική διαδικασία μεταφοράς των αξιών του ηγέτη της επιχείρησης και εκπαίδευσης σε θέματα που να αφορούν το σύνολο της εταιρίας και όχι απλώς κάποια κομμάτια της. Φυσικά η επιλογή του διαδόχου πρέπει να περιλαμβάνει κάποια κριτήρια, το ταλέντο του να αξιολογηθεί και να εκπαιδευτεί έτσι ώστε να μπορεί να είναι απλά ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης κάποια στιγμή αλλά ο ηγέτης και ο συνεχιστής του έργου της προηγούμενης γενιάς.



Σχεδιάγραμμα 4.1

Όπως μπορούμε να δούμε στο σχεδιάγραμμα 4.1 και στην ερώτηση 9 του ερωτηματολογίου της παλιάς γενιάς και παρότι οι απόψεις διίστανται, το μεγαλύτερο ποσοστό της παλιάς γενιάς (60%) προτιμά ο διάδοχος να ξεκινήσει από μια θέση κατώτερη με λίγες ευθύνες κυρίως για να "μάθει" την δουλεία και να ζυμωθεί όπως συνηθίζουν να λένε οι ιδρυτές των επιχειρήσεων με τον κόπο που έκαναν για να φτάσουν σε ένα επίπεδο σήμερα. Παρ' όλα αυτά ένα επίσης σημαντικό ποσοστό (40%) προτιμά να έχει απ' ευθείας διευθυντική θέση ο διάδοχος, ακόμη και θέση συν-ιδιοκτήτη κάτι που ίσως να δείχνει εμπιστοσύνη από την μια πλευρά, από την άλλη όμως ίσως να αποδειχθεί λάθος και επικίνδυνο όχι απαραίτητα για την επιχείρηση ,σε πρώτη φάση τουλάχιστον, αλλά για την πορεία, την ψυχολογία αλλά και την ψυχοσύνθεση που θα αναπτύξει ο διάδοχος. Παράλληλα τεκμηριώνοντας τα παραπάνω, βλέπουμε ότι και η νέα γενιά απαντώντας στο ερωτηματολόγιο, ερώτηση 9 σε ένα συνολικό ποσοστό 70% προτιμά να ξεκινήσει από κατώτερες βαθμίδες της επιχείρησης με λίγες αρμοδιότητες και ευθύνες πράγμα που ναι μεν δείχνει μια ατολμία στο να αναλάβουν ευθύνες αλλά ταυτόχρονα μπορούμε να το χαρακτηρίσουμε λογικό γιατί οι γνώσεις τους και η επαφή τους με το αντικείμενο δεν τους επιτρέπει την άμεση λήψη αποφάσεων και διοίκησης.



Σχεδιάγραμμα 4.2

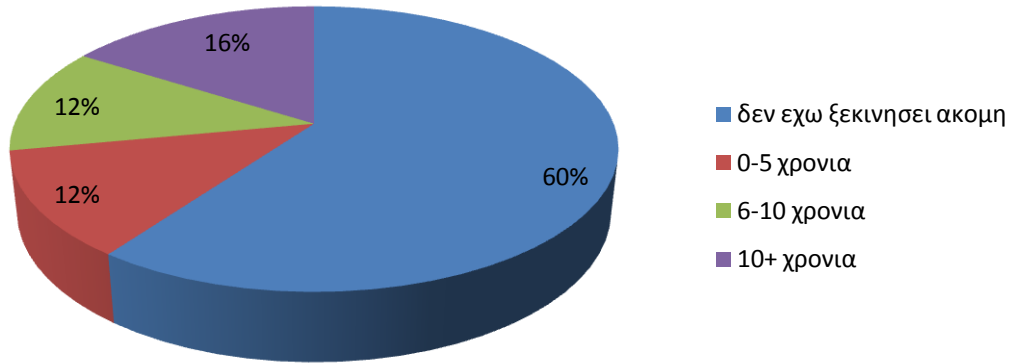
Δυστυχώς όμως στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις παρά το ότι τα παραπάνω είναι διαρκές θέμα συζήτησης στο οικογενειακό περιβάλλον ειδικότερα αλλά και στο περιβάλλον της επιχείρησης, μια τεράστια αδυναμία είναι ότι αυτά τα λόγια είναι συνήθως θεωρητικά και αναφέρονται σε κάποια στιγμή στο μέλλον η σε κάποια αόριστη στιγμή όπου ο διάδοχος θα είναι έτοιμος η που ο ηγέτης της επιχείρησης θα νιώσει ότι ο διάδοχος είναι έτοιμος. Μια στιγμή που συνήθως δεν έρχεται ποτέ, αφού ελάχιστες είναι οι περιπτώσεις οικογενειακών επιχειρήσεων που αξιολόγησαν τα μέλη της οικογένειας, τα εκπαίδευσαν σωστά και εν καιρώ και όταν ήρθε η ώρα η παλιά γενιά αποδέχτηκε ότι πρέπει να αποχωρήσει αφήνοντας διαδόχους έτοιμους να συνεχίσουν με σωστές βάσεις τον κόπο τους.

