

Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Ίδρυμα Θεσσαλονίκης

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας

Τμήμα Εμπορίας και Διαφήμισης

Πτυχιακή εργασία



Όνόματα φοιτητών:

Υπεύθυνος καθηγητής

Κοτοπούλου Χριστίνα

Λεονταρίδου Σωτηρία

Στεφανίδης Χρήστος

Βλαχάκης Σωτήριος

Θεσσαλονίκη, Φεβρουάριος 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πίνακες – Διαγράμματα.....	3
Περίληψη.....	4
Εισαγωγή.....	5
Θέμα	5
Σκοπός της έρευνας	5
Γενικός στόχος	5
Ειδικοί στόχοι.....	6
Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	7

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

«Δευτερογενής έρευνα»

<i>Εισαγωγικά στοιχεία δευτερογενούς έρευνας.....</i>	8
---	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

<i>1.1. Ορισμός.....</i>	10
<i>1.2. Τα χαρακτηριστικά της οικογένειας, της επιχείρησης και της οικογενειακής επιχείρηση.....</i>	19
<i>1.3. Η οικογενειακή επιχείρηση στη νέα οικονομία.....</i>	23
<i>1.4. Η επιβίωση της οικογενειακής επιχείρησης.....</i>	28

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

<i>2.1. Μοντέλα διοίκησης.....</i>	34
<i>2.2. Καθημερινότητα.....</i>	36
<i>2.3. Διαδοχή – Συγκρούσεις – Στρατηγική.....</i>	41
<i>2.3.1. Διαδοχή.....</i>	43
<i>2.3.2. Συγκρούσεις.....</i>	51
<i>2.3.3. Στρατηγική.....</i>	60

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

«Πρωτογενής έρευνα»

1. Μεθοδολογία.....	61
---------------------	----

2.	Υπόδειγμα ανοιχτού ερωτηματολογίου.....	65
3.	Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	66
3.1.	<i>Κλάδος παραγωγής.....</i>	66
3.2.	<i>Χρόνια δραστηριοποίησης.....</i>	67
3.3.	<i>Αριθμός εργαζομένων.....</i>	68
3.4.	<i>Αριθμός των μελών της οικογένειας που απασχολούνται στην επιχείρηση.....</i>	69
3.5.	<i>Νομική μορφή.....</i>	71
3.6.	<i>Μοντέλα διοίκησης.....</i>	72
3.7.	<i>Καθημερινότητα.....</i>	75
3.8.	<i>Διαδοχή.....</i>	78
3.9.	<i>Συγκρούσεις.....</i>	82
3.10.	<i>Στρατηγική.....</i>	87
3.11.	<i>Οικονομική κρίση.....</i>	91

ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ

	Συγκριτική μελέτη.....	96
	Περιορισμοί της έρευνας.....	105
	Πηγές.....	107

ΠΙΝΑΚΕΣ – ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Πίνακες

Πίνακας 1.1.....	10
Πίνακας 2.1.....	45
Πίνακας 2.2.....	47
Πίνακας 2.3.....	54

Μέρος Πρώτο

Πίνακας 1.....	66
Πίνακας 2.....	67
Πίνακας 3.....	68
Πίνακας 4.....	69
Πίνακας 5.....	71
Πίνακας 6.....	73
Πίνακας 7.....	77
Πίνακας 8.....	78
Πίνακας 9.....	78
Πίνακας 10.....	80
Πίνακας 11.....	82
Πίνακας 12.....	94
Πίνακας 13.....	96

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1.1.....	24
Διάγραμμα 1.2.....	24
Διάγραμμα 1.3.....	26
Διάγραμμα 1.4.....	29
Διάγραμμα 1.5.....	31
Διάγραμμα 2.1.....	51

Μέρος Δεύτερο

Διάγραμμα 1.....	66
Διάγραμμα 2.....	67
Διάγραμμα 3.....	68
Διάγραμμα 4.....	70
Διάγραμμα 5.....	72
Διάγραμμα 6.....	74
Διάγραμμα 7.....	74
Διάγραμμα 8.....	81
Διάγραμμα 9.....	86
Διάγραμμα 10.....	95
Διάγραμμα 11.....	96

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρακάτω εργασία είναι μια ολοκληρωμένη έρευνα, που διεκπεραιώθηκε από τρεις φοιτητές το χρονικό διάστημα Μάιος 2004 – Φεβρουάριος 2011 και αποτελεί την πτυχιακή τους εργασία.

Το θέμα της πτυχιακής εργασίας είναι « Η διερεύνηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.». Αυτό το θέμα τέθηκε από τον καθηγητή του Α.Τ.Ε.Ι.Θ. του τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης, κ.Βλαχάκη Σωτήριο, ως προς έρευνα πρωτογενών στοιχείων, αφού πρώτα μας ζητήθηκε έρευνα δευτερογενών στοιχείων, η οποία στην πραγματικότητα ήταν η βιβλιογραφική έρευνα τόσο ξενόγλωσση όσο και ελληνική.

Στη δευτερογενή ή αλλιώς δευτερογενή έρευνα η κύρια πηγή πληροφοριών ήταν η βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Αριστοτελείου, η βιβλιοθήκη του Α.Τ.Ε.Ι.Θ. αλλά και το διαδίκτυο, στο οποίο επισκεφθήκαμε έγκυρα site και με την υπογραφή επιστημόνων σχετικών με το θέμα. Η συγκεκριμένη σύνοψη των πληροφοριών γίνεται στο πρώτο μέρος της εργασίας.

Σχετικά με την πρωτογενή έρευνα η βασική μεθοδολογία, που ακολουθήθηκε από την ερευνητική ομάδα, ήταν η δειγματοληψία με πιθανότητες και συγκεκριμένα η απλή τυχαία δειγματοληψία. Η μέθοδος συγκέντρωσης των πρωτογενών στοιχείων που ακολουθήθηκε ήταν η δημοσκόπηση, χρησιμοποιώντας ως όργανο ένα μη δομημένο ερωτηματολόγιο με ανοιχτού τύπου ερωτήσεις. Ο τρόπος δημοσκόπησης ήταν η προσωπική συνέντευξη και ο συγκεκριμένος τρόπος ερωτηματολογίου, ο οποίος θεωρούμε ότι είναι ο καταλληλότερος, διότι η έρευνα ξεκινάει από μηδενική βάση. Ο πληθυσμός της έρευνας ήταν οι ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις των οποίων ο συνολικός αριθμός εργαζομένων δεν υπερβαίνει τα 30 άτομα και συγκεντρώνουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία αναφέρονται στο δεύτερο μέρος της εργασίας. Επίσης, μαζί με όλα τα παραπάνω, η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας αποτελούν το δεύτερο μέρος της εργασίας. Στο τρίτο και τελευταίο μέρος της εργασίας, κλείνουμε με την συγκριτική μελέτη των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την πρωτογενή έρευνα με αυτές τις πληροφορίες που βρέθηκαν στη βιβλιογραφική. Επίσης καταγράφονται εκείνα τα στοιχεία της πρωτογενούς έρευνας που επαληθεύονται και αντικρούονται, με τα στοιχεία της βιβλιογραφικής έρευνας αλλά και εκείνα τα νέα στοιχεία που έρχονται να συμπληρώσουν την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Εισαγωγή

Η έρευνα αυτή διεξήχθη την περίοδο Μάιο 2010 έως Φεβρουάριος 2011 από την ερευνητική ομάδα των Κοτοπούλου Χριστίνα, Λεονταρίδου Σωτηρία και Στεφανίδη Χρήστου, φοιτητών του τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης, της σχολής Διοίκησης και Οικονομίας, του Α.Τ.Ε.Ι.Θ. Αφορά τη μελέτη των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις και την διερεύνησή των αιτιών αυτών των προβλημάτων. Η έρευνα αυτή ανατέθηκε στην ερευνητική ομάδα από τον καθηγητή κ. Σωτήρη Βλαχάκη στα πλαίσια πτυχιακής εργασίας και μέσα απ' αυτή την στοχεύουμε να βρεθούν περισσότερα βιβλιογραφικά στοιχεία γύρω από τα προβλήματα των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων.

Θέμα

Η μελέτη των προβλημάτων και των αιτιών τους στις ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις του Νομού Θεσσαλονίκης για τη διερεύνηση των βιβλιογραφικών στοιχείων γύρω από αυτές, κατά τη χρονική περίοδο Μάιο-Φεβρουαρίου 2011.

Σκοπός της έρευνας

Στα πλαίσια εκπόνησης της πτυχιακής εργασίας επιλέξαμε το συγκεκριμένο θέμα, κατόπιν συνεννοήσεως με τον καθηγητή μας κ. Σωτήρη Βλαχάκη, λόγω έλλειψης βιβλιογραφικών στοιχείων γύρω από τα προβλήματα και τα αίτιά τους (των προβλημάτων), των ελληνικών μικρομεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων, με σκοπό τη διεύρυνση της βιβλιογραφικής έκτασης σχετικά με τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις.

Γενικός Στόχος

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

Ειδικοί στόχοι

- Να διερευνηθεί το θέμα της διαδοχής στις ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις.
- Να εντοπιστούν τα μοντέλα διοίκησης στις ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις.
- Να μελετηθεί η καθημερινότητα των ελληνικών μικρομεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων.
- Να διερευνηθεί το πρόβλημα των συγκρούσεων στις ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις.
- Να μελετηθούν τα αίτια των συγκρούσεων των ελληνικών μικρομεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων.
- Να εξεταστεί το θέμα της στρατηγικής στις ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις.
- Να διερευνηθεί ο ρόλος της αποκτηθείσας εταιρικής ιδιοκτησίας των ελληνικών μικρομεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Η ανασκόπηση που κάναμε στην υπάρχουσα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις βιβλιογραφία ήρθε να μας αποδείξει ότι παρουσιάζεται έλλειμμα βιβλιογραφικών στοιχείων γύρω από το θέμα που πραγματευόμαστε στην πτυχιακή μας εργασία.

Παρατηρήσαμε ότι αν και στην ξένη βιβλιογραφία – αρθρογραφία υπάρχουν πολλά άρθρα και αρκετές μελέτες σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, η ελληνική βιβλιογραφία υστερεί σε δεδομένα και πληροφορίες ανάλογες του προαναφερθέντος ζητήματος. Ακόμη, διαπιστώσαμε ότι ακόμη και η πλεονάζουσα ξένη βιβλιογραφία, συγκριτικά με την ελληνική, καλύπτει το θέμα των οικογενειακών επιχειρήσεων σε θεωρητικό και μόνο επίπεδο.

Η μόνη ολοκληρωμένη (ad-hoc) έρευνα που βρέθηκε και η οποία καλύπτει σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό το ζήτημα των οικογενειακών επιχειρήσεων, είναι αυτή που διεξήχθη από την Pricewaterhouse Coopers (PWC) τα αποτελέσματα της οποίας χρησιμοποιήθηκαν κατά κόρον στην εργασία μας. Η έρευνα της PWC πραγματοποιήθηκε την περίοδο 2007/2008 και αφορά τις οικογενειακές επιχειρήσεις της Ευρώπης και της Β. Αμερικής.

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η πιο συνηθισμένη μορφή επιχείρησης που συναντάμε, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς διακατέχουν ένα αξιοσημείωτο ποσοστό του παγκόσμιου πλούτου. Αυτός βέβαια είναι και ο λόγος που παίζουν τόσο σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια οικονομία.

Σύμφωνα με έρευνες που έχει διεξάγει η Pricewaterhouse Coopers οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε σύγκριση με τις υπόλοιπες καλύπτουν τα παρακάτω ποσοστά:

- Πάνω από 50% στην Ευρωπαϊκή Ένωση(γύρω στο 65%)
- Το 90% στην Νότιο Αμερική
- Πάνω από το 90% των ΗΠΑ
- Το 80% στα Αραβικά Εμιράτα (Pricewaterhouse Coopers 2007/08).

Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο τους είναι η οικονομική δύναμη που έχουν. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις παράγουν:

- Το 35%-65% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (ΑΕΠ) των χωρών – μελών της Ε.Ε.
- Περίπου το 40%-45% του ΑΕΠ της Β. Αμερικής
- Μεταξύ 50% και 70% του ΑΕΠ της Λατινικής Αμερικής
- Και τέλος μεταξύ 65% και 82% του ΑΕΠ της Ασίας (Pricewaterhouse Coopers 2007/08).

Όλα τα παραπάνω ποσοστά αποδεικνύουν με τον καλύτερο τρόπο την κυρίαρχη θέση που κατέχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην παγκόσμια οικονομία (Pricewaterhouse Coopers 2007/08).

Στη συνέχεια στο πρώτο μέρος της εργασίας μας εμφανίζεται η βιβλιογραφική έρευνα που έχει γίνει σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, τα χαρακτηριστικά τους και τα είδη των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα μέλη της μέσα σ' αυτή. Παρά τις έρευνες που έχουν γίνει σε χώρες του εξωτερικού είτε ποσοτικές, που επικεντρώνονται σε οικονομικά στοιχεία, είτε ποιοτικές που επικεντρώνονται στα προβλήματα και τις συνθήκες αυτών των επιχειρήσεων, δεν έχει γίνει ακόμη σαφές αν τα προβλήματα που υπάρχουν στις οικογενειακές επιχειρήσεις του εξωτερικού υπάρχουν τελικά και στην Ελλάδα. Στο σημείο αυτό είναι ορθό να αναφέρουμε επιγραμματικά τα προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων που εντοπίστηκαν μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, σχετικά με :

- α. Την διαδοχή
- β. Τη στρατηγική
- γ. Τις συγκρούσεις (K & B Analysis Ltd).

Αυτό λοιπόν που καλούμαστε να ερευνήσουμε στο δεύτερο μέρος της εργασίας μας, που είναι το πρακτικό μέρος, είναι αν τα προβλήματα που έχουν διατυπωθεί στο πρώτο μέρος της εργασίας από τη βιβλιογραφική έρευνα υπάρχουν και στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις, αν αυτές αντιμετωπίζουν και άλλα προβλήματα και τέλος αν ο τρόπος αντιμετώπισης αυτών των προβλημάτων είναι ο ίδιος και στις ελληνικές.

Τέλος, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη για την εργασία μας το επίκαιρο πρόβλημα που ταλανίζει την παγκόσμια οικονομία, αυτό δηλαδή της οικονομικής κρίσης. Με αυτό το πρόβλημα έρχονται αντιμέτωπες επιχειρήσεις όλων των ειδών, μόνο που οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε σύγκριση με τις υπόλοιπες έχουν διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης της κατάστασης αυτής. Αυτή η διαφορετική αντιμετώπιση πηγάζει από τρία ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία όμως δεν τα συναντάμε στις υπόλοιπες επιχειρήσεις, πλην των οικογενειακών. Αυτά τα 3 χαρακτηριστικά είναι ο συνδυασμός συναισθήματος και επιχειρηματικότητας, η έννοια της υπεύθυνης διαχείρισης και η δυνατότητα κατάρτισης λιτού προϋπολογισμού (Εμπορικός Σύλλογος Πειραιά).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.1 Ορισμός

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν αποτελέσει και συνεχίζουν να αποτελούν αντικείμενο μελέτης για πολλούς ερευνητές, συγγραφείς, κ.ά. « Η πρώτη και πιο εμφανής πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι συγκεκριμένοι ερευνητές κ.ά.», όπως παρατήρησε ο Handler, είναι αυτή του ορισμού της οικογενειακής επιχείρησης (Handler, 1989). Κάθε ερευνητής, συγγραφέας ή ομάδες ερευνητών, συγγραφέων, όντας αντιμέτωπος με την πρόκληση, έδωσε τον δικό του ορισμό, ένα δείγμα των οποίων παρουσιάζεται στον Πίνακα 1.1 που ακολουθεί. Ο πίνακας έχει διαμορφωθεί έχοντας ως κριτήριο τη χρονιά που δημοσιεύτηκε κάθε ορισμός. Οι ορισμοί μπορεί, είτε να διαφοροποιούνται μεταξύ τους, είτε και όχι, ανάλογα την πλευρά από την οποία ο καθένας βλέπει την οικογενειακή επιχείρηση. Για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι, η πλευρά αυτή έχει να κάνει με τον βαθμό και τον τρόπο οικογενειακής συμμετοχής τον οποίο αντιλαμβάνεται ο εκάστοτε ερευνητής.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1

Ορισμοί της οικογενειακής επιχείρησης στη βιβλιογραφία

Συγγραφέας/ -εις

Donnelley, 1964

Ορισμοί

Όταν έχει γίνει αναγνωρίσιμη από δύο τουλάχιστον γενιές μιας οικογένειας και όταν αυτή η σύνδεση είχε μια κοινή επίδραση στην εταιρική πολιτική και στα συμφέροντα της οικογένειας

Παρατηρούμε ότι ο πρώτος χρονολογικά ορισμός από τους αναφερθέντες στον πίνακα, ορίζει την οικογενειακή επιχείρηση σε σχέση με την αναγνωσιμότητα της επιχείρησης από τις γενιές της οικογένειας και τις επιδράσεις της στην οικογένεια. Είναι αλήθεια ότι θα περιμέναμε, εφόσον μιλάμε για πρώτο χρονολογικά ορισμό, μια

περιγραφή του όρου οικογενειακή επιχείρηση.

- Bernard, 1975
- Μια επιχείρηση η οποία στην πράξη είναι ελεγχόμενη από τα μέλη μιας μόνο οικογένειας.
- Barnes & Hershon, 1976
- Ελεγχόμενη ιδιοκτησία είναι ακουμπισμένη στα χέρια ενός ατόμου ή των μελών μιας μόνο οικογένειας.
- Alcorn, 1982
- Μια επικερδής επιχείρηση που είναι είτε μια ιδιοκτησία, είτε μια συνεργασία ή μια εταιρία. Εάν μέρος του αποθέματος είναι δημόσιας ιδιοκτησίας, τότε η οικογένεια πρέπει επίσης να λειτουργεί την επιχείρηση.
- Στον ορισμό αυτό βλέπουμε για πρώτη φορά να προσεγγίζεται η οικογενειακή επιχείρηση από καθαρά οικονομική πλευρά ενώ απουσιάζει εντελώς το στοιχείο της οικογένειας, οπότε μιλάμε για απλή επιχείρηση και όχι για οικογενειακή κατά την άποψή μας.*
- Davis, 1983
- Είναι εκείνες των οποίων πολιτική και διαχείριση είναι αντικείμενο σημαντικής επίδρασης από ένα ή περισσότερα άτομα. Η επίδραση αυτή ασκείται μέσω της ιδιοκτησίας και μερικές φορές διαμέσου της συμμετοχής των μελών της οικογένειας στη διοίκηση.

Davis & Tagiuri, 1985

Μια επιχείρηση στην οποία δύο ή περισσότερα μέλη ευρείας οικογένειας επηρεάζουν τη διαχείριση της επιχείρησης.

Εδώ εμφανίζεται για πρώτη φορά ο όρος οικογένεια με την ευρύτερη έννοια, περιλαμβάνοντας δηλαδή πέρα από τα βασικά μέλη μιας οικογένειας (γονείς και παιδιά) και άλλα μέλη αυτής, όπως ξαδέρφια, ανίψια, γαμπρούς, νύφες κ.ά.

Rosenbalt, de Mik, Anderson & Johnson, 1985

Οποιαδήποτε επιχείρηση στην οποία η πλειοψηφία ιδιοκτησίας ή ελέγχου βρίσκεται μέσα σε μια μόνο οικογένεια και στην οποία δύο ή περισσότερα μέλη της οικογένειας είναι ή κάποια στιγμή προσλήφθηκαν στην επιχείρηση .

Pratt & Davis, 1986

Μία επιχείρηση στην οποία δύο ή περισσότερα άτομα της ευρείας οικογένειας επηρεάζουν τη διαχείριση μέσω της άσκησης συγγενικών δεσμών, διοικητικών ρόλων ή δικαιωμάτων ιδιοκτησίας.

Stern, 1986

Η επιχείρηση που κατέχεται και διοικείται από μία ή δύο οικογένειες.

Βλέπουμε έναν λιτό ορισμό, ο οποίος όμως μας δίνει την ουσία του όρου οικογενειακή επιχείρηση. Έναν τέτοιο ορισμό είναι πολύ πιθανό να περιμέναμε να τον δούμε λίγο πιο νωρίς.

Babicky, 1987

Είναι ο τύπος μιας μικρής επιχείρησης που ξεκίνησε από ένα άτομο ή λίγα άτομα, οι οποίοι είχαν μια ιδέα, δούλεψαν σκληρά να την εξελίξουν και το κατόρθωσαν, με περιορισμένο συνήθως κεφάλαιο, διατηρώντας όμως την πλειοψηφία της ιδιοκτησίας της επιχείρησης.

Θεωρούμε τον συγκεκριμένο ορισμό πολύ πιο κοντά στην ελληνική πραγματικότητα και στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Κατά τη γνώμη μας είναι από τους αντιπροσωπευτικότερους ορισμούς που αναφέρθηκαν μέχρι στιγμής. Με την προσθήκη μερικών βασικών στοιχείων μπορεί να αποτελέσει τον ιδανικότερο ορισμό μιας οικογενειακής επιχείρησης.

Lansberg, Perrow,
Rogolsky, 1988

Μια επιχείρηση στην οποία μέλη μιας οικογένειας έχουν νόμιμο έλεγχο πέρα από την ιδιοκτησία.

Handler, 1989

Ένας οργανισμός του οποίου οι κύριες λειτουργικές αποφάσεις και τα σχέδια για την ηγεσία και διαδοχή επηρεάζονται από τα μέλη μιας οικογένειας, τα οποία παρέχουν τις υπηρεσίες τους στη διοίκηση ή στο συμβούλιο.

Dreux, 1990

Είναι οικονομικές ιδιωτικές επιχειρήσεις που συμβαίνει να ελέγχονται από μια ή περισσότερες οικογένειες που έχουν έναν επαρκή βαθμό επίδρασης στην οργανική διοίκηση για να επιδρούν ουσιαστικά ή να επιβάλλονται.

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε θεωρεί την οικογενειακή επιχείρηση ως κατά τύχη

σχέση μεταξύ των δύο συστημάτων, άποψη που δεν έχουμε συναντήσει ξανά.

Leach, et all, 1990

Μια εταιρία στην οποία πάνω από το 50% των μετοχών με δικαίωμα ψήφου ελέγχεται από μια οικογένεια ή/και μια μόνο οικογενειακή ομάδα ελέγχει αποτελεσματικά την εταιρία, ή/και ένα σημαντικό μερίδιο της ανώτερης διοίκησης της εταιρίας κατέχεται από μέλη της ίδιας οικογένειας .

Donkels & Frolich, 1991

Εάν τα μέλη της οικογένειας κατέχουν τουλάχιστον 60% του δικαιώματος.

Gallo & Sveen, 1991

Μια επιχείρηση όπου μια μόνο οικογένεια κατέχει την πλειοψηφία του αποθέματος και έχει το συνολικό έλεγχο.

Lyman, 1991

Η ιδιοκτησία πρέπει να εδρεύει ολοκληρωτικά με τα μέλη της οικογένειας, τουλάχιστον ένας ιδιοκτήτης πρέπει να είναι απασχολημένος στην επιχείρηση ή να βοηθάει σε τακτική βάση ακόμη κι αν δεν είναι επίσημα απασχολημένος.

Για πρώτη φορά παρουσιάζεται η οικογενειακή επιχείρηση με κάποια απόλυτα, θα λέγαμε, standards, όπως: 1. Πλήρης διοίκηση από τα μέλη της οικογένειας και 2. Συμμετοχή τουλάχιστον ενός μέλους σε θέση κλειδί ή απλή συμμετοχή αλλά απαραίτητη. Μιλάμε λοιπόν για έναν αυταρχικό/ δογματικό ορισμό.

Holland & Oliver, 1992

Οποιαδήποτε επιχείρηση στην οποία οι αποφάσεις σχετικά με την ιδιοκτησία ή τη διοίκηση επηρεάζονται από τη σχέση σε μια οικογένεια ή σε οικογένειες .

Διαπιστώνουμε ότι υπάρχουν ερευνητές οι οποίοι ορίζουν την οικογενειακή επιχείρηση με βάση την επίδραση των οικογενειακών σχέσεων σε αυτή. Η άποψη αυτή μας δίνει να καταλάβουμε ότι η οικογένεια παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιχείρηση.

Churchill & Hatten, 1993

Αυτό που συνήθως αντιλαμβανόμαστε από μια οικογενειακή επιχείρηση είναι είτε το γεγονός ότι ένα νεότερο μέλος της οικογένειας προσδοκά να έχει αναλάβει ή να αναλάβει τον έλεγχο της επιχείρησης από έναν μεγαλύτερο.

Αναφέρεται στην οικογενειακή επιχείρηση από την πλευρά του θέματος της διαδοχής, θέμα το οποίο δεν έχει θιχτεί μέχρι τώρα και αποτελεί κύριο και αποκλειστικό στοιχείο καθορισμού της οικογενειακής επιχείρησης.

Welsch, 1993

Μια επιχείρηση στην οποία η ιδιοκτησία είναι συγκεντρωμένη και οι ιδιοκτήτες ή συγγενείς των ιδιοκτητών περιλαμβάνονται στην εξέλιξη της διοίκησης.

Carsrud, 1994

Η ιδιοκτησία και η χάραξη πολιτικής μιας στενά διοικούμενης επιχείρησης, κυριαρχούνται από μέλη μιας ομάδας συναισθηματικής συγγένειας.

Σύμφωνα με τον Carsrud μιλάμε για μια επιχείρηση που κυριαρχείται από τα μέλη μιας οικογένειας όχι όμως με τη σημασία που την έχουμε δει ως τώρα αλλά από την άποψη συναισθηματικών δεσμών όχι δεσμών αίματος.

Chua, Chrisma
& Sharma, 1999

Μια επιχείρηση διευθυνόμενη ή/και διοικούμενη, με σκοπό να διαμορφώνει και να επιδιώκει το όραμα της επιχείρησης, από έναν κυρίαρχο συνασπισμό, ελεγχόμενη από τα μέλη της ίδιας της οικογένειας ή ενός μικρού αριθμού οικογενειών κατά τέτοιο τρόπο που είναι ουσιαστικά βάσιμος διαμέσου των γενεών της οικογένειας.

PricewaterhouseCoopers, 2007

Εκείνες στις οποίες το 51% τουλάχιστον των μετοχών κρατούνται από μία οικογένεια ή συγγενικές οικογένειες, τα μέλη της οικογένειας καταλαμβάνουν την πλειοψηφία της ανώτερης ομάδας διοικήσεως και οι ιδιοκτήτες έχουν ευθύνη σε καθημερινή βάση για τη διοίκηση της επιχείρησης.

Η άποψή μας σχετικά με τον ορισμό αυτό είναι ότι καλύπτει σε ικανοποιητικό βαθμό την έννοια του όρου οικογενειακή επιχείρηση καθώς τα στοιχεία που περιέχει (ποσοστά, δεσμοί οικογένειας, διοίκηση/έλεγχος/ιδιοκτησία) είναι αυτά που περιμένουμε να δούμε σε έναν ορισμό.

Hay Group

Μια επιχείρηση η οποία ελέγχεται και επηρεάζεται στη λειτουργία της από μία ή περισσότερες οικογένειες.

Villiamu Peter

Οποιαδήποτε επιχείρηση της οποίας η πλειοψηφία ελέγχου , διαχείρισης μένει στην οικογένεια .

Σύμφωνα με τις παρατηρήσεις των συγγραφέων, των ερευνητών κ.ά. που ασχολήθηκαν με το θέμα αυτό, και όπως εμείς διαπιστώσαμε υπάρχει μια αφθονία ορισμών για την οικογενειακή επιχείρηση. Παρόλα αυτά εκλείπει ένας ευρέως ακριβής και αποδεκτός ορισμός. Με άλλα λόγια διαπιστώνουμε ότι δεν υπάρχει καμία συμφωνία ορισμών.

