

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ:

«ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»

«Family Business»

ΕΙΣΗΓΗΤΕΣ:

ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΤΑΚΟΥΔΑ ΚΑΤΕΡΙΝΑ

ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

ΒΛΑΧΑΚΗΣ ΣΩΤΗΡΗΣ

ΙΟΥΝΙΟΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2012

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή

1.2 Ορισμός

1.3 Σκοπός

1.4 Οικογενειακές επιχειρήσεις στην ελληνική οικονομία

1.5 Πλεονεκτήματα - Πλεονεκτήματα

1.6 Η εξέλιξη της διάστασης ιδιοκτησίας

1.7 Χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων

1.8 Σχέσεις μεταξύ των μελών

1.9 Οι συγκρούσεις μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον μίας οικογενειακής επιχείρησης.

1.10 Τρόποι αποφυγής συγκρούσεων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Διαδοχή

2.2 Προβλήματα στη διαδικασία διαδοχής

2.3 Οικογενειακές επιχειρήσεις και κρίση

2.4 Εντολές επιβίωσης

2.5 Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε Ελλάδα και Ευρώπη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Παγκόσμια στοιχεία οικογενειακών επιχειρήσεων

3.2 Οικογενειακές επιχειρήσεις στη Γερμανία

3.2.1 Αυστραλία

3.2.2 Η.Π.Α

3.2.3 Αγγλία

3.2.4 Πουέρτο Ρίκο

3.2.5 Καναδάς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Επίλογος

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Κεφάλαιο 1

1.1 Εισαγωγή

Η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων (περίπου 99%), δηλαδή η ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας, είναι μικρές ή πολύ μικρές επιχειρήσεις, εκ των οποίων το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις (Stavroulakis et al., 2011). Σύμφωνα με το τμήμα private banking της Deutsche Bank, το 75% των επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο είναι οικογενειακές, ενώ υπολογίζεται ότι τουλάχιστον το 15% από τις 1.000 μεγαλύτερες επιχειρήσεις παγκοσμίως είναι οικογενειο-κρατούμενες (Stavroulakis et al., 2011). Στην Ελλάδα, 17 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, 15 κατασκευαστικές, 10 εμπορικές, 8 μεταποιητικές και 15 γεωργικές-αλιευτικές που συγκαταλέγονται μεταξύ των 20 μεγαλύτερων του κάθε κλάδου, είναι οικογενειακές επιχειρήσεις (Drakoroulou-Κοσμέλης, 2011).

Γνωστά διεθνώς brand names, όπως Mars, Peugeot, TetraPak και Marriot Hotels είναι οικογενειακές εταιρείες. Ο William Clay Ford Jr. είναι σήμερα επικεφαλής της ομώνυμης αυτοκινητοβιομηχανίας που ίδρυσε πριν από έναν αιώνα ο προπάππος του Henry. Η Riley Bechtel ανήκει στην τέταρτη γενιά που διοικεί σήμερα την ομώνυμη κατασκευαστική εταιρεία (τη μεγαλύτερη του κόσμου), ενώ ο William Lauder ανέλαβε πρόσφατα επικεφαλής στην εταιρεία καλλυντικών που ίδρυσε η γιαγιά του Estee Lauder (Δρακόπουλος, 2011).

Στην Ελλάδα παραδείγματα πετυχημένων οικογενειακών επιχειρήσεων υπάρχουν πολλά. Μεταξύ αυτών μπορεί να

αναφερθούν η εταιρεία MAMIDOIL JETOIL της οικογένειας Μαμιδάκη, που πρωταγωνιστεί στο εγχώριο επιχειρείν εδώ και 40 χρόνια, η οικογένεια Λάτση με πολλαπλές επιχειρηματικές δραστηριότητες, η οικογένεια Βαρδινογιάννη με εμπλοκή στις ναυτιλιακές, πετρελαϊκές και αθλητικές επιχειρήσεις και πολλές άλλες.

1.2 Ορισμός

Στην διεθνή βιβλιογραφία, οι οικογενειακές επιχειρήσεις, συχνά αναφέρονται με διάφορους όρους, όπως: “family business”, “family firm”, “family company”, “familyowned business” και “family-owned company”. Ωστόσο, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για αυτές, αν και θεωρούνται η παλαιότερη οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Δεν υπάρχει σαφής ορισμός του όρου «οικογενειακή επιχείρηση» παρόλο που οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται η παλαιότερη οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι διάφοροι ορισμοί, που χρησιμοποιούνται, εστιάζουν σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τους για να τις διαχωρίσουν από τις υπόλοιπες, όπως για παράδειγμα η ιδιοκτησία, η διοίκηση και η διαδοχή της επιχείρησης.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας και μπορούν να έχουν οποιαδήποτε νομική μορφή (ατομικές, Ο.Ε., Α.Ε. κ.λπ.). Ορίζονται ανεξάρτητα από το μέγεθός τους με την προϋπόθεση η ιδιοκτησία και η διοίκηση της επιχείρησης να ανήκουν και να ασκούνται από τα μέλη μιας οικογένειας. Οικογένεια στην περίπτωση αυτή δεν θεωρείται μόνο η πυρηνική (οι δύο σύζυγοι με τα παιδιά τους) αλλά και η διευρυμένη (γονείς,

αδέλφια κ.ά.), ανεξάρτητα αν τα μέλη της συμβιώνουν κάτω από την ίδια στέγη ή όχι. Στην Ελλάδα όταν γίνεται αναφορά στις οικογενειακές επιχειρήσεις, θεωρούνται οι μικρομεσαίες, οι οποίες αποτελούν και την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται.

1.3 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να εντοπίσει τα διάφορα προβλήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις δίνοντας έμφαση στη διαδοχή καθώς επίσης και οι διαφορές και ομοιότητες που παρατηρούνται σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρώπης αλλά και παγκοσμίως.

1.4 Οικογενειακές Επιχειρήσεις στην Ελληνική οικονομία

Ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων δηλώνουν και οχτώ στους δέκα Έλληνες επιχειρηματίες, κατατάσσοντας τη χώρα μας στην πρώτη θέση ανάμεσα σε είκοσι ευρωπαϊκές. Ωστόσο, πολλά είναι τα προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν. Τρεις στις δέκα οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα επιβιώνουν μόνο στη δεύτερη γενιά και μία στις δέκα στην τρίτη. Πραγματοποιούν μικρό κύκλο εργασιών, απασχολούν περιορισμένο αριθμό προσωπικού και τα περισσότερα μέλη της οικογένειας κατέχουν διευθυντικές θέσεις. Αυτά είναι μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά του 78% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της χώρας, οι οποίες δηλώνουν οικογενειακές, όπως προκύπτει από τα συμπεράσματα έρευνας του διεθνούς οργανισμού Grant Thornton International (Δημητρέλης-Σκούφου, 2011).

Σύμφωνα με στοιχεία έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε 20 ευρωπαϊκές χώρες, ανάμεσά τους και η Ελλάδα, το 58% των Ευρωπαίων επιχειρηματιών που ερωτήθηκαν για το ποια πιστεύουν ότι είναι η σύνθεση της επιχείρησής τους, απάντησαν ότι θεωρούν τις επιχειρήσεις τους οικογενειακές, ενώ το 68% ίδρυσαν οικογένειες που κατέχουν ποσοστό μεγαλύτερο του 50% της εταιρείας. Ελλάδα, Τουρκία και Βέλγιο είναι οι χώρες που παρουσιάζουν τον μεγαλύτερο αριθμό οικογενειακών επιχειρήσεων, ενώ τα μικρότερα ποσοστά, κάτω του 50%, έχουν Δανία και Πολωνία (Δημητρέλης-Σκούφου, 2011).

Η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων (περίπου το 90%) είναι μικρές ή πολύ μικρές επιχειρήσεις, εκ των οποίων το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Υπολογίζεται ότι τουλάχιστον το 15% από τις 1.000 μεγαλύτερες επιχειρήσεις παγκοσμίως είναι οικογενειο-κρατούμενες, αριθμώντας πολλές γενιές ιδιοκτητών διαχρονικά (Stavroulakis et al., 2011).

Μερικές από τις μεγαλύτερες επιτυχημένες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται παγκοσμίως ελέγχονται από την οικογένεια που τις ίδρυσε (π.χ. Ford, LG Group, Carrefour), γεγονός που αποδεικνύει τη σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο μέρος του αμερικανικού πλούτου βασίζεται στις οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς αυτές αποτελούν το 80%-90% όλων των επιχειρήσεων στη Βόρεια Αμερική (Παστραπά, 2010).

Στην Ελλάδα όταν γίνεται αναφορά στις οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται οι μικρομεσαίες οι οποίες αποτελούν και την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Ο παραπάνω ορισμός είναι

κάπως αυθαίρετος, καθώς δεν υπάρχουν ακριβή στοιχεία για το σύνολο των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Το μόνο στοιχείο που αναφέρεται 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 (Παστραπά, 2010).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν παγκοσμίως τη βάση της οικονομίας. Εκτός από τον μεγάλο τους αριθμό – στις περισσότερες δυτικές οικονομίες οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπερνούν το 80% του συνόλου των επιχειρήσεων – συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στο Εθνικό Προϊόν κάθε χώρας και απασχολούν ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ειδικά προβλήματα και τα ρίσκα που διαχειρίζονται είναι διαφοροποιημένα από αυτά που διαχειρίζονται οι μη οικογενειακές. Ταυτόχρονα όμως, έχουν και μοναδικά ποιοτικά χαρακτηριστικά που μπορούν να τις βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα αυτά και να διαχειριστούν τα ανάλογα ρίσκα. Οι οικογένειες που επιχειρούν υπερτερούν και μειονεκτούν σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις ανάλογα με τον τρόπο που διαχειρίζονται την αλληλοκάλυψη των δύο κοινωνικών συστημάτων που συνυπάρχουν: της επιχείρησης και της οικογένειας. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τις ίδιες προκλήσεις με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, όπως, πως θα αναπτυχθούν, πως θα οργανωθούν, πως θα βγάλουν χρήματα, και πως θα αναπτύξουν και θα εκπαιδεύσουν τους ανθρώπους τους. Υπάρχουν όμως και θέματα που αγγίζουν αποκλειστικά τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Ένα τέτοιο σημαντικό θέμα είναι η οικογενειακή διάσταση και ο ρόλος και αξία που φέρει η

οικογένεια στην επιχείρηση. Ένα άλλο κρίσιμο σημείο είναι η διαδικασία μετάβασης της επιχείρησης από τη μια γενιά στην επόμενη και ο τρόπος με τον οποίο η μετάβαση μπορεί να είναι επιτυχής.

1.5 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα

Ουσιαστικά, το κάθε μέλος της επιχείρησης οφείλει να συμπεριφέρεται στο χώρο εργασίας του ακριβώς όπως θα συμπεριφερόταν σε οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση. Όσο ψυχρό και αν ακούγεται αυτό, η επιχείρησή σας θα πρέπει να μπει σε πρώτο ρόλο, αν θέλετε να πετύχετε.

Σημαντική παράμετρος -ίσως η σημαντικότερη- είναι η σωστή κατανομή ρόλων ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης και ο σεβασμός της ατομικής ελευθερίας του καθενός από αυτά.

Μειονεκτήματα

Τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων συχνά δεν είναι ειλικρινή και δεν κάνουν σωστή αυτοκριτική. Επειδή εμπλέκουν συναισθηματικούς παράγοντες δεν μπορούν να διακρίνουν αντικειμενικά τις ελλείψεις της διοίκησης και της διαχείρισης ενώ συγχωρούν σημαντικά λάθη ή κακή διοίκηση δημιουργώντας προβλήματα στην επιχείρηση. Συχνά είναι υπερβολικά επικριτικοί με τις πράξεις των άλλων μελών της οικογένειας. Αδυνατούν να διακρίνουν τις ικανότητες του καθενός και να τον τοποθετήσουν στο αντίστοιχο πόστο κι έτσι άλλες φορές έχουν υπερβολικές απαιτήσεις από κάποιον που δεν έχει τα προσόντα ή δεν αξιοποιούν τα άτομα τα οποία θα μπορούσαν να αποφέρουν

σημαντικά αποτελέσματα για την εταιρεία. Πρέπει λοιπόν, να αποφασίσουν να δουλέψουν όλοι μαζί σαν ομάδα.

Δεν χτίζουν μια αίσθηση αξιοκρατίας μέσα στην επιχείρησης με συνέπεια τα άτομα που δουλεύουν στους κόλπους της να μην νιώθουν ότι έχουν ευκαιρίες για εξέλιξη και κίνητρα για περισσότερη παραγωγή.

Δεν κρατούν αρχεία. Πολύ συχνά, πέραν του ότι δεν κρατούν αρχεία για τις εταιρικές ανάγκες δεν κρατούν αρχεία και για τις μεταξύ τους σχέσεις. Όπως έγγραφα για το πώς θα μοιράζονται τα κέρδη τους ή τι αναμένεται από τον καθένα τους γραπτώς.

Θα πρέπει ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης να διαχειρίζεται σωστά την κρίση στα πλαίσια της επιχείρησης και να μην επιτρέπει να μπερδεύεται αυτή με τις οικογενειακές σχέσεις. Συχνά, μια δύσκολη κατάσταση στην επιχείρηση επηρεάζει ακόμα περισσότερο τις σχέσεις και έτσι υπάρχουν δυο ανοιχτά μέτωπα προς χειρισμό που βαραίνουν ακόμα περισσότερο την ψυχολογία της οικογένειας.

Δεν υπάρχει επαρκής επικοινωνία μεταξύ των μελών της με αποτέλεσμα την πιθανή απώλεια κάποιας σημαντικής εξαγοράς ή πιθανού ανοίγματος σε νέες αγορές με αποτέλεσμα να χαθεί ένα νέο επιχειρηματικό βήμα. Η εμπλοκή συναισθηματικών παραγόντων στην διαδικασία των αποφάσεων και του γενικότερου management της οικογενειακής επιχείρησης αποτελεί σοβαρό πρόβλημα. Το γεγονός ότι κάποιος είναι ιδιοκτήτης μιας οικογενειακής επιχείρησης ή βρέθηκε στην θέση του γενικού διευθυντή λόγω της «από γενιά σε γενιά» νοοτροπίας δεν σημαίνει ότι και είναι ικανός να την διοικήσει.

Ο επιχειρηματίας δεν επιτρέπει βοήθεια και υποστήριξη στην διοικητική λειτουργία από έναν εξωτερικό σύμβουλο επειδή νιώθει ότι «εισβάλλει» στον προσωπικό-οικογενειακό χώρο του.

Πλεονεκτήματα

Καθώς όμως υπάρχουν κάποια μειονεκτήματα στη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης, ταυτόχρονα υπάρχουν και πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα. Ο στενός συγγενικός δεσμός που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη μιας οικογένειας συχνά λειτουργεί ως επιπλέον κίνητρο για να πετύχει η επιχείρηση. Έτσι, τα άτομα εργάζονται με περισσότερη διάθεση και ζήλο.