Όλα αυτά μας οδηγούν στο βασικό συμπέρασμα, δηλαδή ότι δεν υπάρχει οργανωμένο σχέδιο διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε στο σχεδιάγραμμα 4.3 και στην ερώτηση 7 του ερωτηματολογίου της παλιάς γενιάς, ένα 60% των ερωτηθέντων δεν έχει ξεκινήσει καν διαδικασία διαδοχής κάτι που όμως στην αντίστοιχου περιεχομένου ερώτηση 7 στο ερωτηματολόγιο της νέας γενιάς ανεβαίνει στο συντριπτικό 80% και μόλις 2% για 10+ χρόνια από την έναρξη της διαδικασίας διαδοχής.

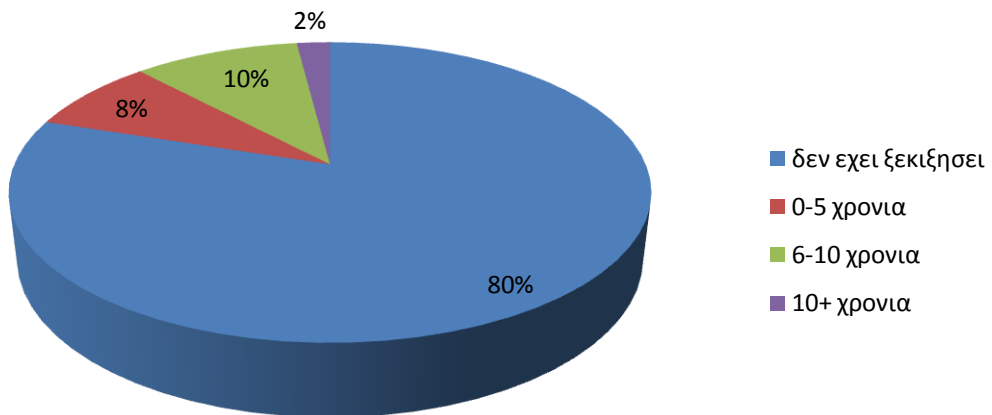
Σύμφωνα με αυτά τα αποτελέσματα μπορούμε φανερά να δούμε την απουσία πλάνου διαδοχής, αφού βλέπουμε ότι ελάχιστοι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν ξεκινήσει και ακόμη και αυτοί μάλλον δεν έχουν δώσει στη νέα γενιά να καταλάβει ότι υπολογίζονται σαν διάδοχοι και ότι είναι στην διαδικασία της εκπαίδευσης ακόμη και αν ήδη δουλεύουν στην επιχείρηση.