Το πρόβλημα καθορισμού της οικογενειακής επιχείρησης οφείλεται στο γεγονός ότι οι ερευνητές αναζητούν έναν ορισμό, ο οποίος θα προσδιορίζει την ουσία διαφοροποίησης των οικογενειακών επιχειρήσεων από τις μη οικογενειακές, αν και είναι ήδη αποδεκτό από όλους ότι η συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση είναι που κάνει την οικογενειακή επιχείρηση μοναδική. Εδώ να σημειώσουμε ότι ο Handler ορίζει την οικογενειακή συμμετοχή στην επιχείρηση ως το δικαίωμα ιδιοκτησίας ή/και διοίκησης που έχει η οικογένεια ενώ οι Churchill & Hatten προσθέτουν στον ορισμό του Handler την ύπαρξη ενός διαδόχου από την οικογένεια (Chua, Chrisman, Sharma, 1999).

Προσπαθώντας, λοιπόν, να προσδιορίσουν την ουσία διαφοροποίησης έδωσαν τους ήδη αναφερθέντες ορισμούς (και πολλούς άλλους που για λόγους ευκολίας δεν περιλαμβάνονται στον Πίνακα 1.1). Η προσπάθεια αυτή των ερευνητών δημιούργησε μια πληθώρα ορισμών, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, στη βιβλιογραφία, η οποία οδήγησε σε μια περαιτέρω δυσκολία καθορισμού της οικογενειακής επιχείρησης. Επίσης, η εμμονή ασαφειών στους ορισμούς συντελεί στην περαιτέρω αυτή δυσκολία καθορισμού. Πιο συγκεκριμένα οι ορισμοί, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων, δεν διαχωρίζουν την ηγεσία από τη διοίκηση. Η απαίτησή τους είτε για ιδιοκτησιακό έλεγχο είτε για οικογενειακή διοίκηση ή ταυτόχρονη ύπαρξη και των δύο στοιχείων κρίνεται απαραίτητη, κατά την άποψή τους, για να οριστεί μια οικογενειακή επιχείρηση. Το ίδιο ισχύει και για τους ορισμούς εκείνους στους οποίους υπάρχει

απουσία απαίτησης οικογενειακής ιδιοκτησίας με παράλληλη απαίτηση ελεγχόμενης ιδιοκτησίας (Chua, Chrisman, Sharma, 1999).

Το θέμα του ορισμού απασχολεί όλους όσους εξετάζουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις και καλύπτει ένα μεγάλο μέρος των ερευνών διότι αποτελεί βασικό συστατικό για μια σωστή και ολοκληρωμένη έρευνα. Για τον ίδιο λόγο κι εμείς θα δώσουμε έναν ορισμό, ο οποίος θα χρησιμοποιηθεί σαν βάση της έρευνάς μας. Πριν όμως από αυτό ίσως πρέπει να σημειώσουμε κάποιες παρατηρήσεις ερευνητών σχετικά με τον ορισμό που καταγράφονται στο άρθρο “The F-PEC scale of family influence” των Astrachan, Klein & Smyrniotis και αναφέρουν ότι ένας ορισμός μπορεί: i) να συμβάλλει στη διαφοροποίηση των οικογενειακών επιχειρήσεων από τις μη οικογενειακές (Klein, 2000a), ii) να υπηρετεί έναν σαφή ερευνητικό σκοπό (Dean, 1992), iii) να χρησιμοποιηθεί για δομικούς σκοπούς (Daily & Thompson, 1994) και iv) για ερμηνευτικούς σκοπούς.

Ο ορισμός που προτείνουμε εμείς για την οικογενειακή επιχείρηση είναι ακόλουθος:

Ως οικογενειακή επιχείρηση ορίζουμε την επιχείρηση εκείνη η οποία κατέχεται τουλάχιστον κατά 51% της ιδιοκτησίας της, διοικείται και ελέγχεται από μία οικογένεια και η οποία δημιουργήθηκε από την ιδέα ενός ατόμου ή μιας οικογένειας για την εξέλιξη της οποίας εργάστηκαν σκληρά. Είναι επίσης η επιχείρηση που συμμετέχουν ενεργά τα μέλη της οικογένειας των οποίων η βασική πηγή εισοδήματος είναι το απορρέον εισόδημα της επιχείρησης.

Ο ορισμός μας είναι αποτέλεσμα συνδυασμού των ορισμών της PWC και του Babicky, οι οποίοι αναφέρθηκαν στον Πίνακα 1.1 αλλά και χαρακτηριστικών που θεωρούμε εμείς απαραίτητα για έναν ολοκληρωμένο ορισμό.

Κλείνοντας το κεφάλαιο του ορισμού θα πρέπει να συγκρατήσουμε ότι για να υφίσταται μια σωστή και ολοκληρωμένη έρευνα είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός ορισμού στον οποίο αυτή θα στηρίζεται.

1.2. Τα χαρακτηριστικά της οικογένειας, της επιχείρησης και της οικογενειακής επιχείρησης

Μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται οικογενειακή όταν συμπεριφέρεται μ' έναν ξεχωριστό και μοναδικό τρόπο, διαφορετικό από εκείνο των μη οικογενειακών. Είναι ένα ζωντανό σύστημα που αποτελείται πρώτον, από τον αμείλικτο νόμο της σιγμοειδούς καμπύλης, η οποία εφαρμόζεται σε όλα τα ζωντανά συστήματα και δεύτερον, από ένα κράμα παραδοσιακής και νέας τεχνολογίας (Κεφαλάς Α.,2008).

Μια οικογενειακή επιχείρηση, λοιπόν, ως ζωντανό σύστημα αποτελείται κυρίως από δύο άλλα συστήματα, τα οποία είναι η οικογένεια και η επιχείρηση. Πριν δούμε και αναλύσουμε τα χαρακτηριστικά μιας οικογενειακής επιχείρησης θα ήταν εύλογο να κάνουμε μια αναφορά στα χαρακτηριστικά των δυο παραπάνω υποσυστημάτων ξεχωριστά, για να κατανοήσουμε καλύτερα τις βάσεις μιας τέτοιας επιχείρησης.

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ

- 1.Εσωστρεφής
- 2.Συναισθηματική
- 3.Απεριόριστη αποδοχή
- 4.Ισόβια στήριξη
- 5.Πασχίζει για ισορροπία
- 6.Αυθορμητισμός
- 7.Προσωπικά δεδομένα
- 8.Μη ύπαρξη τυπικοτήτων

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Εξωστρεφής
2. Ορθολογική
- 3.Ανταμοίβει την απόδοση
- 4.Η αποδίδεις ή αποχωρείς
- 5.Ανάπτυξη και αλλαγή
- 6.Στρατηγική
- 7.Δομημένη μορφή διοίκησης
- 8.Τυπικά δεδομένα

Αυτά τα χαρακτηριστικά αναμειγνύονται σε μια οικογενειακή επιχείρηση δημιουργώντας, άλλοτε συγκρούσεις και άλλοτε ιδανικούς συνδυασμούς. Πολλά από τα παραπάνω στοιχεία έρχονται σε αντίθεση, γι' αυτό και το πάντρεμα αυτών των δυο υποσυστημάτων σ' ένα απαιτεί μεγάλη ισορροπία.

Κάποια ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά που συναντάμε στις οικογενειακές επιχειρήσεις και αποτελούν ιδανικούς συνδυασμούς από τα παραπάνω στοιχεία είναι:

- 1 **Συνδυασμός συναισθήματος κι επιχειρηματικότητας.** Είναι αυτό που αναφέραμε και στην εισαγωγή, ότι η ύπαρξη οικογενειακών σχέσεων είναι η βάση μιας οικογενειακής επιχείρησης, σε συνδυασμό με τις επιχειρησιακές

σχέσεις και την επιχειρηματικότητα, χαρακτηριστικά που συναντάμε και σε οποιοδήποτε άλλο είδος επιχείρησης (Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς).

- 2 **Έννοια της υπεύθυνης διαχείρισης.** 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 (Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς).
- 3 **Δυνατότητα κατάρτισης ευέλικτου προϋπολογισμού εξόδων.** Σε μια οικογενειακή επιχείρηση όλα τα μέλη της οικογένειας μοιράζονται τις αγωνίες και τα εκάστοτε προβλήματα της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να είναι έτοιμα σε κάθε ανάγκη που θα παρουσιαστεί, να κάνουν τις ανάλογες θυσίες και να έχουν ένα πιο λιτό και οικονομικό προϋπολογισμό. Γενικά μπορούν να ελιχθούν πιο εύκολα σ' αυτό τον τομέα απ' ότι οι άλλες επιχειρήσεις (Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς).
- 4 **Εξοικονόμηση χρόνου.** Στις οικογενειακές επιχειρήσεις οι κρίσιμες αποφάσεις λαμβάνονται σε σύντομο χρονικό διάστημα μεταξύ των μελών της διοίκησης, όπου η τελική απόφαση ανήκει στον ιδρυτή ή διάδοχο της επιχείρησης (Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς).
- 5 **Συγκεκριμένο πεδίο δραστηριότητας.** Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν συνήθως ένα συγκεκριμένο πεδίο δραστηριότητας και δεν έχουν την πολυδιάσπαση, φαινόμενο που απαντάται στις θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων. (Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς).
- 6 **Γνώση επιχειρηματικής σκηνής.** Γνωρίζουν πολύ καλά τις ιδιαιτερότητες της επιχειρηματικής σκηνής και αγοράς όπου δρουν κι αυτό τις καθιστά πιο ευέλικτες σε θέματα κόστους, επενδυτικών προγραμμάτων και επενδυτικής κουλτούρας (Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς).

Κάποια άλλα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις, όσον αφορά τη διοίκηση, είναι ότι σ' αυτές η διοίκηση και ο έλεγχος είναι πάντα στα χέρια της οικογένειας και πιο συγκεκριμένα στα χέρια του πατέρα. Οπότε σ' αυτή την περίπτωση μπορούμε να πούμε ότι έχουμε πατριαρχική διοίκηση, ενώ παράλληλα και τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας είναι σε θέσεις κλειδιά. Επίσης σ' αυτές τις επιχειρήσεις συναντάμε την ασυμφωνία του οργανογράμματος με την πραγματική εξουσία και βλέπουμε πολλές φορές ένα άτομο να αναλαμβάνει ρόλους που δε συνάδουν με τις αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί.

Ένα ακόμη βασικό χαρακτηριστικό είναι η διαδοχή, η οποία ταυτόχρονα γίνεται και στόχος της επιχείρησης, αφού η μακροβιότητα της επιχείρησης είναι όνειρο και στόχος κάθε ιδρυτή μιας τέτοιας επιχείρησης κι αυτό επιτυγχάνεται μέσω των διαδόχων, που είναι συνήθως τα παιδιά του ιδρυτή.

Συνοψίζοντας, λοιπόν, όλα τα παραπάνω στοιχεία και επεξεργάζοντάς τα, καταλήγουμε στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών των χαρακτηριστικών, κι έτσι κλείνουμε αυτό το κεφάλαιο.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ οικογενειακών επιχειρήσεων

- 1 Δε λογοδοτούν σε τρίτους ή ξένους. Όλα πλέον μέσα στην επιχείρηση είναι οικογενειακή υπόθεση και λογοδοτούν μόνο τα μέλη μεταξύ τους.
- 2 Υπάρχει θυσία βραχυχρόνιων κερδών από τα μέλη, σε οποιαδήποτε στιγμή κριθεί αναγκαία για την επιβίωση ή για οποιοδήποτε στόχο της επιχείρησης.
- 3 Τα μέλη είναι πιο παραγωγικά γιατί βλέπουν την επιχείρηση σαν δημιούργημά τους, το οποίο φροντίζουν και νοιάζονται, καθώς επίσης μεριμνούν και για την επιβίωσή του.
- 4 Υπάρχει ευελιξία και υψηλή ικανότητα προσαρμογής. Κι αυτό γιατί υπάρχει εκτός από την επιχειρηματικότητα και το συναίσθημα, κι έτσι όλα τα μέλη της μοχθούν για τον ίδιο σκοπό και στόχο. Το γεγονός αυτό κάνει τα μέλη της επιχείρησης να προσαρμόζονται γρήγορα κι εύκολα στην κάθε απαιτούμενη αλλαγή ή δυσκολία και δίνουν στην επιχείρηση έναν πιο ευέλικτο χαρακτήρα.

(Κεφαλάς Α.,2008)

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ οικογενειακών επιχειρήσεων

- 1 Είναι προσωποπαγής.
- 2 Υπάρχουν ανταγωνισμοί και συγκρούσεις μεταξύ των υποσυστημάτων οικογένεια - επιχείρηση και των χαρακτηριστικών τους.
- 3 Απουσία τυπικής οργάνωσης και στρατηγικής. Αυτό είναι χαρακτηριστικό που προέρχεται από το υποσύστημα της οικογένειας και δημιουργεί συγκρούσεις και αντίθεση με το υποσύστημα της επιχείρησης. Έχοντας ως αποτέλεσμα κάποιες φορές να αποκλίνει η επιχείρηση από το στόχο της και να δημιουργούνται τριβές ανάμεσα στα μέλη.
- 4 Απουσία σχεδίου διαδοχής. Η διαδοχή είναι ένα πολύ λεπτό θέμα στις οικογενειακές επιχειρήσεις και θα πρέπει να ακολουθείται ένα σχέδιο ή

στρατηγική για το «ποιος» θα είναι ο διάδοχος και ποιοι παράγοντες θα καθορίσουν την αξιοκρατία της διαδοχής.
(Κεφαλάς Α.,2008)

1.3 Η οικογενειακή επιχείρηση στη νέα οικονομία

Ξεκινώντας την ενότητα αυτή θα πρέπει να εξηγήσουμε τι εννοούμε όταν λέμε «νέα οικονομία» και ποια η σημασία του όρου για την έρευνά μας.

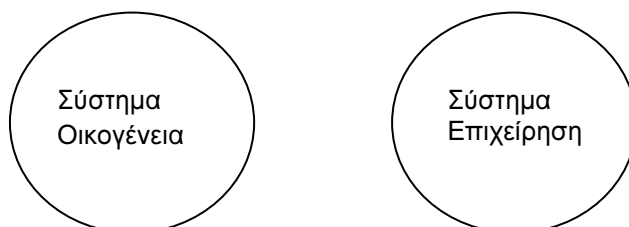
Η αρχική σημασία της «νέας οικονομίας», η οποία χρησιμοποιείται από όλους όσους αναφέρονται σε αυτήν, είναι «η οικονομία εκείνη που δημιουργείται από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες ασχολούνται με την πληροφορία». Η σημασία του όρου όμως για μας είναι ίδια με αυτή που χρησιμοποιεί και ο Κεφαλάς στο βιβλίο «οικογενειακές επιχειρήσεις στην νέα οικονομία». Έτσι όταν αναφερόμαστε στην έρευνά μας στη νέα οικονομία, θα εννοούμε την οικονομία του σήμερα όπως αυτή «διαμορφώθηκε μετά από κατάλληλη χρήση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών» (Κεφαλάς Α., 2008).

Επίσης, θεωρούμε ορθό να επαναλάβουμε (και να σταθούμε λίγο παραπάνω σε αυτό) ότι η οικογενειακή επιχείρηση είναι ένα ζωντανό σύστημα, η σύσταση του οποίου έχει απασχολήσει πολλούς επιστήμονες. Ειδικότερα, το φαινόμενο της οικογενειακής επιχείρησης από τη στιγμή της εμφάνισής του μέχρι σήμερα έχει περάσει από διάφορα στάδια, όσον αφορά τη σύσταση αυτής.

Αρχικά, οι ερευνητές στηριζόμενοι στην αρχή της λεγόμενης «καθαρής λογικής», η οποία διατυπώθηκε από τον Αριστοτέλη και υποστηρίζει ότι δυο αντικείμενα δεν γίνεται να ανήκουν ταυτόχρονα σε δύο διαφορετικές ομάδες, εξέτασαν την οικογενειακή επιχείρηση ως ένα σύστημα, αυτό της επιχείρησης. Για να είμαστε πιο ακριβείς, αντιμετώπισαν την οικογενειακή επιχείρηση σαν δύο ανεξάρτητα υποσυστήματα, το υποσύστημα «οικογένεια» και το υποσύστημα «επιχείρηση» τα οποία δεν έχουν μεταξύ τους καμία επαφή. Εξέτασαν τα χαρακτηριστικά των δύο αυτών υποσυστημάτων ξεχωριστά και κατέληξαν ότι το υποσύστημα «επιχείρηση» είναι αυτό που σχεδόν καλύπτει τις ανάγκες θα λέγαμε του όρου οικογενειακή επιχείρηση. Με άλλα λόγια το υποσύστημα «επιχείρηση» απαλλαγμένο από επιρροές εξωγενών παραγόντων είναι που συστήνει την οικογενειακή επιχείρηση • το διάγραμμα 1.1 απεικονίζει την άποψη αυτή (Κεφαλάς Α., 2008).

Διάγραμμα 1.1

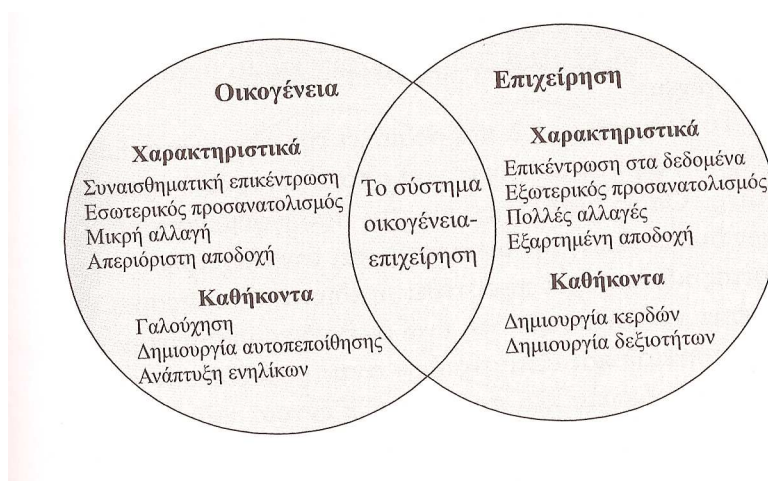
Το παραδοσιακό μοντέλο σύστασης της οικογενειακής επιχείρησης



Στη συνέχεια, οι ψυχολόγοι μελετώντας περαιτέρω τη σχέση οικογένειας-επιχείρησης έδωσαν μια διαφοροποιημένη θεωρία για τη σύσταση της οικογενειακής επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, υποστήριξαν ότι τα δύο υποσυστήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω (υποσυστήματα «οικογένεια» και «επιχείρηση») συνδέονται ελαφρά μεταξύ τους και αποτελούν την οικογενειακή επιχείρηση. Θεώρησαν δηλαδή ότι η οικογενειακή επιχείρηση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν δυο υποσυστήματα τα οποία συνδέονται μεταξύ τους σε μικρό βαθμό. Και περάσαμε έτσι από το παραδοσιακό μοντέλο στο βασικό, το διάγραμμα (διάγραμμα 1.2) του οποίου ακολουθεί (Κεφαλάς Α., 2008).

Διάγραμμα 1.2

Το βασικό μοντέλο σύστασης της οικογενειακής επιχείρησης



Πηγή: Κεφαλάς Α., (2008), Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία, σελ. 83

Ωστόσο το μοντέλο που χρησιμοποιείται στη νέα οικονομία είναι το σύγχρονο μοντέλο ή μοντέλο των τριών κύκλων. Το μοντέλο αυτό (Διάγραμμα 1.3) περιγράφει το σύστημα οικογενειακή επιχείρηση σαν τρία ανεξάρτητα αλλά συγχρόνως επικαλυπτόμενα υποσυστήματα: της οικογένειας, της επιχείρησης και της ιδιοκτησίας.

Να σημειώσουμε εδώ ότι τα υποσυστήματα «οικογένεια» και «επιχείρηση» αναφέρονται σε υπαρκτά συστήματα, ενώ η «ιδιοκτησία» χρησιμοποιείται σαν μια αφηρημένη έννοια.

Το υποσύστημα ιδιοκτησία αντιμετωπίζεται σαν ανεξάρτητο σύστημα καθώς ερευνητές, οι οποίοι ασχολήθηκαν σε θεωρητικό επίπεδο με το θέμα των οικογενειακών επιχειρήσεων, και συγκεκριμένα οι Tagiuri & Davis έκριναν απαραίτητο το διαχωρισμό μεταξύ ιδιοκτησίας και διοίκησης από τα συστήματα επιχείρηση και οικογένεια. Η ύπαρξη αυτού του διαχωρισμού κρίθηκε, επίσης, απαραίτητη από τους μελετητές που ήρθαν αντιμέτωποι από κοντά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις σε πρακτικό επίπεδο, επιβεβαιώνοντας έτσι το συμπέρασμα των Tagiuri & Davis (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997).

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι το υποσύστημα ιδιοκτησία που ήρθε να προστεθεί στο βασικό μοντέλο σύστασης της οικογενειακής επιχείρησης, στην ουσία δεν είναι νέο στοιχείο του όλου συστήματος, αλλά αποτελεί φυσιολογική εξέλιξη του και αναπτύχθηκε σταδιακά έτσι ώστε να λειτουργεί πλέον σαν ανεξάρτητο υποσύστημα.

Το μοντέλο των τριών κύκλων θεωρείται σημαντικό, κι αυτό γιατί είναι ένα χρήσιμο εργαλείο κατανόησης της αιτίας των διαπροσωπικών συγκρούσεων και των λοιπών προβλημάτων, εφόσον κάνει αντιληπτό το λόγο ύπαρξης αυτών και τον τρόπο δράσης τους μέσα στο όλο σύστημα οικογενειακή επιχείρηση (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997)

Διάγραμμα 1.3

Το σύγχρονο μοντέλο σύστασης της οικογενειακής επιχείρησης

Οικογένεια-Κεντρική Οικογενειακή Επιχείρηση



Πηγή: Κεφαλάς Α., (2008), Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία, σελ. 124

Η νέα αυτή οικονομία σε συνδυασμό με την απελευθέρωση των ιδεολογιών οδήγησαν στην Παγκοσμιοποίηση. Συνεπώς οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτή την οικονομία του σήμερα στην ουσία δρουν μέσα σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει με τις ανάγκες/ αλλαγές του γενικά τις επιχειρησιακές και κατά συνέπεια και τις οικογενειακές (Κεφαλάς Α., 2008).

Στο παγκοσμιοποιημένο αυτό περιβάλλον οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις κατάφεραν να επεκταθούν σε νέες αγορές και να αναπτυχθούν στηριζόμενες στην ευελιξία, την γνώση και την ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης της πληροφορίας. Παρόλα αυτά, η παγκοσμιοποίηση μετέτρεψε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της παλιάς οικονομίας, που είχε πυρήνα την ύλη και αφορούσε έναν εξειδικευμένο τρόπο μετατροπής αυτής, σε μια πολύπλοκη διαδικασία με πυρήνα την τεχνολογία (Λυμβαίος Γ., 2006).

Επομένως, οι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία αγωνίζονται έτσι ώστε να βρουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των προϊόντων τους,

το οποίο εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης (που οδήγησε σε συρρίκνωση του κύκλου ζωής του προϊόντος) πρέπει να μεταβάλλεται συνεχώς.

1.4 Η επιβίωση της οικογενειακής επιχείρησης

Έρευνες έχουν δείξει ότι οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις εξαφανίζονται μετά από την πρώτη δεκαετία λειτουργίας τους. Μόνο τρεις στις δέκα καταφέρνουν και επιβιώνουν μέχρι τη δεύτερη γενιά, ενώ μόλις το 16% του συνόλου αυτών περνά στην τρίτη γενιά (Κεφαλάς Α., 2008).

Ποιοι είναι όμως οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιβίωση ή όχι της οικογενειακής επιχείρησης; Υπάρχουν μέθοδοι / τρόποι που μπορούν να μας βοηθήσουν να μεγιστοποιήσουμε τις πιθανότητες επιβίωσης αυτής;

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις επηρεάζονται από τρεις παράγοντες: την οικογένεια, την επιχείρηση και την ιδιοκτησία, που αποτελούν και συστατικά αυτών (των οικογενειακών επιχειρήσεων). Παρόλα αυτά όμως τα κύρια στοιχεία από τα οποία εξαρτάται η επιβίωση ή όχι μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι επιγραμματικά τα εξής:

- (i) η ικανότητα του ιδιοκτήτη/ ηγέτη να προσαρμόζεται στις ανάγκες/ αλλαγές του περιβάλλοντος,
- (ii) το πόσο υγιής είναι μια οικογενειακή επιχείρηση και
- (iii) η ύπαρξη ενός διαδικαστικού πλαισίου.

Επειδή όμως οι ανάγκες της ενότητας αυτής δεν καλύπτονται με μια αναφορά, ας δούμε αναλυτικότερα καθένα από τα τρία αυτά στοιχεία:

(i) Η ικανότητα του ιδιοκτήτη/ ηγέτη να προσαρμόζεται στις ανάγκες/ αλλαγές του περιβάλλοντος ·

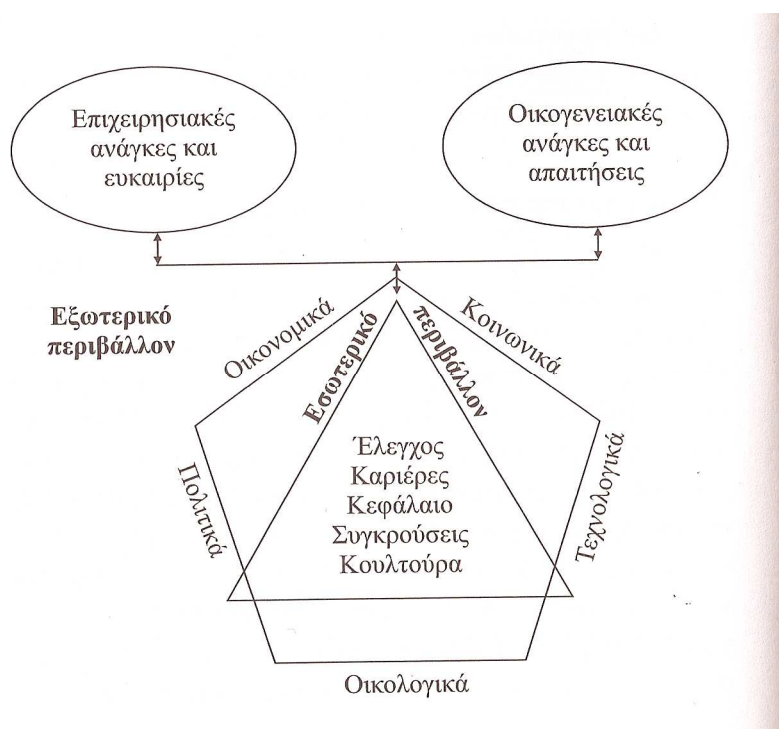
Η οικογενειακή επιχείρηση, όπως έχουμε αναφέρει πολλές φορές, είναι ένα ζωντανό σύστημα, που δραστηριοποιείται και λειτουργεί μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο έρχεται σε επαφή και απ' όπου δέχεται επιρροές. Το περιβάλλον αυτό χωρίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Εσωτερικό είναι το περιβάλλον εκείνο που δημιουργείται από την καθημερινή ανταλλαγή ιδεών και εργασιών μεταξύ των μελών της οικογένειας και της επιχείρησης (Κεφαλάς Α., 2008). Από την άλλη, εξωτερικό καλείται το σύνολο των παραγόντων που επηρεάζει την ικανότητα της επιχείρησης να επιλέξει, να θέσει και να πετύχει τους αντικειμενικούς της στόχους και το οποίο η επιχείρηση δεν μπορεί να ελέγξει (Κεφαλάς Α., 2008).