Κοινές αξίες .Η οικογένειά και τα παιδιά είναι πιθανό να μοιράζονται το ίδιο ήθος και τις πεποιθήσεις για το πώς τα πράγματα πρέπει να γίνουν. Αυτό τους δίνει μια επιπλέον αίσθηση του σκοπού και υπερηφάνεια και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρησή τους.

Ισχυρή δέσμευση. Για μια βιώσιμη οικογενειακή επιχείρηση είναι πολύ πιθανόν τα μέλη να χρειαστεί να εργαστούν παραπάνω ώρες. Για τον λόγο αυτό η οικογένεια θα πρέπει να υιοθετήσει μια πιο ευέλικτη προσέγγιση όσον αφορά τις ώρες εργασίας.

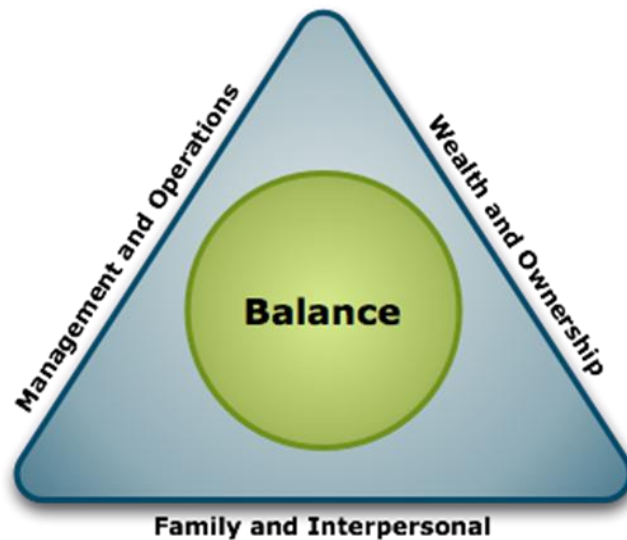
Ισχυροί δεσμοί. Σημαίνει ότι τα μέλη της οικογένειας μπορούν να μείνουν ενωμένοι σε δύσκολους καιρούς και να δείξουν την αποφασιστικότητα που απαιτείται για την επιτυχία των επιχειρήσεων.

Μείωση του κόστους. Τα μέλη της οικογένειας μπορεί να είναι πιο πρόθυμοι να κάνουν οικονομικές θυσίες για το καλό της επιχείρησης. Για παράδειγμα, να δέχεται χαμηλότερες αμοιβές από αυτές που θα έπαιρναν αλλού για να βοηθήσουν την επιχείρηση

μακροπρόθεσμα, ή αναστολής της καταβολής των μισθών κατά τη διάρκεια μιας κρίσης ταμειακών ροών.

Επιπλέον, τα μέλη μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι συχνά πολύ πιο ευαισθητοποιημένα με τις ανάγκες των συνεταίρων τους. Αν και είναι σοφότερο να κρατούν τα προσωπικά ζητήματα εκτός της επιχείρησης, αυτός ο κανόνας δεν ισχύει πάντα. Σε περίπτωση που κάποιος διέρχεται μια μεγάλη κρίση, τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας σπεύδουν να συμπαρασταθούν, αναλαμβάνοντας τη δουλειά του συγκεκριμένου ατόμου για όσο χρειαστεί. Ναι μεν η επιχείρηση πρέπει να μπαίνει σε πρώτο ρόλο, αλλά όχι εις βάρος μιας υγιούς οικογενειακής σχέσης.

Η οικογενειακή επιχείρηση διαχείρισης μοντέλο επιτυχίας



Οικογένεια και Διαπροσωπικές

Η βάση του τριγώνου της οικογενειακής επιχείρησης είναι το σύστημα οικογενειακή επιχείρηση, οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας και διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας οικογενειακή επιχείρηση. Πολλοί άνθρωποι σκέφτονται τις επιχειρήσεις ως μηχανές που ξεκινάνε από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Το γεγονός είναι ότι δεν έχουν συμπληρωθεί από τις μηχανές αλλά από τους ανθρώπους. Αυτοί οι άνθρωποι πρέπει να επικοινωνούν, να οδηγήσουν, θα πρέπει να δοθούν κίνητρα, και να χειρίζονται τη νίκη, την ήττα και τις καθημερινές προκλήσεις.

Διαχείριση και Λειτουργία

Οικογενειακή διαχείριση επιχειρησιακών διαδικασιών και λειτουργιών αποτελείται από την αλυσίδα της εξουσίας, καλά καθορισμένους ρόλους και αρμοδιότητες, τις διοικητικές λειτουργίες της επιχείρησης, την παράδοση των προϊόντων και υπηρεσιών των επιχειρήσεων, μάρκετινγκ και πωλήσεων, εξυπηρέτησης

πελατών, των τεχνολογιών των πληροφοριών και όλων των άλλων λειτουργιών που κάνουν οι επιχειρήσεις.

Πλούτος και Ιδιοκτησία

Η τρίτη πλευρά του τριγώνου οικογενειακής επιχείρησης είναι ο πλούτος και η διάσταση της ιδιοκτησίας. Αυτή η στενή επιχειρηματική δυναμική που πραγματοποιήθηκε ασχολείται με τα χρήματα και εξουσία. Ο ιδιοκτήτης και ο διαχειριστής είναι συνήθως το ίδιο πρόσωπο. Ωστόσο, στις επόμενες γενιές η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να αποτελείται από μια ομάδα ανθρώπων ενώ η ιδιοκτησία να αποτελείται από μια διαφορετική ομάδα. Ακριβώς όπως οι διαχειριστές έχουν καθορισμένους ρόλους και αρμοδιότητες, έτσι θα πρέπει και οι ιδιοκτήτες να έχουν τους ρόλους τους μέσα στην επιχείρηση. Γενικά όμως δεν κάνουν σαφή διάκριση μεταξύ των ευθυνών ιδιοκτησίας και διαχείρισης με αποτέλεσμα να μην αποφεύγετε η σύγκρουση και η σύγχυση.

Η τέταρτη διάσταση του τριγώνου της οικογενειακής επιχείρησης είναι η ισορροπία. Πολλές φορές σε μια οικογενειακή επιχείρηση απαιτείται περισσότερος χρόνος εργασίας με αποτέλεσμα να χάνεται η ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής ζωής. Για το λόγο αυτό πρέπει να καθορίσουν τις ώρες εργασίας τους ώστε να τους μένει και ελεύθερος χρόνος για την προσωπική τους ζωή. Χωρίς όμως αυτό να σημαίνει πως αν χρειαστεί να μείνουν κάποιες φορές περισσότερο στην δουλειά λόγω φόρτο εργασιών δεν θα κάτσουν.

Πηγή <http://www.familybusinessinstitute.com/index.php/The-Family-Business-Management-Success-Model/success-triangle.html>

1.6 Η εξέλιξη της διάστασης «ιδιοκτησία»

Η διάσταση «ιδιοκτησία», αποκτά σημασία τις τελευταίες δυο δεκαετίες. Στο παρελθόν ήταν λίγες οι οικογένειες που χρησιμοποιούσαν το χρηματιστήριο σαν ένα τρόπο χρηματοδότησης της δεύτερης βαθμίδας της εξέλιξής τους, δηλαδή της ανάπτυξης.

Η δεκαετία του 1990 γνώρισε την απελευθέρωση της διακίνησης του

συντελεστή παραγωγής, που ονομάζεται το κεφάλαιο, με αποτέλεσμα, όλες οι

χώρες, σε μικρό χρονικό διάστημα να δημιουργήσουν την δική του κεφαλαιαγορά. Έτσι, επιχειρήσεις που μέχρι πριν λίγο καιρό παρακαλούσαν

τις τράπεζες για δάνεια μερικών εκατομμυρίων, βρέθηκαν τώρα με δισεκατομμύρια καταθέσεις στις ίδιες τράπεζες, καθώς οι επιχειρηματίες

εξαγόραζαν άλλες επιχειρήσεις με μεγαλύτερο πρόβλημα.

Σε αυτό το σημείο, αναφέρεται η εξέλιξη της διάστασης «ιδιοκτησία» σε μορφή πίνακα.

Στάδια	Χαρακτηριστικά	Προκλήσεις
Ελεγχόμενη ιδιοκτησία	<p>Ο έλεγχος της ιδιοκτησίας βρίσκεται στα χέρια ενός συζύγου ή ενός ζεύγους.</p> <p>Οι άλλοι ιδιοκτήτες, αν υπάρχουν, έχουν μικρά μερίδια και δεν ασκούν έλεγχο.</p>	<p>Εξεύρεση κεφαλαίων.</p> <p>Ισορρόπηση ατομικού ελέγχου με συμβουλές από άλλους ενδιαφερόμενους.</p> <p>Επιλογή της μορφής ή δομής ιδιοκτησίας για την επόμενη γενιά.</p>
Συνεργαζόμενα αδέρφια	<p>Δύο ή περισσότερα αδέρφια μοιράζονται την ιδιοκτησία.</p> <p>Ουσιαστικός έλεγχος από τα ίδια τα αδέρφια.</p>	<p>Δημιουργία διαδικασίας για τον έλεγχο της ιδιοκτησίας.</p> <p>Προσδιορισμός του ρόλου των ιδιοκτητών που δεν απασχολούνται στην επιχείρηση.</p> <p>Διατήρηση κεφαλαίων.</p> <p>Έλεγχος των «κλικών» μεταξύ των μελών της οικογένειας.</p>
Συμμετοχή συγγενών	<p>Πολλοί συγγενείς ως μέτοχοι.</p> <p>Ανάμειξη εργαζομένων και μη εργαζομένων.</p>	<p>Διαχείριση της πολυπλοκότητας της οικογένειας και της ομάδας των μετόχων.</p> <p>Δημιουργία μιας αγοράς κεφαλαίου της οικογενειακής επιχείρησης.</p>

Πηγή «Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία» Αστέριος Γ. Κεφαλάς – εκδ. «Κριτική».

1.7 Χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν από μόνες τους μια πολύ ειδική περίπτωση μορφή επιχείρησης, έτσι παρουσιάζουν και κάποια πολύ μοναδικά χαρακτηριστικά τα οποία αναλύονται παρακάτω. Αρχικά είναι το συναίσθημα το οποίο κάνει τη διαφορά και προκαλεί μια μοναδική δυναμική αποφάσεων αλλά ταυτόχρονα και περισσότερη ευθύνη. Η δύναμη των οικογενειακών επιχειρήσεων βασίζεται στην αλληλεπίδραση οικογένειας και επιχείρησης. Κάθε οικογενειακή επιχείρηση που έχει επενδύσει στην αλληλεπίδραση αυτή, είναι όχι μόνο ισχυρή να αντιμετωπίσει την κρίση, αλλά και ικανή να δημιουργήσει δυναμική ανάπτυξης, εν μέσω κρίσης. Όσο αναφορά τη διαχείριση των οικογενειακών επιχειρήσεων η συνεχής αυτοκριτική και ο αυτοέλεγχος έχουν σαν αποτέλεσμα να εντοπίζονται τα προβλήματα-ελλείψεις στις ικανότητες της ιδιοκτησίας. Μπορεί όλα τα μέλη της οικογένειας να συμμετέχουν ή να προσλαμβάνονται στην επιχείρηση, όμως μόνο τα ικανά στελέχη από την εκπαίδευση και την προσωπική ανάπτυξη, προωθούνται στη διοίκηση της επιχείρησης και στην διαχείριση της οικογενειακής περιουσίας. Ένα ακόμη και ίσως το ουσιαστικότερο στοιχείο, είναι η δυνατότητα ευελιξίας και προσαρμογής του προϋπολογισμού των εξόδων. Ανάλογα με την περίοδο την οποία διανύει η επιχείρηση ο προϋπολογισμός μπορεί να είναι πιο λιτός και τα όποια προβλήματα της επιχείρησης υπάρχουν να μοιράζονται σε όλα τα μέλη της οικογένειας. Όταν αυτό απαιτείται όλοι μπορούν να εργαστούν ανεξαρτήτου ωραρίου, για μια παρατεταμένη περίοδο με μειωμένες, ακόμα και μηδενικές αμοιβές, ώστε να εξασφαλίσουν ένα μεγάλο μέρος της ρευστότητας που απαιτείται, για τις υποχρεώσεις της επιχείρησης. Η πλειοψηφία των νέων

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 κληρονομήσουν στην επόμενη γενιά . Η δημιουργία αυτής της κληρονομιάς προϋποθέτει επιτυχημένη διαδοχή .Σε μια οικογενειακή ελληνική επιχείρηση υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα τα οποία μέσα από μια σειρά ατυχών γεγονότων μπορούν να μετατραπούν σε μειονεκτήματα. Τέτοια άσχημα γεγονότα θα μπορούσε να είναι η επιδείνωση των οικονομικών, σύγκρουση στις αποφάσεις, κληρονομικές διεκδικήσεις, ματαιοδοξία, δυσλειτουργικό άγχος και ευθύνη αποτυχίας. Γενικότερα το δέσιμο το οποίο υπάρχει και η πίστη σε ίδιες αξίες αποτελούν παράγοντες συνοχής και εμφανίζονται ως πλεονεκτήματα της οικογενειακής επιχείρησης. Οι ισορροπημένες οικογενειακές επιχειρήσεις δημιουργούν οικογενειακές σχέσεις και συνθήκες αλληλοϋποστήριξης, ανταλλάσσουν εμπειρίες και απόψεις και επικοινωνούν γρήγορα και αποτελεσματικά, για την λήψη ορθών αποφάσεων, κάτι που προσδίδει βεβαιότητα στις κινήσεις και σιγουριά για το μέλλον της επιχείρησης.

Από την άλλη όμως 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.