**εχετε ξεκινήσει διαδικασία διαδοχής και αν ναι πριν ποσο καιρο;**



Σχεδιάγραμμα 4.3

**εχει ξεκινήσει διαδικασία διαδοχής και αν ναι πριν ποσο καιρο;**



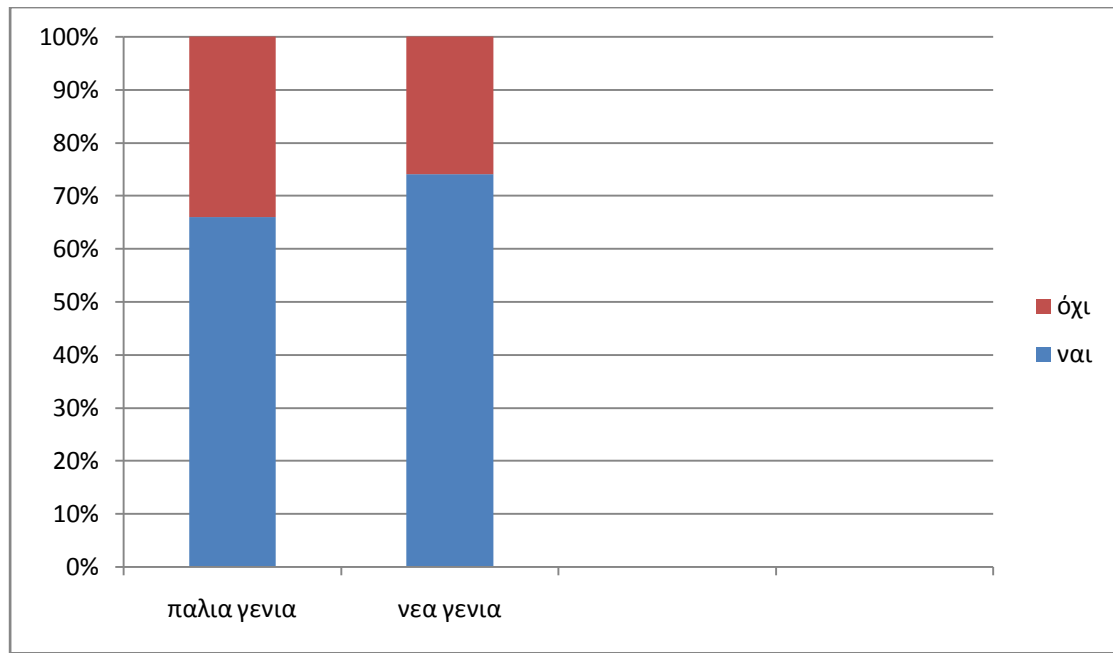
Σχεδιάγραμμα 4.4

Η αντιμετώπιση αυτής της κατάστασης που μπορεί να οδηγήσει όχι μόνο την οικογενειακή επιχείρηση σε δύσκολη κατάσταση αλλά σαν μέρος του συστήματος και την οικογένεια αλλά και την πορεία του διαδόχου πρέπει να ξεκινά από μικρή ηλικία ως την ώρα της διαδοχής ως εξής :

- Αρχική επαφή των πιθανών διαδόχων με την επιχείρηση από μικρή ηλικία
- Συνεχής αξιολόγηση του ταλέντου και της εξέλιξης των πιθανών δυνατοτήτων των υποψήφιων διαδόχων
- Δυνατότητα στους πιθανούς διαδόχους να εκφέρουν άποψη και να νιώθουν ότι αυτή ακούγεται
- Προσανατολισμό των σπουδών των πιθανών διαδόχων στη κατεύθυνση της οικογενειακής επιχείρησης
- Είσοδος των πιθανών διαδόχων στην επιχείρηση σε θέση με κάποιες ευθύνες
- Συνεχής αξιολόγηση και συμβουλευτική μέθοδος για διόρθωση των αδυναμιών
- Απόφαση για το ποιος θα είναι οριστικά ο διάδοχος, χωρίς όμως την μη αξιοποίηση άλλων πιθανών διαδόχων αλλιώς θα υπάρχει αποδυνάμωση και χάσμα στα υποσύνολα οικογένεια και επιχείρηση
- Σταδιακή προώθηση σε θέσεις με περισσότερες ευθύνες με κατάληξη σε μια μορφή συνδιοικήσεις με την παλιά γενιά
- Αποχώρηση παλιάς γενιάς, διοίκηση της νέας γενιάς

Για να γίνουν όλα τα παραπάνω όμως θα πρέπει να η παλιά γενιά να έχει εμπιστοσύνη και εκτίμηση στο ότι η νέα γενιά έχει κάτι να προσφέρει και όχι ο συνήθης εγωισμός των αυτοδημιούργητων ηγετών των οικογενειακών επιχειρήσεων να επισκιάσει τις αποφάσεις τους. Παράλληλα όμως με αυτό θα πρέπει να υπάρχει και εμπιστοσύνη των ιδίων των διαδόχων στις δυνατότητες τους και το κέφι και το “μεράκι” που χρειάζεται μια οικογενειακή επιχείρηση.





Σχεδιάγραμμα 4.5

Όπως βλέπουμε στο ερωτηματολόγιο και της νέας και της παλιάς γενιάς στην ερώτηση 13 υποερώτημα 4, στο σχεδιάγραμμα 4.5 που αφορά το "αν πιστεύουν ότι υπάρχει πιθανότητα ανάπτυξης από ιδέες της νέας γενιάς", και η παλιά αλλά και η νέα γενιά εμφανίζονται ως αισιόδοξες ότι θα μπορέσει να υπάρξει ανάπτυξη και ο λόγος είναι το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο της νέας γενιάς και οι γνώσεις της σε σύγχρονα θέματα όπως τεχνολογικές εξελίξεις και διαδίκτυο.

## ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ

### ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ- ΜΕΤΑΛΑΜΠΑΔΕΥΣΗ

Ίσως η πιο δύσκολη ώρα για έναν ηγέτη είναι η ώρα που θα αποφασίσει να αποχωρήσει από την επιχείρηση και να αφήσει την δική του “ζωή”, όπως χαρακτηριστικά λένε οι περισσότεροι ηγέτες, στη νέα γενιά .

Αυτή η διαδικασία ενώ θα έπρεπε να είναι δυσκολότερη για την νέα γενιά που συνήθως λόγω της απουσίας προγράμματος διαδοχής “πέφτει στα βαθιά”,ωστόσο η ψυχολογία της γενιάς που αποχωρεί είναι χειρότερη αφού παρά το ότι οι περισσότεροι ηγέτες συνηθίζουν να λένε ότι θα ήθελαν να ξεκουραστούν, όταν έρθει η ώρα της αποχώρησης νιώθουν ότι το παραγωγικό κομμάτι της ζωής τους έχει τελειώσει, ότι έχουν φτάσει σε μια προχωρημένη ηλικία και ότι δεν έχουν κάποιο ουσιαστικό στόχο που θα δίνει κίνητρο σε μια μάλλον ανιαρή συνέχεια της ζωής τους.