Η ικανότητα του ιδιοκτήτη/ ηγέτη σχετίζεται άμεσα με την ισορροπία των οικογενειακών επιχειρήσεων. Το διάγραμμα 1.4 περιγράφει την ισορροπία μιας οικογενειακής επιχείρησης σαν μια ζυγαριά όπου η μια μεριά είναι οι ευκαιρίες –

ανάγκες της επιχείρησης και η άλλη οι ευκαιρίες- ανάγκες της οικογένειας. Η ζυγαριά αυτή στηρίζεται πάνω σε πέντε σημαντικούς παράγοντες που αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και στο οποίο εμπεριέχεται το εσωτερικό περιβάλλον. Οι δυο μεριές της ζυγαριάς προσπαθούν να ισορροπήσουν πάνω στη βάση της από την οποία δέχονται επιδράσεις. Ως επί το πλείστον, την ισορροπία της οικογενειακής επιχείρησης καθορίζει το κατά πόσο ο ιδιοκτήτης/ ηγέτης αντιμετωπίζει τις ανάγκες- ευκαιρίες των δύο υποσυστημάτων σχεδόν το ίδιο, χωρίς δηλαδή μεγάλες αποκλίσεις. Εάν δηλαδή ο ιδιοκτήτης/ ηγέτης δείχνει μεγαλύτερο ενδιαφέρον για ένα από τα δύο υποσυστήματα (ή αλλιώς για τη μια μεριά της ζυγαριάς), τότε δεν επιτυγχάνεται ισορροπία στην οικογενειακή επιχείρηση (Κεφαλάς Α., 2008).

Διάγραμμα 1.4

Η ζυγαριά ισορροπίας της οικογενειακής επιχείρησης



Πηγή: Κεφαλάς Α., (2008), Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία, σελ.112

Επομένως, για να είναι ικανός ένας ιδιοκτήτης/ ηγέτης να προσαρμόζεται στις ανάγκες/ αλλαγές του περιβάλλοντος και κατά συνέπεια να εγγυηθεί ένα μέρος της

επιβίωσης , απαιτείται συνεχής μελέτη του περιβάλλοντος και προσαρμογή του ίδιου του συστήματος (της οικογενειακής επιχείρησης) στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

(ii) Υγεία της οικογενειακής επιχείρησης ·

Ένα σύστημα ή αλλιώς ένας ζωντανός οργανισμός για να επιβιώσει θα πρέπει να είναι υγιής. Κατά συνέπεια, εφόσον η οικογενειακή επιχείρηση είναι ένα ζωντανό σύστημα θα πρέπει να είναι υγιές, για να εξασφαλιστεί έτσι η επιβίωσή του.

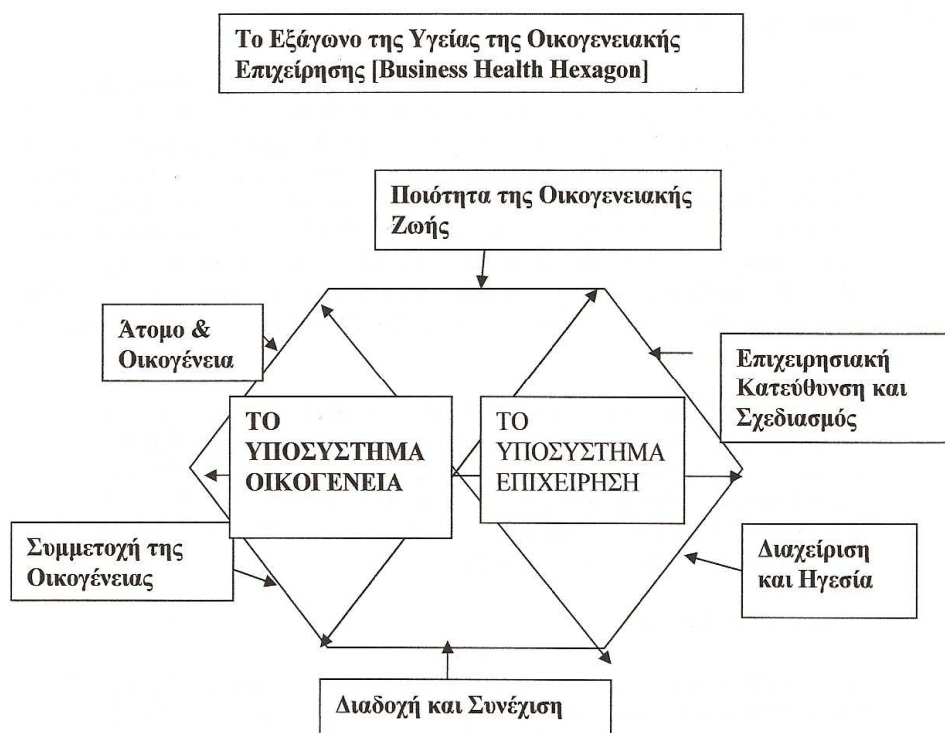
Πώς όμως μπορούμε να εξετάσουμε αν η οικογενειακή επιχείρηση που μελετάμε είναι υγιής;

Ένας τρόπος για να πάρουμε κάποια ιδέα για την υγεία της οικογενειακής επιχείρησης είναι η συλλογή πληροφοριών για στοιχεία που αναφέρονται στα δύο βασικά υποσυστήματα μιας τέτοιας επιχείρησης, δηλαδή στην οικογένεια και στην επιχείρηση. Τα στοιχεία που επιθυμούμε να συλλέξουμε φαίνονται στο διάγραμμα 1.5, που παρατίθεται πιο κάτω το οποίο αποτελεί το εξάγωνο της υγείας μιας οικογενειακής επιχείρησης (Κεφαλάς Α., 2005).

Το εξάγωνο αυτό συντίθεται από δύο κύρια τρίγωνα, το ένα είναι το υποσύστημα οικογένεια και το άλλο το υποσύστημα επιχείρηση. Οι έξι ακρογωνιαίοι λίθοι, όπως χαρακτηριστικά αναφέρονται από τον Κεφαλά, είναι τα στοιχεία για τα οποία επιθυμούμε να συλλέξουμε πληροφορίες, αποτελούν τις έξι μεταβλητές που περιγράφουν την οικογενειακή επιχείρηση και είναι τα ακόλουθα:

- α. Ποιότητα ζωής
- β. Άτομο και Οικογένεια
- γ. Συμμετοχή της οικογένειας
- δ. Επιχειρησιακή έρευνα και σχεδιασμός
- ε. Διαχείριση και ηγεσία
- στ. Διαδοχή και συνέχιση (Κεφαλάς Α., 2005).

Διάγραμμα 1.5



Πηγή: Κεφαλάς Α., 2005, «Η υγεία της οικογενειακής επιχείρησης: Ένα διαγνωστικό της υγείας της οικογένειας και της επιχείρησης», σελ. 3

Ένας άλλος τρόπος είναι το τεστ της υγείας της οικογενειακής επιχείρησης, που πρόκειται για μια προσπάθεια αυτοεξέτασης της υγείας της ίδιας (της επιχείρησης). Το τεστ αποτελείται από 50 ερωτήσεις, οι οποίες καλύπτουν μεγάλο εύρος διαφόρων καταστάσεων που είναι αποτέλεσμα ανταλλαγής απόψεων, γνώμων, ιδεών των μελών μιας οικογενειακής επιχείρησης (Κεφαλάς Α., 2005)

(iii) Ύπαρξη ενός διαδικαστικού πλαισίου

Ο παράγοντας αυτός, της ύπαρξης δηλαδή ενός διαδικαστικού πλαισίου είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των δύο προηγούμενων στοιχείων. Καθίσταται απαραίτητη προϋπόθεση διότι ένα διαδικαστικό το οποίο θα ρυθμίζει τις πολύπλοκες ενέργειες όλων των ενδιαφερόμενων πλευρών, θα εγγυάται τη βραχυχρόνια επιβίωση και τη μακροχρόνια ευημερία της οικογενειακής επιχείρησης (Κεφαλάς Α., 2008).

Η βάση δημιουργίας ενός τέτοιου πλαισίου είναι η εξής: οποιαδήποτε προσπάθεια κάνουμε για τη διαχείριση του ενός υποσυστήματος θα πρέπει να εξετάζουμε ταυτόχρονα και τις επιπτώσεις που φέρει στο άλλο υποσύστημα και συνεπώς σε όλο το σύστημα (Κεφαλάς Α., 2008)

Πέρα όμως από τα κύρια αυτά στοιχεία για την επιβίωση, που αναφέραμε και αναπτύξαμε προηγουμένως, ένα ακόμη στοιχείο το οποίο έχει αποδειχθεί από έρευνες ωφέλιμο για την επιβίωσή τους είναι η δημιουργία «Οικογενειακών Συμβουλίων». Το οικογενειακό συμβούλιο χρησιμοποιείται ως ένα όργανο που διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- αντιπροσωπεύει τόσο το συμφέρον των μελών της οικογένειας όσο και την επιχείρησή τους
- περιορίζει τις προσδοκίες και τις υποθέσεις που έχει το κάθε μέλος της επιχείρησης για τον εαυτό του ενώ
- παρέχει παράλληλα διαφάνεια για όλες τις ομάδες συμφερόντων και μειώνει το ενδεχόμενο επηρεασμού των επιχειρηματικών αποφάσεων από οικογενειακές διαφωνίες (Γεωργίου Μ., 2006).

Το 45% των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν δημιουργήσει ένα οικογενειακό συμβούλιο. Το ποσοστό αυτό φέρνει τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις στην 1^η θέση στο ευρωπαϊκό στερέωμα (Γεωργίου Μ., 2006).

Όσον αφορά τώρα την ερώτηση που διατυπώσαμε στην αρχή της ενότητας αυτής, εάν δηλαδή υπάρχουν τρόποι ή μέθοδοι που μπορούν να μεγιστοποιήσουν τις πιθανότητες επιβίωσης μιας οικογενειακής επιχείρησης, απαντάμε με ένα άρθρο του Peter Drucker.

Σύμφωνα με το άρθρο αυτό αν μια οικογενειακή επιχείρηση επιθυμεί να μεγιστοποιήσει την πιθανότητα επιβίωσής της, τότε οι κανόνες που ακολουθούν θα της φανούν χρήσιμοι.

1. Τα μέλη της οικογένειας που απασχολούνται στην επιχείρηση πρέπει να έχουν ίδια ή περισσότερα προσόντα με τους εργαζόμενους στην επιχείρηση, καθώς και να εργάζονται το ίδιο σκληρά με αυτούς (Drucker P., 1994).

2. Εφόσον η σύγχρονη οικογενειακή επιχειρηματική δραστηριότητα απαιτεί στελέχη επιχείρησης με γνώσεις και εξειδίκευση σε πολλούς τομείς θα πρέπει και οι οικογενειακές επιχειρήσεις, με εξαίρεση τις πολύ μικρές, να διαθέτουν τέτοια στελέχη που δεν είναι μέλη της οικογένειας (Drucker P., 1994).

3. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει πάντοτε να δίνουν μια από τις ηγετικές θέσεις σε ένα άτομο που εργάζεται στην επιχείρηση αλλά δεν είναι μέλος της οικογένειας (Drucker P., 1994).

4. Το πιο σημαντικό θέμα που έχει να αντιμετωπίσει ο εκάστοτε ιδιοκτήτης/ηγέτης μιας οικογενειακής επιχείρησης, αυτό της διαδοχής, θα πρέπει να ανατίθεται σε κάποιον που δεν έχει σχέση με κανένα από τα δύο βασικά υποσυστήματα της οικογενειακής επιχείρησης (Drucker P., 1994).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.1 Μοντέλα διοίκησης

Οι ερευνητές των οικογενειακών επιχειρήσεων ασχολήθηκαν, πέρα από τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, των προβλημάτων που αυτές αντιμετωπίζουν και τον τρόπο επίλυσης αυτών, και με το θέμα του τρόπου διοίκησης των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Παρατήρησαν, λοιπόν, ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις διοικούνται με έναν διαφορετικό τρόπο συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις (Harvey J., 1999). Ο λόγος διαφοροποίησης του τρόπου διοίκησης μεταξύ των διάφορων τύπων επιχειρήσεων είναι κατά βάση το γεγονός ότι οι έννοιες διοίκηση, ιδιοκτησία και έλεγχος είναι έννοιες ταυτισμένες και αλληλένδετες για τις οικογενειακές επιχειρήσεις (Harvey J., 1999). Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με το χαρακτήρα και τον τρόπο σκέψης του ιδρυτή- ιδιοκτήτη διαμορφώνουν ξεχωριστά μοντέλα διοίκησης, τα οποία οι οικογενειακές επιχειρήσεις ακολουθούν (Sharma P., Chrisman J., Chua J., 1997).

Έτσι, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα διοικητικά μοντέλα των επιχειρήσεων αυτού του τύπου είναι τα εξής:

- ❖ **Το Πατρικό Μοντέλο:** το μοντέλο αυτού του τύπου ξεχωρίζει από το αυταρχικό του χαρακτήρα του, που τις περισσότερες φορές επιλέγεται με βάση την επιθυμία και την θέληση του ιδρυτή (Hall A., Nordqvist M., 2008).
- ❖ **Το Δημοκρατικό Μοντέλο:** είναι το μοντέλο κατά το οποίο κάποια συγγενικά πρόσωπα κυρίως αδέρφια ή ξαδέρφια ελέγχουν το ίδιο ποσοστό της επιχείρησης. Π.χ. Αφοί Εφραίμογλου (Minichilli A., Corbetta G., MacMillan I., 2010).
- ❖ **Το Καθαρά Δημοκρατικό Μοντέλο:** είναι η συμμετοχή του συμβουλίου της οικογένειας και η ισότιμη συμμετοχή των παιδιών στις διοικητικές αποφάσεις της επιχείρησης (Miller D., Miller I., 2006).
- ❖ **Το Δημοκρατικό-Οικογενειακό Μοντέλο:** συνήθως σε αυτό το μοντέλο διοίκησης εισχωρεί και ένα τρίτο πρόσωπο που συνήθως έχει την μορφή κάποιας Α.Ε.(Ανώνυμος Εταιρεία). Στο μοντέλο αυτό η διαδικασία που

ακολουθείται είναι επίσης πιο δημοκρατική σε σχέση με τα άλλα μοντέλα διοίκησης (Miller D., Miller I., 2006).

Μια επιχείρηση μπορεί να μεταβεί από το ένα μοντέλο διοίκησης στο άλλο γεγονός που οφείλεται είτε στο χαρακτήρα του εκάστοτε ανθρώπου που αναλαμβάνει τη διοίκηση της επιχείρησης είτε στη μεταβολή της διαχείρισης του ελέγχου της οικογενειακής επιχείρησης (Sharma P., Chrisman J., Chua J., 1997).

2.2.Καθημερινότητα

Στην καθημερινότητα τους οι οικογενειακές επιχειρήσεις εμφανίζουν στοιχεία που ποικίλουν, κυρίως ανάλογα με το μέγεθός τους. Ακόμη, είμαστε σε θέση να πούμε ότι η καθημερινότητα αυτών των επιχειρήσεων μπορεί να επηρεαστεί από τα διευθυντικά τους στελέχη ή από τα άτομα που κατέχουν θέσεις “κλειδιά”. Για παράδειγμα, εάν είναι μόνο ο πατέρας αυτός που έχει στην υπευθυνότητά του τον τομέα λήψης των αποφάσεων ή όχι.

Ακόμη αυτή η παράμετρος ποικίλει σε επιχειρήσεις διαφορετικών εθνικοτήτων που τα μέλη τους έχουν πάρει κάποια στοιχεία από την προσωπική τους καθημερινότητα και κουλτούρα (Gersick e. Kelin, 1997). Έτσι, η καθημερινότητα μιας ελληνικής οικογενειακής επιχείρησης θα παρουσίαζε διαφορετικά στοιχεία από μία αντίστοιχη αγγλική.

Αναλύοντας την καθημερινότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων μπορεί εύκολα να κατανοήσει κάποιος ότι πρόκειται για μη τυποποιημένες επιχειρήσεις, καθώς η καθημερινότητά τους επηρεάζεται από τις προσωπικές σχέσεις των μελών της (Gersick e. Kelin, 1997). Άτομα δηλαδή που κατά την διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής έχουν υιοθετήσει στοιχεία από την οικογενειακή τους ζωή. Θα λέγαμε, λοιπόν, ότι κάθε επιχείρηση εμπεριέχει στοιχεία μοναδικότητας τα οποία δεν είναι εύκολο να εντοπίσει κανείς.

Ξεκινώντας λοιπόν την ανάλυση για τα στοιχεία της καθημερινότητας, δε θα μπορούσαμε να μην σταθούμε σε ένα ,κατά τη γνώμη μας, βασικό κομμάτι της , αυτό του μεγέθους της οικογενειακής επιχείρησης. Υπάρχουν οικογενειακές επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν έναν αριθμό εργαζομένων, ας πούμε για παράδειγμα 200 ατόμων και άλλες που απασχολούν 25. Η διαφορά τους στην καθημερινότητα είναι πολύ μεγάλη. Η πρώτη επιχείρηση για παράδειγμα λογικά θα έχει αναπτύξει κάποιες διαδικασίες που θα είναι πιο δύσκολα προσπελάσιμες απ' αυτή των 25 ατόμων. Φερ' ειπείν στη μικρότερη επιχείρηση, ο ιδιοκτήτης πατέρας μπορεί να έχει δώσει με την στάση του μια πιο ελεύθερη πολιτική όσον αφορά για παράδειγμα την χρήση των κινητών τηλεφώνων, λόγω του μικρού όγκου της. Στην μεγαλύτερη μπορούμε εύκολα να καταλάβουμε ότι υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα ύπαρξης ενός διευθυντή προσωπικού, ο οποίος να έχει βάλει όρια στις κλήσεις ανάλογα βέβαια πάντα με την θέση του ατόμου. Το ίδιο θα μπορούσε να ισχύει και με την χρήση των υγρών καυσίμων στα οχήματα. Μπορεί παραδείγματος χάρη σε μια

μεγαλύτερη επιχείρηση τα μέλη της να πρέπει να δικαιολογήσουν την άσκοπη ή μη, κατανάλωση της βενζίνης στα αυτοκίνητά τους ανάλογα με το βαθμό μετακίνησης που απαιτούν οι διάφορες εργασίες που έχουν αναλάβει ή ακόμα και η ίδια η θέση που κατέχουν.

Ένα ακόμη σημαντικό κεφάλαιο στις οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι οι “ξένοι”, οι οποίοι ενδεχομένως να απασχολούνται στην επιχείρηση, και φυσικά οι θέσεις που αναλαμβάνουν. Συνήθως σε μια μεγαλύτερη οικογενειακή επιχείρηση υπάρχει η περίπτωση μερικές θέσεις “κλειδιά” όπως αναφέραμε στην εισαγωγή, να έχουν καταληφθεί από άτομα τα οποία είναι εκτός οικογένειας. Σε αυτές τις περιπτώσεις δημιουργούνται κάποιες συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας και τους ξένους, όπως για παράδειγμα ένας διευθυντής με τον γιο ή την κόρη του ιδιοκτήτη (Gersick e. Kelin, 1997). Φυσικά αυτά είναι στοιχεία τα οποία συναντούμε μόνο σε οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν γιγαντωθεί αρκετά. Στις μικρότερες επιχειρήσεις οι συγκρούσεις εντοπίζονται κυρίως ανάμεσα στους γονείς και στα παιδιά, ανάμεσα στην διαδοχή κυρίως των παλαιότερων με την νεότερη γενιά.

Συνοψίζοντας, ένας από τους μεγαλύτερους παράγοντες είναι το μέγεθος, το οποίο επηρεάζει άμεσα την καθημερινότητά της.

Ένα ακόμη μεγάλο κεφάλαιο είναι και το οικογενειακό περιβάλλον, οι σχέσεις εκείνες δηλαδή που με τα χρόνια έχουν αναπτυχτεί μεταξύ των μελών της οικογένειας και οι οποίες έχουν φυσικό επακόλουθο να παραμένουν ίδιες ακόμη και κατά την μεταφορά τους στο εργασιακό περιβάλλον (Hubler Thomas M., 1999). Όταν για παράδειγμα ο ιδιοκτήτης και πατέρας έχει δώσει κάποιες αρμοδιότητες στα παιδιά του και μέλη της επιχείρησης, την ελεύθερη βούληση δηλαδή για να παίρνουν κάποιες αποφάσεις στην επιχείρηση χωρίς να ζητούν την γνώμη του. Καταλαβαίνουμε εύκολα δηλαδή το πώς επηρεάζεται η καθημερινότητα μιας επιχείρησης από τις σχέσεις μεταξύ των μελών της. Ένας αυταρχικός πατέρας για παράδειγμα, δεν θα έδινε μεγάλη ελευθερία κινήσεων στα παιδιά του μέλη της εταιρίας.

Ένα ακόμη στοιχείο που διαφοροποιεί τις επιχειρήσεις μεταξύ τους και εκδηλώνεται μέσα από την καθημερινότητα είναι η κουλτούρα. Για παράδειγμα, η σύγκριση ανάμεσα στις ελληνικές και τις αγγλικές επιχειρήσεις είναι αρκετή για να καταλάβουμε τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζουν η κουλτούρα και η

καθημερινότητα του κάθε λαού στην οργάνωση μιας επιχείρησης (Gersick e. Kelin, 1997).

Ένας παράγοντας που κάνει τις οικογενειακές επιχειρήσεις ιδιότυπες σε σύγκριση με τα άλλα είδη επιχειρήσεων και χρίζουσες περαιτέρω μελέτης είναι το ταμείο. Η συγγένεια ανάμεσα στα μέλη μιας οικογενειακής επιχείρησης κάνει τις σχέσεις μεταξύ αυτών άτυπες (Ward J. , IMD- International Institute for Management Development). Στα πλαίσια των άτυπων σχέσεων που υφίστανται μεταξύ των μελών αυτών των επιχειρήσεων εναπόκειται και ο διαφορετικός χειρισμός του ταμείου της επιχείρησης. Η καθημερινότητα της οικογενειακής επιχείρησης και ο περισσότερο ευέλικτος παρά αρτηριοσκληρωτικός τρόπος λειτουργίας της χορηγεί σ' αυτά τα μέλη δικαιώματα των οποίων δεν τυγχάνουν τα μέλη των επιχειρήσεων άλλου είδους.

Ένα από αυτά τα άτυπα δικαιώματα λοιπόν είναι η είσπραξη επιπλέον χρημάτων από το ταμείο οποτεδήποτε ανακύψει κάποια προσωπική ή οικογενειακή ανάγκη, διότι αυτά τα χρήματα ούτε αφαιρούνται από τον σταθερό μισθό του εργαζόμενου όπως θα συνέβαινε σε οποιαδήποτε άλλη περίπτωση μη οικογενειακής επιχείρησης, αλλά πολλές φορές ούτε καν καταγράφονται ή αναφέρονται. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που αυτή η συνήθεια έχει καταλήξει σε κατάχρηση με καταστροφικές συνέπειες.

Ακόμη ένα πλεονέκτημα που έχουν την τύχη να απολαμβάνουν τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης είναι η αγορά οχημάτων της αρεσκείας τους και για προσωπική τους χρήση στο όνομα της επιχείρησης, κάτι που σαφώς δεν ισχύει για τους εργαζόμενους άλλων επιχειρήσεων.

Ωστόσο, δεν είναι λίγες οι φορές που τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων όχι απλά δεν χαίρουν περισσότερων δικαιωμάτων από τους εργαζόμενους σε άλλα είδη επιχειρήσεων, αλλά αντιθέτως γίνονται θύματα οικονομικής εκμετάλλευσης (Hubler Thomas M., 1999). Από την περίπτωση αυτή εξαιρούνται οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων που αποτελούν τους θήτες και τις περισσότερες φορές τον ρόλο αυτό διαδραματίζει ο πατέρας της οικογένειας. Ο/Η σύντροφος της/του ιδιοκτήτη της επιχείρησης ,που σε συντριπτική πλειοψηφία είναι η γυναίκα της οικογένειας, εργάζεται προς όφελος της επιχείρησης αρκετές ώρες και σε πολλές περιπτώσεις περισσότερες απ' όσες ορίζει ο νόμος, δίχως ασφάλεια, και συνήθως χωρίς να αμείβεται επαρκώς. Εδώ παρατηρούμε συχνά τον ιδιοκτήτη να χρησιμοποιεί ως δικαιολογία ότι τα λεφτά που εισπράττει η επιχείρηση είναι στην διάθεση όλων των μελών της οικογένειας, οποτεδήποτε παραστεί ανάγκη,

ασκώντας παράλληλα έλεγχο και πολλές φορές περιορίζοντας τα οικονομικά έξοδα του/της συντρόφου του. Επιπροσθέτως, ακόμη και στην περίπτωση που για διάφορους προσωπικούς ή οικογενειακούς λόγους το οικονομικό θύμα επιθυμεί να απομακρυνθεί από την οικογενειακή εστία, όπως συμβαίνει στις περιπτώσεις αποτυχημένου γάμου, δεσμεύεται από οικονομικούς λόγους καθώς η πολύχρονη εργασία στην επιχείρηση και τα δικαιώματα που αυτή συνεπάγεται δεν της/του αναγνωρίζεται νομικά. Δεν είναι λίγες οι φορές που το παραπάνω σενάριο διαδραματίζεται με τα παιδιά της οικογένειας στον ρόλο του θύματος.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι παρόλο που τα μέλη μιας οικογενειακής επιχείρησης απολαμβάνουν πολλών άτυπων δικαιωμάτων, οι δεσμοί αίματος και η οικονομική εξάρτηση τους εγκλωβίζουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον που ενδεχομένως είναι καταπιεστικό και περιοριστικό (Ward J. , IMD- International Institute for Management Development).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες σε σχέση με τα υπόλοιπα είδη επιχειρήσεων και σε ότι αφορά σε θέματα επικοινωνίας. Ένας δυναμικός παράγοντας που πολλές φορές παρουσιάζεται είναι η μεταφορά των προβλημάτων που αναδύονται στον επαγγελματικό χώρο ,στην οικογενειακή εστία. Στην περίπτωση αυτή παρατηρούμε την επιρροή που ασκεί η καθημερινότητα του εργασιακού περιβάλλοντος στο οικογενειακό περιβάλλον και στο πεδίο αυτό γίνεται πιο αντιληπτή η αμφίδρομη σχέση μεταξύ αυτών των δύο. Επαγγελματικά προβλήματα τα οποία στην περίπτωση μη οικογενειακών επιχειρήσεων μένουν αυστηρά στον εργασιακό χώρο στην περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων παρεισφύουν στο σπίτι διαταράσσοντας και υπονομεύοντας την οικογενειακή ισορροπία. Δεν είναι σπάνιο φαινόμενο οι επαγγελματικές συζητήσεις να είναι αυτές που επικρατούν τις ελεύθερες ώρες που περνούν μαζί τα μέλη μιας οικογένειας ,αφήνοντας ελάχιστο χώρο και μερικές φορές εξοβελίζοντας εντελώς θέματα που αφορούν στα παιδιά, το σπίτι και τις μεταξύ τους σχέσεις (Hubler Thomas M., 1999).

Όπως είναι ευρέως γνωστό, καθώς συμβαίνει πολύ συχνά, οι σχέσεις που βλέπουμε να επικρατούν μεταξύ των αποτελούντων της οικογενειακής επιχείρησης αντικατοπτρίζουν τις σχέσεις που διέπουν την οικογένεια. Για παράδειγμα, όταν ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης έχει καλύτερες σχέσεις, ή ταιριάζει περισσότερο με κάποιο μέλος της οικογένειάς του δείχνει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη και εναποθέτει περισσότερες αρμοδιότητες στο άτομο αυτό, εκτοπίζοντας με αυτό τον τρόπο κάποιο άλλο άτομο με το οποίο ίσως υπάρχουν έντονοι διαπληκτισμοί στα οικογενειακά

πλαίσια, στερώντας του τις ευκαιρίες να καταβάλει προσπάθειες για την διεκπεραίωση κάποιας εργασίας, προκαλώντας του το αίσθημα της αδικίας και αποθαρρύνοντάς το (Hubler Thomas M., 1999).