Διαφορές στις αξίες των οικογενειακών και επιχειρηματικών συστημάτων		
Ζήτημα	Οικογενειακές Αξίες	Επιχειρηματικές Αξίες
Προσλήψεις	Παροχή στα μέλη της οικογένειας επαγγελματικής αποκατάστασης ανεξαρτήτως των ικανοτήτων τους	Η απόκτηση των πλέον ικανών και έμπειρων στελεχών
Αποδοχές	Αποδοχές σύμφωνα με τις ανάγκες των μελών της οικογένειας	Αποδοχές σύμφωνα με το ιστορικό απόδοσης
Αξιολόγηση	Τάση για μη-διαφοροποίηση μεταξύ των μελών της οικογένειας	Τάση για διαφοροποίηση για την αναγνώριση ικανών στελεχών
Εκπαίδευση	Παροχή ευκαιριών για ικανοποίηση ατομικών αναγκών, ανεξαρτήτως του τελικού οφέλους για την επιχείρηση	Παροχή εκπαίδευσης για την κάλυψη των επιχειρηματικών αναγκών της εταιρίας
Στρατηγική	Απροθυμία αποδοχής αλλαγών εάν δεν υπάρχει επιτακτική ανάγκη για αυτές	Αποδοχή της συνεχούς εξέλιξης

Πίνακας 4

Χαρακτηριστικά του Οικογενειακού και Επιχειρηματικού Συστήματος Διοίκησης	
Το οικογενειακό Σύστημα	Το Επιχειρηματικό Σύστημα
<ul style="list-style-type: none"> 1. εσωστρέφεια 2. συναισθηματικό 3. αποδοχή άνευ όρων 4. συνεισφορά / συμμετοχή 5. ισόβια συμμετοχή 6. αποστροφή προς την αλλαγή 	<ul style="list-style-type: none"> 1. εξωστρέφεια 2. προσανατολισμένο στο έργο 3. μη-συναισθηματικό 4. επιβράβευση απόδοσης 5. απόδοση ή αποχώρηση 6. αποδοχή των αλλαγών

1.8 Σχέσεις μεταξύ των μελών

Η μητέρα ή ο πατέρας, ο ιδρυτής

Μία συνηθισμένη μορφή στην οικογενειακή επιχείρηση είναι ο άντρας ή η γυναίκα που δημιουργεί την εταιρία και σχεδιάζει να την μεταβιβάσει στο γιο ή στην κόρη. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η επιχείρηση και η οικογένεια μεγαλώνουν ταυτόχρονα. Κάποιοι ιδρυτές επιτυγχάνουν μία εύθραυστη ισορροπία ανάμεσα στις ευθύνες της οικογένειας και της επιχείρησης. Πολλές φορές οι γονείς θα πρέπει να καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια για να μπορέσουν να εξοικονομήσουν λίγο χρόνο για να περάσουν κάποια σαββατοκύριακα ή τις διακοπές τους με τα παιδιά τους. Οι επιχειρηματίες που έχουν παιδιά σκέφτονται συνήθως να περάσουν την επιχείρηση στην επόμενη γενιά. Η πιο δύσκολη σχέση που υπάρχει στην οικογενειακή επιχείρηση είναι η σχέση γονέα-παιδιού (ιδιαίτερα η σχέση πατέρα-γιου). Αυτό το πρόβλημα έχει αναγνωριστεί άτυπα από πολλές γενεές.

Τα ζευγάρια στην επιχείρηση

Κάποιες οικογενειακές επιχειρήσεις περιλαμβάνουν ζευγάρια συζύγων. Οι ρόλοι τους μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το τι εμπειρία είχαν στο παρελθόν και με τις σπουδές τους. Σε κάποιες περιπτώσεις ο άντρας είναι ο γενικός διευθυντής ενώ η σύζυγος είναι υπεύθυνη για το γραφείο. Σε άλλες περιπτώσεις, η σύζυγος είναι διευθύνων σύμβουλος ενώ ο άντρας τηρεί τα βιβλία. Οποιοσδήποτε και να είναι ο διακανονισμός, τα δύο μέρη είναι αναπόσπαστο μέρος της επιχείρησης.

Ένα πλεονέκτημα του ζευγαριού συζύγων είναι η ευκαιρία που παρέχεται σε αυτούς να μοιραστούν περισσότερο τη ζωή τους. Παρόλα αυτά, για κάποια ζευγάρια τα πιθανά πλεονεκτήματα επισκιάζονται από τα προβλήματα που σχετίζονται με την επιχείρηση. Οι διαφορές απόψεων σχετικά με την επιχείρηση μπορούν να αντίκρισμα στην οικογενειακή ζωή. Όπως επίσης η ενέργεια και η ζωντάνια του ζευγαριού μπορεί να διασκορπιστεί κατά κάποιο τρόπο στην οικογενειακή επιχείρηση έτσι ώστε να απομένει ελάχιστος ενθουσιασμός για μια δυνατή οικογενειακή ζωή.

Γιοι και κόρες

Ένα κύριο ερώτημα που απασχολεί την επιχειρηματική οικογένεια είναι εάν θα πρέπει να προετοιμάζονται οι γιοι και οι κόρες για την οικογενειακή επιχείρηση ή θα έπρεπε να επιδιώξουν την σταδιοδρομία της επιλογής τους. Υπάρχει μια φυσική τάση από τους γονείς όσον αφορά την οικογενειακή επιχείρηση να ωθούν τα παιδιά, είτε άμεσα είτε έμμεσα, προς αυτή τη κατεύθυνση. Έτσι μπορεί να μην δοθεί η απαραίτητη προσοχή στο βασικό θέμα που εμπλέκεται. Ένα από τα ζητήματα είναι αυτό του ταλέντου, της ικανότητας και της ιδιοσυγκρασίας. Ο απόγονος μπορεί να είναι “κατ’ εικόνα και ομοίωση” με τον γονιό του, αλλά μπορεί επίσης να είναι ένα άτομο με διαφορετικές κλίσεις και φιλοδοξίες. Το παιδί μπορεί να προτιμά τη μουσική ή την ιατρική αντί για τον επιχειρηματικό κόσμο. Μπορεί να μην ταιριάζει καθόλου στο καλούπι της επιχείρησης. Επίσης είναι πιθανό οι ικανότητες του γιου ή της κόρης να είναι ανεπαρκείς για τον ηγετικό ρόλο. (Φυσικά το ταλέντο ενός παιδιού μπορεί να υποτιμηθεί από τους γονείς γιατί υπήρχαν ελάχιστες ευκαιρίες για να αναπτυχθεί). Ένα δεύτερο ζήτημα είναι αυτό της ελευθερίας. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να επιτρέψει στα παιδιά να

αποφασίσουν από μόνα τους ποια σταδιοδρομία επιθυμούν να ακολουθήσουν. Το παιδί μπορεί να νιώσει την ανάγκη να εργαστεί τουλάχιστον για κάποιο διάστημα έξω από την οικογενειακή επιχείρηση για να αποδείξει ότι “μπορεί να τα καταφέρει μόνο του”. Για να αποκτήσει αυτοπεποίθηση το νεαρό άτομο μπορεί να επιθυμεί να λειτουργήσει ανεξάρτητα από την οικογένεια. Το να επιστρέψει αμέσως στην οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να φανεί αποπνικτικό.

Αδελφική συνεργασία – Αδελφική ανταγωνιστικότητα

Σε οικογένειες με πολλά παιδιά, τα δύο ή και περισσότερα από αυτά θα ασχοληθούν με την οικογενειακή επιχείρηση. Αυτό φυσικά, εξαρτάται από τα ενδιαφέροντα των παιδιών. Σε κάποιες περιπτώσεις, οι γονείς θεωρούν τους εαυτούς τους τυχερούς αν έστω και ένα παιδί επιλέξει να παραμείνει στην οικογενειακή επιχείρηση. Παρόλα αυτά, δεν είναι ασυνήθιστο για τα δύο ή ακόμη και για όλα τα παιδιά να λάβουν μέρος στην επιχείρηση. Ακόμα και τα παιδιά που δεν εργάζονται στην επιχείρηση μπορεί να είναι κάτι παραπάνω από απλοί παρατηρητές επειδή διακυβεύεται η θέση τους ως κληρονόμων ή συνιδιοκτητών. Στην καλύτερη περίπτωση, τα παιδιά συνεργάζονται σαν καλή ομάδα, το καθένα συνεισφέρει στις υπηρεσίες σύμφωνα με τις αντικειμενικές ικανότητες του. Όπως κάποιες οικογένειες βιώνουν την άριστη συνεργασία και ενότητα στις οικογενειακές σχέσεις τους, έτσι οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να αποκομίσουν πολλά πλεονεκτήματα από την αποτελεσματική συνεργασία ανάμεσα στα αδέρφια. Αλλά όπως υπάρχουν εσωτερικές προστριβές σε μια οικογένεια μπορεί να εμφανιστούν ανταγωνιστικές τάσεις ανάμεσα στα αδέρφια σε μια επιχείρηση. Τα θέματα της επιχείρησης έχουν την τάση να δημιουργούν ανταγωνισμούς, και αυτό επηρεάζει τα μέλη της οικογένειας

όπως και τα μη – μέλη. Παραδείγματος χάρη, δύο αδέρφια μπορεί να διαφωνούν σχετικά με τη εργασιακή πολιτική ή σχετικά με τους πιθανούς ρόλους τους στην επιχείρηση.

Εξ ' αγχιστείας συγγενείς εντός κι εκτός της επιχείρησης

Καθώς τα παιδιά θα παντρεύονται, οι νύφες και οι γαμπροί γίνονται σημαντικά μέλη της οικογενειακής επιχείρησης. Κάποιοι από αυτούς θα εμπλακούν άμεσα όταν παραδείγματος χάρη, ένας γαμπρός προσληφθεί στην επιχείρηση. Αν ένας γιος ή μια κόρη προσληφθεί στην ίδια εταιρεία, εμφανίζεται η πιθανότητα για ανταγωνισμό και συγκρούσεις.

Για κάποιο διάστημα μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματική συνεργασία με τον διορισμό των μελών της οικογένειας σε διαφορετικούς κλάδους ή ρόλους στην επιχείρηση. Κάποια στιγμή ο ανταγωνισμός για την καρέκλα του διευθυντή θα απαιτήσει αποφάσεις που θα κάνουν έναν διαχωρισμό ανάμεσα στους γιους, στις κόρες, στους γαμπρούς και στις νύφες που εργάζονται στην επιχείρηση. Το να είναι κανείς πιστός και να διατηρεί την οικογενειακή πίστη γίνεται όλο και πιο δύσκολο όσο αυξάνονται οι εργαζόμενοι στην οικογένεια

1.9 ΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Είναι γεγονός ότι η σχέση γονιών και παιδιών είναι πολύ ιδιαίτερη και αυτό έχει αντίκτυπο και στην επαγγελματική τους σχέση. Το παιδί πολλές φορές δεν μπορεί να δεχθεί τον γονιό του ως εργοδότη, αισθάνεται μειωμένο όταν το επιπλήττει μπροστά στο προσωπικό, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται έντονες συγκρούσεις. Οι γονείς έχουν αυξημένες απαιτήσεις από τα

παιδιά τους, χωρίς αυτά να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις αλλά και εμπειρίες, με συνέπεια τα παιδιά να μην μπορούν να αντεπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους, ασχέτως αν έχουν τις ικανότητες. Πολλές φορές οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων πιστεύουν ότι τα παιδιά τους δεν έχουν την ικανότητα και τις απαραίτητες γνώσεις για να αναλάβουν τα ινία της επιχείρησης και δίνουν την εποπτεία σε άτομα που δεν ανήκουν στην οικογένεια, αλλά διαθέτουν τα προσόντα και την εμπειρία και τοποθετούν τα παιδιά τους σε κατώτερες θέσεις, με ότι συνέπειες μπορεί να έχει αυτό στην ψυχολογία του παιδιού, που συνήθως δεν είναι οι καλύτερες ενώ σε άλλες περιπτώσεις όταν τα παιδιά αναλάβουν ολοκληρωτικά την οικογενειακή επιχείρηση, οι πρώην ιδιοκτήτες (γονείς) παρόλο που τυπικά έχουν απομακρυνθεί από την επιχείρηση, ουσιαστικά συνεχίζουν να αναμιγνύονται και να παρεμβαίνουν στον τρόπο λειτουργίας που έχει καθορίσει το παιδί.

Οι περισσότεροι επιχειρηματίες λόγω του γεγονότος ότι αυτοί είναι οι ιδρυτές της εταιρίας και λόγω της ισχυρής τους προσωπικότητας θέλουν να ασκούν περισσότερο έλεγχο από τους απογόνους. Σε πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις ο πατέρας είναι αυτοδημιούργητος με αποτέλεσμα να βασίζεται μόνο στη δική του γνώμη και να ισχυρίζεται πως αυτή είναι η σωστή χωρίς να δίνει βάρος στις προτάσεις των υπόλοιπων μελών της οικογένειας του. Σημαντική αιτία σύγκρουσης είναι το χάσμα γενεών. Συνήθως η μεγάλη διαφορά ηλικίας ανάμεσα στους γονείς και στα παιδιά δημιουργεί πρόβλημα στις αποφάσεις που σχετίζονται με τις νέες τεχνολογίες. Λόγω της συνεχούς εξέλιξης των νέων τεχνολογιών, είναι πιο εύκολο για τη νέα γενιά να τις καταλάβει και να τις εκμεταλλευτεί με σωστό τρόπο προς όφελος της επιχείρησης, σε αντίθεση με τους γονείς που δεν είναι εξοικειωμένοι και παρουσιάζονται ιδιαίτερα

επιφυλακτικοί απέναντι σε αυτές. Οι έννοιες internet, marketing, διαφήμιση και στρατηγικός σχεδιασμός είναι άγνωστες για πολλούς γονείς και είναι δύσκολο για αυτούς να κατανοήσουν τη σημασία τους και την χρησιμότητα τους στην επιχείρηση. Πολλοί ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων έστησαν τις επιχειρήσεις τους βασιζόμενοι σε ένα δικό τους μοντέλο διοίκησης και χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα προϊόντα. Οι ανάγκες των καταναλωτών όμως εξελίσσονται, με συνέπεια η επιχείρηση να χρειάζεται να αλλάξει την φιλοσοφία της, να εμπλουτίσει τα προϊόντα της και να ακολουθήσει ένα πιο σύγχρονο μοντέλο λειτουργίας σύμφωνα με τις τάσεις της εποχής. Οι νέες γενιές ρισκάρουν ευκολότερα και εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που τους παρουσιάζονται, σε αντίθεση με τους γονείς που τους ενδιαφέρει η σταθερότητα και η σιγουριά. Οι παραπάνω αλλαγές όμως δεν βρίσκουν σύμφωνους τους γονείς με αποτέλεσμα να δημιουργούνται εντάσεις ανάμεσα τους.

Η διαφορετική κουλτούρα, η εμπειρία και οι γνώσεις ανάμεσα στους ιδιοκτήτες της οικογενειακής επιχείρησης, η διαφορετική προσέγγιση, αξιολόγηση και ανάλυση των εξελίξεων και ευκαιριών που παρουσιάζονται για την επιχείρηση αποτελεί συχνά αιτία σύγκρουσης. Υπάρχουν και περιπτώσεις όπου κάποιος από τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης δυσκολεύεται να διαχωρίσει το επαγγελματικό κομμάτι από το φιλικό με αποτέλεσμα να χάνονται οι ισορροπίες, να δημιουργείται πρόβλημα στη λειτουργία της επιχείρησης και να υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα στους ιδιοκτήτες. Οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων συγκρούονται μεταξύ τους για θέματα όπως, η προτεραιότητα εξυπηρέτησης των πελατών, το τελικό κόστος των εργασιών που αναλαμβάνουν, ο τρόπος πληρωμής και γενικά η διαφορά των απόψεων που μπορεί να υπάρχει ανάμεσα στους ιδιοκτήτες.

Οι αποφάσεις για αυτούς που μπορούν ή δεν μπορούν να απασχοληθούν στην επιχείρηση, η έλλειψη επικοινωνίας με τα μέλη της ευρύτερης οικογένειας για θέματα κλειδιά και ο ρόλος των «εξ αγχιστείας» έχουν προκαλέσει αρκετά προβλήματα. Παρατηρούνται συγκρούσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις διότι τα μέλη της οικογένειας που είτε ασχολούνται μ' αυτήν είτε όχι, έχουν άποψη για λειτουργικά θέματα της επιχείρησης, χωρίς να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις. Εκμεταλλευόμενοι τους οικογενειακούς δεσμούς και θεωρώντας ότι έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, προκαλούν πρόβλημα στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Αλλά τα θέματα που συνήθως οδηγούν σε διάσταση απόψεων είναι οι συζητήσεις για τη στρατηγική που θα υιοθετήσει στο μέλλον η επιχείρηση, καθώς και η ικανότητα των μελών της οικογένειας που έχουν ενεργό δράση.

Οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις , απασχολούν συγγενείς χωρίς να απαιτείται από αυτούς να ανταγωνιστούν στελέχη από την αγορά για την απόκτηση της θέσης τους. Δεν πρέπει να εκπλήσσει το γεγονός ότι ιδιαίτερη μεταχείριση των μελών της οικογένειας είναι αρκετά συνηθισμένη σε μικρές εταιρείες, ιδίως σε αυτές που δραστηριοποιούνται στους τομείς του λιανικού και χονδρικού εμπορίου. Σημαντική αιτία σύγκρουσης για τις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί ο μισθός που παίρνουν τα μέλη της οικογένειας που εργάζονται σ' αυτές. Υπάρχει περίπτωση το παιδί να αμείβεται λιγότερο από αυτό που αξίζει, συνεπώς να αισθάνεται αδικημένο. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν περιπτώσεις όπου τα παιδιά παίρνουν περισσότερα χρήματα απ' ότι τους αξίζει, με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι που δεν είναι μέλη της οικογένειας να αισθάνονται θιγμένοι και να δημιουργούν εντάσεις στην επιχείρηση.

Λόγω του γεγονότος ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν πραγματοποιούν επίσημες προσλήψεις δημιουργούνται διαφωνίες για το ποια μέλη της οικογένειας θα απασχοληθούν στην επιχείρηση. Οι διαφωνίες αυτές θα πρέπει να είναι εποικοδομητικές για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης και της ενότητας της οικογένειας.

1.10 ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΦΥΓΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Είναι πολύ συχνή η εμφάνιση συγκρούσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Ωστόσο η σύγκρουση μπορεί να θεωρείται και πρόκληση ή ακόμη και ως μια θετική κινητήρια δύναμη αλλαγής. Μια διαφορά μεταξύ των μελών της οικογένειας για την στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης σας μπορεί να οδηγήσει σε μια πολύ αναγκαία επανεξέταση του επιχειρηματικού σχεδίου σας, και ένα νέο όραμα που συμφωνήθηκε για την επιχείρηση.

Για να υπάρξει θετικό αποτέλεσμα θα πρέπει να υπάρχει ένα πρόγραμμα διαχείρισης συγκρούσεων, τεχνικές για την αποφυγή, τη διαχείριση και την επίλυση των διαφορών που έχουν δημιουργηθεί.

Τα οικογενειακά συμβούλια, αποτελούν χρήσιμο μέσο συζήτησης διαφόρων θεμάτων εκτός Διοικητικού Συμβουλίου και δίνουν την ευκαιρία σε ιδιοκτήτες που δεν αναμειγνύονται στη διοίκηση της επιχείρησης να εκφράσουν τις απόψεις τους. Αρκετές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει τις συμφωνίες μετόχων ενώ άλλες έχουν δημιουργήσει οικογενειακά καταστατικά τα οποία αποτελούν επίσημο οδηγό κανόνων για την ευθυγράμμιση της εταιρικής και της οικογενειακής διακυβέρνησης. Οι θεσμοθετημένοι κανονισμοί για τη διοίκηση οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν αρκετά πλεονεκτήματα, αφού, μεταξύ

άλλων, ξεκαθαρίζουν τις υποθέσεις και τις προσδοκίες διαφόρων μελών της οικογένειας, αντικειμενοποιούν ευαίσθητα θέματα και αποτρέπουν πολλές συγκρούσεις εν τη γενέσει τους. (PwC, 2008)

Επίσης υπάρχουν και άλλες επιχειρήσεις οι οποίες υιοθετούν τη διαμεσολάβηση από τρίτους, όπου χρειάζεται, για την επίλυση των διαφωνιών τους. Αυτή η λύση μπορεί να έχει διαφορετικές μορφές. Για παράδειγμα, μπορεί να καλείται ένας ανεξάρτητος σύμβουλος για να παραθέσει μια ολοκληρωμένη και αντικειμενική άποψη και να προτείνει την καλύτερη λύση για την επιχείρηση. Εναλλακτικά, μπορεί να περιλαμβάνει την ανάθεση λήψης αποφάσεων σε μέλη της διοίκησης που δεν υπάγονται στην οικογένεια ή την ανάθεση αυτή σε συγκεκριμένο άτομο που να δρα ως «καταλύτης» – αν και είναι πολύ σημαντικό οποιοδήποτε υψηλόβαθμο στέλεχος εκτός οικογενείας να είναι ελεύθερο να εκφράζει τις απόψεις του, ιδίως στις περιπτώσεις όπου πρόκειται να εφαρμοστούν τέτοιες πρακτικές. Παρόλα αυτά, η διαμεσολάβηση από τρίτους αποτελεί κυρίως ευρωπαϊκή πρακτική. Θεωρούν αυτήν την πρακτική ως μια από τις βασικές εναλλακτικές επίλυσης διαφορών, ενώ στην Ελλάδα, παραδοσιακά προτιμούν τον τύπο του οικογενειακού καταστατικού ή των συμβουλίων. (PwC, 2008)

Κεφάλαιο 2

2.1 Η διαδοχή

Το θέμα της διαδοχής είναι η μεγαλύτερη πρόκληση και ο τελικός σκοπός για πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις. Σπάνια όμως υπάρχει κάποιο σχέδιο διαδοχής. Το 58% των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα δεν βρίσκονται σε διαδικασία αλλαγής ιδιοκτησιακού καθεστώτος. Βραχυπρόθεσμη αλλαγή προβλέπει το 10% ενώ ένα 32% κάνει μία πιο μέσο-μακροπρόθεσμη πρόβλεψη. Αντίστοιχα, είναι τα στοιχεία που προκύπτουν στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις όπου σε πάνω από τις μισές οικογενειακές επιχειρήσεις, σε ποσοστό 55% δεν προβλέπεται αλλαγή ιδιοκτησιακού καθεστώτος. Στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις όπως αντίστοιχα και στις ευρωπαϊκές, το 50% εξ'αυτών αναμένεται να μεταβιβάσουν την επιχείρηση στην επόμενη γενιά της οικογένειάς τους.

Προγραμματισμός διαδοχής οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η ομαλή μετάβαση της εταιρείας από τη σημερινή γενιά των ιδιοκτητών στην επόμενη. Στόχος του κάθε επιτυχημένου ιδιοκτήτη είναι η ομαλή διαδοχή της ιδιοκτησίας, για να πραγματοποιηθεί όμως ομαλά η διαδοχή πρέπει να υπάρξει προσεκτικός σχεδιασμός. Οι γονείς δε γίνονται αυτόματα καλοί δάσκαλοι καθώς και τα παιδιά δε γίνονται αυτόματα καλοί μαθητές. Όσο πιο έγκαιρα και συνειδητά ξεκινήσει ο η διαδικασία της διαδοχής τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας έχει. (K&B Analysis Ltd, 2010)

Ένα από τα μεγαλύτερα πρόβλημα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί η διαδοχή. Ένα σοβαρό λάθος που κάνουν πολλοί αυτοδημιούργητοι επιχειρηματίες είναι ότι

προετοιμάζουν τα παιδιά τους με λάθος τρόπο, τους προετοιμάζουν όχι σαν μάνατζερς αλλά σαν υποτακτικούς . Όταν έρθει ο καιρός εκείνοι να αποσυρθούν δεν υπάρχει κανείς στην οικογένεια που να έχει μάθει να διαχειρίζεται την επιχείρηση σωστά. Ένα λάθος σκεπτικό που υπάρχει στους γονείς είναι ότι θεωρούν δεδομένη την ικανότητα των παιδιών τους να ηγηθούν της οικογενειακής επιχείρησης. Η φυσική διαδοχή του παιδιού στην οικογένεια δεν σημαίνει απαραίτητα και την διαδοχή στην επιχείρηση. Ενώ για τους γονείς αυτό θεωρείται αυτονόητο στην πραγματικότητα μπορεί να μην επιφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Οι γονείς από την φύση τους θεωρούν τα παιδιά τους ικανά και έτοιμα να αναλάβουν τα καθήκοντα του διευθυντή στην οικογενειακή επιχείρηση.

Σε κάποιες περιπτώσεις το παιδί έχει τα προσόντα και την ικανότητα να ηγηθεί της οικογενειακής επιχείρησης αλλά οι φιλοδοξίες του είναι διαφορετικές. Συχνά οι γονείς επιβάλλουν στα παιδιά τους να ασχοληθούν ή να σπουδάσουν το αντικείμενο της οικογενειακής επιχείρησης ενώ τα ίδια θέλουν να ασχοληθούν με κάτι διαφορετικό. Ακόμα όμως περισσότερες είναι οι περιπτώσεις που το παιδί δεν πληρεί τις προϋποθέσεις του σωστού διαδόχου, για αυτό ο γονιός πρέπει να ερευνήσει τις ικανότητες αλλά και τις προσωπικές φιλοδοξίες του παιδιού του, πριν πάρει την σωστή απόφαση, ακόμα και αν αυτές δεν συμβαδίζουν με την ενασχόληση τους με την επιχείρηση, γιατί στην προκειμένη περίπτωση πρέπει να λειτουργήσουν σαν γονείς και όχι σαν προϊστάμενοι των παιδιών τους. Εάν η οικονομική ασφάλεια του ανθρώπου που αποχωρεί εξαρτάται από την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, τότε είναι λιγότερο πιθανό πως αυτός ο άνθρωπος θα αποχωρήσει τελείως και μάλλον θα δυσκολευτεί να δώσει στον διάδοχο του τον πλήρη

έλεγχο, τον οποίο χρειάζεται να έχει. Ο γονιός όταν έρθει η ώρα να επιλέξει τον άνθρωπο που θα τον διαδεχθεί στην επιχείρηση και διαπιστώσει ότι το παιδί του δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της δουλειάς, τότε είναι αναγκασμένος να στραφεί σε άτομα εκτός της οικογένειας. Αυτό μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις στο παιδί, να το εκλάβει σαν απόρριψη από τους γονείς του, με τις όποιες συνέπειες μπορεί να έχει αυτό στην συμπεριφορά του. Είναι συνηθισμένο φαινόμενο για τους γονείς που έχουν υπάρξει αυτοδημιούργητοι επιχειρηματίες και δεν είχαν την δυνατότητα ή την τύχη να αποκτήσουν πολλές γραμματικές γνώσεις κ το κουβαλάνε το γεγονός αυτό σαν απωθημένο, να παραδίδουν την επιχείρηση στα παιδιά τους άνευ όρων, όταν αυτά πάρουν το πανεπιστημιακό τους πτυχίο χωρίς να διαθέτουν καμία γνώση του χώρου δραστηριότητας των επιχειρήσεων και χωρίς καμία πρακτική εργασιακή εμπειρία, με όχι ενθαρρυντικά αποτελέσματα. Η απόφαση της διαδοχής είναι κρίσιμη και συνήθως δεν μπορεί ο γονιός να πάρει μία αντικειμενική απόφαση, η οποία να αφορά μόνο την σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Η διαδοχή πρέπει να γίνεται σωστά και μεθοδικά και συνήθως τα παιδιά δεν αναλαμβάνουν την επιχείρηση από τη μια στιγμή στην άλλη.

Στο πρώτο στάδιο, **το προεπαγγελματικό Στάδιο**, ο διάδοχος είναι σε ηλικία μόλις τεσσάρων ή πέντε ετών και έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση καθώς μεγαλώνει. Το παιδί ακολουθεί τον γονέα στη επιχείρηση ή στο γραφείο ή στη αποθήκη, ή παίζει με εξοπλισμό που σχετίζεται με το επάγγελμα. Δεν υπάρχει κάποιο σχέδιο για την προετοιμασία του παιδιού σε αυτό το πρώιμο στάδιο.

Στο δεύτερο στάδιο, **το Εισαγωγικό Στάδιο** περιλαμβάνονται οι εμπειρίες που αποκτά ο διάδοχος πριν φτάσει σε ηλικία που να

μπορεί να εργάζεται κάποιες ώρες στην οικογενειακή επιχείρηση. Το στάδιο αυτό διαφέρει από το πρώτο στάδιο γιατί ο γονέας συστήνει σκόπιμα το παιδί σε άτομα που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την επιχείρηση όπως για παράδειγμα τους προμηθευτές ή τον λογιστή της εταιρείας.

Στο τρίτο στάδιο, **το Εισαγωγικό Λειτουργικό Στάδιο** ο διάδοχος αρχίζει να εργάζεται μερικές ώρες στην επιχείρηση κυρίως κατά τη διάρκεια των διακοπών ή σε καθημερινή βάση μετά το σχολείο. Σε αυτή τη χρονική περίοδο, το παιδί αναπτύσσει μια γνωριμία με κάποια από τα ηγετικά στελέχη της εταιρείας. Συχνά τέτοιους είδους δουλειά αρχίζει στη αποθήκη ή στο γραφείο ή στο τμήμα παραγωγής και μπορεί να περιλαμβάνει εργασίες σε διάφορους λειτουργικούς τομείς καθώς περνάει ο καιρός. Το εισαγωγικό λειτουργικό στάδιο περιλαμβάνει την εκπαίδευση, την προετοιμασία και την εμπειρία που αποκομίζει ο διάδοχος.

Στο τέταρτο στάδιο, **το Λειτουργικό Στάδιο** ο διάδοχος αρχίζει να εργάζεται με πλήρη απασχόληση. Εργάζεται και παίρνει εμπειρίες από όσο το δυνατό περισσότερες θέσεις στην εταιρεία μπαίνοντας τυπικά πλέον στο στάδιο της ολοκλήρωσης του εκπαιδευτικού προγράμματος. Πριν προχωρήσει στη θέση του διευθυντή, ο διάδοχος μπορεί να εργάζεται σαν λογιστής, σαν πωλητής ή στα αρχεία της εταιρείας.

Στο πέμπτο στάδιο, **το Προχωρημένο Λειτουργικό Στάδιο** ο διάδοχος αναλαμβάνει καθήκοντα επιβλέποντα, αυτός ή αυτή περνούν στο προχωρημένο λειτουργικό στάδιο. Τα καθήκοντα σε αυτό το στάδιο, το πέμπτο στάδιο, περιλαμβάνουν την επίβλεψη των εργασιών αλλά όχι την διεύθυνση όλης της εταιρείας.

Στο έκτο στάδιο, **το Πρώιμο Στάδιο της Διαδοχής**, ο διάδοχος χρίζεται γενικός διευθυντής ή πρόεδρος της επιχείρησης. Σε αυτό το στάδιο διευθύνει όλη την επιχείρηση, αλλά ο γονέας έχει ακόμα τον τελευταίο λόγο. Πολλές φορές ο διάδοχος δεν έχει κατανοήσει απόλυτα τα προβλήματα που σχετίζονται με την προεδρία, και ο γονιός μπορεί να έχει ενδοιασμούς να αφήσει στο διάδοχο την λήψη αποφάσεων. Ο ρόλος του ηγέτη ενός οργανισμού δεν μεταβιβάζεται τόσο εύκολα ή τόσο απόλυτα όπως και ο τίτλος της ηγεσίας.