Αυτό πολλές φορές οδηγεί ακόμη και μετά την αποχώρησή τους από την εταιρία να παρεμβαίνουν στα δρώμενα της εταιρίας με αποτέλεσμα της διαταραχής του οικογενειακού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος και δημιουργώντας προβλήματα στη νέα γενιά είτε έχουν δίκιο είτε όχι αφού συνήθως αυτή η παρέμβαση γίνεται με έντονο και διορθωτικό ύφος παρά με συμβουλευτικό, με αποτέλεσμα το “ευνουχισμό” της νέας γενιάς.



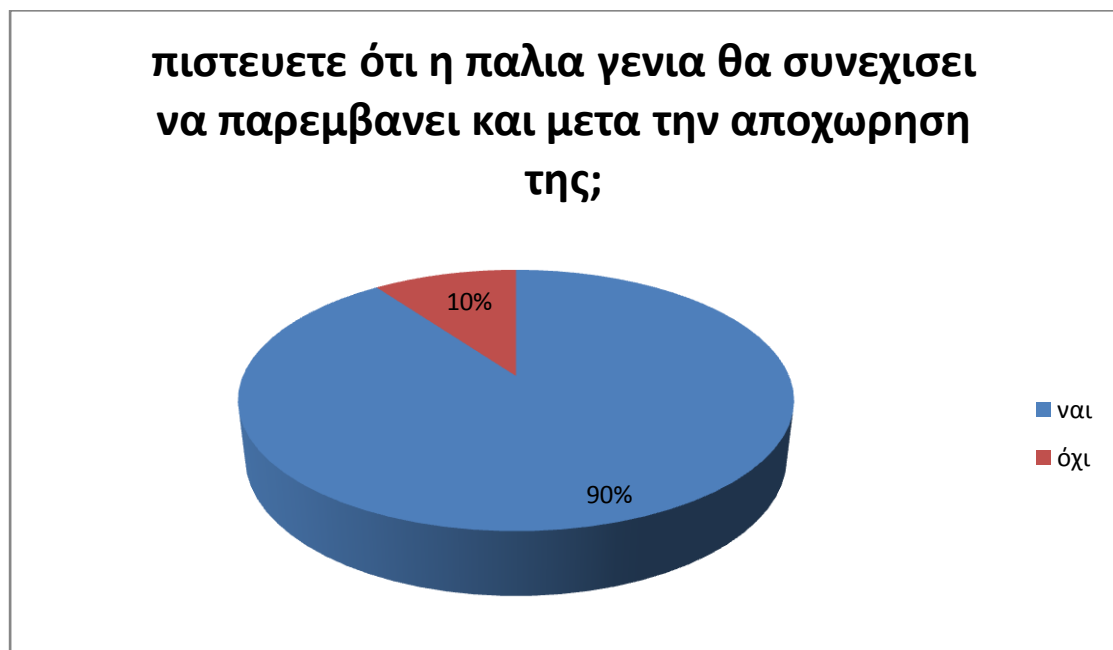
Σχεδιάγραμμα 5.1

Όπως βλέπουμε στο σχεδιάγραμμα 5.1 και στην ερωτηση12 του ερωτηματολογίου της παλιάς γενιάς ένα 38% ανησυχεί για το εισόδημα που θα έχει αφότου αφήσει την επιχείρηση, κάτι που είναι λογικό σε ένα περιβάλλον με μεγάλη αστάθεια όπως το ελληνικό, με πρόβλημα σε συντάξεις, φάρμακα και ιατρική περίθαλψη. Όμως αυτά που μας απασχολούν περισσότερο είναι τα υπόλοιπα δυο αποτελέσματα, αφού παρατηρούμε ότι ένα 26% ανησυχεί περισσότερο για την αντιμετώπιση που θα έχουν απέναντι του οι διάδοχοι. Αυτή η ανασφάλεια οφείλεται στην απώλεια της εξουσίας του ηγέτη και στην ανησυχία του για το αν οι διάδοχοι θα ανταποδώσουν την εμπιστοσύνη που έδειξε αυτός αφήνοντας τους τον κόπο μιας ζωής. Δυστυχώς δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις άλλωστε στον ελληνικό χώρο τουλάχιστον όπου οικογένειες διαλύονται και καταλήγουν στα δικαστήρια για θέματα χρημάτων και περιουσιακών στοιχείων. Αυτό φανερώνει άλλο ένα λόγο για τον οποίο ο ηγέτης της επιχείρησης, ναι μεν πρέπει να φροντίζει για την εκπαίδευση των διαδόχων σε θέματα της επιχείρησης, αλλά ταυτόχρονα να φροντίζει να υπάρχει μια οικογένεια με αγάπη, ισχυρούς συναισθηματικούς δεσμούς και αλληλοκατανόηση.