Η καθημερινή τριβή των μελών μιας οικογενείας και παράλληλα μιας οικογενειακής επιχείρησης δεν έχει μόνο αρνητικές αλλά και θετικές απόρροες. Δουλεύοντας με ανθρώπους, με τους οποίους ζει κανείς μπορεί να προλάβει τυχόν παρεξηγήσεις και αποτυχίες συνεργασίας, που θα έχουν αντίκτυπο στην ευημερία της επιχείρησης. Αυτό που συμβαίνει στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ότι η επικοινωνία μεταξύ των μελών έχει καλύτερη ροή και μεγαλύτερη ευελιξία καθώς τα αμέτρητα κοινά βιώματα που έχουν, τους έχουν διδάξει τους κώδικες επικοινωνίας. Έτσι, αποφεύγονται πράξεις και θέματα συζητήσεων που είναι γνωστό ότι ενοχλούν και εξεγείρουν κάποιο άλλο μέλος και θίγονται την στιγμή που σιωπηλά ομολογείται από όλους ως η πιο κατάλληλη (Ward J., IMD- International Institute for Management Development).

2.3. Στρατηγική, συγκρούσεις και διαδοχή

Σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα της PWC τα τρία μεγαλύτερα προβλήματα που χαρακτηρίζουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις (οι οποίες, τουλάχιστον στην Ευρώπη, αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία) ανεξαρτήτως μεγέθους, είναι η στρατηγική, η διαδοχή και οι συγκρούσεις.

Ξεκινώντας από τη στρατηγική και έχοντας ως βάση εμπειρικά στοιχεία θα μπορούσαμε να ορίσουμε την στρατηγική ως ένα πλάνο κινήσεων και πολιτικών που θα εφαρμόσει η επιχείρηση σε διάφορους τομείς στο εξωτερικό αλλά και στο εσωτερικό της περιβάλλον. Για παράδειγμα, σε «ποιους», «πότε»(ανάλογα με την στρατηγικά επιλεγμένη περίοδο) και «πώς» θα πουλήσει η εταιρία τα προϊόντα της ή τις υπηρεσίες της, αποτελούν στρατηγικές αποφάσεις που ορίζουν τις παραμέτρους μέσα στις οποίες θα λειτουργήσει μια εταιρία (Έρευνα PWC, 2007/2008). Ταυτόχρονα ορίζουν το πεδίο στο οποίο η εταιρία δε θα δράσει και δε θα κάνει κανένα είδους κίνηση. Αυτό βέβαια το πλάνο θα πρέπει να βρίσκει σύμφωνα όλα τα διοικητικά μέλη της επιχείρησης και να εφαρμόζεται από αυτά, αλλά και να ανανεώνεται ανάλογα με τους στόχους και τις συνθήκες που επικρατούν στην επιχείρηση. Δυστυχώς όλα αυτά δεν εφαρμόζονται στις περισσότερες, αν όχι σε όλες, τις οικογενειακές επιχειρήσεις και το θέμα της «στρατηγικής» αποτελεί ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε σ' αυτές.

Σχετικά με το δεύτερο πρόβλημα που συναντάμε στις οικογενειακές επιχειρήσεις, και που είναι οι συγκρούσεις μπορούμε να πούμε ότι είναι ένα πρόβλημα αναπόφευκτο. Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέραμε τα χαρακτηριστικά των δύο υποσυστημάτων, τα οποία μόνα τους έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Έτσι βλέπουμε να υπάρχουν συγκρούσεις σχεδόν σε όλους τους τομείς. Αρχικά οι συγκρούσεις ομαδοποιούνται στις εσωτερικές, που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και τις εξωτερικές, που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτές οι συγκρούσεις χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης για να μην αποτελέσουν εμπόδιο στην εξέλιξη και την πορεία της επιχείρησης. Οπότε μετά την ομαδοποίησή τους και την επεξεργασία τους, έχουμε την εύρεση των αιτιών αυτών των προβλημάτων και στη συνέχεια την αναζήτηση λύσεων.

Τέλος, το τρίτο πρόβλημα είναι η διαδοχή, η οποία σπάνια «προβλέπεται» και σχεδόν ποτέ δεν αντιμετωπίζεται σοβαρά από τις οικογενειακές επιχειρήσεις (Έρευνα PWC, 2007/2008). Κι εδώ, όπως και στο πρόβλημα της στρατηγικής, δεν υπάρχει

κάποιο πλάνο διαδοχής ή έστω μια ορισμένη διαδικασία μέσω της οποίας θα περνάει η επιχείρηση στα χέρια του διαδόχου. Έτσι πολλές φορές τέτοιου είδους επιχειρήσεις καταλήγουν σε ακατάλληλους διαδόχους και καταστρέφονται. Αυτό βέβαια είναι στο χέρι του ιδρυτή ή ιδιοκτήτη κατά πόσο έχει προετοιμάσει το έδαφος γι' αυτή την αλλαγή και κατά πόσο έχει βρεθεί ο κατάλληλος διάδοχος για να αναλάβει αξιολογικά την επιχείρηση.

Η διαδοχή επομένως μπορεί να είναι μόνο το αποτέλεσμα μιας μακρόχρονης «διαδικασίας» (και όχι μια βραχυπρόθεσμη «καθαίρεση» λόγω ηλικίας ή φυσικής αδυναμίας, γεγονός που συνήθως χαρακτηρίζει της οικογενειακές επιχειρήσεις) η οποία όσο πιο έγκαιρα, συνειδητά και προγραμματισμένα ξεκινήσει, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας έχει (Έρευνα PWC, 2007/2008).

Στα παρακάτω υποκεφάλαια γίνεται ανάλυση αυτών των τριών προβλημάτων και των όσων προαναφέρθηκαν γι' αυτά, σ' αυτή τη μικρή εισαγωγή που έγινε σύμφωνα με τα βιβλιογραφικά στοιχεία που βρέθηκαν.

2.3.1 Διαδοχή

Το θέμα της διαδοχής αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων, καθώς είναι το στοιχείο εκείνο που δοκιμάζει το θάρρος των επιχειρήσεων αυτών, φέρνοντας έτσι στο προσκήνιο θέματα σχέσεων ανάμεσα σε ιδρυτή και διάδοχο (Zahra S. & Sharma P., 2004). Ταυτόχρονα, όμως, όπως έχει παρατηρηθεί από πολλούς ερευνητές, μελετητές κ.ά. που ασχολήθηκαν με τις επιχειρήσεις αυτού του τύπου, είναι κι ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα τα οποία καλούνται να επιλύσουν οι managers των οικογενειακών επιχειρήσεων (Κεφαλάς Α., 2008). Κατά τη γνώμη μας ο λόγος που καθίσταται η διαδοχή ως ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα, είναι η συνύπαρξη των δύο συστατικών που συνθέτουν τον όρο της διαδοχής, δηλαδή α)λογική και β)συναισθηματικές σκέψεις και ενέργειες. Θα λέγαμε, λοιπόν, ότι οι δύο αυτές απόψεις περί διαδοχής αποτελούν δύο όψεις του ίδιου νομίσματος.

Το «νόμισμα» αυτό έχει αποτελέσει ξεχωριστό αντικείμενο μελέτης για τους περισσότερους από τους μελετητές κ.ά., του συστήματος «οικογενειακή επιχείρηση» (22% των άρθρων εν συγκρίσει με άλλα άρθρα σχετικά με θέματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις) (Zahra S. & Sharma P., 2004), ενώ έχουν καταγραφεί δύο προσεγγίσεις του θέματος αυτού.

Η πρώτη, χρονολογικά, προσέγγιση ή αλλιώς παραδοσιακή προσέγγιση αντιμετωπίζει αποκλειστικά τη διαδοχή ως μεταβίβαση της περιουσίας της οικογενειακής επιχείρησης στα παιδιά ή σε τρίτους. Ειδικότερα, ο ιδρυτής-ιδιοκτήτης- manager της επιχείρησης δίνει τη σκυτάλη στο διάδοχο του προσφέροντας του οικονομικά και μόνο εφόδια, τα οποία, όπως είναι φυσικό, δεν επαρκούν για να διαχειριστεί και να λειτουργήσει σωστά η επιχείρηση. Καταλήγουμε, έτσι, να μιλάμε για μια αποτυχημένη μεταλαμπάδευση (Κεφαλάς Α., 2008).

Η δεύτερη, χρονολογικά πάντα, προσέγγιση η οποία καλείται και σύγχρονη, στην πραγματικότητα δεν είναι μια νέα προσέγγιση αλλά φυσιολογική εξέλιξη της παραδοσιακής. Η σύγχρονη προσέγγιση είναι αποτέλεσμα πολλών ερευνών, οι οποίες απέδειξαν τις καταστρεπτικές συνέπειες μια απλής μεταβίβασης των περιουσιακών στοιχείων του ιδιοκτήτη- ηγέτη. Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή, η διαδοχή δεν είναι μια απλή υπόθεση αλλά μια σύνθετη και μακροχρόνια διαδικασία, η οποία μάλιστα απαιτεί να καταβληθεί σοβαρή προσπάθεια εκ μέρους του ιδρυτή της

οικογενειακής επιχείρησης (Κεφαλάς Α., 2008). Η διαδικασία αυτή αποτελείται από τρία στάδια ένα εκ των οποίων είναι η παραδοσιακή προσέγγιση. Αναλυτικότερα έχουμε:

- ❖ Πρώτο στάδιο «Μεταβίβαση αξιών» ή «χρυσός κανόνας», όπως το ονομάζει ο Κεφαλάς. Το στάδιο αυτό ξεκινά από τα πρώτα χρόνια της ζωής του διαδόχου και σταματάει με την είσοδο του στην επιχείρηση. Ο ιδρυτής της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να γαλουχήσει τα παιδιά του –μελλοντικούς διαδόχους- με αξίες και ηθικές που αφορούν τόσο στη διαμόρφωση του χαρακτήρα τους όσο και της ζωής της επιχείρησης (Κεφαλάς Α., 2008).
- ❖ Δεύτερο στάδιο « Μεταβίβαση επιχείρησης»: Είναι το δυσκολότερο στάδιο για τον ιδιοκτήτη- ηγέτη της επιχείρησης καθώς αποτελεί το τρωτό του σημείο. Ο λόγος για τον οποίο παρατηρείται το φαινόμενο αυτό είναι το γεγονός ότι ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης δεν έχει εκπαιδεύσει το διάδοχό του, με άλλα λόγια δεν τον έχει βάλει μέσα στα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, αλλά και ότι δεν έχει ένα πλάνο διαδοχής. Ο ιδιοκτήτης- ηγέτης αναγνωρίζει το λάθος του και ίσως αντιλαμβάνεται ως ένα βαθμό τις δυσάρεστες συνέπειες μιας τέτοιας διαδοχής, συνεπώς φοβάται θα λέγαμε να αντικρίσει/ να είναι παρόν, όταν ο διάδοχός του αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης που με τόσο κόπο ο ίδιος δημιούργησε (Κεφαλάς Α., 2008).
- ❖ Τρίτο στάδιο « Μεταβίβαση περιουσίας»: Το στάδιο αυτό έχει ήδη μελετηθεί στην παράγραφο της παραδοσιακής προσέγγισης.

Επιπλέον, είναι σπουδαίο να αναφέρουμε στο σημείο αυτό, ότι η ποιότητα της διαδικασίας αυτής, των τριών δηλαδή σταδίων, βασίζεται στην ύπαρξη άξιου διαδόχου, όπου άξιος διάδοχος ονομάζεται ο απόγονος εκείνος ο οποίος έχει διαπαιδαγωγηθεί με αξίες, έχει εκπαιδευτεί και εκφράζει το ενδιαφέρον του για την επιχείρηση· ενδιαφέρον το οποίο δεν περιορίζεται στο απορρέον εισόδημα αυτής (Lansberg I., 1990).

Το ζήτημα της διαδοχής είναι, επίσης, μέρος του επιχειρησιακού σχεδίου και αποτελεί τις δυο τελευταίες φάσεις αυτού. Ένας οδηγός επιχειρησιακού σχεδίου μαζί

με τις φάσεις του, παρατίθεται στη συνέχεια, και εμφανίζεται τροποποιημένος μερικώς (τα παραδοσιακά επιχειρησιακά σχέδια αποσκοπούν στην παρουσίαση προς τρίτους ενός συγκεκριμένου έργου, ξεκινούν από μια ιδέα και καταλήγουν στις προβλέψεις πωλήσεων, κερδών και αποδόσεων των επενδυμένων κεφαλαίων) εφόσον αναφερόμαστε στο θέμα της διαδοχής (Κεφαλάς Α., 2008).

Πίνακας 2.1

Οδηγός επιχειρησιακού σχεδίου διαδοχής

Φάση 1: Αποτύπωση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης
Φάση 2: Αποτύπωση του περιβάλλοντος έξω από την επιχείρηση
Φάση 3: Δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης
Φάση 4: Το όραμα
Φάση 5: Οι βασικές αξίες
Φάση 6: Η αποστολή
Φάση 7: Οι βασικοί σκοποί
Φάση 8: Το πρόγραμμα διαδοχής
Φάση 9: Μεταλαμπάδευση

Πηγή: Κεφαλάς Α., (2008), Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία, σελ.231

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη παράγραφο της ενότητας αυτής, η απουσία ενός πλάνου διαδοχής επιδρά μόνο αρνητικά στη μεταβίβαση της επιχείρησης σε ένα διάδοχο. Συνεπώς, κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη μιας στρατηγικής διαδοχής. Ποια είναι όμως τα στοιχεία που συνθέτουν ένα τέτοιο πλάνο;

Οι τρεις φάσεις που απαρτίζουν το πλάνο στρατηγικής αποτελούν και τα στοιχεία αυτού. Επομένως, τα συστατικά στα οποία επικεντρώνεται η δημιουργία του πλάνου διαδοχής είναι τα εξής:

1. Βασικές προϋποθέσεις,
2. Προσδιορισμός προσόντων διαδόχου και
3. Υλοποίηση σχεδίου.

Αναλυτικότερα, οι τρεις αυτές έχουν ως ακολούθως:

Οι βασικές προϋποθέσεις είναι πέντε θεμελιώδη στοιχεία τα οποία θα πρέπει να είναι εξ αρχής καθορισμένα και αντιληπτά. Επιγραμματικά τα πέντε θεμελιώδη στοιχεία είναι τα παρακάτω:

- i. Έγκαιρη αναζήτηση διαδόχου
- ii. Τύπος επιχείρησης
- iii. Ικανότητες διοικητικών στελεχών – προσαρμογή αυτών στις αλλαγές του περιβάλλοντος
- iv. Συνέχιση του οράματος της επιχείρησης
- v. Παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος (Κεφαλάς Α., 2008).

Όσον αφορά, τώρα τη δεύτερη φάση, τον προσδιορισμό δηλαδή των προσόντων του διαδόχου, έχουμε να πούμε ότι για τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ένα δύσκολο στάδιο, καθώς οι επιχειρηματίες δεν θεωρούν απαραίτητη την εφαρμογή των εργαλείων διάγνωσης των προσόντων του διαδόχου. Ωστόσο, αποτελέσματα ερευνών έχουν δείξει ότι υπάρχουν κάποια προσόντα, όπως η εκδήλωση ενδιαφέροντος για την επιχείρηση, προϋπηρεσία του διαδόχου σε παρόμοια θέση, στοιχεία του χαρακτήρα του διαδόχου κ.ά., τα οποία χρησιμοποιούνται ως κριτήρια επιτυχούς διαδοχής (Gersick K., et al, 1997).

Η τρίτη και τελευταία φάση του πλάνου στρατηγικής διαδοχής είναι η δυσκολότερη όλων, μιας και οι επιχειρηματίες έρχονται πλέον αντιμέτωποι με τον φόβο τους, που δεν είναι άλλος από την παράδοση της επιχείρησής τους στον διάδοχο και η απομάκρυνσή τους από αυτήν. Αλλά ο κύριος φόβος είναι η υλοποίηση μιας αποτυχημένης τελικά διαδοχής.

Ένας επιπρόσθετος φόβος των επιχειρηματιών των οικογενειακών επιχειρήσεων, ο οποίος δεν έχει αναφερθεί μέχρι τώρα, αλλά εκδηλώνεται στο τρίτο στάδιο της δημιουργίας στρατηγικής διαδοχής, έχει να κάνει με τον χρόνο υλοποίησης του πλάνου. Συγκεκριμένα, ο επιχειρηματίας αναζητά την κατάλληλη στιγμή για την εφαρμογή του πλάνου διαδοχής που σχεδίασε, χωρίς αυτή να παρερμηνευθεί. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται επακριβώς η συγκεκριμένη ανησυχία του επιχειρηματία (Gersick K., et al, 1997).

Πίνακας 2.2
Στρατηγικές εισαγωγής εισόδου

Πρόωρη εισαγωγή	
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> • Προσκόμιση της γνώσης της φύσης της δουλειάς και των συνεργατών • Δημιουργία δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την επιχείρηση • Επαφές με τους συνεργάτες διευκολύνουν την αποδοχή και την εμπιστοσύνη • Δημιουργία δυνατών σχέσεων με τους ενδιαφερόμενους 	<ul style="list-style-type: none"> • Πιθανές συγκρούσεις, όταν ο ιδιοκτήτης δυσκολεύεται να αφήσει τον έλεγχο ή αδυνατεί να διδάξει τον διάδοχο • Συνήθη λάθη ερμηνεύονται από τον ιδιοκτήτη ως ανικανότητα του διαδόχου • Η γνώση του περιβάλλοντος είναι περιορισμένη
Καθυστερημένη διαδοχή	
<ul style="list-style-type: none"> • Οι δεξιότητες του διαδόχου εκτιμούνται με μεγαλύτερη αντικειμενικότητα • Δημιουργία αυτοπεποίθησης και ανεξάρτητης ανάπτυξης • Επιτυχίες εκτός οικογενειακής επιχείρησης δημιουργούν εμπιστοσύνη και γίνονται βάσεις αποδοχής των ικανοτήτων του διαδόχου • Η προοπτική του επιχειρησιακού περιβάλλοντος αλλάζει 	<ul style="list-style-type: none"> • Πιθανή απουσία σχετικών εμπειριών, δεξιοτήτων- κλειδιών και κουλτούρας • Συνήθειες του εξωτερικού διαδόχου πιθανόν να συγκρούονται με τις ήδη υπάρχουσες στην οικογενειακή επιχείρηση • Υπάρχει το ενδεχόμενο να προκληθούν δυσάρεσκα και μνησικακία, όταν ο διάδοχος προαχθεί πιο γρήγορα από άλλους παλιότερους συνεργάτες

Πηγή: Jeffrey A. Barch et.al. (1988), «Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business», Journal of Small Business Management, Απρίλιος, σελ.53

Τελειώνοντας, την αναφορά μας στη δημιουργία στρατηγικής διαδοχής θα πρέπει να αναφερθούμε και στα εμπόδια που παρακωλύουν την ικανότητα να μεταφερθεί η επιχείρηση από την παρούσα κατάσταση σε μια επιτυχημένη πλοήγηση της διαδικασίας σχεδίασης της διαδοχής. Τα δέκα αυτά εμπόδια παρουσιάζονται αμέσως, ξεκινώντας από το λιγότερο σημαντικό και φτάνοντας στο σημαντικότερο όλων.

Εμπόδιο 10: Έλλειψη έκφρασης συναισθημάτων και επιθυμιών

Η έλλειψη έκφρασης συναισθημάτων και επιθυμιών αποτελεί εμπόδιο στη διαδικασία σχεδιασμού πλάνου διαδοχής, αφού καθιστά την επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση φτωχή και ατελέσφορη (Humbler T., 1998).

Εμπόδιο 9: Διαφορές που παρουσιάζονται σαν ενοχή παρά σαν προσόν

Στη ζωή μας το στοιχείο- κλειδί που την κάνει συναρπαστική και δραστήρια είναι οι διαφορές. Στις επιχειρήσεις οι διαφορές μπορούν να ερμηνευθούν σαν αδιαφορία εκ μέρους των μελών της (Humbler T., 1998)

Ο λανθασμένος τρόπος με τον οποίο εξηγούνται οι διαφορές αυτές μέσα στις επιχειρήσεις και δη στις οικογενειακές καταστρέφουν την αρμονία της οικογένειας καθώς αποτρέπουν τα μέλη τους να συζητούν τις διαφορές τους και να επιλύουν τα διάφορα προβλήματα (Humbler T., 1998).

Θα πρέπει να γίνει κατανοητό από όλα τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης ότι οι διαφορές τους δεν τους χωρίζουν σε στρατόπεδα αλλά τους ενώνουν, οδηγώντας τους σε ένα μοναδικό και θετικό τρόπο επιτυχίας.

Εμπόδιο 8: Έμμεση επικοινωνία

Αποτελεί ένα από τα δόλια προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Το εμπόδιο αυτό συμβαίνει όταν τα μέλη των επιχειρήσεων δεν μιλούν μεταξύ τους για να επιλύσουν τα προβλήματά τους. Αντί αυτού συζητάνε τα επιχειρησιακά τους θέματα με μέλη που ανήκουν στην οικογένεια αλλά όχι και στην επιχείρηση, αυτοί με τη σειρά τους λένε στα μέλη της οικογένειας, που συμμετέχουν και στην επιχείρηση, τα προβλήματα που τους εκμυστηρεύτηκαν οι πρώτοι. Η έμμεση επικοινωνία, λοιπόν, δημιουργεί ένα τρίγωνο που καταστρέφει την ποιότητα των οικογενειακών σχέσεων (Humbler T., 1998).

Εμπόδιο 7: Αρμοδιότητα

Το εμπόδιο αυτό εμφανίζεται συνήθως σαν ζήτημα της νεότερης γενιάς. Τα νεαρά, σε ηλικία, μέλη της οικογενειακής επιχείρησης χρησιμοποιούν το όνομά τους ως προσόν για να πετύχουν και να αναδειχθούν περισσότερο από τα άλλα μέλη της επιχείρησης, επιδρώντας έτσι αρνητικά στην ηθική αυτής. Επίσης, έχουν συχνά την τάση να παρερμηνεύουν καταστάσεις, θεωρούν δηλαδή πως με την συμμετοχή τους στην επιχείρηση αναλαμβάνουν αυτόματα και ρόλο ή λόγο στη διοίκηση και στην ηγεσία της επιχείρησης, γεγονός που στην πραγματικότητα δεν υφίσταται (Humbler T., 1998).

Εμπόδιο 6: Έλλειψη

Ένα από τα δυσκολότερα εμπόδια στο σχεδιασμό πλάνου διαδοχής μιας οικογενειακής επιχείρησης. Η έλλειψη αναφέρεται σε δύο κατηγορίες, η πρώτη είναι τα οικονομικά πρότυπα και η δεύτερη, ο συναισθηματισμός, ο οποίος περιλαμβάνει την απουσία αναγνώρισης, εκτίμησης και αγάπης. Η έλλειψη του πρώτου στοιχείου περιορίζει την επιχείρηση σε ότι αφορά την οικονομική επέκταση της επιχείρησης, ενώ το δεύτερο επιδρά αρνητικά στα ίδια τα άτομα καθώς δεν υπάρχει ενθάρρυνση και κατά συνέπεια κίνητρο, έτσι ώστε να προχωρήσουν στην υλοποίηση κάποιου νέου εγχειρήματος ή στην τροποποίηση παλαιότερου (Humbler T., 1998).

Εμπόδιο 5: Ιστορία

Η ιστορία περιλαμβάνεται ως εμπόδιο στις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς οι ιδρυτές έχουν την ιδιοτροπία να αποκρύπτουν στοιχεία της ιστορίας αυτής. Κοιτάνε το μέλλον και αφήνουν πίσω το παρελθόν, αγνοώντας ότι η σκληρή εργασία τόσων χρόνων για να δημιουργηθεί η επιχείρηση στο παρελθόν είναι η αιτία ύπαρξης της επιχείρησης στο παρόν και στο μέλλον (Humbler T., 1998).

Εμπόδιο 4: Άλλες λειτουργίες

Η αλλαγή είναι μία από τις δυσκολότερες περιόδους στις ζωές όλων μας, ακόμη κι αν συμβαίνει για καλό. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις η αλλαγή δεν είναι ασυνήθιστο γεγονός όταν οι άνθρωποι περιμένουν να γίνουν αλλαγές. Για τις επιχειρήσεις αυτής της μορφής το εμπόδιο της αλλαγής υφίσταται στο μοντέλο σύστασης της οικογενειακής επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, όπως έχουμε ήδη αναφέρει η οικογενειακή επιχείρηση αποτελείται από τρεις κύκλους οι οποίοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, ότι οποιαδήποτε αλλαγή σε έναν από τους τρεις κύκλους επιφέρει ανάλογα αποτελέσματα και στους υπόλοιπους (PWC, 2007/2008).

Εμπόδιο 3: Έλεγχος

Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Humbler, “ο έλεγχος είναι το στοιχείο εκείνο που ναι μεν κάνει έναν επιχειρηματία επιτυχημένο παράλληλα όμως αποτελεί και την αχίλλειό του φτέρνα” (Humbler T., 1998). Πολλές φορές ο ιδρυτής μιας επιχείρησης θέλει να έχει τον απόλυτο έλεγχο και να παρεμβαίνει στο καθετί, ακόμη και μικρής σημαντικότητας, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις ανάμεσα στον ίδιο και το άτομο που είναι υπεύθυνο για κάθε τμήμα. Επίσης αυτή του η ενέργεια προσβάλλει κάποιες φορές τον υπεύθυνο του τμήματος και ταυτόχρονα τον

περιορίζει στο να παίρνει πρωτοβουλίες μόνος του, έχοντας ως συνέπεια να υπάρχει πρόβλημα στη διαδοχή.

Εμπόδιο 2: Έλλειψη συγχώρεσης

Είναι χαρακτηριστικό των περισσότερων από εμάς να μην συγχωρούμε τους συνανθρώπους μας. Όμως η έλλειψη συγχώρεσης δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις. Μας οδηγεί σε λανθασμένα συμπεράσματα και σε υπερεκτίμηση των δυνατοτήτων μας. Όταν το στοιχείο αυτό εμφανίζεται και μέσα στο χώρο εργασίας έχει αρνητικές επιδράσεις σε εμάς, στην επιχείρηση, σε όλους. Ο λόγος είναι ότι ερχόμαστε σε στενή επαφή με άτομα που πιθανόν έχουμε συγκρουστεί και δεν έχουμε συγχωρέσει ο ένας τον άλλον, κάτι το οποίο μας οδηγεί σε μια μη αποδοτική συνεργασία (Humbler T., 1998).

Εμπόδιο 1: Έλλειψη εκτίμησης και αναγνώρισης

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η επιτυχία των μελών της όσο και της ίδιας βασίζεται στην ύπαρξη εκτίμησης και αναγνώρισης των προσπαθειών που έχουν καταβάλλει τα μέλη, είτε από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, είτε από τα μέλη της οικογένειάς τους. Με άλλα λόγια ο συναισθηματικός παράγοντας ή ψυχολογική υποστήριξη όπως αλλιώς λέγεται, επιδρά θετικά και μόνο θετικά (Humbler T., 1998).

Πέρα των όσων έχουμε εκθέσει ως αυτή τη στιγμή περί διαδοχής, οφείλουμε να δηλώσουμε ότι η απόφαση σχετικά με το εάν και το πότε θα πάρει ο διάδοχος τη σκυτάλη είναι κατά κύριο λόγο ατομική υπόθεση του επιχειρηματία (Κεφαλάς Α., 2008).