Στο έβδομο στάδιο, **το Στάδιο της Ολοκληρωμένης** η μεταβίβαση έχει ολοκληρωθεί. Ο διάδοχος είναι ολοκληρωτικά πλέον πρόεδρος.

Σύμφωνα με τον Κεφαλά ο πιο καλός δρόμος μιας επιτυχημένης διαδοχής είναι η διαδικασία του Μέντορα (mentoring). Στις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις οι γονείς είναι αυτοί που αναλαμβάνουν το ρόλο του μέντορα.

Σε αυτή τη διαδικασία υπάρχει η συνεργασία ενός αρχάριου-διαδόχου και ενός ή περισσοτέρων έμπειρων συνεργατών που είναι οι μέντορες. Οι βασικοί παράγοντες για μια επιτυχημένη διαδοχή είναι (Stavroulakis et al.,2011):

Το κοινό όραμα, θα πρέπει να συμφωνήσουν και οι δυο γενιές σε ένα κοινό όραμα, όσον αφορά την αποστολή και τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης

Η συνύπαρξη στη διοίκηση, θα πρέπει οι δύο γενιές να συνυπάρξουν στη διοίκηση της επιχείρησης ώστε να διευκολυνθεί η ομαλή μεταβίβαση της εξουσίας.

Η επίλυση διαδικαστικών ζητημάτων, για να αποφευχθούν μελλοντικές διαμάχες θα πρέπει να συμφωνηθούν εκ των προτέρων όλες οι διαδικασίες αναφορικά με τη διαδοχή και να καταγραφούν επίσημα σε ένα οργανόγραμμα.

Οι φάσεις μιας επιτυχημένης διαδικασίας διαδοχής σε μια οικογενειακή επιχείρηση είναι τρεις:

- Η φάση της μεταβίβασης αξιών, η οποία μπορεί να ξεκινήσει για τον διάδοχο από πολύ μικρή ηλικία
- Η φάση της μεταβίβασης της διοίκησης ,στην οποία ο διάδοχος σιγά σιγά αναλαμβάνει χρέη διοίκησης στην επιχείρηση.
- Η φάση της μεταβίβασης της περιουσίας, όπου ο διάδοχος αναλαμβάνει εξολοκλήρου την επιχείρηση.

Οι σημαντικότερες μεταβλητές που επηρεάζουν τη διαδικασία της διαδοχής είναι:

Η φιλοσοφία της επιχείρησης, οι οικογενειακές επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο αξιών το οποίο καθορίζεται από τον ιδρυτή της. Αυτό το πλαίσιο αξιών επηρεάζει τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση και κατ' επέκταση η διαδικασία της διαδοχής.

Το μέγεθος της επιχείρησης, σε μια μεγάλη επιχείρηση η σύγκρουση των ρόλων μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα. Αυτό επηρεάζει και το

ζήτημα της διαδοχής. Αντιθέτως μια μικρή επιχείρηση επωφελείται από την αλληλοκάλυψη των ρόλων των μελών μέσα στην οικογένεια και μέσα στην επιχείρηση.

Το ιστορικό της επιχείρησης, αν η επιχείρηση έχει ήδη περάσει μια διαδικασία διαδοχής η πιθανότητα επιβίωσης της είναι αυξημένη. Η εμπειρία είναι σημαντικός παράγοντας και ειδικότερα στο θέμα της διαδοχής.

Οι προσωπικότητες των ιδιοκτητών και των διαδόχων, πολύ σημαντικό ρόλο κατέχουν οι δεξιότητες και τα στοιχεία της προσωπικότητας των ιδιοκτητών και των διαδόχων τους.

2.2 Προβλήματα στη διαδικασία διαδοχής

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα οικογενειακών επιχειρήσεων που απέτυχαν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους όταν πέρασαν από τη μια γενιά στην άλλη. Τα πιο συνηθισμένα προβλήματα που αφορούν τη διαδικασία της διαδοχής είναι:

Εντάσεις μεταξύ των γενεών: ορισμένοι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων δεν επιθυμούν την εμπλοκή των απογόνων τους στη διοίκηση της επιχείρησης, με την αιτιολογία είτε ότι είναι ανεπαρκείς είτε ότι τους χαρακτηρίζει η έλλειψη ενδιαφέροντος. Στις περιπτώσεις που οι ιδιοκτήτες είναι απρόθυμοι να παραχωρήσουν την εξουσία στη νέα γενιά, έχει σαν αποτέλεσμα και η νέα γενιά να μην εμφανίζεται πρόθυμη να αναλάβει την ευθύνη της επιχείρησης.

Οικογενειοκρατία: σε άλλες περιπτώσεις, το φαινόμενο της μεροληψίας υπέρ μελών της οικογένειας, στο να αναλάβουν δηλαδή τομείς ευθύνης ή τη διοίκηση της επιχείρησης ακόμη και όταν δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα - γεγονός που συνάδει

με την ελληνική νοοτροπία των «πελατειακών σχέσεων» - έχει ως συνέπεια να διακυβεύεται η βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Αμφισβήτηση καινοτομιών: οι παλιότερες γενιές ιδιοκτητών είναι επιφυλακτικές σε θέματα εισαγωγής καινοτομιών και νέων τεχνολογιών στη λειτουργία της επιχείρησης, σε αντίθεση με τις νέες γενιές οι οποίες συνήθως επιζητούν την ανανέωση

Ο πίνακας παρακάτω, παρουσιάζει ενδεικτικά, μερικά από τα πιο πιθανά εμπόδια που προβάλλονται από τους διάφορους ενδιαφερόμενους και προτείνει ανάλογες ενέργειες.

	Εμπόδια	Προτεινόμενες ενέργειες
Αρχαιότερες Γενιές	Αμφιβολίες σχετικά με τις ικανότητες των νεότερων γενεών. Απώλεια της καλής διάθεσης ή της απόλαυσης που προσφέρουν οι καθημερινές δραστηριότητες. Αντίδραση στην αλλαγή κατεύθυνσης της επιχείρησης ή της στρατηγικής.	Δημιουργία ευκαιριών για ουσιαστικές καριέρες. Προσδιορισμός μελλοντικών ρόλων που συνεισφέρουν στην επιχείρηση. Συμμετοχή στο στρατηγικό προγραμ – ματισμό.
Διάδοχοι	Ανησυχίες για οικογενειακές προσδοκίες. Αμφιβολίες για τις δικές τους ικανότητες. Μοίρασμα της εξουσίας με πολλούς μετόχους.	Υποστήριξη οικογενειακών συναντήσεων που ερευνούν το όραμα και τη δέσμευση. Ασχολία με ευκαιρίες δημιουργίας διοίκησης ικανοτήτων. Δημιουργία οικογενειακής και επιχει – ρησιακής διακυβέρνησης.

Πηγή «Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία» Αστέριος Γ. Κεφαλάς – εκδ. «Κριτική».

2.3 Οικογενειακές επιχειρήσεις και Κρίση

Οι οικογενειακές εμπορικές επιχειρήσεις, αντιμετωπίζουν διαφορετικά τα προβλήματα της κρίσης, από τις μη οικογενειακές, γιατί έχουν ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά, που μπορούν να τις βοηθήσουν να τα ξεπεράσουν με τις λιγότερες απώλειες. Τα τρία κυριότερα στοιχεία, που κάνουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις να υπερτερούν σε σχέση με τις υπόλοιπες, είναι τα παρακάτω:

Το πρώτο είναι ότι συνδυάζουν το συναίσθημα με την επιχειρηματικότητα και δημιουργούν μια μοναδική δυναμική αποφάσεων και έντονη ευθύνη. Κάθε οικογενειακή επιχείρηση που έχει επενδύσει στην σχέση επιχείρησης και οικογένειας, είναι όχι μόνο ισχυρή να αντιμετωπίσει την κρίση, αλλά και ικανή να δημιουργήσει δυναμική ανάπτυξης, εν μέσω κρίσης.

Το δεύτερο στοιχείο είναι η έννοια της υπεύθυνης διαχείρισης, αφού σε κάθε οικογενειακή επιχείρηση υπάρχει συνεχής αυτοέλεγχος και αυτοκριτική, που εντοπίζει χωρίς επιπτώσεις τα ελλείμματα στις ικανότητες της ιδιοκτησίας, ώστε να τα καλύψει άμεσα, είτε μέσα από την οικογένεια, είτε από την αγορά. Μπορεί όλα τα μέλη της οικογένειας να συμμετέχουν ή να προσλαμβάνονται στην επιχείρηση, όμως μόνο τα ικανά στελέχη από την εκπαίδευση και την προσωπική ανάπτυξη, προωθούνται στη διοίκηση της επιχείρησης και στην διαχείριση της οικογενειακής περιουσίας.

Το τρίτο και ίσως ουσιαστικότερο στοιχείο, είναι η δυνατότητα κατάρτισης ενός ευέλικτου προϋπολογισμού εξόδων, πιο λιτού και οικονομικού, όταν απαιτείται, αφού όλα τα μέλη της

οικογένειας μοιράζονται τις αγωνίες και τα εκάστοτε προβλήματα της επιχείρησης.

Έτσι όλοι μπορούν να εργαστούν, χωρίς περιορισμό ωραρίου, για μια παρατεταμένη περίοδο με μειωμένες ακόμα και μηδενικές αμοιβές, ώστε να εξασφαλίσουν ένα μεγάλο μέρος της ρευστότητας που απαιτείται, για τις υποχρεώσεις της επιχείρησης.

Σε μια οικογενειακή ελληνική επιχείρηση σαφώς και υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα, αλλά δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι εύκολα μετατρέπονται σε μειονεκτήματα όταν υπάρχει επιδείνωση των οικονομικών, σύγκρουση στις αποφάσεις, κληρονομικές διεκδικήσεις, ματαιοδοξία, δυσλειτουργικό άγχος και ευθύνη αποτυχίας.

Οι ισορροπημένες οικογενειακές επιχειρήσεις δημιουργούν οικογενειακές σχέσεις και συνθήκες αλληλοϋποστήριξης, ανταλλάσσουν εμπειρίες και απόψεις και επικοινωνούν γρήγορα και αποτελεσματικά, για την λήψη ορθών αποφάσεων, κάτι που προσδίδει βεβαιότητα στις κινήσεις και σιγουριά για το μέλλον της επιχείρησης.

Κάθε οικονομική κρίση όπως και αυτή κρύβει ευκαιρίες. Για να τις εκμεταλλευτεί όμως κάθε μικρή ή μεγάλη οικογενειακή επιχείρηση, οφείλει σε περιόδους κρίσης, να εφαρμόσει τα εξής :

A) Να χρησιμοποιεί την επαρκή ρευστότητα της για επέκταση.

B) Να εξετάσει την πιθανή εξαγορά ανταγωνιστή, ενός μεγάλου προμηθευτή ή σημαντικού πελάτη.

Γ) Να περιορίσει τα έξοδα της, χωρίς να περιορίσει το ωράριο λειτουργίας της.

Δ) Να αποδεχθεί συμφέρουσες προτάσεις συνεργασίας, χωρίς να αλλάξει τη δομή της.

Ε) Να αντισταθεί στις απολύσεις, δείχνοντας κοινωνική ευαισθησία.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν την ευκαιρία να αναπτυχθούν δυναμικά μέσα σε μια περίοδο κρίσης όπως η σημερινή. Τρία είναι τα πιο δυνατά τους σημεία.

- Υπάρχει μια πολύ **σημαντική δυναμική** που δίνει μεγαλύτερη προοπτική στις οικογενειακές επιχειρήσεις πέρα από την κερδοφορία της επιχείρησης. Αποτελείται από ένα σύνολο από συναισθηματικούς παράγοντες όπως η συνέχιση της επιχείρησης στις επόμενες γενιές, η δημιουργία ενός πιο δυνατού ονόματος της επιχείρησης, και κατ' επέκταση της οικογένειας, η περαιτέρω αναγνώριση από την κοινωνία κτλ. Αυτό ουσιαστικά αποτελεί καθοριστικό παράγοντα και ευκαιρία για ενδυνάμωση του σκοπού της οικογένειας και της επιχείρησης.

- Το δεδομένο ότι **μοιράζονται ένα κοινό σκοπό και όραμα** ισχυροποιεί την επιχείρηση απέναντι στα “χτυπήματα” της κρίσης καθώς η οικογένεια μπορεί να πάρει πιο αυστηρά μέτρα και να έχει περισσότερη πειθαρχία και έλεγχο στο συναίσθημα γιατί σε τελική ανάλυση είναι η δική της επιχείρηση. Το παίρνουν πιο προσωπικά και αγωνίζονται πιο σκληρά και εντατικά σε αντίθεση με κάποια μη οικογενειακή επιχείρηση. Υπάρχει δηλαδή μια πιο μακροπρόθεσμη δέσμευση.

- Μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να έχει **λιγότερες απώλειες από την κρίση** και μπορεί να περιορίσει τα κόστη καθώς τα άτομα σε μια δύσκολη περίοδο ενδέχεται να εργάζονται εκεί με πολύ χαμηλές αποδοχές, έως και καθόλου για ένα διάστημα.

Συνεπώς, βλέπουμε ότι μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει και να επεκταθεί και σε καιρούς κρίσης. Αρκεί ο ηγέτης της να λάβει τα μέτρα του σχετικά με το μοντέλο διοίκησής της και να φροντίσει την μετάβαση στην διάδοχο κατάσταση ώστε η τελευταία να δώσει μια νέα πνοή και χάρη στο συναισθηματικό δεσμό να την ανεβάσει σε νέα επίπεδα. Φροντίζοντας δε, να μην μπερδεύει τους οικογενειακούς ρόλους με τους εταιρικούς ρόλους μπορεί να επιτύχει αυτή την ισορροπία και να βοηθήσει όχι μόνο τους επιχειρηματικούς αλλά και τους οικογενειακούς στόχους.

2.4 Εντολές επιβίωσης

Η μακροβιότερη οικογενειακή επιχείρηση στον κόσμο βρίσκεται σήμερα στην Ιαπωνία. Ονομάζεται “Kongo Gumi” και είναι μια κατασκευαστική εταιρεία όπου φτιάχνει παραδοσιακούς ναούς. Ξεκίνησε το 578 μ.Χ. και σήμερα την διοικεί η 46η γενιά. Η περίπτωση όμως αυτή είναι εξαιρετικά σπάνια. Έρευνες έχουν δείξει ότι μια οικογενειακή επιχείρηση σε ποσοστό 80% κλείνει στην Τρίτη γενιά.

‘Τι θα πρέπει να κάνει λοιπόν μια οικογενειακή επιχείρηση για να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και πως θα προχωρήσει επιτυχημένα ώστε να υπάρξει συνέχεια από τις επόμενες γενιές; Με βάση το άρθρο της Καίτης Θεοτοκοπούλου, στο ένθετο executive, της εφημερίδας ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ μας παρουσιάζει “10 εντολές” προς τους ιδιοκτήτες-διευθυντές οικογενειακών επιχειρήσεων που επιδιώκουν τη διαρκή επιχειρηματική επιτυχία διά μέσου των γενεών.’