Παράλληλα και σε όσα αναφέραμε στην αρχή του πέμπτου μέρους, ένα σημαντικό ποσοστό (36%) αναφέρει ότι ανησυχεί πως θα πρέπει να παρεμβαίνει στη λειτουργία της επιχείρησης για την ομαλή λειτουργία της.

Αυτή η αντίληψη μπορούμε εύκολα να συνειδητοποιήσουμε ότι γίνεται προφανώς με καλή διάθεση αλλά συνήθως γίνεται με τρόπο επιθετικό η καταλήγει σε τέτοιο τρόπο με τα αποτελέσματα που αναφέραμε παραπάνω.

Η νέα γενιά αυτού του είδους της παρεμβάσεις της θεωρεί δεδομένες αφού όπως μπορούμε να δούμε στο σχεδιάγραμμα 5.2 , το 90% των ερωτηθέντων απαντά θετικά.



Σχεδιάγραμμα 5.2

## **5.1 ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΓΙΑ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ**

Όπως ο ηγέτης θα πρέπει να εκπαιδεύσει τα μέλη της οικογένειας στη δουλειά και ειδικά τον διάδοχο, έτσι θα πρέπει να εκπαιδεύσει τον εαυτό του, σε κάτι όμως που δεν αφορά αυτή τη φορά την δουλειά, αλλά την προσωπική του ζωή.

Το συντριπτικό ποσοστό του πληθυσμού στον ελληνικό χώρο συνήθως από την στιγμή που θα μπει στον εργασιακό στίβο βάζει αρχικά σε δεύτερη μοίρα και μετ' έπειτα συνήθως ξεχνά τις συνήθειες του και τις ασχολίες του. Αν προσθέσουμε σε αυτά τον έγγαμο βίο και τις υποχρεώσεις της οικογένειας, ο χρόνος που έχει ένας εργαζόμενος για τον εαυτό του είναι ελάχιστος.

Ιδιαίτερα, οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων συνήθως είναι εργασιομανής, είναι άνθρωποι αυτοδημιούργητοι που έχουν να περηφανεύονται για την δουλειά τους και εξ' αιτίας αυτού συνήθως είναι η μόνη τους σκέψη και ασχολία πέραν την οικογένειας.

Αυτή η "εκπαίδευση" που αναφέρουμε είναι ουσιαστικά η αποφυγή της εργασιομανίας, κάτι που και θα βοηθήσει τον ηγέτη να βλέπει πιο καθαρά τις ανάγκες της επιχείρησης του αφού η επαφή με τον κόσμο και το να μην σκέπτεται συνεχώς θέματα που αφορούν την επιχείρηση θα δημιουργήσουν αυτό που λέμε προσωπική ζωή.

Η προσωπική ζωή του ηγέτη της επιχείρησης είναι αυτή που θα τον βοηθήσει να αποχωρήσει από την επιχείρηση χωρίς να βυθιστεί στο ότι η ζωή του αρχίζει πτωτική πορεία η ότι δεν είναι χρήσιμος και φυσικά δεν θα χρειάζεται να επεμβαίνει συνεχώς παρακολουθώντας κάθε κίνηση της νέας γενιάς.

Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει φροντίσει να αναπτύξει ασχολίες πριν αποχωρήσει όπως:

- Να μην απομακρυνθεί από τις παρέες του
- Να ασχολείται με αθλητικές δραστηριότητες
- Να κάνει εξόδους, ταξίδια, χόμπι κτλ

Άλλωστε η ευελιξία που του προσφέρει ο οικογενειακός προϋπολογισμός, αφού δεν υπάρχουν συνήθως μέτοχοι η μερίσματα, του επιτρέπει να μπορεί να διαμορφώνει έτσι τα έξοδα του ώστε να ικανοποιεί ανάγκες που θα τον απωθήσουν από φαινόμενα εργασιομανίας και θα τον ακολουθήσουν και μετά την αποχώρηση του.

## ΜΕΡΟΣ ΕΚΤΟ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

- Το ερωτηματολόγιο αυτό αφορά μια ερευνά η οποία έχει ως σκοπό την συγκέντρωση πληροφοριών για την Διαδοχή των Οικογενειακών επιχειρήσεων.
- Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά τις ερωτήσεις και εκφράστε τυχόν απορίες.
- Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο αλλά αν το θελήσετε μπορείτε να αναφέρεται το όνομα η το είδος της επιχείρησής σας.