Κλείνοντας το θέμα της διαδοχής και έχοντας στο μυαλό μας όλα όσα έχουμε πει σχετικά με αυτό, θα ήταν παράλειψή μας να μην αναφερθούμε στα αποτελέσματα των εμπειρικών ερευνών που σχετίζονται με το θέμα μας. Οι ερευνητές, λοιπόν, ύστερα από μελέτες σχετικές με τη διαδοχή διαπίστωσαν πως οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν σχέδια διαδοχής και οι κύριοι λόγοι αυτής της έλλειψης είναι ότι α) οι ιδιοκτήτες ισχυρίζονται πως είναι πολύ απασχολημένοι, β) δεν έχουν εμπιστοσύνη σε κανέναν κληρονόμο και γ) ισχυρίζονται πως η διαιώνιση και η επιβίωση της οικογενειακής επιχείρησης δεν είναι ένα σημαντικό θέμα για αυτούς (Lansberg I., 1990).

Μετά από αυτές τις διαπιστώσεις μας γεννάται ένα καίριο ερώτημα. «*Κατά πόσο τα πορίσματα των ερευνητών είναι αλήθεια και σε ποιο βαθμό οι τρεις προαναφερθέντες λόγοι είναι τα αίτια της απουσίας πλάνου διαδοχής;*» Απάντηση στο ερώτημά μας αυτό θα δοθεί στο δεύτερο μέρος της διατριβής μας.

2.3.2. Συγκρούσεις

Δεν υπάρχει κανενός είδους σχέση ανάμεσα σε ανθρώπους που να μην εμπερικλείει συγκρούσεις. Το ίδιο ισχύει και για όλες τις επιχειρήσεις και πολύ περισσότερο για τις οικογενειακές. Όπως θα δούμε και στο παρακάτω διάγραμμα, επειδή οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούνται από δύο συστήματα το ένα εκ των οποίων είναι η οικογένεια και το άλλο η επιχείρηση, τα χαρακτηριστικά αυτών των δύο συστημάτων έρχονται σε σύγκρουση. Μπορούμε να πούμε ότι είναι δύο αντίπαλοι πόλοι. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος που στις οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουμε περισσότερες συγκρούσεις απ' ό,τι σε άλλες μορφές επιχειρήσεων, καθώς στο εσωτερικό της ελλοχεύει εξορισμού μια σύγκρουση. Λόγω, λοιπόν αυτού του σύνθετου χαρακτήρα τους και με βάση το δίπολο : Επιχείρηση- Οικογένεια, έχουν ιδιαίτερες επιπλοκές και απαιτούν λεπτούς χειρισμούς (Κεφαλάς Α. , 2008).

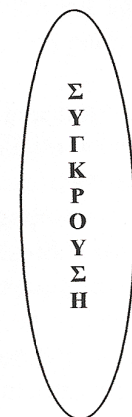
Τα προβλήματα προκύπτουν όταν η οικογενειακή οντότητα και οι σχέσεις της επηρεάζονται από την επιχειρηματική και αντίστροφα.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1.

Οι αντίπαλοι πόλοι Οικογένειας και Επιχείρησης

Οικογένεια

- Εσωστρεφής
- Συναισθηματική
- Απεριόριστη αποδοχή
- Ισόβια στήριξη
- Πασχίζει για ισορροπία



Επιχείρηση

- Εξωστρεφής
- Ορθολογική
- Ανταμείβει την απόδοση
- Η αποδίδεις ή αποχωρείς
- Διαχειρίζεται την ανάπτυξη και την αλλαγή



Πηγή: Ward J., “ *Counterintuitive Insights for family business success*”

Ένα από τα βασικότερα, αντικρουόμενα στοιχεία είναι ο έντονος συναισθηματισμός στην οικογένεια που μπορεί να φέρει αρκετές αρνητικές συνέπειες στην επιχείρηση, κάτι που συναντάμε περισσότερο στο στάδιο όπου εμφανίζονται στην επιχειρηματική σκηνή οι εκπρόσωποι της νέας γενιάς των επιχειρηματιών. Εδώ πλέον διακυβεύονται λεπτά θέματα και ισορροπίες και το κυριότερο είναι να μη

μεταβιβάζονται συναισθηματισμοί ή οποιαδήποτε άλλα φαινόμενα εντοπίζονται στην οικογένεια, στο σύστημα της επιχείρησης. Επίσης, ο έντονος συναισθηματισμός, ο οποίος προκαλεί προστριβές και συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη είναι δυνατόν να διαστρεβλώσει την διαδικασία λήψης αποφάσεων και εν συνεχεία να σταθεί εμπόδιο στην πραγμάτωση όποιας απόφασης και αν ληφθεί (Grote Jim, 2003). Σ' αυτή τη διαδικασία θα πρέπει να επικρατεί ο ορθολογισμός, η διαφάνεια και η αντικειμενικότητα, ώστε να έχουμε θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση, και όχι την ικανοποίηση του εγωισμού κάποιων μελών της (Levinson Harry, 1971). Το κατά πόσο θα διατηρηθούν οι ισορροπίες ανάμεσα στα δύο συστήματα εναπόκειται και σε έναν άλλο παράγοντα, που είναι οι ισορροπίες μέσα στην ίδια την οικογένεια, καθώς τις περισσότερες φορές ο τρόπος που λειτουργεί μια επιχείρηση και οι κανόνες που ισχύουν σε αυτή μεταφέρονται και στην οικογενειακή επιχείρηση. Οπότε έτσι μπορεί να έχουμε μια οικογένεια στην οποία υπάρχουν κανόνες που τηρούνται πιστά απ' όλα τα μέλη της οικογένειας και αυτός ο νοικοκυρεμένος τρόπος λειτουργίας να μεταφέρεται και στην επιχείρηση με θετικά αποτελέσματα. Και από την άλλη μπορεί να έχουμε μια οικογένεια στην οποία δεν υπάρχουν κανόνες, αλλά ο καθένας πράττει ως βούλεται και αυτή την καταστροφική συνήθεια να την μεταφέρουν και στην επιχείρηση, καταλήγοντας φυσικά σε πολύ αρνητική έκβαση και περισσότερες συγκρούσεις (Levinson Harry, 1971).

Κάπου εδώ θα πρέπει να γίνει αναφορά στους κώδικες συμπεριφοράς, καθώς και αυτοί έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ των δύο συστημάτων. Η οικογένεια λειτουργεί μεν με γνώμονα κάποιους κανόνες, οι οποίοι δε είναι άτυποι και εμπεριέχουν το στοιχείο του συναισθηματισμού. Αυτός ο κώδικας συμπεριφοράς ωστόσο, όταν εφαρμόζεται σε μια επιχείρηση δε λειτουργεί εξίσου καλά με την οικογένεια και εκεί είναι που παρουσιάζονται διαφωνίες και συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη καθώς κάποιος ενδέχεται να τον λαμβάνει υπόψη του, ενώ κάποιος άλλος όχι. Έτσι λοιπόν μια οικογενειακή επιχείρηση θα πρέπει να έχει τον ίδιο κώδικα συμπεριφοράς, που ακολουθείται και στις υπόλοιπες επιχειρήσεις με τυπικά δεδομένα και γραπτούς κανόνες (Κομσέλης Αλέξης, 2007).

Οι συγκρούσεις, βέβαια, σ' αυτό το θέμα δεν προκύπτουν μόνο από τον περίσσιο συναισθηματισμό, αλλά και από την έλλειψη μιας δομημένης διοίκησης λειτουργίας, η οποία αποτελεί ακόμη ένα πρόβλημα που συναντάται συνήθως στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η έλλειψη οργανογράμματος ή δομημένης διοικήσεως, σημαίνει ότι δεν έχουν αποσαφηνιστεί οι ρόλοι ανάμεσα στα μέλη της οικογενειακής

επιχείρησης, έχοντας ως απόρροια να παρεισφρέει ο ένας ακούσια ή εκούσια στις εργασίες και αρμοδιότητες του άλλου. Αυτή η κατάσταση αποτελεί τον πυρήνα απ' όπου εκκινούν οι συγκρούσεις και οι φθορές στις σχέσεις μεταξύ των μελών (Grote Jim, 2003).

Όσον αφορά την ομαδοποίηση ή την διάκριση των συγκρούσεων υπάρχουν δύο εκδοχές στη βιβλιογραφία. Κάποιοι διακρίνουν τις ίδιες τις συγκρούσεις σε εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές αφορούν τις συγκρούσεις που γίνονται στις ενδο- προσωπικές , οικογενειακές, με τα ανώτατα στελέχη ή/ και με το υπόλοιπο προσωπικό σχέσεις. Οι εξωτερικές αφορούν κυρίως τις συγκρούσεις με τους ανταγωνιστές, με τους πελάτες ή συνεργάτες της επιχείρησης (Ερευνα PWC, 2007/2008). Κάποιοι διακρίνουν τους παράγοντες των συγκρούσεων σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Για να γίνει πιο σαφές ποιες σχέσεις αφορά η κάθε ομάδα , υπάρχει ο πίνακας που αναλύει αυτή την διάκριση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3

Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες σύγκρουσης

	ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ	ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ
ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Τα στελέχη της οικογένειας	Οι εργαζόμενοι
	Κρατούν ή παίρνουν τον έλεγχο Επιλογή μελών οικογένειας στη θέση των διοικητικών στελεχών Συνέχιση οικογενειακής επένδυσης και συμμετοχής Δημιουργία δυναστείας Ανταγωνισμός	Αμοιβή για αφοσίωση Επαγγελματισμός Επιμερισμός ιδιοκτησίας, ανάπτυξης και επιτυχίας Γεφύρωση οικογενειακής διαδοχής Απόκτηση ιδιοκτησίας
ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Οι συγγενείς	Οι εξωτερικοί
	Εισόδημα και κληρονομιά Οικογενειακές διαμάχες και συμμαχίες Βαθμός συμμετοχής στην επιχείρηση	Αγορά, προϊόντα, προμηθευτές και τεχνολογικές επιδράσεις Φορολογικοί νόμοι και κανονισμοί Τάσεις και πρακτικές διοίκησης

Πηγή: Louis B. Barnes and Simon A. Hershon (1976), «Transferring Power in the Family Business», *Harvard Business Review*, Ιούλιος-Αύγουστος, σ. 108.

Στις περισσότερες περιπτώσεις συγκρούσεων διακρίνουμε κάποια κοινά στοιχεία, ιδιαίτερα στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτά είναι :

- ✓ Η έλλειψη ηρεμίας και ψυχραιμίας
- ✓ Δεν συγκεκριμενοποιείται το πραγματικό πρόβλημα
- ✓ Δεν προηγούνται συζητήσεις μέσα σ' ένα κλίμα «συμβιβασμού» και καλής θέλησης
- ✓ Δεν αναζητείται πραγματικά η γνώμη των άλλων συνεργατών

- ✓ Δεν υπάρχει πραγματικός στόχος για την επίλυση των προβλημάτων, αλλά για προσωπική ικανοποίηση.

(Έρευνα PWC, 2007/2008)

Αφού έχουμε δει τις ομαδοποιήσεις των συγκρούσεων και τα στοιχεία που συναντάμε σε καθεμιά, φτάνουμε στα αιτία αυτών. Επειδή οι αιτίες για τις συγκρούσεις που γίνονται μέσα στις επιχειρήσεις ποικίλουν μεταξύ τους και μπορεί να είναι διαφορετικές από επιχείρηση σε επιχείρηση, μπορούμε αρχικά να εξετάσουμε τις περιοχές των συγκρούσεων, όπου εμπεριέχονται τα κύρια αίτια.

Συγκεκριμένα, για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι περιοχές στις οποίες συναντούμε συγκρούσεις είναι σε θέματα:

1. **Ελέγχου.** Οι περισσότερες συγκρούσεις μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση συμβαίνουν για θέματα ελέγχου και management της επιχείρησης. Αυτό γίνεται λόγω της σύγχυσης των ρόλων που υπάρχει, φαινόμενο που συναντάμε πολύ συχνά στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Συνήθως σε μια οικογενειακή επιχείρηση η οικογενειακή ιεραρχία μεταφέρεται αυτούσια και στην επιχείρηση, έχοντας ως αποτέλεσμα οικογενειακή και επιχειρησιακή ιεραρχία να ταυτίζονται, πράγμα το οποίο δεν είναι καθόλου αξιοκρατικό. Για παράδειγμα, η φυσική ιεραρχία στην οικογένεια είναι ο γονέας πάνω από το παιδί και ο μεγαλύτερος αδερφός πάνω από τον μικρότερο. Στην επιχείρηση όμως δεν είναι έτσι τα πράγματα εφόσον η ιεραρχία σχηματίζεται σύμφωνα μ' αυτά που προσφέρει κάθε μέλος και τις ικανότητες που έχει για να κατέχει την ανάλογη θέση στην ιεραρχία. Σύμφωνα μ' αυτά τα κριτήρια η ιεραρχία σχηματίζεται αμερόληπτα και πιο αξιοκρατικά, αποφεύγοντας έτσι τις συγκρούσεις και ξεκαθαρίζοντας το ρόλο που παίζει ο καθένας μέσα στην επιχείρηση (Grote Jim, 2003).
2. **Στόχων επιχείρησης εναντίων στόχων οικογενείας.** Κάποιες φορές μπορεί οι στόχοι της επιχείρησης να ταυτίζονται με τους στόχους της οικογενείας ή και αντίστροφα, άλλες φορές όμως όχι. Η ταύτιση αυτή είναι λάθος τόσο για την επιχείρηση όσο και για τις οικογενειακές σχέσεις. Όπως για παράδειγμα στην περίπτωση που έχουμε ως οικογενειακό στόχο των γονιών όλα τους τα παιδιά να μούνε στην οικογενειακή επιχείρηση, χωρίς όμως να είναι αυτό αποδεκτό από όλα τα παιδιά, ή να θέλουν όλα τα παιδιά να στηρίζονται από την επιχείρηση, έστω κι αν μόνο ένα ή δυο παιδιά εργάζονται πραγματικά σ' αυτή. Αυτό είναι πιθανό να δημιουργήσει έντονη προστριβή ανάμεσα στα

μέλη της οικογένειας κι να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην επιχείρηση, καθώς στόχοι επιχείρησης και οικογενείας δεν είναι ξεκάθαροι και ανεξάρτητοι (Bedeian G.Arthur,κ.α., 1988).

3. **Προετοιμασίας και συμπεριφοράς.** Τα θέματα προετοιμασίας έχουν να κάνουν με το πλάνο διαδοχής και με το κατά πόσο είναι έτοιμος ο ιδρυτής να παραδώσει τα ηνία της επιχείρησης στο διάδοχο αλλά και κατά πόσο έτοιμος είναι ο διάδοχος να τα διαχειριστεί σωστά. Αν ,λοιπόν, δεν υπάρχει ξεκάθαρο πλάνο διαδοχής, τότε βλέπουμε να υπάρχουν συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη για το «ποιος» θα αναλάβει ή για το «ποιος» είναι πραγματικά ικανός και δικαιούται να αναλάβει, όμως υπάρχουν φορές που βλέπουμε και τον εγωισμό του ιδιοκτήτη να μη βρίσκει τελικά κανέναν ικανό για τη διαδοχή. Τα θέματα συμπεριφοράς έχουν να κάνουν με τους κώδικες συμπεριφοράς που ακολουθούνται μέσα στην επιχείρηση και όταν αυτοί ταυτίζονται με τους κώδικες συμπεριφοράς της οικογενείας δημιουργούνται συγκρούσεις(Grote Jim, 2003). Αυτό το θέμα έχει αναλυθεί και σε παραπάνω παράγραφο.
4. **Αποζημίωσης και επίπεδα αμοιβών.** Είναι συχνό φαινόμενο στις οικογενειακές επιχειρήσεις να συναντάμε δυο αδέρφια να παίρνουν τον ίδιο μισθό από την επιχείρηση, αλλά να μην αποδίδουν και να μην προσφέρουν το ίδιο σ' αυτήν. Αυτό το πράγμα είναι άδικο και το πιο πιθανό είναι να μη συνέβαινε κάτι τέτοιο σε μια άλλης μορφής επιχείρηση ή ακόμα και μέσα στην ίδια την οικογενειακή επιχείρηση εάν επρόκειτο για ένα κοινό εργάτη ή υπάλληλο. Το γεγονός όμως ότι τα δύο αδέρφια τα συνδέει η ίδια σχέση με τον ιδρυτή-ιδιοκτήτη της επιχείρησης δικαιολογεί, γιατί ο μισθός τους είναι ο ίδιος. Αυτού του είδους η τακτική είναι σίγουρο ότι θα οδηγήσει σε συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης, πράγμα πολύ λογικό, γιατί δεν μπορεί να αμείβεται το ίδιο κάποιος που εργάζεται με κάποιον που εργάζεται λιγότερο ή και καθόλου. Τέτοιες συγκρούσεις συναντάμε πολύ συχνά ανάμεσα στα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης, είτε πρόκειται για πρώτου βαθμού συγγένειας, είτε δευτέρου. Οι ίδιες συγκρούσεις υπάρχουν και στα ζητήματα αποζημίωσης που είναι παρόμοια μ' αυτά της μίσθωσης, μόνο που εδώ έχουμε και τη συμμετοχή του μετοχικού κεφαλαίου ή του ποσοστού που κατέχει το κάθε μέλος στην επιχείρηση(Bedeian G.Arthur,κ.α., 1988).
5. **Ιδιοκτησίας.** Τα ζητήματα ιδιοκτησίας είναι συνήθως των γονέων, αφού

αυτοί αποφασίζουν σε ποια χέρια θα περάσει η επιχείρηση. Γι' αυτούς η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να εκπροσωπεί την εργασιακή τους ζωή, την ασφάλεια, την έννοια της ζωής τους και στην ουσία όλο τον πλούτο τους. Για τα παιδιά όμως η επιχείρηση ίσως να σημαίνει το μέλλον τους και το μέλλον των δικών τους οικογενειών, ίσως όμως να μη σημαίνει και τίποτα και να θέλουν απλά να αποκτήσουν κάποιο ποσοστό της επιχείρηση χωρίς όμως να εργάζονται εκεί. Αυτή η ένταση και ο συναισθηματισμός που συναντάμε στα θέματα ιδιοκτησίας και διαδοχής συνήθως οδηγούν σε έντονες συγκρούσεις και διαφορές, γιατί από τη μια είναι οι γονείς που θέλουν να δουν όλα τους τα παιδιά μέσα στην επιχείρηση κι από την άλλη είναι τα παιδιά ή άλλοι συγγενείς που διεκδικούν ότι καλύτερο για τις δικές τους οικογένειες ξεχωριστά (Levinson Harry, 1971).

6. **Εξαγορές.** Μερικές φορές η οικογένεια είναι περισσότερο σημαντική από την επιχείρηση. Όταν τα μέλη δε διατηρούν καλές σχέσεις στο χώρο της επιχείρησης και το κλίμα συνύπαρξής τους δεν ευδοκιμεί, τότε είναι λογικό, αυτός που δεν μπορεί να συμβιβαστεί, είτε να συνεχίσει να είναι μέσα στην επιχείρηση λόγω οικονομικής εξασφάλισης, είτε να παραιτηθεί και να πουλήσει το μερίδιό του στους υπόλοιπους ή σε κάποιον άλλον. Συνήθως όταν έχουμε τέτοιες συνθήκες τα υπόλοιπα μέλη εξαγοράζουν αυτό το μερίδιο, για να μη χαθεί το οικογενειακό κλίμα εμπιστοσύνης από την επιχείρηση. Το ζήτημα της εξαγοράς μπερδεύεται από τη δυσπιστία και από μια αίσθηση προδοσίας, συναισθήματα που πάντα αποτελούν τη βάση τέτοιων τύπων συγκρούσεων, άσχετα αν αυτός που αποχωρεί μπορεί να το κάνει κι από συναισθηματικούς λόγους, ώστε να μη διαλυθούν οι οικογενειακές σχέσεις που τον συνδέουν με τα υπόλοιπα μέλη (Bedeian G.Arthur, κ.α., 1988).
7. **Μελλοντική επιχειρηματική στρατηγική.** Όταν δεν υπάρχει ένα ξεκάθαρο πλάνο στρατηγικής της επιχείρησης για το «τι» πρέπει να κάνει και ποιοι είναι οι επιχειρησιακοί στόχοι που έχει θέσει, είναι λογικό να υπάρχουν διαστρεβλώσεις και παρεξηγήσεις. Σύμφωνα με μια σωστή μελλοντική επιχειρηματική στρατηγική και με την ανακοίνωσή της σε όλα τα υπεύθυνα μέλη, γνωστοποιείται ξεκάθαρα σε κάθε μέλος ποιος είναι ο τελικός στόχος, καθώς επίσης και τις αρμοδιότητες που πρέπει να αναλάβει το κάθε μέλος στον τομέα του, έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος. Αυτή η μέθοδος όμως

συναντάται πολύ σπάνια στις οικογενειακές επιχειρήσεις κι αυτός είναι ο λόγος που υπάρχουν πολλές συγκρούσεις και διαφωνίες σε θέματα που πολλές φορές είναι απλά (Grote Jim,2003).

8. **Τσα καθήκοντα και υποχρεώσεις ΑΛΛΑ άνιση πραγματοποίηση και απασχόληση** (Hubler Thomas M., 1999).
9. **Έλλειψη δικαιώματος απόλυσης** , λόγω των οικογενειακών δεσμών που υπάρχουν ανεξάρτητα με το αν αποδίδει/ προσφέρει κάποιος ή όχι (Κεφαλάς Α.,2008).
10. **Διαφορετικής δουλειάς και Lifestyle.** Το στυλ δουλειάς αλλάζει κατά καιρούς και κάθε γενιά είθισται να αναπτύσσει ένα μοναδικό στυλ που καμιά φορά εκτιμάται από την προηγούμενη γενιά και κάποιες φορές είναι κατακριτέο. Τα προσωπικά lifestyle και οι αξίες μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των μελών από γενιά σε γενιά. Οι μεγαλύτερες γενιές μπορεί να βιώνουν θυμό και αγανάκτηση από εργασιακές συνθήκες των απογόνων τους κι αυτό επιφέρει τριβές στις σχέσεις τους (Levinson Harry,1971).
11. **Ρόλου εξ αγγιστείας συγγενών.** Στις οικογενειακές επιχειρήσεις εκτός από τα μέλη που έχουν συγγένεια πρώτου βαθμού, συνήθως υπάρχουν και οι παρακάτω συνδυασμοί:

- Μέτοχοι γονείς που εργάζονται και οι δυο στην επιχείρηση
- Γαμπροί/ Νύφες που εργάζονται στην επιχείρηση
- Στελέχη εκτός οικογενείας
- Ευρύτεροι συγγενείς της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση
- Ετεροθαλή αδέρφια

Αυτοί ήταν κάποιοι πιθανοί συνδυασμοί, αλλά στις επιχειρήσεις μπορούμε να σχηματίσουμε κι άλλους πολλούς. Συγκρούσεις και διαφορές υφίστανται σε όλους τους παραπάνω συνδυασμούς κι αυτό, γιατί υπάρχει περισσότερο συναίσθημα και λιγότερη επιχειρηματική λογική. Επίσης συχνά τα εκτός οικογενείας στελέχη αντλούν «τη δύναμή τους» όχι μόνο από τις ικανότητές τους, αλλά και από τις σχέσεις τους με την οικογένεια. Αποτελούν δηλαδή κομβική δυσκολία για την επιχείρηση (Bedeian G.Arthur,κ.α., 1988).

Οι συγκρούσεις είναι ένα πολύ λεπτό ζήτημα μέσα στις οικογενειακές επιχειρήσεις και θα πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα και σοβαρά από τα μέλη της, γιατί όταν παραμελούνται μπορεί να γίνουν καταστροφικές για την επιχείρηση αλλά

σε κάποιες περιπτώσεις και για την οικογένεια. Δηλαδή εκτός από το γεγονός ότι μπορεί δυο μέλη να απομακρυνθούν επιχειρηματικά, είναι πολύ πιθανό να απομακρυνθούν και ψυχικά και να διαρραγούν οι δεσμοί ενότητας της οικογένειας.

Οπότε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι συγκρούσεις χρήζουν άμεσης και αποτελεσματικής αντιμετώπισης. Αλλά και εκτός από τους τρόπους αντιμετώπισης θα πρέπει να ακολουθούνται και οι τρόποι πρόληψης των συγκρούσεων. Κι αυτό γιατί η πρόληψη είναι πάντοτε καλύτερη από τη θεραπεία, φυσικά, αν είσαι ενήμερος της ύπαρξης ενός προβλήματος και τρόπων να το αποκαταστήσεις. Κάποιοι τρόποι αντιμετώπισης και πρόληψης που προτείνονται από διάφορους ερευνητές και συγγραφείς είναι:

1. Διαχωρισμός του προβλήματος από το πρόσωπο
2. Θετική αντιμετώπιση των πραγμάτων
3. Αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ των εμπλεκόμενων και η ύπαρξη του δικαιώματος να λέει το κάθε μέλος ανοιχτά τη γνώμη του
4. Η επιχειρησιακή κουλτούρα
5. Συμβιβασμός στη λήψη καθοριστικών αποφάσεων
6. Η επικοινωνία που θα πρέπει να γίνεται και προφορική αλλά και γραπτή σε συναντήσεις τμημάτων ή και όλου του προσωπικού
7. Οικογενειακές συγκεντρώσεις ή συμβούλια. Αυτό διευκολύνει την συζήτηση των οικογενειακών και επιχειρησιακών στόχων και θα πρέπει να γίνεται σε τακτά διαστήματα μηνιαίως ή τριμηνιαίως.
8. Εξασφαλισμένο γραπτό ή άγραφο κώδικα διοίκησης. Θα πρέπει να υπάρχουν και να ακολουθούνται κάποιοι κανόνες όσων αφορά για παράδειγμα την εισαγωγή νέων μελών στην επιχείρηση, τη συνταξιοδότηση, μισθούς, αποζημιώσεις κ.α.

2.3.3 Στρατηγική

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή της ενότητας 2.3, η στρατηγική αποτελεί ένα από τα τρία μεγαλύτερα προβλήματα μιας οικογενειακής επιχείρησης. Επίσης, αναφέρθηκε ότι όταν μιλάμε για στρατηγική εννοούμε ένα πλάνο κινήσεων και πολιτικών που δημιουργείται από κάθε επιχείρηση σχετικά με την προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της αλλά και της ίδιας (Ερευνα PWC, 2007/2008).

Η στρατηγική κάθε επιχείρησης οργανώνεται για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και πρέπει να είναι σύμφωνη με τους επιδιωκόμενους, κάθε φορά, στόχους της επιχείρησης. Πληροφορίες σχετικά με το ποιοι είναι οι πιθανοί αγοραστές του προϊόντος ή της υπηρεσίας μας, πώς θα το πουλήσουμε, τι θέλουμε να πουλήσουμε από το αγαθό ή την υπηρεσία μας, ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας και ποια τα ανταγωνιστικά τους προϊόντα, είναι μερικά από τα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται στη στρατηγική μας και αποτελούν μια κατηγορία στρατηγικής. Ακόμη, στρατηγικές μπορούν να εφαρμοστούν σχετικά με την προώθηση της επιχείρησης, την επέκταση της επιχείρησης σε νέες αγορές, την επιλογή ενός διαδόχου, κ.ά. (Zahra S. & Sharma P., 2004).

Από την εμπειρία των ατόμων που δραστηριοποιούνται στο χώρο των οικογενειακών επιχειρήσεων παρατηρήθηκε ότι η στρατηγική είναι ένα άτυπο πλάνο, το οποίο τις περισσότερες φορές υπάρχει στο μυαλό του ιδρυτή, δεν γνωστοποιείται στο σύνολο των ατόμων της εταιρίας, σπάνια εφαρμόζεται μεθοδικά και ακόμη πιο σπάνια διατηρείται σταθερή (Κεφαλάς Α., 2008). Το ερώτημα, όμως, το οποίο προηγείται αυτών και με το οποίο θα κλείσουμε την υποενότητα της στρατηγικής είναι εάν οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν κάποια στρατηγική και κατά πόσο την ακολουθούν στην πράξη (εφόσον βέβαια υπάρχει).