Ποιες είναι αυτές οι “εντολές”:

1. ‘Προσδιορίσετε το όραμα και τους στόχους σας για το μέλλον της επιχείρησης, ελέγχοντας τη συμβατότητά τους με τις αξίες σας, π.χ. έλεγχος, εμπιστοσύνη σε άτομα εκτός οικογένειας, στάση έναντι του ενδεχομένου ανάληψης ρίσκου, ραγδαίας ανάπτυξης και περίπλοκες χρηματοδοτικές επιλογές κλπ.

2. Διαμορφώσετε ένα στρατηγικό επιχειρησιακό σχεδιασμό, ο οποίος θα είναι ανοιχτός σε οργανικές και άλλες στρατηγικές ανάπτυξης αυξημένου ρίσκου, π.χ. εξαγορές, διεθνοποίηση κλπ.
3. Αναπτύξετε εξελισσόμενες διοικητικές δομές και κανάλια επικοινωνίας. Η τροφοδότηση της ανάπτυξης απαιτεί ανθρώπινο κεφάλαιο και συστήματα. Καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται και ξεπερνά τη βάση δυνατοτήτων των οικογενειακών πόρων, οι «αρχηγοί» της οικογένειας πρέπει να αγκαλιάσουν πιστούς χαρισματικούς διευθυντές εκτός οικογένειας και να κρατήσουν όλους τους «ενεργητικούς και παθητικούς» μετόχους, συνδεδεμένους με το επόμενο στάδιο της ανάπτυξης.
4. Αναπτύξετε ένα πλάνο διοίκησης για χειρισμό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (the business of the business). Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να συντονίσει τις στρατηγικές και να διασφαλίσει μέσω των συστημάτων διαχείρισης και εξουσιοδότησης ότι λειτουργικά ζητήματα αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά από τις εκτελεστικές ομάδες.
5. Η οικογένεια πρέπει ενωμένη να καθιερώσει ένα πλάνο οικογενειακής διοίκησης, το οποίο θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της οικογενειακής επιχείρησης (governance for the business of the family in business). Είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί το «οικογενειακό συμβούλιο μετόχων», που θα αντιπροσωπεύει όλα τα μέλη και τις μονάδες της οικογένειας.
6. Αυτή η ομάδα θα διατυπώσει το «Οικογενειακό Σύνταγμα», έτσι ώστε να ρυθμίζει το ρόλο της οικογένειας στην επιχείρηση. Αυτό είναι ένα πρωτόκολλο συμφωνίας, με σαφείς οδηγίες για αμφισβητούμενα ζητήματα, όπως: πολιτική εισόδου και εξόδου των συγγενών, κανόνες για την πρόσληψη, την ανταμοιβή, την προώθηση και τα κίνητρα, την οικονομική πολιτική και πολιτική μερισμάτων, κανόνες για τον προγραμματισμό της διαδοχής, την επίλυση των διαμαχών κλπ.

7. Η ανάπτυξη μιας διαδικασίας προγραμματισμού διαδοχής θα εξασφαλίσει την ομαλή μετάβαση από γενιά σε γενιά. Το σχέδιο θα περιγράφει πώς γίνεται η διαδοχή, πώς θα γαλουχηθεί και θα εκπαιδευτεί ο διάδοχος και, φυσικά, πότε θα αποσυρθεί ο υφιστάμενος «ηγέτης». Πρέπει επίσης να εξεταστούν οι οικονομικές και φορολογικές επιπτώσεις της διαδοχής.
8. Ο χρηματοοικονομικός προγραμματισμός πρέπει να προβλέπει τη διασφάλιση του απαραίτητου κεφαλαίου για την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης, καθώς και της ρευστότητας για κάλυψη αναγκών στις περιπτώσεις των αφυπηρετήσεων και πιθανών ρευστοποιήσεων από «παθητικούς» μετόχους.
9. Ο φορολογικός σχεδιασμός είναι κρίσιμος, έτσι ώστε η οικογένεια και η επιχείρηση να μην υφίστανται την περιττή διπλή φορολογία, απόρροια του εταιρικού αλλά και του φόρου εισοδήματος, καθώς επίσης και υψηλότερους φόρους μετακύλισης.
10. Τέλος το επιχειρησιακό σχέδιο είναι απαραίτητο, ιδίως στην περίπτωση που η οικογένεια αναπτύσσεται γρηγορότερα από την επιχείρηση και το «οικογενειακό δέντρο πρέπει να κλαδευτεί». Θεωρείται αναγκαία η επένδυση στην εκπαίδευση της επόμενης γενιάς και η στήριξη των νέων ανθρώπων που διαθέτουν επιχειρηματικό οίστρο με κεφάλαια υψηλού ρίσκου για τη δραστηριοποίησή τους σε εναλλακτικές επιχειρηματικές δραστηριότητες.'

2.5 Προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα και στην Ευρώπη.

Στην έρευνα της PricewaterhouseCoopers που συμμετείχαν περισσότερες από 1.000 επιχειρήσεις σε 12 ευρωπαϊκές χώρες, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους καταγράφονται οι τάσεις που επικρατούν στις οικογενειακές επιχειρήσεις σε πανευρωπαϊκό επίπεδο συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας. Συγκρίνει τις επιχειρηματικές πρακτικές των οικογενειακών επιχειρήσεων, καθώς και το επίπεδο προετοιμασίας τους για τη διάδοχη κατάσταση σε σχέση με το ιδιοκτησιακό καθεστώς και τη διοίκηση της επιχείρησης. Μέσω της έρευνας δίνεται επίσης η δυνατότητα να μελετηθούν παράλληλα οι πρακτικές των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές.

Χρηματοοικονομικές προτεραιότητες

Οι προκλήσεις παραμένουν ίδιες σε όλες τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη όσο αναφορά τον χρηματοοικονομικό τομέα(έλεγχος κόστους, βελτίωση ταμιακών ροών ,χρηματοδότηση)Όσο αναφορά την Ελλάδα δίνεται μεγαλύτερη έμφαση όπως δείχνουν τα συγκριτικά στοιχεία: το 78% των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων δηλώνει ότι ο έλεγχος του κόστους αποτελεί τη βασική χρηματοοικονομική τους πρόκληση, εν συγκρίσει με το 51% του αντίστοιχου ευρωπαϊκού μέσου όρου, ενώ το 58% των ελληνικών επιχειρήσεων της έρευνας θεωρεί ότι η βελτίωση των ταμιακών ροών αποτελεί χρηματοοικονομική προτεραιότητα σε σχέση με το 37% του ευρωπαϊκού μέσου όρου.

Αναπτυξιακές προκλήσεις

Αυτό που αποτελούσε πάντα σε ευρωπαϊκό επίπεδο τη βασική πρόκληση είναι ο σχεδιασμός επιχειρηματικής στρατηγικής. 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%).

Δίκαιη Διανομή Περιουσίας

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 στην επιχείρηση είτε όχι.

Κεφάλαιο 3

3.1 Παγκόσμια στοιχεία οικογενειακών επιχειρήσεων

Όπως έδειξε η παγκόσμια έρευνα που δημοσιεύει η PricewaterhouseCoopers σχεδόν οι μισές οικογενειακές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο δεν έχουν ένα σχέδιο για το τι μέλλει γενέσθαι. Πρόκειται για μια διεθνή έρευνα, η οποία διεξήχθη σε περίπου 1.500 οικογενειακές επιχειρήσεις σε 28 χώρες, συμπεριλαμβανομένης της Ελλάδας. Η έρευνα δείχνει ότι το ποσοστό αυτό φθάνει το 56%, όσον αφορά εταιρείες με κύκλο εργασιών μικρότερο των €50 εκ. κατ' έτος, και το 60% όσον αναφορά εταιρείες που ιδρύθηκαν κατά τα τελευταία 20 χρόνια. Σε παγκόσμιο επίπεδο, το 25% των οικογενειακών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα αναμένεται να αλλάξουν ιδιοκτησιακό καθεστώς μέσα στα επόμενα 5 χρόνια, ενώ το 51% αναμένεται να παραμείνουν στην ιδιοκτησία της ίδιας οικογένειας. Αντιθέτως, στην Ελλάδα το 25% των οικογενειακών επιχειρήσεων σχεδιάζει να παραδώσει στην επόμενη γενιά, ενώ το 50% αναμένει να πουλήσει σε επενδυτή private equity. Επιπλέον, πολλές από τις εταιρείες που σχέδιο διαδοχής, δεν έχουν υπολογίσει μερικές από τις πιο σημαντικές λεπτομέρειες. Για παράδειγμα, μόνο το 48% έχουν όντως επιλέξει διάδοχο.

Ενώ πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν έχουν αναπτύξει σχέδιο διαδοχής, ούτε έχουν ορίσει κάποιον ο οποίος θα αναλάβει τα ηνία όταν ο επικεφαλής τους αποσυρθεί, πιθανόν να είναι καλύτερα προετοιμασμένες για άλλες, λιγότερο αναμενόμενες καταστάσεις. Το 67% δηλώνει ότι έχει μεριμνήσει για την αντιμετώπιση τόσο επιχειρηματικών όσο και οικογενειακών ζητημάτων, σε περίπτωση αδυναμίας ή θανάτου ενός βασικού διαχειριστή ή μετόχου.

(ΠΗΓΗ : <http://www.cosmo.gr/Epikairoτητα/Ellada/Oikonomia/ereyna-ths-pwc-gia-tis-oikogeneiak-es-epixeirhseis.1259243.html>)

Τα στελέχη στη Βόρειο Αμερική πιστεύουν πως το δυνατό τους σημείο σε σχέση με τους ομολόγους τους σε άλλα μέρη του κόσμου είναι η διεκδίκηση έργων και η συντήρηση των πελατών τους. Αντίθετα, τα στελέχη στην Ελλάδα, στην υπόλοιπη Ευρώπη και στις αναδυόμενες αγορές έχουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να σχεδιάζουν και να κατασκευάζουν καλά προϊόντα. Στην ερώτηση ποιες εξωτερικές προκλήσεις πιστεύουν ότι μπορούν να επηρεάσουν περισσότερο τις εταιρείες τους τα επόμενα χρόνια, το 44%, σε παγκόσμιο επίπεδο, ανέφερε τις συνθήκες της αγοράς, το 39% τον ανταγωνισμό και το 33% την κυβερνητική πολιτική. Τα στελέχη στη Βόρειο Αμερική και στην Ευρώπη ανησυχούν περισσότερο για τις συνθήκες της αγοράς, παρά για οποιοδήποτε άλλο εξωτερικό κίνδυνο (59% και 43% αντιστοίχως), ενώ όσοι διοικούν εταιρείες σε αναδυόμενες αγορές βλέπουν την προοπτική μεταβολών της κυβερνητικής πολιτικής ως μεγαλύτερη απειλή (37%). Όσον αφορά στην Ελλάδα ο ανταγωνισμός έρχεται πρώτος με 64%, ακολουθούν οι συνθήκες της αγοράς με 54%, τα επιτόκια με 32% και η κυβερνητική πολιτική με 30%. Σε παγκόσμιο επίπεδο, το 42% των στελεχών δηλώνει ότι οι δυσκολίες πρόσληψης ικανού προσωπικού αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα εσωτερικά εμπόδια που αντιμετωπίζει. Κατά συνέπεια, το ανθρώπινο δυναμικό έρχεται πρώτο (με 73%) όσον αφορά στις επενδύσεις που σκοπεύουν να πραγματοποιήσουν την επόμενη χρονιά. Ακολουθούν οι δραστηριότητες πωλήσεων (69%) και το marketing (64%). Όσον αφορά στην Ελλάδα, τα πράγματα είναι παρόμοια, σε χαμηλότερα όμως ποσοστά από τα διεθνή επίπεδα

(38% και στους τρεις τομείς). Αν και το 34% των ερωτηθέντων παραδέχονται ότι προκαλούνται συγκρούσεις όσο αναφορά τη μελλοντική στρατηγική τους και το 27% έχουν διαφωνήσει για την απόδοση των μελών της οικογένειας που απασχολούνται στην επιχείρηση, το 70% δεν έχει υιοθετήσει καμία διαδικασία για την επίλυση συγκρούσεων, και τα δύο τρίτα δεν έχουν ορίσει τα κριτήρια επιλογής των ατόμων στα οποία θα επιτρέπεται να έχουν ενεργό ρόλο στον οργανισμό. Σε παγκόσμιο επίπεδο η πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι είναι αναγκαία η απλοποίηση του φορολογικού καθεστώτος και η μείωση της φορολογικής επιβάρυνσης και πως τα δύο αυτά ζητήματα πρέπει να αποτελούν κορυφαία προτεραιότητα των κυβερνήσεων. Όσον αφορά στην Ελλάδα, το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 98%. Θα ήθελαν επίσης την στήριξη του κράτους για τη δημιουργία στενότερων δεσμών με την ακαδημαϊκή κοινότητα με στόχο την ανάπτυξη προϊόντων, για ένα ισχυρότερο εταιρικό περιβάλλον συμμόρφωσης, καθώς και για την εκπαίδευση προσωπικού.

(ΠΗΓΗ : <http://www.cosmo.gr/Epikairoτητα/Ellada/Oikonomia/ereyna-ths-pwc-gia-tis-oikogeneiakes-epixeirhseis.1259243.html>)

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη απασχολούν το 70% του συνόλου των εργαζομένων και αποτελούν το σκελετό της ευρωπαϊκής αγοράς.

Στατιστικά στοιχεία της μέχρι τώρα έρευνας στην οποία συνεργάζεται και η Ένωση Επιχειρηματιών Γυναικών Αμερικής :

* Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν το 80 με 90% των γενικών επιχειρήσεων στην Νότια Αμερική το 60 με 70% στη Βόρεια Αμερική και το 70 με 80 % στην Ευρώπη.

* Σχεδόν το 40 % αυτών των επιχειρήσεων περνάν από γενιά σε γενιά σύμφωνα με έρευνα των τελευταίων 5 ετών που πραγματοποιείται στην Ευρώπη.

* Μόνο λοιπόν το 40% των οικογενειακών επιχειρήσεων αυτών επιβιώνουν στη δεύτερη γενιά 12% στη Τρίτη γενιά και 3% στη τέταρτη γενιά (αυτά τα στοιχεία παραχώρησε η ομάδα που πραγματοποιεί την έρευνα στο πλαίσιο της Δράσης 4 EUFORA), και την οποία συντονίζει για την Ελλάδα η Ε.ΚΑΤ.Ο.

* Η δικαιολογία για την Ελλάδα είναι η εξοικονόμηση χρημάτων. Αρκετές δε φορές πραγματοποιείται με τη συναίνεση των γυναικών. Η ιστορία αλλάζει όταν πεθάνει ξαφνικά ο σύζυγος, όταν χωρίσουν ή τα παιδιά δεν επιθυμούν να συντηρήσουν πιθανότατα ή να υποστηρίξουν τη μητέρα σε περίπτωση πρόωρης μεταβίβασης της σε αυτά.