Σας ευχαριστώ για τη συμβολή και την βοήθεια σας.

ΝΕΑ ΓΕΝΙΑ.

#### **ΕΝΟΤΗΤΑ Α': Φύλο διαδόχου και σπουδές**

**1.** Πιστεύετε ότι το φύλο σας επηρεάζει τις πιθανότητες σας να διαδεχτείτε την οικογενειακή επιχείρηση;

A. ναι  B. όχι

**2.** Με ποιο κριτήριο έγιναν οι σπουδές σας;

- A. να αναλάβω την επιχείρηση
- B. να ακολουθήσω τη δική μου καριέρα

**3.** Αν στη παραπάνω ερώτηση απαντήσατε το Β, τότε, Ποιος ήταν ο λόγος που σας οδήγησε στη απόφαση να ακολουθήσατε την οικογενειακή επιχείρηση; ( αν απαντήσατε Α αγνοήστε την ερώτηση).

- ο Α. μεγαλύτερο εισόδημα.....
- ο Β. ανεργία.....
- ο Γ. ευκολότερη επιλογή/ έτοιμη δουλειά.....
- ο Δ. πίεση του οικογενειακού περιβάλλοντος.....
- ο Ε. άλλο....(.....).....

### **ΕΝΟΤΗΤΑ Β': Οικογένεια και διαδοχή**

**4.** Κατά πόσο σας επηρεάζει το οικογενειακό και εξωτερικό περιβάλλον;

- Α. πολύ  Β. λίγο  Γ. όχι και τόσο  Δ. καθόλου

**5.** Πως πιστεύεται ότι σας έχει επηρεάσει το υπερπροστατευτικό περιβάλλον της ελληνικής οικογένειας;

- Α. θετικά  Β. αρνητικά

**6.** Αν υποθετικά η παλιά γενιά εγκατέλειπε την οικογενειακή επιχείρηση σήμερα θα προτιμούσατε ο διάδοχος να είναι από....

- ο Α. από την οικογένεια .....
- ο Β. Στέλεχος της επιχείρησης .....
- ο Γ. Στέλεχος που θα προσληφθεί .....

### **ΕΝΟΤΗΤΑ Γ': Διαδικασία διαδοχής**

**7.** Έχει ξεκινήσει διαδικασία διαδοχής και αν ναι πριν πόσο καιρό;

- ο Α. δεν έχει ξεκινήσει ακόμη.....
- ο Β. 0-5 χρόνια.....
- ο Γ. 6-10 χρόνια.....
- ο Δ. 10+ χρόνια.....

**8.** Αν έχει ξεκινήσει διαδικασία διαδοχής, θεωρείται ότι σας έχει μεταβιβάσει τις αξίες της ή κάποιες από αυτές η προηγούμενη γενιά; ( αν δεν έχει ξεκινήσει, παραλείψτε την ερώτηση)

A. ναι

B. όχι

**9.** Ποιο πιστεύεται ότι θα ήταν το πιο σωστό ξεκίνημα για εσάς, ως προς την είσοδο και την πορεία σας στην επιχείρηση;

- A. ξεκίνημα από την κατώτερη βαθμίδα της επιχείρησης και σταδιακή ανέλιξη
- B. ξεκίνημα από θέση με λίγες αρμοδιότητες και ευθύνη για απλές εργασίες
- Γ. διευθυντική θέση με αυξημένες αρμοδιότητες
- Δ. θέση ιδιοκτήτη που λαμβάνει από κοινού τις αποφάσεις με την παλιά γενιά

### **ΕΝΟΤΗΤΑ Δ': Διαδοχή και αποχώρηση παλιάς γενιάς**

**10.** Τι πιστεύετε ότι έχει να προσφέρει η είσοδος σας στην επιχείρηση;

- A. ανάπτυξη.....
- B. νέες ιδέες .....
- Γ. κέφι, όρεξη, “μεράκι” .....
- Δ. άλλο.....(.....).....

**11.** Πιστεύετε ότι η παλιά γενιά θα παρεμβαίνει και θα συνεχίζει να παίζει ρόλο ακόμη και μετά την απόσυρση της;

A. ναι

B. όχι

**12.** Θεωρείται ότι όταν έρθει η ώρα με την σειρά σας να αφήσετε στην επόμενη γενιά την επιχείρηση οι απόψεις σας ίσως έχουν προσεγγίσει αυτές που αντιμετωπίζετε σήμερα από την παλιά γενιά;

A. ναι  B. μάλλον ναι  Γ. μάλλον όχι  Δ. όχι

## ΕΝΟΤΗΤΑ Ε': Γενικές ερωτήσεις

13. Θεωρείτε ότι.....