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

1.1 Ο πληθυσμός της έρευνας και η μονάδα πληθυσμού

Πληθυσμός

Ο πληθυσμός της έρευνας είναι οι ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις, των οποίων ο συνολικός αριθμός εργαζομένων δεν υπερβαίνει τα 30 άτομα και συγκεντρώνουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- i. η πλειοψηφία των ενήλικων οικογενειακών μελών εργάζονται σε αυτή την επιχείρηση,
- ii. η διοίκηση της επιχείρησης ασκείται από αυτά τα μέλη της οικογένειας,
- iii. το αποκτηθέν εισόδημα από την επιχείρησης είναι το κύριο εισόδημα της οικογένειας και
- iv. δραστηριοποιούνται στο Νομό Θεσσαλονίκης.

Μονάδα πληθυσμού

Η μονάδα πληθυσμού της έρευνας είναι μία ελληνική μικρομεσαία οικογενειακή επιχείρηση, της οποίας ο συνολικός αριθμός εργαζομένων δεν υπερβαίνει τα 30 άτομα και συγκεντρώνει τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

Η έκταση διεξαγωγής της έρευνας ήταν ο Ν. Θεσσαλονίκης και ειδικότερα η δυτική Θεσσαλονίκη και ο χρόνος διεξαγωγής της έρευνας ήταν: 10/1/2011 – 20/1/2011.

1.2 Η ερευνητική μέθοδος

Η ερευνητική μέθοδος που καθορίστηκε είναι η δειγματοληψία.

1.3 Η διαδικασία της δειγματοληψίας

1.3.1 Πλαίσιο δειγματοληψίας

Το πλαίσιο δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε ήταν ο κατάλογος του Βιοτεχνικού Επιμελητηρίου, όπου είναι καταγεγραμμένες όλες οι μονάδες του ερευνώμενου πληθυσμού. Σε πρώτη φάση επιλέξαμε τυχαία δειγματοληψία των επιχειρήσεων που βρίσκονται στη Δ. Θεσσαλονίκη. Το επόμενο μας βήμα ήταν να ελέγξουμε ποιες από τις επιχειρήσεις αυτές ήταν οικογενειακές, από τις 20 αυτές επιχειρήσεις οι 15 ήταν οικογενειακές. Τέλος, από τις 15 οικογενειακές επιχειρήσεις είδαμε ότι μόνο οι 10 ανταποκρίνονται στα κριτήρια που θέσαμε (τα κριτήρια αυτά παρουσιάστηκαν πιο πάνω στην ενότητα «Ο πληθυσμός της έρευνας και η μονάδα πληθυσμού»).

1.3.2 Μονάδα δειγματοληψίας

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

1.3.3 Μέθοδος της δειγματοληψίας

Η μέθοδος της δειγματοληψίας που εφαρμόστηκε ήταν η δειγματοληψία με πιθανότητες και συγκεκριμένα η απλή τυχαία δειγματοληψία. Όσον αφορά την τεχνική της δειγματοληψίας, χρησιμοποιήσαμε επιλογή με κλήρωση καθώς ο συνολικός πληθυσμός ήταν ολιγάριθμος και το μέγεθος του δείγματος μικρό.

1.3.4 Μέγεθος του δείγματος

Το μέγεθος του δείγματος ορίστηκε σε 10 οικογενειακές επιχειρήσεις.

1.3.5 Πλάνο δειγματοληψίας

Επειδή η λήψη των αποφάσεων και οι τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων μιας οικογενειακή επιχείρησης λαμβάνονται κυρίως από τον

ιδρυτή- ιδιοκτήτη της επιχείρησης και από μέλη αυτής, που βρίσκονται σε θέσεις κλειδιά, στόχος μας είναι να πάρουμε συνέντευξη από τα άτομα αυτά.

1.4 Η μέθοδος συγκέντρωσης των πρωτογενών στοιχείων

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

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

Αποφεύγουμε έτσι να παραλείψουμε, εν αγνοία μας, σημαντικά δεδομένα και να καταγράψουμε δεδομένα μικρότερης έως ανύπαρκτης σπουδαιότητας, γεγονός που θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί εάν είχαμε χρησιμοποιήσει ένα δομημένο και κλειστού τύπου ερωτηματολόγιο.

1.5 Η διαδικασία σύνταξης και το περιεχόμενο της συνέντευξης

Το ερωτηματολόγιο της συγκεκριμένης έρευνας έχει σχεδιαστεί από 3 άτομα της ερευνητικής ομάδας που έχουν αναλάβει την συγκεκριμένη εργασία. Αρχικά, επικεντρωθήκαμε τόσο στους ειδικούς στόχους που έχουν τεθεί γι' αυτή την έρευνα όσο και στα στοιχεία που μας έδειξε η βιβλιογραφική έρευνα πως είναι άξια έρευνας.

Το περιεχόμενο της συνέντευξης δομήθηκε σε δυο μέρη :

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

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

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

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

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

2. ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Γενικές ερωτήσεις – εισαγωγικά

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

Ειδικές ερωτήσεις

1. Υπάρχει διάδοχος- διάδοχοι (πλάνο διαδοχής εξέταση κριτηρίων- επιλογή εξωτερικών)
2. Στρατηγική (πλάνο- εφαρμογή) και επικοινωνία (πόσο συχνά υπάρχουν συμβούλια, μπορούν να διατυπωθούν οι απόψεις)
3. Συγκρούσεις (Αίτια – Μεταξύ ποιων)
4. Καθημερινότητα (ποια η διαχείριση του ταμείου- σπουδές- ανατροφή παιδιών, θέματα αμοιβής, εκμετάλλευση επιχειρησιακών στοιχείων ως οικογενειακών)
5. Ποιοι καταλαμβάνουν θέσεις κλειδιά;
6. Λήψη αποφάσεων – καθορισμός στόχων

3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

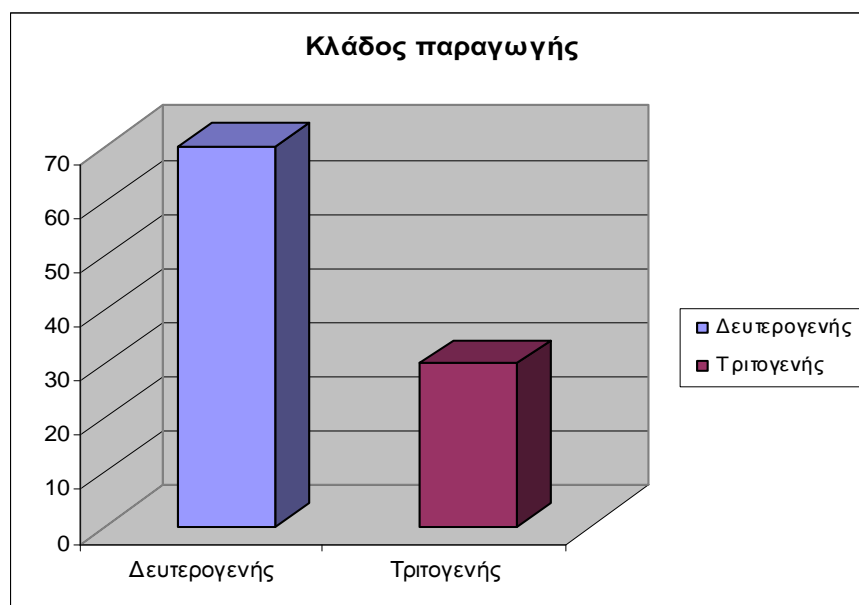
3.1 Κλάδος παραγωγής

Πίνακας 1

Κλάδος παραγωγής		
	N	F%
Δευτερογενής	7	70
Τριτογενής	3	30
Σύνολο	10	100

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερευνώμενων οικογενειακών επιχειρήσεων ανήκουν στο δευτερογενή κλάδο παραγωγής ενώ μόλις 3 στους 10 ανήκουν στον τριτογενή τομέα.

Διάγραμμα 1



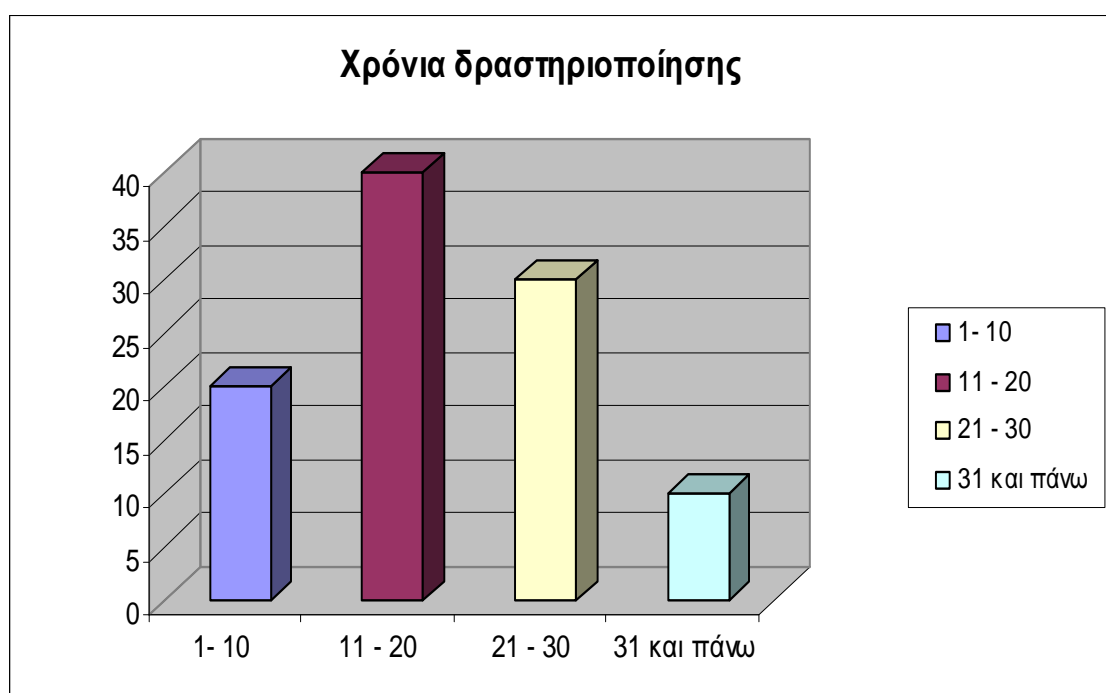
3.2 Χρόνια δραστηριοποίησης

Πίνακας 2

Χρόνια Δραστηριοποίησης		
	N	F%
1- 10	2	20
11 – 20	4	40
21 – 30	3	30
31 και πάνω	1	10
Σύνολο	10	100

Τα αποτελέσματα σχετικά με τα χρόνια δραστηριοποίησης των οικογενειακών επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά παρουσιάζουν μικρές αποκλίσεις. Παρόλα αυτά, μόλις 1 στις 10 εξεταζόμενες οικογενειακές επιχειρήσεις έχει περισσότερα από 31 χρόνια δραστηριοποίησης, όμως, το μεγαλύτερο ποσοστό (40%) συγκεντρώνεται στο διάστημα 11 - 20 χρόνια.

Διάγραμμα 2



3.3 Αριθμός εργαζομένων

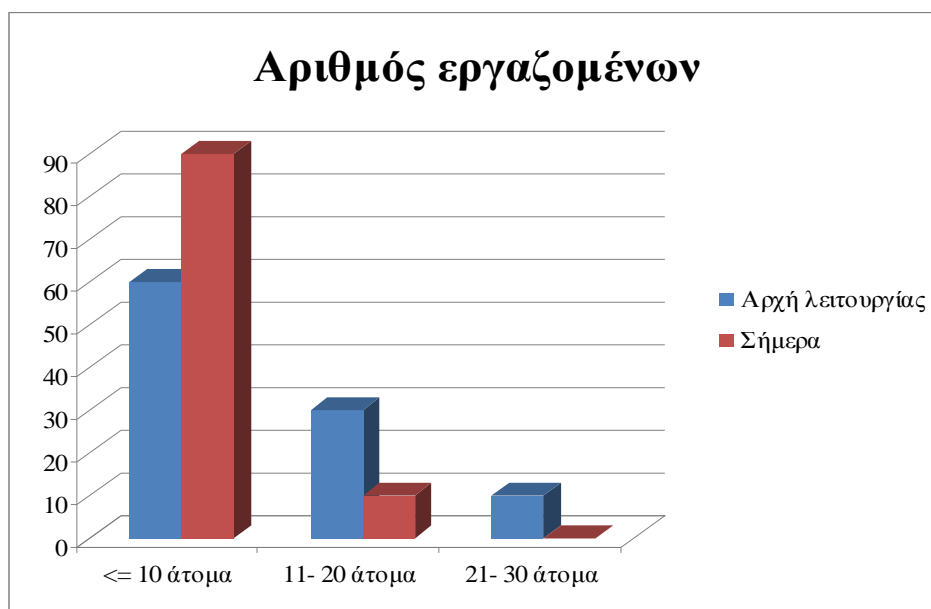
Πίνακας 3

Αριθμός εργαζομένων				
	Αρχή λειτουργίας		Σήμερα	
	N	F%	N	F%
<= 10 άτομα	6	60	9	90
11- 20 άτομα	3	30	1	10
21- 30 άτομα	1	10	0	0
Σύνολο	10	100	10	100

Οι περισσότερες από τις ερευνώμενες οικογενειακές επιχειρήσεις (οι 6 στις 10) απασχολούσαν στην αρχή λειτουργίας τους μέχρι και δέκα άτομα, ενώ μόλις 1 στις 10 απασχόλησε από 21- 30 άτομα.

Σήμερα, το μεγαλύτερο ποσοστό (9/10), και πάλι, των εξεταζόμενων επιχειρήσεων απάντησε ότι απασχολεί έως και 10 άτομα προσωπικό.

Διάγραμμα 3



3.4 Αριθμός μελών της οικογένειας που απασχολούνται στην επιχείρηση

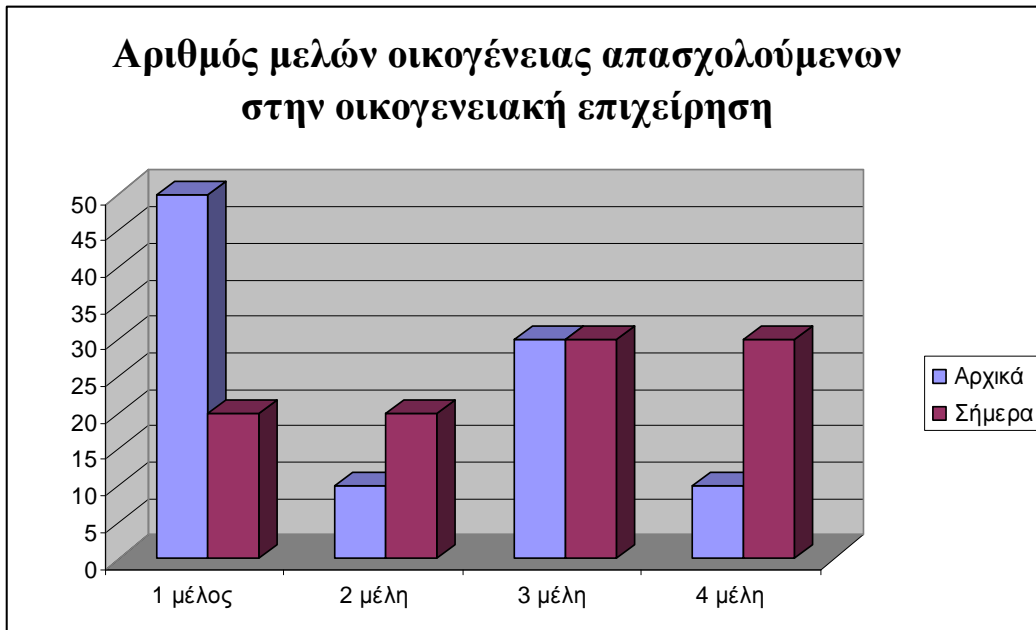
Πίνακας 4

Αριθμός μελών της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση				
	<i>Αρχικά</i>		<i>Σήμερα</i>	
	N	F%	N	F%
1 μέλος	5	50	2	20
2 μέλη	1	10	2	20
3 μέλη	3	30	3	30
4 μέλη	1	10	3	30
Σύνολο	10	100	10	100

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο πίνακα, το μεγαλύτερο ποσοστό (50%) συγκεντρώνεται σε εκείνες τις οικογενειακές επιχειρήσεις που απασχολούσαν στην αρχή της λειτουργίας τους ένα μέλος της οικογένειας.

Βασιζόμενοι και πάλι στον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι το 60% των απαντήσεων των ερευνώμενων οικογενειακών επιχειρήσεων, σχετικά με τον αριθμό των μελών της οικογένειας που εργάζονται σήμερα στην επιχείρηση, κατανέμεται ισόποσα μεταξύ των 3 και των 4 μελών.

Διάγραμμα 4



3.5 Νομική μορφή

Πίνακας 5

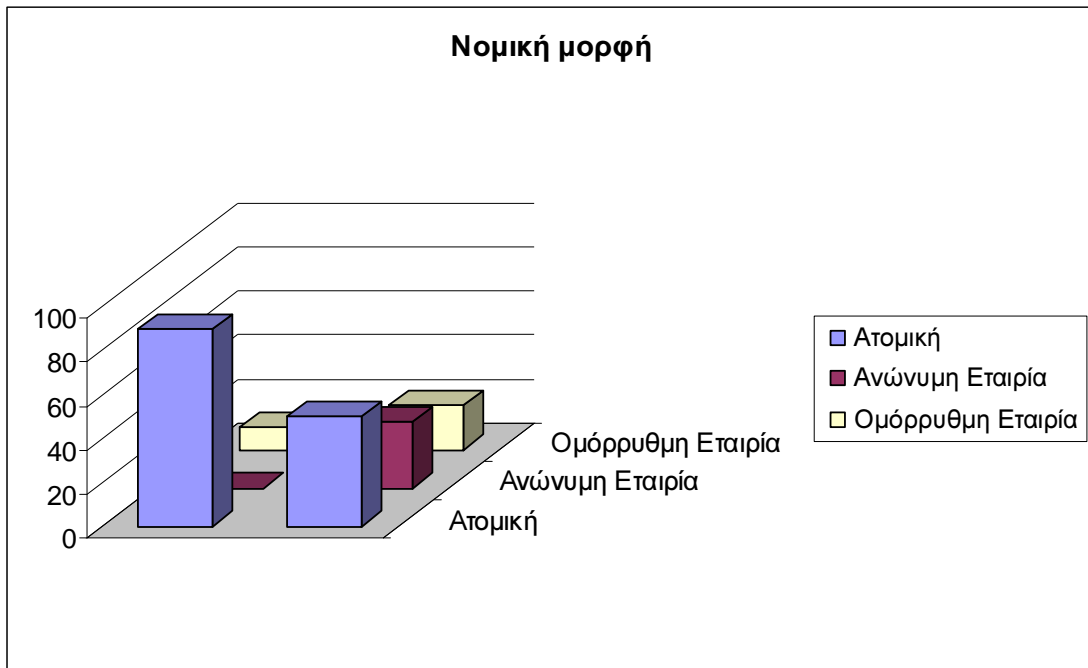
Νομική μορφή				
	Αρχή λειτουργίας		Σήμερα	
	N	F%	N	F%
Ατομική	9	90	5	50
Ανώνυμη Εταιρία	0	0	3	30
Ομόρρυθμη Εταιρία	1	10	2	20
Σύνολο	10	100	10	100

Το μεγαλύτερο ποσοστό (90%) των υπό μελέτη οικογενειακών επιχειρήσεων ήταν ατομικές επιχειρήσεις στην αρχή λειτουργίας της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη νομική μορφή συνεχίζει να κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό, ωστόσο παρουσιάζει μείωση της τάξεως του 40%. Το υπόλοιπο ποσοστό της σημερινής νομικής μορφής των οικογενειακών επιχειρήσεων βλέπουμε να μοιράζεται μεταξύ της Ανώνυμης (3 στις 10), νομική μορφή η οποία στην αρχή λειτουργία των επιχειρήσεων είχε μηδενικό ποσοστό και της Ομόρρυθμης εταιρίας (2/10).

Παρόλα αυτά όπως μας τόνισαν οι ιδρυτές των οικογενειακών επιχειρήσεων που προέβησαν σε αλλαγή της νομικής τους μορφής, οι επιχειρήσεις τους παρέμειναν οικογενειακές.

«Άλλαξα τη νομική μορφή που είχε στην αρχή η επιχείρησή μου κυρίως για φορολογικούς λόγους, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι έπαψε να είναι οικογενειακή. Η επιχείρησή μου ήταν, είναι και θα είναι οικογενειακή ανεξάρτητα από τη νομική μορφή που μπορεί να έχει.»

Διάγραμμα 5



3.6 Μοντέλο διοίκησης

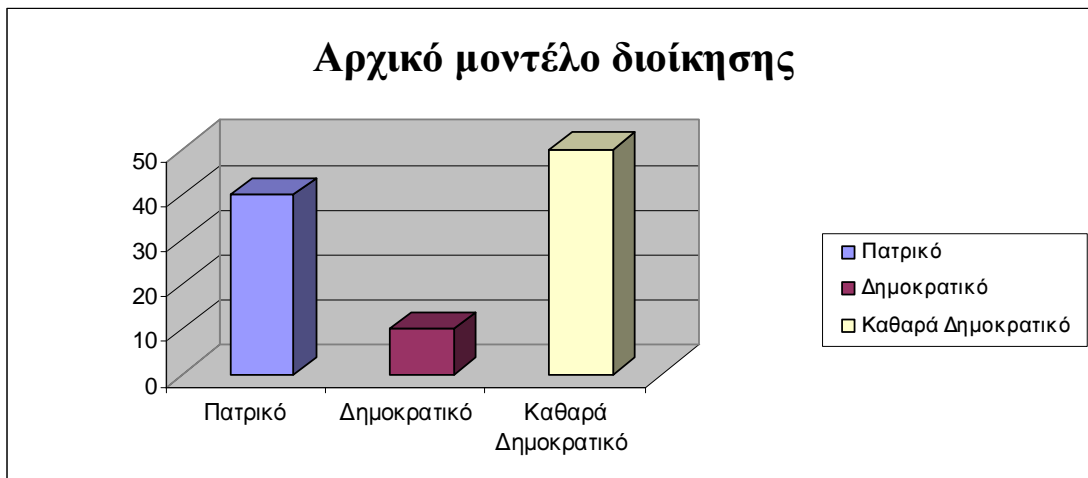
Πίνακας 6

Μοντέλο διοίκησης				
	Αρχή λειτουργίας		Σήμερα	
	N	F%	N	F%
Πατρικό	4	40	1	10
Δημοκρατικό	1	10	1	10
Καθαρά Δημοκρατικό	5	50	8	80
Σύνολο	10	100	10	100

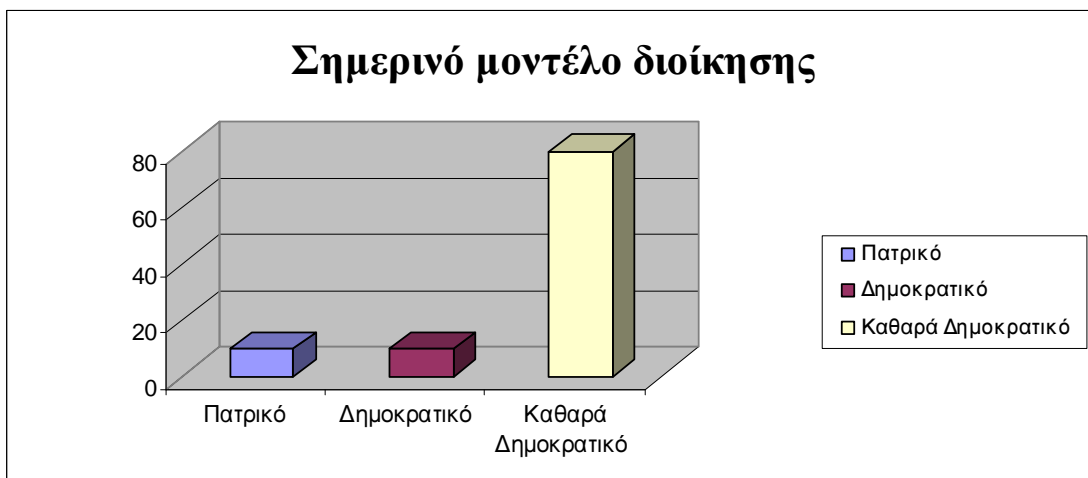
Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (90%) των εξεταζόμενων οικογενειακών επιχειρήσεων, στην αρχή της λειτουργίας τους, ήταν κατανεμημένο μεταξύ του πατρικού διοικητικού μοντέλου (40%) και του καθαρά δημοκρατικού (50%).

Σήμερα, όμως, το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων (8 στις 10 οικογενειακές επιχειρήσεις) συγκεντρώνεται στο καθαρά δημοκρατικό μοντέλο διοίκησης. Επίσης, διαπιστώνουμε ότι από το αρχικό 40% των οικογενειακών επιχειρήσεων που ακολουθούσαν το πατρικό μοντέλο, σήμερα μόλις το 10% παραμένει πιστό σε αυτό, ενώ το υπόλοιπο 10% διατηρείται σταθερό και αντιπροσωπεύει τις επιχειρήσεις εκείνες που ακολουθούν το δημοκρατικό διοικητικό μοντέλο.

Διάγραμμα 6



Διάγραμμα 7



3.7 Καθημερινότητα

Σε ακόμη μια ενότητα εστίασης προβλημάτων των οικογενειακών επιχειρήσεων, που επικεντρωθήκαμε ήταν η «καθημερινότητα». Κι εδώ πάλι βλέπουμε το 100% των συνεντευξιαζόμενων να υποστηρίζει ότι η «απουσία διαχωρισμού οικογενειακού με επιχειρησιακού περιβάλλοντος» είναι το βασικό στοιχείο της καθημερινότητάς τους, πράγμα που όπως προκύπτει είναι αναπόσπαστο κομμάτι των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Όταν μιλήσαμε όμως για τη μεταφορά των προβλημάτων του ενός συστήματος στο άλλο διαχωρίζοντάς τα, διαπιστώσαμε ότι 9 στους 10 ιδρυτές δηλώνουν τη μεταφορά των προβλημάτων από την επιχείρηση στην οικογένεια και όχι το αντίστροφο, ενώ μόνο 1 στους 10 δήλωσε τη μεταφορά των προβλημάτων από την οικογένεια στην επιχείρηση.

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων, που εξετάσαμε, και συγκεντρώνει το 100% των συνεντευξιαζόμενων, είναι η καθημερινή συζήτηση ως μέσο επικοινωνίας για οποιοδήποτε θέμα που αφορά την επιχείρηση. Τον σχολιασμό αυτού του αποτελέσματος τον έχουμε κάνει παραπάνω στην εργασία, αφού αποτελεί σημαντικό στοιχείο και για την ενότητα της «στρατηγικής».

Τα θέματα αμοιβών και διαχείρισης ταμείου της επιχείρησης σε καθημερινή βάση, είναι άλλο ένα θέμα που εξετάσαμε σε αυτές τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η ανοιχτού τύπου συνέντευξη μας έδωσε την ευκαιρία να καταγράψουμε ακριβώς τον τρόπο λειτουργίας τους σε αυτά τα σημεία. Η ομαδοποίηση των αποτελεσμάτων είναι η εξής:

A. Κοινό ταμείο οικογένειας – επιχείρησης + Ισόποση κατανομή των κερδών στα μέλη της οικογένειας.

B. Ανεξάρτητο ταμείο επιχείρησης + μισθός στα μέλη της οικογένειας που εργάζονται στη επιχείρηση αναλόγως με το μερίδιο ή την προσφορά/εργασία τους στην επιχείρηση.