* περίπου 52% των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν τουλάχιστον ένα γυναικείο μέλος σαν υπάλληλο με τον ελάχιστο μισθό και χωρίς ασφάλιση ή δύο μέλη της οικογένειας γυναίκες με μειωμένη εργασία.

(ΠΗΓΗ : http://www.netrino.gr/reloaded/forum-posts.php?ft_id=1164)

3.2 Οικογενειακές επιχειρήσεις στη Γερμανία

Το 95% των επιχειρήσεων στη Γερμανία είναι οικογενειακές. 2.700 κάνουν τζίρο πάνω από 50 εκατομμύρια ευρώ ετησίως. Σε αυτές ανήκουν π.χ. οι όμιλοι Bahlsen, BMW, Miele, Dr. Oetker.

Εννιά στις δέκα μεγάλες, γερμανικές, οικογενειακές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται διεθνώς. Οι καλύτεροι πελάτες τους είναι στατιστικά οι Γάλλοι και οι Κινέζοι. Τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση μεταφοράς της παραγωγής των μεσαίων επιχειρήσεων εκτός Γερμανίας με στόχο την συμπίεση του κόστους παραγωγής. Αν και οι γερμανικές οικογενειακές επιχειρήσεις επιδιώκουν όχι οπωσδήποτε τη μείωση του κόστους παραγωγής, αλλά την επέκταση των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό και συγκεκριμένα στην Κίνα και τη Ρωσία, διότι έτσι βρίσκονται κοντά στις μεγαλύτερες αγορές διάθεσης των προϊόντων τους. Ο Φρανκ Βάλαου, από το Ινστιτούτο Έρευνας Δραστηριοποίησης Μεσαίων Επιχειρήσεων, υποστηρίζει ότι το βήμα αυτό είναι αναγκαίο και συμπληρώνει ότι «πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις εξακολουθούν να αμφιβάλλουν για την ορθότητα ή την αναγκαιότητα ενός τέτοιου βήματος. Σε αυτό συμβάλλει συνήθως το πλαίσιο των πολιτικών και νομικών κανόνων ή ακόμη και οι εμπορικοί περιορισμοί και τα τέλη που ισχύουν σε αυτές τις χώρες. Αλλά πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις αναζητούν και βρίσκουν τελικά τον σωστό εταίρο σε τοπικό επίπεδο.»([http://www.adelaidenow.com.au/business/family-business leadership-crisis/story-e6frede3-1226248373315](http://www.adelaidenow.com.au/business/family-business-
leadership-crisis/story-e6frede3-1226248373315))

3.2.1 Αυστραλία

Έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε στην Αυστραλία αφορά την επιλογή διαδόχου, την εκπαίδευση του και την ανάπτυξη του (Royer 2008) Στις περιπτώσεις που οι βιωματικές γνώσεις του για την οικογενειακή επιχείρηση έχουν χαμηλή συσχέτιση με την επιτυχία της επιχείρησης, η πιθανότητα να επιλεγεί διάδοχος είναι μεγαλύτερη από 50%.

3.2.2 Η.Π.Α

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 71 οικογενειακές επιχειρήσεις διαπιστώθηκε ότι οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ διαδόχου και ιδρυτή επηρεάζουν θετικά την εκπαίδευση του διαδόχου.

3.2.3 Αγγλία

Άλλη μια έρευνα στην βορειοανατολική Αγγλία σε 35 οικογενειακές επιχειρήσεις καταλήγει στο ότι η πλειοψηφία θεωρεί ότι η επιλογή του διαδόχου δε χρειάζεται να γίνεται νωρίτερα από τα 5 χρόνια πριν την αποχώρηση του ιδρυτή.

(estia.hna.gr)

3.2.4 Πουέρτο Ρίκο

Στο Πουέρτο Ρίκο σε 254 οικογενειακές επιχειρήσεις διαπιστώθηκε ότι η αυτοπεποίθηση στο θέμα των ηγετικών ικανοτήτων και η αυτονομία στην άσκηση των διοικητικών καθηκόντων είναι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχημένη διαδοχή .

3.2.5 Καναδάς

Στο Καναδά (Sharma 2003) οι ιδιοκτήτες υποστηρίζουν πως η διάθεση τους να αποχωρήσουν δε παίζει σημαντικό ρόλο για την ικανοποιητική πορεία της διαδικασίας της διαδοχής.

(ΠΗΓΗ : <http://www.dw-world.de/dw/article/0,,15052144,00.html>)

3.3 Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στη Βουλγαρία

Το ένα τέταρτο των 100 μεγαλύτερων εταιρειών στην Ευρώπη είναι οικογενειακές επιχειρήσεις και περισσότερα από 100 χιλιάδες άτομα στη Γηραιά ήπειρο εργάζονται σε τέτοιες επιχειρήσεις που είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες στις σκανδιναβικές χώρες. Στη Φινλανδία, για παράδειγμα, αποτελούν μάλιστα το 90% όλων των εταιρειών στη χώρα. Ένα από τα προβλήματα των ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων είναι το πώς να παραδώσουν τη σκυτάλη για τη συνέχιση του επιχειρηματικού τους έργου στην επόμενη γενιά και όχι σε ξένους μανάτζερ.

Το ζήτημα της διαδοχικότητας είναι σημαντικό όχι μόνο για τις οικογενειακές εταιρείες, αλλά και για την οικονομία όλης της Ευρώπης.

Στη Βουλγαρία το 43% των επιχειρήσεων είναι οικογενειακές, ενώ το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ευρώπη ανέρχεται κατά μέσο όρο στο 74%. Παρά την κρίση, οι επιχειρήσεις αυτές επιβιώνουν και μάλιστα παράγουν το ένα πέμπτο των προϊόντων στη χώρα. Και όχι μόνο αυτό.

Περίπου το 30% των εργατικών θέσεων στον ιδιωτικό τομέα αναλογεί στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτό δείχνει η έρευνα της Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας που πραγματοποιήθηκε με

εντολή της Ένωσης Οικογενειακών Επιχειρήσεων. "Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν σοβαρή παρουσία στη βουλγαρική οικονομία, γιατί είναι πιο σταθερές σε περίοδο κρίσης, επενδύουν πάντα ίδιο κεφάλαιο που εγγυάται τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη κάθε επιχείρησης", σχολιάζει το θέμα ο πρόεδρος της Ένωσης Οικογενειακών Επιχειρήσεων, Χρήστο Ηλίεςφ.

"Τώρα, στην εποχή κρίσης, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι εκείνες που εξακολουθούν να αναπτύσσονται. Επενδύουν ίδιο κεφάλαιο, σπάνια λαμβάνουν πιστώσεις και γι' αυτό είναι πιο ανθεκτικές στους οικονομικούς κλονισμούς. Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις, όταν εταιρείες εισήχθησαν στο Χρηματιστήριο κατά την περίοδο αιχμής για την αγορά, όμως τώρα τελευταία άλλαξαν πορεία και πάλι έγιναν οικογενειακές ιδιωτικές εταιρείες. Μπορώ να πω ότι τα επόμενα χρόνια οι μπίζνες της Ασίας και της Νότιας Αμερικής ολοένα και περισσότερο θα επηρεάζουν την παγκόσμια οικονομία. Πρόκειται κυρίως για οικογενειακές εταιρείες. Είναι το παρελθόν, είναι και το μέλλον".

"Η στατιστική δείχνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα δραστήριες στο εμπόριο, τις υπηρεσίες, την παραγωγή, την αγροτική οικονομία", διευκρινίζει ο Χρήστο Ηλίεςφ. "Κυρίως δραστηριοποιούνται στο εμπόριο, τις υπηρεσίες και τον τουρισμό. Αυτοί είναι οι τρεις τομείς, με ευρύτατη παρουσία οικογενειακών επιχειρήσεων στη Βουλγαρία. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στη χώρα είναι μικρές εταιρείες με επιρροή στους διάφορους κλάδους της οικονομίας".

Προβλήματα με τους διαδόχους των μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων δυναστειών αντιμετωπίζουν και οι Βούλγαροι επιχειρηματίες. Η δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ των γενιών αποτελεί σημαντικό όρο για την παράδοση της σκυτάλης της

οικογενειακής επιχείρησης. Και τη μετάβαση αυτή επίκειται να πραγματοποιήσουν οι βουλγαρικές οικογενειακές εταιρείες, να καταρτίσουν τους διαδόχους τους έτσι ώστε το έργο των παππούδων να το αναπτύξουν οι γιοι και οι εγγονοί.

(ΠΗΓΗ: http://bnr.bg/sites/el/Economy/Pages/13122011_mme.aspx)

Κεφάλαιο 4

4.1 Επίλογος

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από ένα ευρύ φάσμα συστήματος διοίκησης. Μπορεί μια οικογενειακή επιχείρηση να ανήκει και να διοικείται εξ' ολοκλήρου από την οικογένεια, να διοικείται μερικώς από την οικογένεια, αλλά να ανήκει εξ' ολοκλήρου σε αυτήν ή μπορεί να ανήκει μερικώς στην οικογένεια και να διοικείται αποκλειστικά από αυτήν. Σε γενικές γραμμές, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι νέες, έχουν βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό, είναι μικρομεσαίες και έχουν τον έλεγχο του συστήματος διαχείρισης και διοίκησης τους. Ωστόσο, σημαντικός αριθμός αυτών έχουν επεκταθεί στην κατηγορία των μεγάλων επιχειρήσεων, έχουν περάσει στα χέρια επόμενων γενεών και έχουν εξελίξει την οργανωτική δομή τους. Υποφέρουν συνήθως από ενδογενή προβλήματα, όπως ο αλτρουισμός, ο αυτοέλεγχος και ο ομοιοταξισμός του ιδιοκτήτη από την μια πλευρά και από την άλλη, ο διαχειριστικός ομοιοταξισμός, οι κακές διαχειριστικές επιλογές και οι ηθικοί κίνδυνοι που προκαλούνται από την έλλειψη σαφώς καθορισμένων αρμοδιοτήτων, στόχων, στρατηγικής και συστημάτων διοίκησης. Αντιμετωπίζουν τις ίδιες επιχειρησιακές προκλήσεις όπως οι άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες κυρίως εστιάζονται στην διατήρηση της βιωσιμότητας τους, στην αύξηση της κερδοφορίας τους, στην διαχείριση των ταμειακών ροών τους, στην ανάπτυξη σε νέες αγορές και στην παροχή ικανοποιητικής απόδοσης επένδυσης για τους ιδιοκτήτες τους. Παράλληλα όμως, οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν ένα ιδιαίτερο

χαρακτηριστικό: αποτελούν ένα αναπόσπαστο δυαδικό σύστημα, μια ενιαία μονάδα, αυτή της οικογένειας-επιχείρησης. Η κάθε μια έχει τη δική της ιδιοκτησιακή δομή, γεγονός που προσθέτει ένα επιπλέον στοιχείο ιδιαιτερότητας, μοναδικότητας και πολυπλοκότητας. Η αντιμετώπιση αυτών των ιδιαίτερων προκλήσεων γίνεται σε καθεστώς έντονης οικογενειακής υποκειμενικότητας και συναισθηματικής φόρτισης. Αυτό το γεγονός καθιστά πολύ δύσκολη για κάθε οικογένεια την ανάπτυξη και εισαγωγή των απαιτούμενων διαδικασιών για την αντιμετώπιση των προκλήσεων. Η διαδοχή των μελών στις κορυφαίες διοικητικές θέσεις μιας επιχείρησης είναι ένα κρίσιμο γεγονός σε οποιοδήποτε τύπο επιχείρησης. Στην περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων αυτό μπορεί να είναι ακόμη πιο σημαντικό, καθώς η βιβλιογραφία δείχνει ότι ο στόχος του ιδρυτή μπορεί να υπονομευθεί από τα συμφέροντα της οικογένειας κατά τη στιγμή της διαδοχής.

Βιβλιογραφία

- Κεφαλάς Α. Γ. (2008) Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία
- Δρακόπουλος Π. (2011). Η οικογενειακή επιχείρηση ζει αλλά και βασιλεύει

Internet

www.eommex.gr

www.gge.gr

<http://keta-ba.gr/files/NEWSLETTER5-June2006.pdf>

http://bnr.bg/sites/el/Economy/Pages/13122011_mme.aspx

<http://www.dw-world.de/dw/article/0,,15052144,00.html>

<http://www.cosmo.gr/Epikairotita/Ellada/Oikonomia/ereyna-ths-pwc-gia-tis-oikogeneiakas-epixeirhseis.1259243.html>

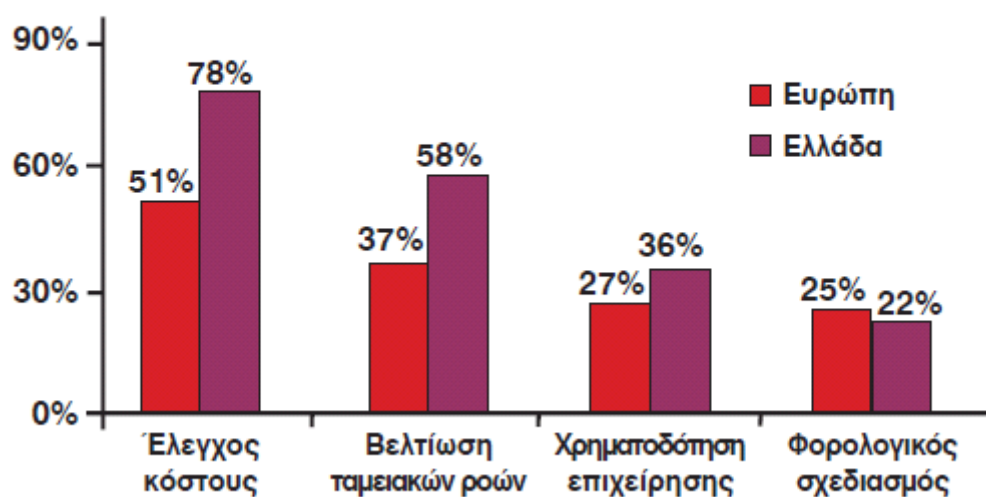
<http://epixeirein.gr>

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

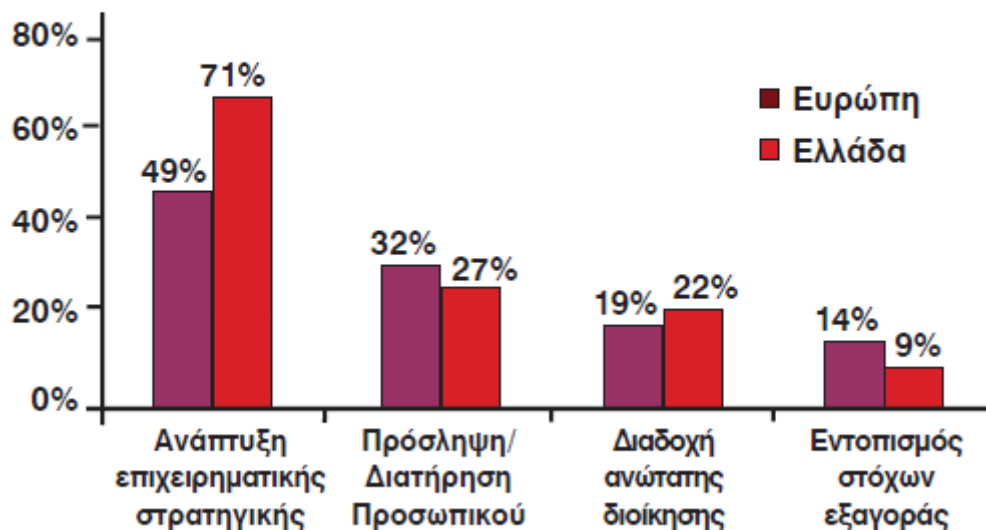
<http://www.eurocapital.gr/index.php/permalink/5915.html>