ΝΑΙ ΟΧΙ

- 1. Θα μπορούσατε να κοντράρεται μια μεγάλη επιχείρηση;
- 2. Αξίζει η αναζήτηση διευκολύνσεων η κρατικών επιχορηγήσεων
- 3. Η κρίση είναι ευκαιρία για τις οικογενειακές επιχειρήσεις;
- 4. Υπάρχει πιθανότητα ανάπτυξης από ιδέες της νέας γενιάς;

14. Τι σας απασχολεί περισσότερο από τα δεδομένα της εποχής;

- Α. φορολογία.....
- Β. οικονομική κρίση.....
- Γ. τεχνολογική εξέλιξη.....
- Δ. Παγκοσμιοποίηση / ανταγωνισμός.....
- Ε. εγκληματικότητα.....
- ΣΤ. ανεργία.....

15. Θα σας ενδιέφερε ποτέ.....

- Α. η είσοδος νέου μετόχου στην επιχείρηση; .....
- Β. η πώληση της ταυτόχρονα με την αποχώρηση της παλιάς γενιάς;....
- Γ. τίποτε από τα δυο.....

## ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤ': Δημογραφικά στοιχεία

16. Φύλο;

- A. άνδρας  B. γυναίκα

17. Ηλικία;

- Α. 18-27.....
- Β. 28-37.....
- Γ. 38-47.....
- Δ. 47-56.....



**18.** Εκπαιδευτικό επίπεδο;

- Α. Δημοτικό.....
- Β. Γυμνάσιο.....
- Γ. Λύκειο.....
- Δ. Ι.Ε.Κ. ....
- Ε. Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι. ....
- ΣΤ. Μεταπτυχιακές σπουδές

**19.** Όνομα και είδος ασχολίας της επιχείρησής σας; ( προαιρετικό )

.....

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

- Το ερωτηματολόγιο αυτό αφορά μια ερευνά η οποία έχει ως σκοπό την συγκέντρωση πληροφοριών για την Διαδοχή των Οικογενειακών επιχειρήσεων.
- Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά τις ερωτήσεις και εκφράστε τυχόν απορίες.
- Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο αλλά αν το θελήσετε μπορείτε να αναφέρεται το όνομα η το είδος της επιχείρησής σας.

Σας ευχαριστώ για τη συμβολή και την βοήθεια σας.

ΠΑΛΙΑ ΓΕΝΙΑ.

### **ΕΝΟΤΗΤΑ Α': Φύλο διαδόχου και σπουδές**

**1.** Εάν θα μπορούσατε να επιλέξετε το φύλο του διαδόχου ποιο θα ήταν αυτό;

A. αγόρι  B. κορίτσι

**2.** Πως σκοπεύετε να διανέμεται την περιουσία στους διαδόχους;

	Αγόρι	Κορίτσι	Και στους δυο
○ Επιχείρηση.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Σπίτι/α.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
○ Οικόπεδα, καταθέσεις...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**3.** Με ποιο κριτήριο έγιναν οι σπουδές των διαδόχων τις οικογένειας;

- A. να αναλάβει την επιχείρηση
- B. να ακολουθήσει τη δική του καριέρα

### **ΕΝΟΤΗΤΑ Β': Οικογένεια και διαδοχή**

**4.** Κατά πόσο σας επηρεάζει το οικογενειακό και εξωτερικό περιβάλλον;

A. πολύ  B. μάλλον ναι  Γ. μάλλον όχι  Δ. καθόλου

5. Πως πιστεύεται ότι το υπερπροστατευτικό περιβάλλον της ελληνικής οικογένειας επηρεάζει τον διάδοχο;

A. θετικά  B. αρνητικά

6. Αν υποθετικά εγκαταλείπατε την οικογενειακή επιχείρηση σήμερα θα προτιμούσατε να αναλάβει διάδοχος....

- A. από την οικογένεια .....
- B. Στέλεχος της επιχείρησης .....
- Γ. Στέλεχος που θα προσληφθεί .....

### ΕΝΟΤΗΤΑ Γ': Διαδικασία διαδοχής

7. Έχετε ξεκινήσει την διαδικασία διαδοχής και αν ναι πόσο καιρό;

- A. δεν έχω ξεκινήσει ακόμη.....
- B. 0-5 χρόνια.....
- Γ. 6-10 χρόνια.....
- Δ. 10+ χρόνια.....