Η α ομάδα συγκεντρώνει το 30% των οικογενειακών επιχειρήσεων, που διαχειρίζονται το ταμείο και τις αμοιβές κατά αυτόν τον τρόπο, και παρατηρήθηκε ότι αυτές ήταν και οι επιχειρήσεις που δεν έχουν μεγάλο αριθμό εργαζομένων και οικογενειακών μελών που εργάζονται σ' αυτές.

Η β ομάδα είναι αυτή που συγκεντρώνει και την πλειοψηφία των επιχειρήσεων με 7 στους 10 ιδρυτές να τον προτιμούν ως τρόπο λειτουργίας και τον θεωρούν πιο δίκαιο προς όλα τα μέλη.

Κάτι όμως που θεωρείται απαράδεκτο και είναι κατακριτέο και από τους 10 ιδρυτές και δεν το επιτρέπουν να συμβαίνει στις επιχειρήσεις τους, είναι το να παίρνει οποιοδήποτε μέλος της οικογένειας και οποτεδήποτε, χρήματα από το ταμείο χωρίς να ενημερώνει και να αιτιολογεί. Μόνο σε περίπτωση άμεσης ανάγκης χρημάτων και ζητώντας τα από τον ίδιο τον ιδρυτή μπορεί κάποιος να πάρει χρήματα από το ταμείο, δίνοντας πάντα εξηγήσεις για «ποιο» λόγο τα χρειάζεται. Οπότε βλέπουμε να υπάρχει ένας πολύ αυστηρός και απαράβατος κανόνας όσον αφορά τη διαχείριση του ταμείου στις οικογενειακές επιχειρήσεις, αλλά και μια ευελιξία για τα μέλη της οικογένειας όταν αυτά βρεθούν σε άμεση ανάγκη για χρήματα κι έχουν τη στήριξη του ιδρυτή (πατέρα στις περισσότερες περιπτώσεις), χωρίς να παρουσιάζονται μειώσεις στους μισθούς τους.

Επί προσθέτως, η ιδιαιτερότητα σχέσεων με αναπτυγμένο το ένστικτο της ασφάλειας μεταξύ των μελών της οικογένειας (με την στενή έννοια) αποτελεί ένα ακόμη στοιχείο της καθημερινότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων. Στην έρευνά μας παρατηρήθηκε ότι στην πλειοψηφία των εξεταζόμενων οικογενειακών επιχειρήσεων υπάρχει αυτό το στοιχείο με ποσοστό 8/10. Ένα παράδειγμα αυτού του στοιχείου αποτελεί η παραπάνω ανάλυση, όπου βλέπουμε ότι τη στιγμή που θα υπάρξει ανάγκη χρημάτων ή οποιασδήποτε άλλης υποστήριξης ενός μέλους της οικογένειας, η οικογενειακή επιχείρηση θα είναι αυτή που θα του παράσχει αυτή την βοήθεια.

Επίσης οι αρχές που βάζει ο ιδρυτής στην οικογένεια του, βλέπουμε ταυτόχρονα να τις μεταβιβάζει και στην επιχείρησή του, και να αποτελούν θεμέλιά της, κάτι που συμβαίνει στο σύνολο των επιχειρήσεων που ερευνήσαμε. Χαρακτηριστικά στην επιχείρηση του κ. Παπαϊωάννου βλέπουμε ότι η είσοδος της νύφης και του γαμπρού του στην επιχείρηση και η άψογη συνεργασία μεταξύ των μελών των δυο οικογενειών (της κόρης και του γιού), είναι αποτέλεσμα αυτής της μεταβίβασης αρχών από τον ιδρυτή στα παιδιά και στα μέλη της επιχείρησης. Λειτουργώντας βάση αυτού του μοντέλου αρχών και αξιών που έθεσε ο ιδρυτής, μπορούν και διατηρούνται οι ισορροπίες ανάμεσα στις σχέσεις των μελών και μεταξύ τους αλλά και με την επιχείρηση.

Στον πίνακα που ακολουθεί εκθέτονται συνοπτικά τα όσα αναφέραμε στην ενότητα αυτή.

Πίνακας 7

Στοιχεία καθημερινότητας

➤ Απουσία διαχωρισμού ανάμεσα στο εργασιακό και οικογενειακό περιβάλλον
➤ Μεταφορά των προβλημάτων της επιχείρησης στην οικογένεια και το αντίστροφο
➤ Η καθημερινή συζήτηση μέσω επικοινωνίας
➤ Θέματα αμοιβών: α. Κοινό ταμείο οικογένειας και επιχείρησης – Ισόποση κατανομή κερδών στα μέλη της οικογένειας β. Ανεξάρτητο ταμείο – Μισθός στα μέλη της οικογένειας ανάλογα με το μερίδιο αυτών
➤ Ιδιαιτερότητα σχέσεων με ανεπτυγμένο το ένστικτο της ασφάλειας μεταξύ των μελών της οικογένειας με τη στενή έννοια
➤ Ίδιες αρχές

3.8 Διαδοχή

Πίνακας 8

Ύπαρξη πλάνου διαδοχής		
	N	F%
Παρουσία	8	80
Απουσία	2	20
Σύνολο	10	100

Μέσα από την πρωτογενή έρευνα που διεξήγαμε, προέκυψε ότι ένα μικρό ποσοστό του δείγματός μας (2/10 επιχειρήσεις) δεν διαθέτει πλάνο διαδοχής, ενώ αντίθετα το υπόλοιπο ποσοστό (8/10) δηλώνει ότι έχει ένα πλάνο βασισμένο όμως σε συγκεκριμένα κριτήρια. Από τις συνεντεύξεις των ιδρυτών των μικρομεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων παρουσιάστηκε ομοιογένεια στις απαντήσεις που αφορούν στα κριτήρια επιλογής των διαδόχων, τα οποία παρατίθενται παρακάτω με σειρά σημαντικότητας.

Πίνακας 9

Κριτήρια επιλογής διαδόχων

➤ Ενδιαφέρον διαδόχου για την επιχείρηση
➤ Μορφωτικό επίπεδο
➤ Ικανότητα διαδόχου για ανάληψη σημαντικών καθηκόντων
➤ Εμπειρία διαδόχου στην ίδια επιχείρηση ή σε άλλη
➤ Εμπιστοσύνη στο διάδοχο
➤ Επικοινωνία μεταξύ ιδρυτή και διαδόχου
➤ Φύλο- Προτίμηση στο γιο της οικογένειας

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε από τους ιδρυτές, ο σχεδιασμός του πλάνου διαδοχής ξεκινά περίπου την περίοδο που ο διάδοχος ή οι διάδοχοι βρίσκονται σε ηλικία να αποφασίσουν για τον επαγγελματικό τους προσανατολισμό με μια συζήτηση – συμφωνία ανάμεσα σε αυτούς και τους ιδρυτές της επιχείρησης.

Παρόλα αυτά το κύριο κριτήριο επιλογής είναι κατά πρώτον το ενδιαφέρον των διαδόχων για την οικογενειακή επιχείρηση και την επιβίωσή της και στη συνέχεια το ενδιαφέρον τους για την αποδοχή της διοίκησης.

«Η απόφαση για τους διαδόχους πάρθηκε μέσω συζήτησης με τους ίδιους. Βέβαια εμείς σαν γονείς εκείνη τη στιγμή έχουμε πιο ισχυρά επιχειρήματα για την οικογενειακή επιχείρηση, γιατί είναι μια έτοιμη και στρωμένη δουλειά. Αυτό όμως δεν πάει να πει ότι μπαίνουμε εμπόδιο σε κάποιο όνειρό τους. Τους λέμε πως έχουν τα πράγματα , θετικά και αρνητικά της συγκεκριμένης δουλειάς και τους αφήνουμε να αποφασίσουν μόνοι τους. Είμαστε δίπλα τους σε όποια απόφαση κι αν πάρουν»

Επίσης, 3/10 ιδρυτές υποστηρίζουν ότι δεν θα είχαν επεκτείνει την επιχείρησή τους, εάν δεν είχαν σκοπό να αναλάβουν οι διάδοχοι κι αυτό αποδεικνύεται με την ακόλουθη φράση τους:

«Εάν δεν ήταν τα παιδιά, εγώ δεν θα είχα προχωρήσει στην επέκταση της επιχείρησης (κτήριο και εγκαταστάσεις). Εμένα μου έφταναν αυτά! Σε περίπτωση που τα παιδιά αποφάσιζαν να ακολουθήσουν κάτι άλλο, θα διέθετα το μερίδιο τους για την υλοποίηση αυτού του στόχου τους.»

Όσον αφορά εκείνες τις επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν κάποιο πλάνο διαδοχής μας ανέφεραν τους λόγους απουσίας αυτού, τους οποίους και παρουσιάζουμε παρακάτω.

Πίνακας 10

Αίτια απουσίας πλάνου διαδοχής

✓ Μικρή ηλικία διαδόχων
✓ Ενδεχόμενο πώλησης με την εμφάνιση ευκαιρίας βραχυπρόθεσμα
✓ Οικονομική κρίση
✓ Αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ επιλεχθέντος διαδόχου και «αδικημένου»
✓ Η οικογενειακή επιχείρηση – προσωπική ιδιοκτησία του ιδρυτή

Παρατηρούμε ότι αν και μόλις 2/10 οικογενειακές επιχειρήσεις δεν έχουν κάποιο πλάνο μεταλαμπάδευσης της επιχείρησής τους, παρόλα αυτά οι λόγοι που εξέφρασαν ως αίτια απουσίας, ήταν αρκετοί. Στις συνεντεύξεις που πήραμε βέβαια οι λόγοι αυτοί αναφέρθηκαν είτε μεμονωμένα είτε συνδυαστικά.

Επίσης, διαπιστώθηκε ότι παρόλο που το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων άνευ πλάνου είναι μικρό, τα αποτελέσματα παρουσιάζουν ανομοιογένεια, καθώς το 1/2 των ιδρυτών υποστηρίζει ότι ο λόγος της απουσίας του πλάνου δεν είναι η αδιαφορία του για την επιχείρηση αλλά όπως μπορούμε να καταλάβουμε η αγάπη του για αυτήν.

«Η αλήθεια είναι πως δεν διαθέτω κανένα πλάνο διαδοχής κι αυτό όχι γιατί αδιαφορώ για την επιχείρησή μου αλλά διότι δεν πιστεύω πως θα φύγω κάποια στιγμή από εκεί μέσα. Τη δημιούργησα με κόπο και τη θεωρώ κομμάτι της ζωής μου.»

Αντίθετα, ο άλλος ιδρυτής μας ανέφερε το εξής ως λόγο απουσίας του πλάνου διαδοχής:

«Επειδή τα παιδιά τα δικά μου αλλά και της αδερφής μου είναι μικρά σε ηλικία για να διαδεχθούν άμεσα την επιχείρηση και σε συνδυασμό με τον παράγοντα οικονομική κρίση, σε περίπτωση που μας γίνει μια πρόταση από κάποιον τρίτο για την αγορά της επιχείρησης, η οποία ωφελεί και τους δυο μας, θα προβούμε σε πώληση αυτής.»

Συγκρίνοντας τις δύο παραπάνω απαντήσεις καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο πρώτος ιδρυτής αντιλαμβάνεται σωστά την έννοια του όρου «οικογενειακή επιχείρηση» και εκδηλώνει το ίδιο ενδιαφέρον τόσο για το σύστημα οικογένεια όσο και για το σύστημα «επιχείρηση». Τη θεωρεί δημιούργημά του, οπότε δεν την αφήνει στην τύχη της αλλά πασχίζει για την επιβίωσή της. Ενώ ο δεύτερος ιδρυτής βλέπει την οικογενειακή επιχείρηση ως έναν τρόπο απόκτησης χρημάτων για την επιβίωση της οικογένειας και δεν συγχέει τα συστήματα «οικογένεια» και «επιχείρηση» μεταξύ τους. Θα λέγαμε ότι λειτουργεί ως ένας επιχειρηματίας οποιασδήποτε επιχείρησης και όχι μιας οικογενειακής.

Διάγραμμα 8



3.9 Συγκρούσεις

Πίνακας 11

Αίτια συγκρούσεων		
	N	F%
Άτυπο πολυμετοχικό management	5	21,74
Έλλειψη διαχωρισμού μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης	9	39,13
Απουσία καθορισμού θέσεων εργασίας και αρμοδιοτήτων	5	21,74
Χάσμα γενεών	2	8,70
Θέματα αμοιβών	2	8,70
Σύνολο	23	100,00

Μια άλλη από τις θεματικές ενότητες που διερευνήσαμε ήταν οι συγκρούσεις στις ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις, και πιο συγκεκριμένα τα αίτια αυτών.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι 9 στους 10 ιδρυτές αλλά και τα μέλη των επιχειρήσεων, όταν άκουσαν τη λέξη «συγκρούσεις» χαμογέλασαν και μας είπαν χαρακτηριστικά: «Είναι αδύνατον να μην υπάρχουν συγκρούσεις!» δείχνοντας ότι αντιμετωπίζουν το συγκεκριμένο θέμα πολύ ψύχραιμα κι όχι αναγκαία αρνητικά, αφού αποτελεί στοιχείο της καθημερινότητας.

Όπως είδαμε και στη βιβλιογραφία η οικογενειακή επιχείρηση είναι η συνύπαρξη δυο συστημάτων, της οικογένειας και της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά των οποίων από μόνα τους έρχονται σε μια σύγκρουση. Αυτό ακριβώς διαπιστώθηκε και στην έρευνα με ποσοστό 90%, εμφανιζόμενο όμως ως αίτιο των περισσότερων συγκρούσεων η έλλειψη διαχωρισμού οικογενειακού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος (με την έννοια του συστήματος), κι αυτό γιατί βλέπουμε τότε να υπερισχύουν τα χαρακτηριστικά του ενός συστήματος και τότε του άλλου. Έτσι καταλήγουμε λοιπόν στο συμπέρασμα ότι όταν έχουμε την υπερίσχυση χαρακτηριστικών του ενός εκ των δυο συστημάτων, χαλάει η ιδανική ισορροπία κι επέρχονται συγκρούσεις, Συγκεκριμένα, τα μέλη των επιχειρήσεων που εξετάσαμε

εστιάζονταν στην οικειότητα που υπάρχει μεταξύ τους, χωρίς όμως αυτό να το βλέπουν πάντα αρνητικά.

Φράσεις όπως:

«Ε, πατέρας μου είναι, θα πει και μια κουβέντα παραπάνω» (γιος και κόρη)

«Πατέρας και γιός τα έχουν αυτά (εννοώντας τις συγκρούσεις)» (κόρη)

«Προσεκτικά με σεβασμό και χωρίς αυταρχικότητα»

«Όσο καιρό θα μπορούν να μας ανέχονται, εμείς θα είμαστε εδώ» (ιδρυτής)

δείχνουν ότι υπάρχει μεγάλη οικειότητα ανάμεσα στα μέλη, πράγμα φυσικό αφού δεν παύουν να είναι οικογένεια ακόμη και μέσα στην επιχείρηση, κι ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις δείχνουν μια δεκτικότητα ως προς τις συγκρούσεις, αφού αυτές γίνονται μεταξύ τους.

Επίσης οι φράσεις:

«Όλοι μαζί σαν γροθιά παλεύουμε για το καλό τις επιχείρησης»

«Είναι δεδομένη η αγάπη, οπότε ο ένας δεν πρόκειται να βλάψει τον άλλον»

«Το δικό μου είναι και δικό μας χωρίς πονηριές. Μόνο έτσι πάμε μπροστά.»

«Όσο γίνεται, αποφεύγονται οι συγκρούσεις για το καλό της επιχείρησης και της οικογένειας»

επιβεβαιώνουν το στοιχείο της αγάπης και της ενότητας που υπάρχει μέσα σε μια τέτοιου είδους επιχείρηση και τον τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων και των υπολοίπων προβλημάτων που παρουσιάζονται. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων που διαπιστώνεται και από τα παραπάνω είναι ότι όλα τα μέλη μάχονται για το συλλογικό καλό της επιχείρησης.

Το δεύτερο συχνότερο αίτιο συγκρούσεων που εμφανίστηκε μέσα από την έρευνά μας, με ποσοστό 50% των εξεταζόμενων επιχειρήσεων, είναι ότι το άτυπο πολυμετοχικό management. Μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί χαρακτηριστικό των μέχρι τώρα οικογενειακών επιχειρήσεων και άλλοτε το βλέπουμε να λειτουργεί ως θετικό στοιχείο, (ευελιξία στη διοίκηση) και άλλοτε ως αρνητικό, όπως στην συγκεκριμένη περίπτωση, με τη δημιουργία συγκρούσεων. Το άτυπο πολυμετοχικό management έχει ως απόρροια την απουσία του καθορισμού θέσεων εργασίας και αρμοδιοτήτων, δημιουργώντας έτσι σύγχυση στο ρόλο κάθε μέλους και τριβές στη μεταξύ τους σχέση.

«Καμιά φορά μπλέκεται ο ένας στα πόδια του άλλου και γι αυτό γίνονται καβγάδες».

Κάτι όμως που είναι άξιο αναφοράς, και κάπου εδώ πρέπει να τονίσουμε, είναι η προσπάθεια και η εξέλιξη πολλών ελληνικών επιχειρήσεων πάνω στο κομμάτι του άτυπου πολυμετοχικού management. Το υπόλοιπο 50% που δεν μας 'έθεσε ως αίτιο συγκρούσεων το παραπάνω, παρατηρήθηκε ότι υπήρχε ένας διαχωρισμός των καθηκόντων ανάμεσα στα μέλη ανάλογα με τις γνώσεις και την εμπειρία του καθενός. Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτό τον διαχωρισμό τον εφαρμόζουν στην περίπτωση μας, οι οικογενειακές επιχειρήσεις στις οποίες συνήθως έχει επέλθει η διαδοχή ή είναι έτοιμη να γίνει, και όπου οι διάδοχοι είναι παραπάνω από ένας. Εδώ ο λόγος εφαρμογής αυτής της τακτικής σ' αυτές τις επιχειρήσεις επικεντρώνεται πιο πολύ στην αλλαγή του ρόλου του ιδρυτή, ο οποίος είναι πλέον συμβουλευτικός (και δεν μπορεί να τα ελέγχει πλέον όλα και όλους). Αυτό όμως δεν αποκλείει εντελώς την ύπαρξη συγκρούσεων, γιατί παρόλο που μεταξύ των διαδόχων υπάρχει κατανόηση κι εφαρμογή των παραπάνω, το «κακό συνήθειο» θα λέγαμε του ιδρυτή να ελέγχει τους πάντες και τα πάντα, παραμένει ακόμη παρόλη την προσπάθεια για αποφυγή τέτοιων γεγονότων. Κάποιες χαρακτηριστικές φράσεις των διαδόχων και των μελών ήταν:

«Ακόμη και τώρα θέλει να ελέγχει κάποια πράγματα, γιατί έτσι νοιώθει χρήσιμος»...

Στην περίπτωση της ECO Group, μιας εκ των 10 ερευνημένων επιχειρήσεων, όπου υπάρχουν στην πραγματικότητα δυο οικογένειες μέσα στην επιχείρηση, τονίσθηκε ότι εάν δεν είχαν κάνει από την αρχή αυτό τον διαχωρισμό η σύγχυση και οι συγκρούσεις θα ήταν πολλές με αποτέλεσμα να μην καθίσταται δυνατή η λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης. Οπότε εδώ βλέπουμε ότι χρησιμοποιείται και ως μέτρο πρόληψης κατά των συγκρούσεων, ο διαχωρισμός καθηκόντων.

Μικρότερης σημαντικότητας εμφανίζονται τα αίτια «χάσμα γενεών» και «θέματα αμοιβών» αφού μόνο 2 στις 10 επιχειρήσεις μας τα ανέφεραν. Αυτό το ποσοστό δείχνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν αντιληφτεί ότι οι συγκρούσεις είναι ένα σημαντικό κομμάτι και παίρνουν θα λέγαμε μέτρα πρόληψης. Παρατηρείται ένας εκσυγχρονισμός σε σχέση με τις προηγούμενες γενιές των οικογενειακών επιχειρήσεων. Στο αίτιο «χάσμα γενεών» βλέπουμε ότι οι διάδοχοι έχουν ένα μεγάλο πλεονέκτημα σε σχέση με τους ιδρυτές, κι αυτό είναι η χρήση και οι γνώσεις νέων τεχνολογιών, που διευκολύνει σε πολλά πράγματα. Παρόλο ότι οι πιο παλιοί πάντα εμφανίζουν μια επιφυλακτικότητα απέναντι στην τεχνολογία, όταν τους αποδεικνύεται η χρησιμότητά της, γίνονται πιο δεκτικοί.

Όλα αυτά προέκυψαν από τα λεγόμενα και των ιδρυτών αλλά και των διαδόχων.

«Όταν είδε ότι του έλυσε τα χέρια έγινε πιο δεκτικός»

Άρα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι σίγουρα στην αρχή για την εισαγωγή κάτι νέου και καινοτόμου υπάρχει κάποια σύγκρουση ανάμεσα στις 2 γενιές, αλλά στη συνέχεια εφόσον αποδειχτεί πλεονέκτημα για την επιχείρηση υιοθετείται μηδενίζοντας αυτό το χάσμα γενεών.

Όσον αφορά τα θέματα αμοιβών παρατηρήθηκε ότι κι εδώ δυο στις δέκα οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συγκρούσεις γι' αυτό το λόγο.

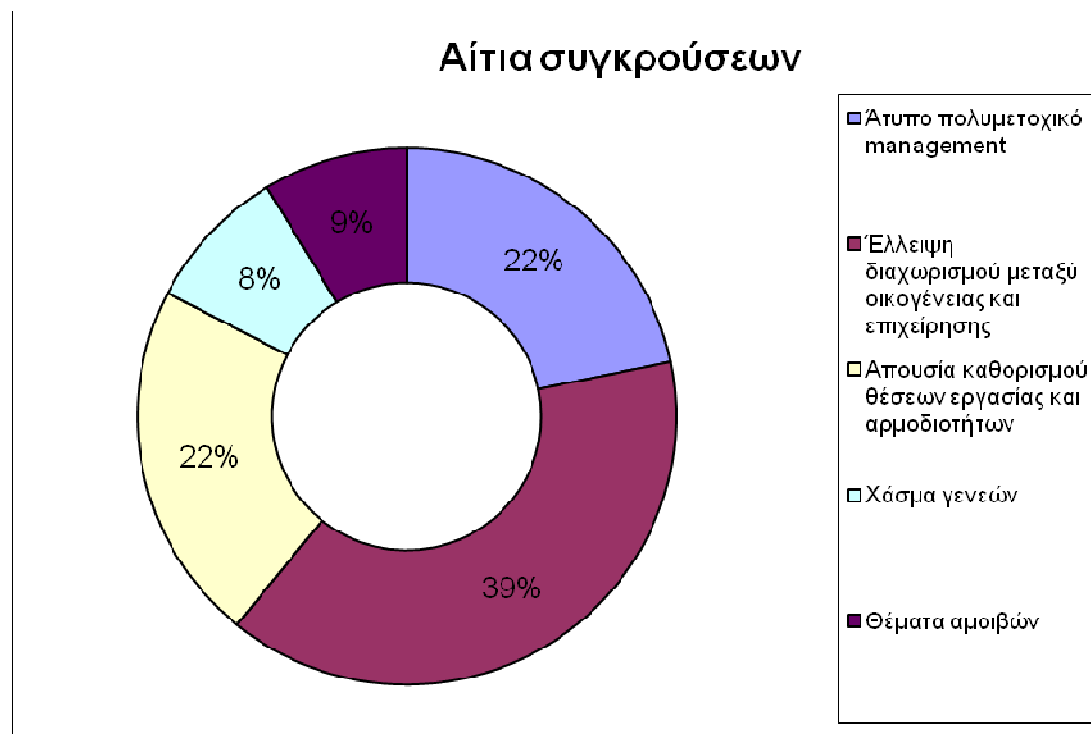
Στη μια οικογενειακή επιχείρηση οι συγκρούσεις για το συγκεκριμένο θέμα ήταν κατά την περίοδο, που η δουλειά άρχισε να πέφτει και ο ιδρυτής έδινε προτεραιότητα στις πληρωμές των εξωτερικών ατόμων που εργάζονταν στην επιχείρηση, και καθυστερούσε τον μισθό των υπολοίπων μελών της οικογένειας και τον δικό του. Αυτή τη δράση του ιδρυτή θα μπορούσαμε να την κατατάξουμε στις θυσίες που γίνονται από την οικογένεια για την επιβίωση της οικογενειακής επιχείρησης, και από εδώ φαίνεται κατά πόσο «οικογενειακή» την βλέπουν αυτή την επιχείρηση τα μέλη. Σ' αυτό το σημείο, λοιπόν, εμφανίζονταν πολλές συγκρούσεις ανάμεσα στον ιδρυτή και τις αδερφές του, οι οποίες έβλεπαν την επιχείρηση σαν μια οποιαδήποτε επιχείρηση, όπου θα εργαζόταν κι όχι ως οικογενειακή, σύμφωνα με τα λεγόμενα του ιδρυτή. Στη συνέχεια αφού μειώθηκε το προσωπικό, και παρουσιάστηκε στη αδερφή του μια καλή ευκαιρία σε άλλη επιχείρηση, αποχώρησε από την οικογενειακή επιχείρηση, πράγμα που ίσως επιβεβαιώνει τον διαφορετικό τρόπο που έβλεπε την επιχείρηση.

Στη δεύτερη επιχείρηση, έχουμε την παρουσία δυο διαφορετικών οικογενειών σε μια οικογενειακή επιχείρηση και οι συγκρούσεις για τα θέματα αμοιβής έχουν εμφανιστεί από τη στιγμή που μπήκαν τα παιδιά των ιδρυτών ενεργά μέσα στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τα λεγόμενα ενός εκ των δυο ιδρυτών της επιχείρησης στο παρελθόν δεν υπήρχαν ποτέ συγκρούσεις για τον συγκεκριμένο λόγο, και όλα ήταν ισομερώς κατανομημένα. Αρχικά όταν μπήκαν τα δυο παιδιά του ενός και τα άλλα δυο του άλλου έπαιρναν όλα τον ίδιο μισθό, εφόσον μετρούσαν τα ίδια χρόνια ενεργής εργασίας στην επιχείρηση. Παρόλα αυτά τον τελευταίο χρόνο έχει αυξηθεί κατά πολύ μικρό ποσοστό ο μισθός του πρωτότοκου γιού του άλλου ιδρυτή, χωρίς να έχει αιτιολογηθεί αυτή η αύξηση, πράγμα που έφερε σε σύγκρουση τα μέλη της επιχείρησης. Τελικά όμως έχει παραβλεφθεί το γεγονός (μάλλον προσωρινά), και

ενόψει οικονομικής κρίσης επικεντρώνονται τα μέλη σε άλλα σοβαρότερα προβλήματα που αφορούν την επιβίωση της οικογενειακής επιχείρησης.

Έτσι, λοιπόν, κάπου εδώ ολοκληρώνονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας γύρω από τις συγκρούσεις. Το γενικό συμπέρασμα που μπορούμε να πούμε, ότι προκύπτει από τα παραπάνω, είναι η αγάπη των μελών μιας οικογενειακής επιχείρησης για τη ίδια την επιχείρηση και τα μέλη της, που λειτουργεί ως ανασταλτικός παράγοντας για την αρνητική επίδραση των συγκρούσεων μεταξύ τους.

Διάγραμμα 9



3.10 Στρατηγική

Όπως έχουμε ήδη διατυπώσει σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι συνεντεύξεις που πήραμε από τους ιδρυτές των οικογενειακών επιχειρήσεων, είχαν σκοπό να διερευνηθούν τα προβλήματα που αυτές αντιμετωπίζουν και την πιθανή μεταξύ τους σχέση. Ένα από τα προβλήματα αυτά, με βάση τη βιβλιογραφία, είναι η στρατηγική, η οποία και συζητήθηκε μεταξύ ημών και των ιδρυτών. Κάποια από τα ευρήματα της πρωτογενούς μας έρευνας επιβεβαιώνουν τη βιβλιογραφία ενώ κάποια άλλα συγκρούονται με αυτή. Ας δούμε ποια είναι τα ευρήματα αυτά.