<http://www.efb-geef.eu/>

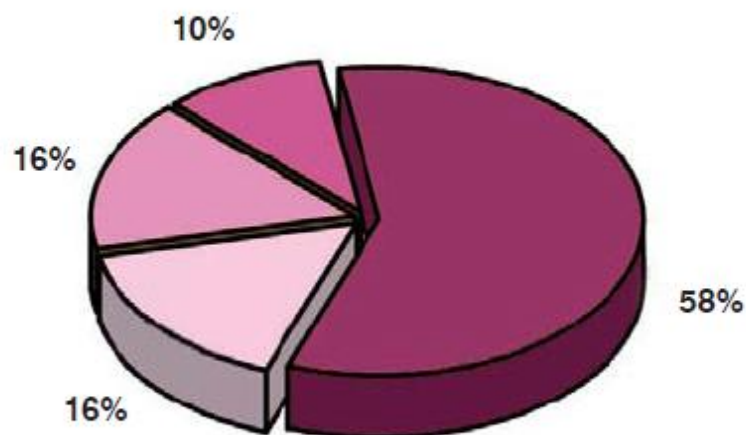
Γράφημα 1B - Χρηματοοικονομικές Προκλήσεις και Προτεραιότητες



Γράφημα 1Γ - Προκλήσεις και Προτεραιότητες
Επιχειρηματικής Ανάπτυξης

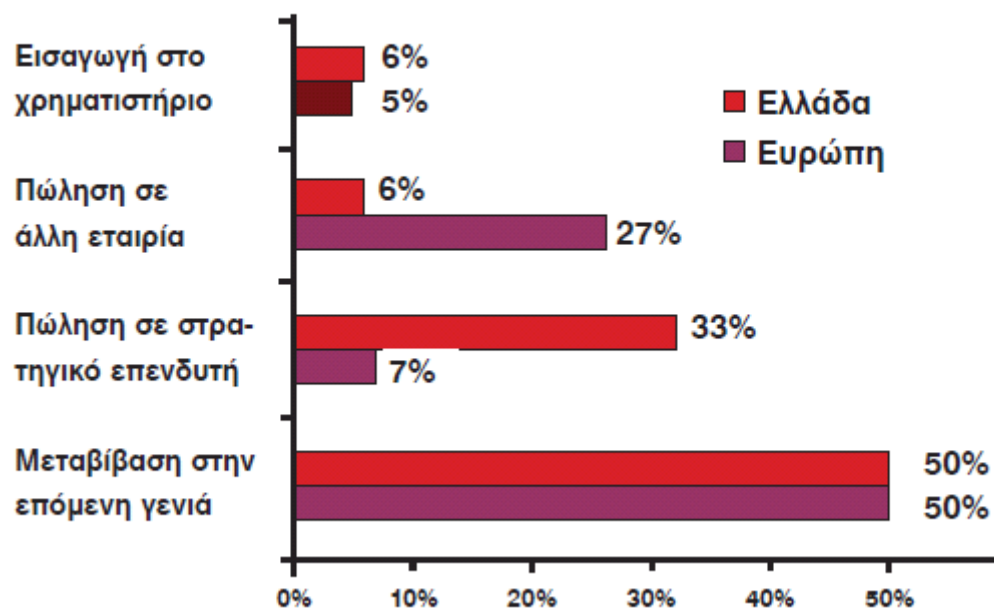


Γράφημα 1Δ- Πρόβλεψη για αλλαγή ιδιοκτησίας στις Ελληνικές Οικογενειακές Επιχειρήσεις

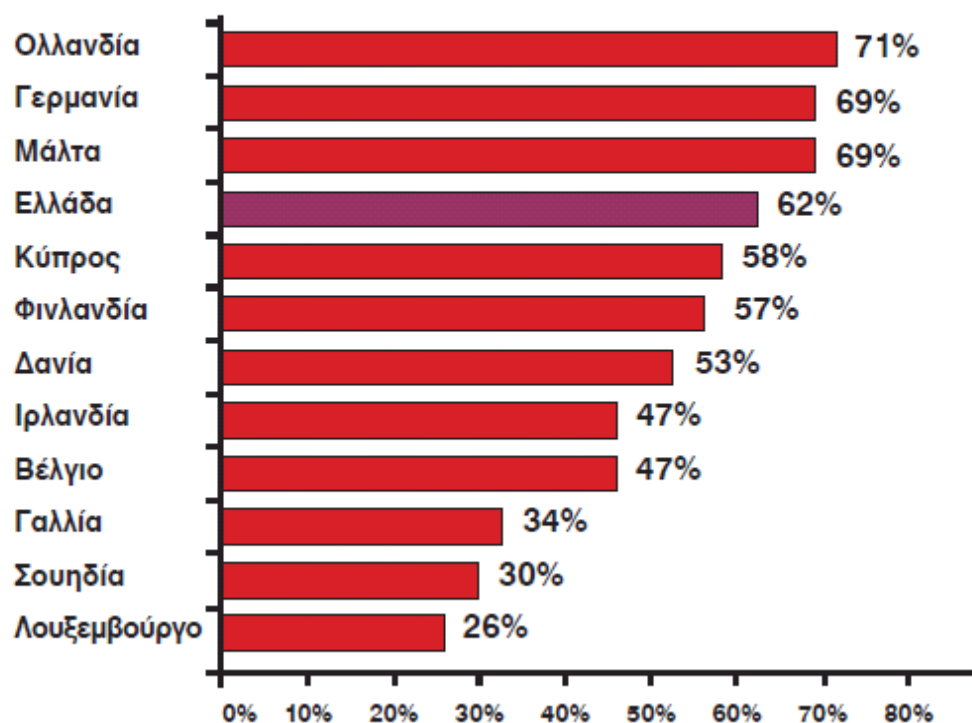


-
- Ναι- προβλέπεται σε 6+ χρόνια
 Ναι- προβλέπεται σε 3-5 χρόνια
 Ναι- προβλέπεται σε 1-2 χρόνια
 Καμία πρόβλεψη για αλλαγή

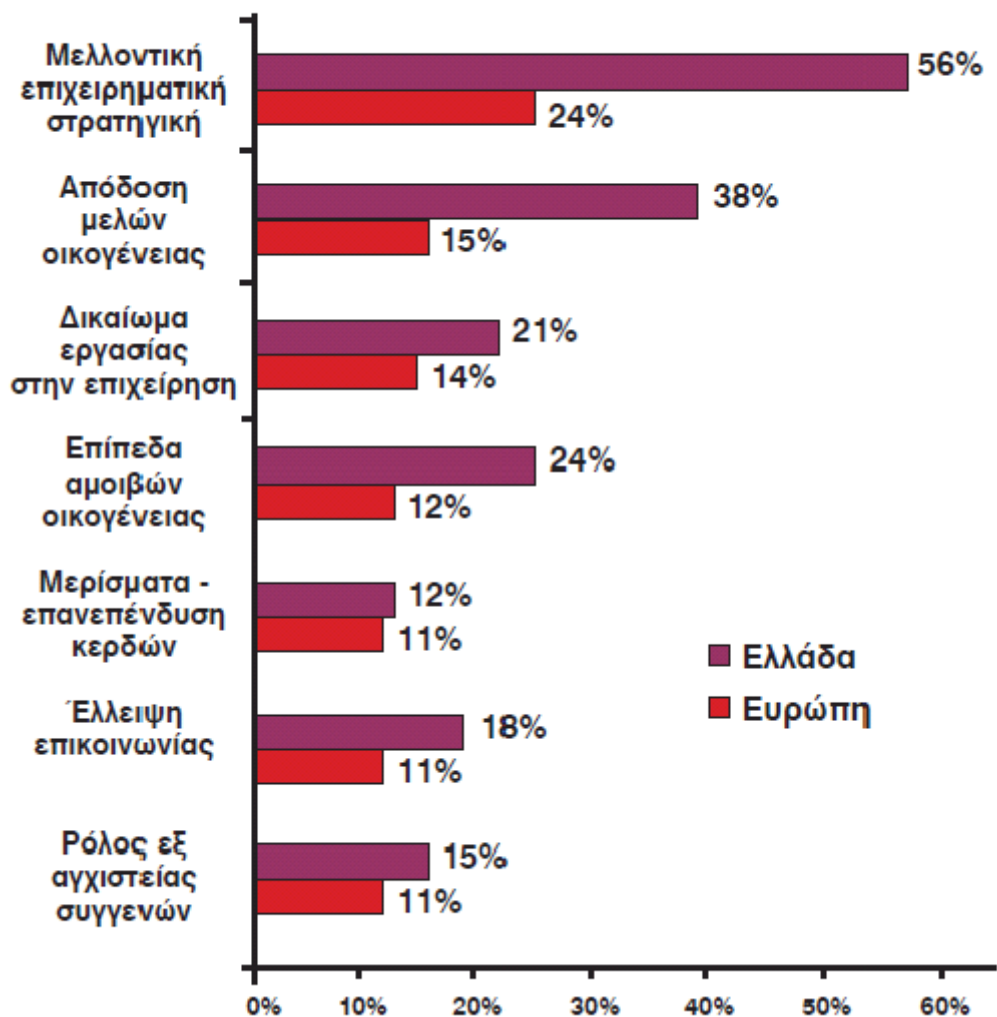
Γράφημα 1Ε- Φύση της αναμενόμενης αλλαγής



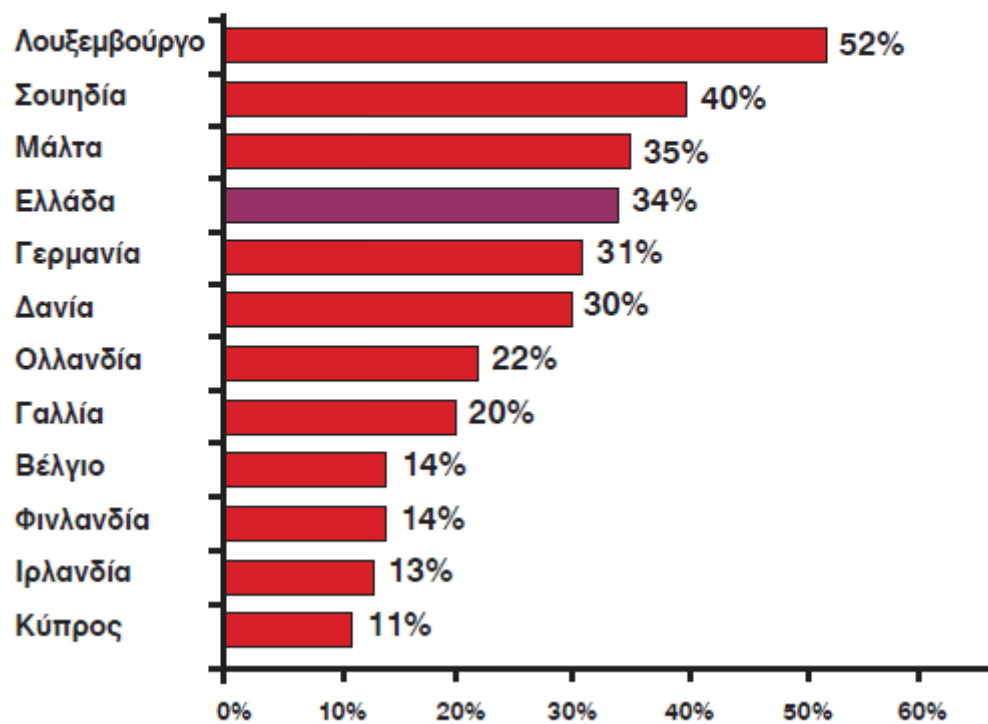
Γράφημα 1Ζ - Εκταση σχεδιασμού διοικητικής διαδοχής στις Ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις



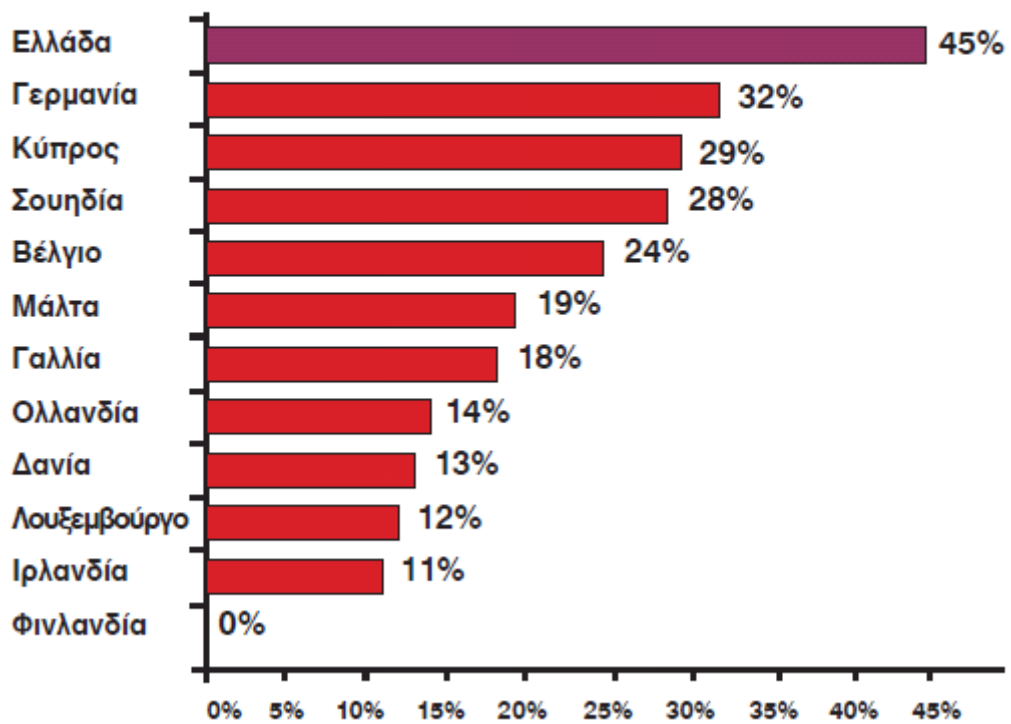
Γράφημα 1Η - Αίτια Διαμάχης



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



Γράφημα 11 - % Ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων με θεσμοθετημένο Οικογενειακό Συμβούλιο



Γράφημα 11Α - Ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις με καθορισμένες διαδικασίες εισόδου και εξόδου