8. Αν έχετε ξεκινήσει διαδικασία διαδοχής, θεωρείται ότι έχετε μεταβιβάσει τις αξίες σας ή κάποιες από αυτές; ( αν δεν έχετε ξεκινήσει, παραλείψτε την ερώτηση)

A. ναι  B. όχι

9. Πως σχεδιάζεται την διαδικασία εκπαίδευσης του διαδόχου και την πορεία του στην επιχείρηση;

- A. ξεκίνημα από την κατώτερη βαθμίδα της επιχείρησης και σταδιακή ανέλιξη
- B. ξεκίνημα από θέση με λίγες αρμοδιότητες και ευθύνη για απλές εργασίες
- Γ. διευθυντική θέση με αυξημένες αρμοδιότητες
- Δ. θέση ιδιοκτήτη που λαμβάνει από κοινού τις αποφάσεις με εσάς

## ΕΝΟΤΗΤΑ Δ': Διαδοχή και αποχώρηση παλιάς γενιάς

10. Ποιος είναι ο σκοπός σας αφήνοντας την επιχείρηση;

- Α. υστεροφημία.....
- Β. εξασφάλιση οικογένειας/ κληρονομία....
- Γ. συνταξιοδότηση/ ξεκούραση.....
- Δ. άλλο ...(.....).....

11. Τι πιστεύετε ότι έχει να προσφέρει η είσοδος της νέας γενιάς στην επιχείρηση;

- Α. ανάπτυξη.....
- Β. νέες ιδέες .....
- Γ. κέφι, όρεξη, “μεράκι” .....
- Δ. άλλο.....(.....).....

12. Τι σας ανησυχεί περισσότερο για το όταν αφήσετε την επιχείρηση;

- Α. εισόδημα.....
- Β. ότι θα πρέπει να παρεμβαίνετε συχνά για το καλό της επιχείρησης και των διαδόχων.....
- Γ. αντιμετώπιση από τους διαδόχους όταν θα έχουν εξουσία....
- Δ. άλλο.....(.....).....

## ΕΝΟΤΗΤΑ Ε': Γενικές ερωτήσεις

13. Θεωρείτε ότι.....

ΝΑΙ ΟΧΙ

- 1. Θα μπορούσατε να κοντράρεται μια μεγάλη επιχείρηση;
- 2. Αξίζει η αναζήτηση διευκολύνσεων η κρατικών επιχορηγήσεων
- 3. Η κρίση είναι ευκαιρία για τις οικογενειακές επιχειρήσεις;
- 4. Υπάρχει πιθανότητα ανάπτυξης από ιδέες της νέας γενιάς;

14. Τι σας απασχολεί περισσότερο από τα δεδομένα της εποχής;

- Α. φορολογία.....
- Β. οικονομική κρίση.....
- Γ. τεχνολογική εξέλιξη.....
- Παγκοσμιοποίηση/ ανταγωνισμός.....
- Ε. εγκληματικότητα.....
- ΣΤ. ανεργία.....

**15.** Θα σας ενδιέφερε ποτέ.....

- Α. η είσοδος νέου μετόχου στην επιχείρηση;
- Β. η πώληση της ταυτόχρονα με την αποχώρησή σας;.....
- Γ. τίποτε από τα δυο.....

### **ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤ': Δημογραφικά στοιχεία**

**16.** Φύλο;

- Α. άνδρας  Β. γυναίκα

**17.** Ηλικία;

- Α. 30-45.....
- Β. 46-60.....
- Γ. 61-75.....
- Δ. 75+.....

**18.** Εκπαιδευτικό επίπεδο;

- Α. Δημοτικό.....
- Β. Γυμνάσιο.....
- Γ. Λύκειο.....
- Δ. Ι.Ε.Κ. ....
- Ε. Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι. ....
- ΣΤ. Μεταπτυχιακές σπουδές

**19.** Όνομα και είδος ασχολίας της επιχείρησής σας; ( προαιρετικό )

.....

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ- ΠΗΓΕΣ**

- Randel Carlock and John L. Word (2001), Strategic Planning for the family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business, New York: Palgrave
- FAMILY WARS, classic conflicts in family business and how to deal with them, Grant Gordon & Nigel Nickolson
- Οικογενειακές Επιχειρήσεις Στη Νέα Οικονομία, Αστέριος Γ. Κεφαλάς (2008) εκδόσεις κριτική
- PWC WORLD RESEARCH,AP/ MAMMOTH GENOME PROJECT, STEVEN W. MARCUS
- Succession in Greek Family Business: a Field Study? - D. Stavroulakis, S. Goutsos, E. Bitsani
- Stavrou E. << Leadership succession in owned-manager firms through the lens of extraversion>>, <<international small business journal>>
- Παπαδόπουλος Χ. , << Η ενηλικίωση των οικογενειακών επιχειρήσεων>>, <<Οικονομικός ταχυδρομος>>,2001
- <<How To Save The Family Business>> ,Wall Street Journal,Peter Drucker
- Ward, J. Keeping the Family Business Healthy. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1987.

### **Διαδικτυακές πηγές**

- [www.kefalas.biz](http://www.kefalas.biz)
- [www.nautemporiki.gr](http://www.nautemporiki.gr)
- <http://www.sigmalive.com/inbusiness/family/inbusiness>
- [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economy\\_1\\_16/04/2011\\_4391\\_51](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economy_1_16/04/2011_4391_51)