1. **Αδόμητο πλάνο στρατηγικής:** Το 100% των συνεντευξιαζόμενων ιδρυτών οικογενειακών επιχειρήσεων δηλώνει ότι διαθέτει ένα σχέδιο στρατηγικής, το οποίο όμως είναι άτυπο. Επίσης, το πλάνο αυτό, όπως ειπώθηκε από τους προαναφερθέντες, προέρχεται κατόπιν συζήτησεως με τα μέλη της επιχείρησης στα οποία και ανακοινώνεται μέσω συμβουλίων. Διαπιστώνουμε στο σημείο αυτό ότι ενώ στη βιβλιογραφική έρευνα παρουσιάζεται ένα αδόμητο και πάλι πλάνο, το οποίο όμως βρίσκεται στο μυαλό του ιδρυτή και πολλές φορές δεν γνωστοποιείται. Παρόλα αυτά στην πρωτογενή βλέπουμε να έχει πραγματοποιηθεί, μια εν μέρει αλλά καθόλα αυτά σημαντική πρόοδος, η οποία σχετίζεται με το σχεδιασμό το συγκεκριμένο πλάνου.

Ακόμη, για το 100% του συνόλου των επιχειρήσεων που ερευνήσαμε το πλάνο αυτό είναι ετήσιο, το οποίο αναπροσαρμόζεται ανάλογα με τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ο συνεχής επαναπροσδιορισμός του στρατηγικού πλάνου είναι ακόμη ένα ποιοτικό χαρακτηριστικό που χαρακτηρίζει τις οικογενειακές επιχειρήσεις κι αυτό γιατί η επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη είναι άμεση και καθημερινή.

Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις και ειδικότερα αυτές που έχουν περισσότερα από 2 μέλη της οικογένειας στην επιχείρηση, πέρα από το βασικό πλάνο στρατηγικής που αφορά την επιχείρηση ως σύνολο, διαθέτουν κι επιμέρους στρατηγικά πλάνα, τα οποία δημιουργούνται στα κύρια τμήματα της επιχείρησης. Καταλήγουμε,

συνεπώς, στο συμπέρασμα ότι έχουμε ένα πολυτμηματοποιημένο πλάνο κι αυτό γιατί ναι μεν κάθε μέλος της οικογενειακής επιχείρησης αναλαμβάνει τη διοίκηση των βασικών τομέων της επιχείρησης από την άλλη, όμως, βλέπουμε να ισχύει ταυτόχρονα το άτυπο πολυμετοχικό management. Παρατηρείται, έτσι, ότι η τμηματοποίηση του βασικού πλάνου στρατηγικής και συνεπώς η δημιουργία ξεχωριστών πλάνων εστιάζεται κυρίως στον παραγωγικό τομέα ή τομέα μεταποίησης, στον οικονομικό και στο τμήμα πωλήσεων.

2. **Μη θεσμοθετημένος έλεγχος:** Το σύνολο των ερωτηθέντων - συνεντευξιαζόμενων ιδρυτών δήλωσε ότι ο έλεγχος που ασκείται από τους ίδιους σε θέματα σχετικά με την επίλυση προβλημάτων, δεν είναι ενέργειες που έχουν συμπεριληφθεί στη στρατηγική της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, οι ιδρυτές και τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης δρουν εφόσον παρουσιαστεί το πρόβλημα. Η επίλυση του εκάστοτε προβλήματος είναι αποτέλεσμα συζήτησης των μελών τη στιγμή που αυτό θα προκύψει.

«Δεν ακολουθούμε συγκεκριμένες τακτικές για να λύσουμε ένα πρόβλημα. Όταν παρουσιαστεί κάποιο, το συζητάμε εκείνη τη στιγμή είτε μέσω τηλεφώνου αν κάποιος δεν μπορεί να παραβρεθεί εκείνη τη στιγμή στην επιχείρηση. Κάνουμε μια συζήτηση στο πόδι και βρίσκουμε την κατάλληλη λύση»

3. **Βραχύπνοα πλάνα:** Παρατηρείται ότι οι στόχοι που θέτουν οι συγκεκριμένες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι βραχυπρόθεσμοι κι αυτό συμβαίνει κυρίως λόγω της οικονομικής κρίσης αλλά και λόγω της προοπτικής που θέτει η επόμενη γενιά ή γενιά των διαδόχων για τον εαυτό της. Επίσης, η ύπαρξη βραχύπνων πλάνων αποτρέπει τους ιδρυτές να προβούν σε λήψη δανείων, τα οποία τους βάζουν σε μακρόχρονη περίοδο εξόφλησης. Συνεπώς, κατανοούμε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν μπορούν να σχεδιάζουν βραχύπνοα πλάνα και να περιλαμβάνουν σε αυτά μακροχρόνιες οφειλές, πράγμα που αναφέρθηκε ομόφωνα από όλους τους ιδρυτές.

4. **Επικοινωνία:** Όσον αφορά το κομμάτι της επικοινωνίας, το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της στρατηγικής, σημειώθηκαν τα εξής:

- i. Βασικό μέσο επικοινωνίας και κύριο χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η συζήτηση κατά κύριο λόγο μεταξύ των μελών της οικογένειας αλλά και των υπόλοιπων μελών.
- ii. Η ύπαρξη συμβουλίων και η ικανοποιητική συχνότητα πραγματοποίησης αυτών.
- iii. Ο ρόλος των συμβουλίων είναι πέρα από τη δημιουργία του πλάνου στρατηγικής και ο έλεγχος της σωστής εφαρμογής και τήρησης αυτού. Με άλλα λόγια μπορούμε να πούμε ότι τα συμβούλια είναι το μέσο για τη δημιουργία, την τήρηση, τον επαναπροσδιορισμό και τον έλεγχο των στρατηγικών.
- iv. Στα συμβούλια των οικογενειακών επιχειρήσεων αποφεύγεται καθώς δεν θεωρείται σημαντική ύπαρξη και η διατύπωση κάποιου εξωτερικού συμβούλου. Αυτό συμβαίνει διότι ο εξωτερικός σύμβουλος θεωρείται ξένος για την επιχείρηση και ότι βρίσκεται «έξω από τα πράγματα» γεγονός που τον καθιστά, στα μάτια των μελών, ανίκανο να διατυπώσει ορθή άποψη.
- v. Η διατύπωση απόψεων γίνεται ελεύθερα, προφορικά και από όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης που συμμετέχουν στα συμβούλια.

5. **Ο ρόλος του ιδρυτή:** Στις πραγματοποιηθείσες συνεντεύξεις μας με τους ιδρυτές των οικογενειακών επιχειρήσεων ερευνήθηκε και η πιθανή σχέση ανάμεσα στο θεσμικό ή μη επίπεδο της στρατηγικής και στο ρόλο που διαδραματίζουν οι ιδρυτές κατά το σχεδιασμό αυτής.

Παρατηρήσαμε, λοιπόν, μέσα από τα λεγόμενα των ιδρυτών ότι ανεξάρτητα από το μοντέλο διοίκησης που εφαρμόζει η καθεμιά από τις εξεταζόμενες οικογενειακές επιχειρήσεις οι ιδρυτές δίνουν τη δυνατότητα στα μέλη που λαμβάνουν μέρος στη δημιουργία του στρατηγικού πλάνου να εκφράζουν τις απόψεις τους ανοιχτά, χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι ο ιδρυτής θα ακολουθήσει την εκάστοτε πρόταση.

Ο ιδρυτής είναι εκείνος που «μετράει» τις προτάσεις και είναι υπεύθυνος για τη χάραξη της σωστής στρατηγικής. Θα λέγαμε ότι έχει τον πρώτο και τον τελευταίο ρόλο κατά το σχεδιασμό, την εφαρμογή και τον έλεγχο του πλάνου στρατηγικής.

Ακόμη, διακρίνουμε ότι ο ρόλος του ιδρυτή, όσον αφορά τη στρατηγική αλλά και την επιχείρηση γενικότερα, δεν παύει να ισχύει με την έξοδό του από την επιχείρηση ωστόσο αποκτά ένα συμβουλευτικό χαρακτήρα, πράγμα που είναι πολύ χρήσιμο για τη νέα γενιά, όπως επισημαίνουν και οι 3 από τις 10 οικογενειακές επιχειρήσεις στις οποίες πρόκειται οσονούπω να συμβεί η διαδοχή.

Συνεπώς, διαπιστώνουμε ότι οι ιδρυτές των οικογενειακών επιχειρήσεων δρουν στο θέμα της στρατηγικής όπως ακριβώς και οι διευθυντές των άλλων μορφών επιχειρήσεων. Άρα, αντιλαμβανόμαστε πως ο ρόλος του ιδιοκτήτη δεν έχει καμία σχέση με το βαθμό θεσμικού επιπέδου της στρατηγικής, ο βαθμός αυτός σχετίζεται με τη φύση της ίδιας της οικογενειακής επιχείρησης.

3.11 Οικονομική κρίση

Το σύνολο των συνεντευξιαζόμενων οικογενειακών επιχειρήσεων ανέφερε την παρουσία της οικονομικής κρίσης ως ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα, τόσο των οικογενειακών επιχειρήσεων όσο και όλης της αγοράς.

Από τις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις ειπώθηκε ότι η οικονομική κρίση που ταλανίζει αυτή τη στιγμή την ελληνική αγορά, βλάπτει ακόμη και τις πιο υγιείς οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς λειτουργεί σαν αλυσιδωτή αντίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, μια οικογενειακή επιχείρηση που δεν αντιμετωπίζει αυτή καθ' αυτή κάποιο σοβαρό πρόβλημα έχει αρνητικές συνέπειες, όταν μια, μεγαλύτερης σημαντικότητας, επιχείρηση του κλάδου κλείσει λόγω οικονομικής κρίσης και αφήσει ανοιχτούς λογαριασμούς. Για το λόγο αυτό, αν και δεν τέθηκε ως στόχος στην αρχή θα διερευνήσουμε τη σχέση μεταξύ οικογενειακής επιχείρησης και οικονομικής κρίσης.

Μέσα από την πρωτογενή έρευνά μας επιβεβαιώνονται επίσης οι πληροφορίες που καταγράφηκαν από τη βιβλιογραφική έρευνα, ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο ευέλικτες στην οικονομική κρίση εξαιτίας των ποιοτικών χαρακτηριστικών που διαθέτουν. Αυτό όμως ταυτόχρονα γεννά κι ένα άλλο πρόβλημα το οποίο δεν είναι άλλο από τη μείωση του προσωπικού των οικογενειακών επιχειρήσεων, λόγω περιορισμού των παγίων εξόδων και την ανάληψη περισσότερων καθηκόντων από τα μέλη της οικογένειας, πράγμα που οδηγεί στην αύξηση της ανεργίας.

Επιπλέον, η οικονομική κρίση οδηγεί τους ιδρυτές- διευθυντές των οικογενειακών επιχειρήσεων να σκέφτονται τρόπους ώστε να καταφέρει η επιχείρηση να βγει αλώβητη από αυτήν. Οι τρόποι αντιμετώπισης της κρίσης που αναφέρθηκαν από τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις είναι οι εξής:

1. Λιτός προϋπολογισμός: Όπως παρατέθηκε και στο πρώτο μέρος της εργασίας μας, δηλαδή στη βιβλιογραφική μας έρευνα, η δυνατότητα κατάρτισης ενός λιτού προϋπολογισμού εξόδων αποτελεί ένα κύριο στοιχείο των οικογενειακών επιχειρήσεων και τρόπο αντιμετώπισης της κρίσης. Μέσα από την πρωτογενή έρευνα βλέπουμε να επαληθεύεται αυτός ο τρόπος αντιμετώπισης, αφού 8/10 οικογενειακών επιχειρήσεων ανέφεραν διάφορα στοιχεία που καθιστούν τον προϋπολογισμό λιτό. Μερικά από τα στοιχεία αυτά είναι:

- α. Μείωση της ποσότητας των προϊόντων από τους προμηθευτές της οικογενειακής επιχείρησης,
- β. Πιθανή μείωση της ποιότητας των προϊόντων, έτσι ώστε να είναι πιο ανταγωνιστικό το προϊόν που θα βγει στην αγορά «αφού όλοι ζητάνε το φθηνό, χωρίς να παίζει ρόλο πρωτεύοντα, η ποιότητα», είτε η ιδιοκτήτρια της επιχείρησης MADNESS.
- γ. Μείωση των ωρών εργασίας των εργαζομένων. «Προσπαθώ να απασχολώ λιγότερο προσωπικό τις ημέρες που δεν έχει πολλή κίνηση, π.χ. Δευτέρα – Πέμπτη», μας ανέφερε ένας εκ των συνεντευξιαζόμενων ιδρυτών.
- δ. Μείωση των μισθών των εργαζομένων, είτε είναι μέλη της οικογένειας είτε όχι.
- ε. Μείωση του κέρδους των προϊόντων σε συνδυασμό με προσφορές και εκπτώσεις.

Πολλά από τα παραπάνω δεν αποτελούν στοιχεία αντιμετώπισης της κρίσης μόνο από μεριάς οικογενειακών επιχειρήσεων αλλά των επιχειρήσεων γενικότερα. Ωστόσο εμείς θεωρήσαμε σωστό να τα αναφέρουμε εφόσον αυτά διατυπώθηκαν από τους ιδρυτές των οικογενειακών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, αλλά και επειδή οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιδρούν ταχύτερα με τις παραπάνω ενέργειες.

2. Απολύσεις προσωπικού: Ήδη 3/10 επιχειρήσεις που εξετάσαμε έχουν προβεί σε απολύσεις προσωπικού, ενώ ταυτόχρονα τα οικογενειακά μέλη της επιχείρησης αναλαμβάνουν περισσότερα καθήκοντα για να καλυφθούν οι ανάγκες. Ως παράδειγμα αναφέρουμε τα λόγια ενός εκ των ιδρυτών μιας εκ των τριών αυτών επιχειρήσεων: «Ο γιος μου ναι μεν έχει τον έλεγχο της παραγωγής αλλά ταυτόχρονα χειρίζεται ένα βασικό μηχάνημα παραγωγής, που παλαιότερα πλήρωνα τρεις εργάτες για να μου κάνουν αυτή τη δουλειά.»

Τα στοιχεία αυτά επιβεβαιώνονται ποσοτικά και διαγραμματικά στο τέλος της ενότητας αυτής στους πίνακες 10 και 11, όπου και αναλύονται περαιτέρω.

3. Περιορισμός προσωπικών εξόδων: Βλέπουμε ότι το 100% των οικογενειακών επιχειρήσεων που ερευνήσαμε εξοικειώνεται με την ιδέα

να καταναλώνει με μέτρο τα χρήματα που βγάζει από την επιχείρηση. Η εξοικονόμηση αυτή αναφέρεται τόσο στα μέλη που απασχολούνται στην επιχείρηση όσο και από τα μέλη της οικογένειας που δεν εργάζονται στην επιχείρηση. Το συμπέρασμά μας αυτό επιβεβαιώνεται με την εξής χαρακτηριστική φράση ενός ιδρυτή: «Είμαι λάτρης της οικιακής οικονομίας και πιστεύω ότι αυτή είναι και η βάση της επιχειρησιακής οικονομίας αλλά και της επιστήμης της οικονομίας και της κοινωνίας.» Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο λιτός προϋπολογισμός σε συνδυασμό με την ιδέα εξοικονόμησης των αποκτηθέντων χρημάτων αποτελούν το βασικό ποιοτικό χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων που αντιτίθενται στην οικονομική κρίση, όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφική έρευνα.

4. Συνεχής επαναπροσδιορισμός στρατηγικού πλάνου κατά τη διάρκεια της χρονιάς: Το σύνολο των ερευνώμενων οικογενειακών επιχειρήσεων δήλωσε ότι κάνει συνεχή επαναπροσδιορισμό του στρατηγικού του πλάνου, μιας και οι στόχοι που βάζει είναι βραχυπρόθεσμοι λόγω οικονομικής κρίσης. Επίσης, επικρατεί η άποψη ότι «μόνο έτσι μπορεί κανείς να επιβιώσει». Άλλο ένα ποιοτικό χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων, το οποίο διευκολύνει τη συνεχή αναπροσαρμογή του στρατηγικού πλάνου με τα εκάστοτε οικονομικά δεδομένα, συγκριτικά με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η καθημερινή και άμεση επικοινωνία.

Τέλος, αναφέρθηκε ότι η οικονομική κρίση επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις καθώς λειτουργεί και ως αίτιο συγκρούσεων (αυτό παρουσιάζεται στον πίνακα με τα αίτια των συγκρούσεων).

Πίνακας 12

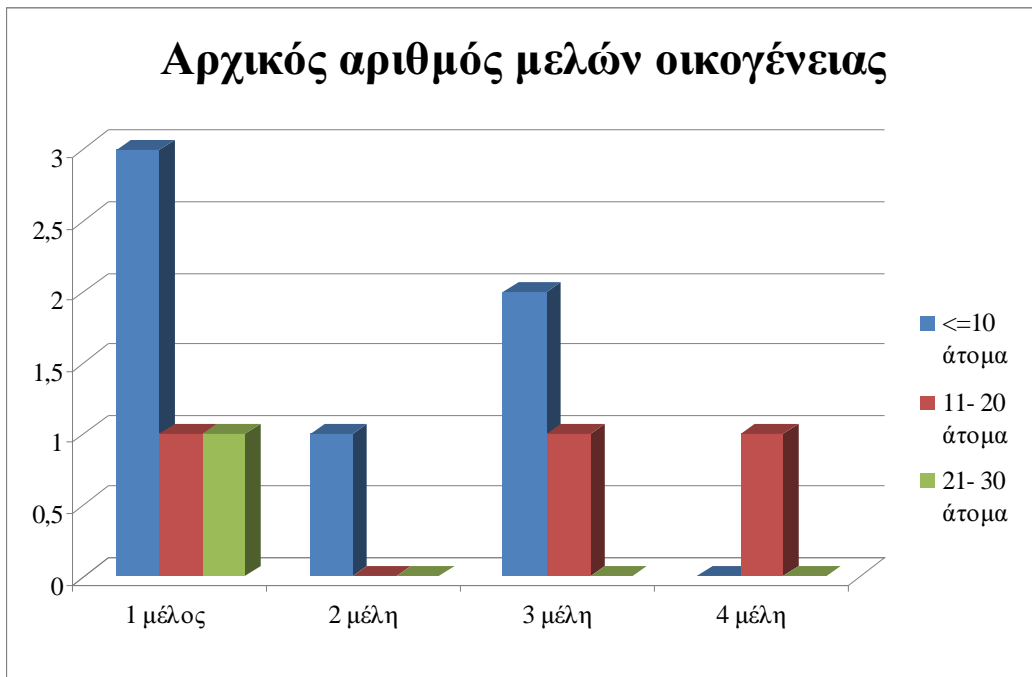
Αριθμός μελών της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση αρχικά σε σχέση με τον συνολικό αριθμό εργαζομένων						
	<= 10 άτομα εργαζόμενοι		11- 20 άτομα εργαζόμενοι		21 -30 άτομα εργαζόμενοι	
	N	F%	N	F%	N	F%
1 μέλος	3	50	1	33	1	100
2 μέλη	1	17	0	0	0	0
3 μέλη	2	33	1	33	0	0
4 μέλη	0	0	1	33	0	0
Σύνολο	6	100	3	100	1	100

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι οι μισές από τις οικογενειακές επιχειρήσεις που είχαν προσωπικό μέχρι και 10 άτομα (3 στις 6), απασχολούσαν ένα μέλος της οικογένειας. Χωρίς ιδιαίτερες αποκλίσεις, οι υπόλοιπες τρεις οικογενειακές επιχειρήσεις που είχαν αρχικά έως και 10 άτομα προσωπικό, απαντούν ότι απασχολούσαν στην αρχή της λειτουργίας τους είτε 2 μέλη της οικογένειας (1 στις 6) είτε 3 μέλη (2 στις 6).

Επίσης, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η καθεμία εκ των 3 οικογενειακών επιχειρήσεων που δήλωσαν ότι στην αρχή είχαν 11 – 20 άτομα προσωπικό απασχολεί είτε 1 μέλος είτε 3 ή 4 μέλη της οικογένειας.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι η μια εκ των δέκα ερευνώμενων οικογενειακών επιχειρήσεων που μας είπε ότι απασχόλησε 21 έως και 30 άτομα προσωπικό στην αρχή της λειτουργίας της είχε μόνο ένα μέλος της οικογένειας στην δουλειά.

Διάγραμμα 10



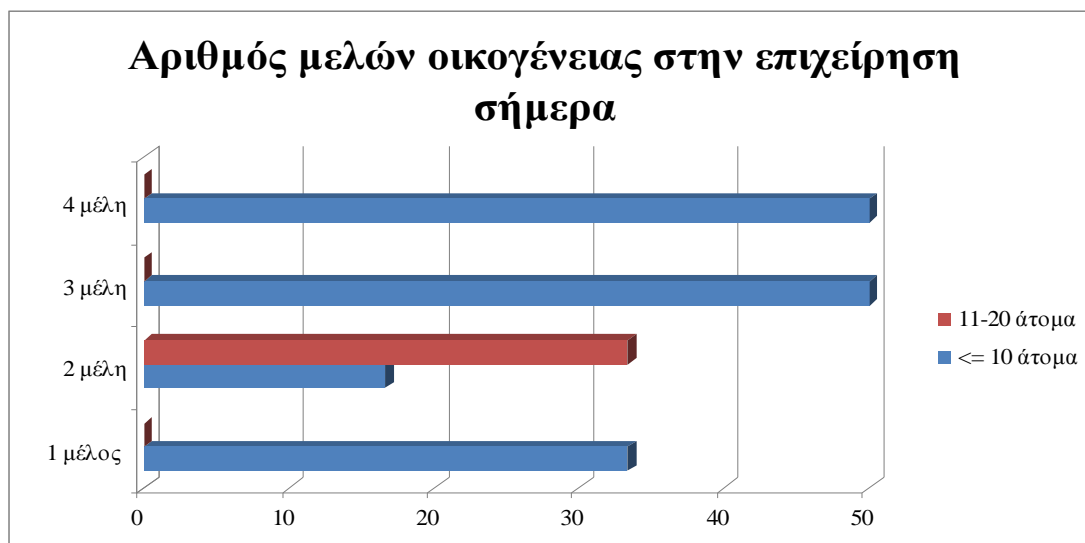
Πίνακας 13

Αριθμός μελών οικογένειας που εργάζονται σήμερα στην επιχείρηση σε σχέση με τον αριθμό εργαζομένων				
	<= 10 άτομα εργαζόμενοι		11- 20 άτομα εργαζόμενοι	
	N	F%	N	F%
1 μέλος	2	33	0	0
2 μέλη	1	17	1	33
3 μέλη	3	50	0	0
4 μέλη	3	50	0	0
Σύνολο	9	150	1	33

Βασιζόμενοι στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι οι περισσότερες από τις μισές οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν προσωπικό μέχρι και 10 άτομα (6 στις 9), απασχολούν 3 μέλη της οικογένειας (3/6) ή 4 μέλη της οικογένειας (3/6). Χωρίς ιδιαίτερες αποκλίσεις, οι υπόλοιπες τρεις οικογενειακές επιχειρήσεις που είχαν αρχικά έως και 10 άτομα προσωπικό, απαντούν ότι απασχολούσαν στην αρχή της λειτουργίας τους είτε 2 μέλη της οικογένειας (1 στις 6) είτε 3 μέλη (2 στις 6).

Επίσης, βλέπουμε ότι 1 εκ των 10 οικογενειακών επιχειρήσεων που δήλωσαν ότι σήμερα έχει 11 – 20 άτομα προσωπικό 2 μέλη της οικογένειας στην δουλειά.

Διάγραμμα 11



ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ

Στο τρίτο μέρος της πτυχιακής μας εργασίας εκθέτουμε τα συμπεράσματά μας, όπως αυτά προέκυψαν μετά από την ολοκληρωμένη έρευνα που πραγματοποιήσαμε. Τα συμπεράσματα αυτά παρουσιάζονται με συγκριτική μορφή μεταξύ των αποτελεσμάτων της δευτερογενούς (βιβλιογραφική και της πρωτογενούς έρευνας. Να αναφέρουμε, επίσης, ότι η συγκριτική αυτή μελέτη επικεντρώνεται περισσότερο είτε στα στοιχεία εκείνα της βιβλιογραφίας που επαληθεύονται από την πρωτογενή έρευνα είτε σε εκείνα που αντικρούονται με αυτή.

Ξεκινώντας από την ενότητα «Καθημερινότητα» το στοιχείο της βιβλιογραφικής έρευνας που επαληθεύεται ακράδαντα από την πρωτογενή είναι η απουσία διαχωρισμού ανάμεσα στα δύο συστήματα της οικογενειακής επιχείρησης, την οικογένεια και την επιχείρηση. Η επαλήθευση έρχεται από το σύνολο των οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οποίες υποστηρίζουν ότι δεν υφίσταται οικογενειακή επιχείρηση χωρίς τα δύο αυτά συστήματα να συνδέονται και να αλληλεξαρτώνται.

Όσον αφορά τη μεταφορά των προβλημάτων από το ένα σύστημα στο άλλο επιβεβαιώνεται μόνο η περίπτωση μεταφοράς από το σύστημα επιχείρηση στο σύστημα οικογένεια και όχι και το αντίστροφο.

Επίσης, οι ιδρυτές των οικογενειακών επιχειρήσεων τόνισαν, σχετικά με την καθημερινότητα, ότι το βασικότερο μέσο επικοινωνίας μεταξύ των μελών αυτών είναι η καθημερινή συζήτηση, άποψη η οποία βρίσκεται σε απόλυτη ταύτιση με τα βιβλιογραφικά δεδομένα. Η καθημερινή συζήτηση είναι ένα βασικό συστατικό των οικογενειακών επιχειρήσεων καθώς βλέπουμε να γίνεται λόγος για αυτή, πέρα από την ενότητα της καθημερινότητας και στις ενότητες «τα χαρακτηριστικά» της οικογενειακής επιχείρησης και στη «στρατηγική».

Ακόμη σχετικά με τα θέματα αμοιβών και τη διαχείριση του ταμείου της επιχείρησης που εμπεριέχονται στο κομμάτι της καθημερινότητας συναντάμε δύο βασικά σημεία, τα οποία αξίζει να αναφερθούν σε αυτό το τρίτο μέρος της εργασίας. Το πρώτο σημείο έχει να κάνει με το διαχωρισμό του ταμείου σε i. Κοινό ταμείο – ισόποση κατανομή κερδών και ii. Ανεξάρτητο ταμείο – μισθός στα μέλη της οικογένειας και επαληθεύει εν μέρει τα δεδομένα της δευτερογενούς έρευνας σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα της καθημερινότητας. Πιο αναλυτικά, αν και βλέπουμε

να υφίσταται μια πρόοδος, με τις δύο διαστάσεις που εμφανίζονται στο θέμα «Ταμείο», οι συνεντεύξεις απέδειξαν ότι όντως όταν υπάρξει ανάγκη σε κάποιο μέλος στην οικογένεια θα δοθούν επιπλέον χρήματα τα οποία δεν θα αφαιρεθούν από το βασικό μισθό, με όποιο από τα δύο συστήματα πληρωμής κι αν λειτουργεί η επιχείρηση. Το δεύτερο σημείο αναφέρει ότι αν και τα χρήματα αυτά θα δοθούν σε όποιον τα χρειαστεί, χωρίς να κρατηθούν αργότερα από το μισθό του, ωστόσο η είσπραξη αυτών θα γίνει εφόσον υπάρξει ομόφωνη συγκατάθεση από τα μέλη της οικογένειας, γεγονός που αντικρούει την υπόλοιπη πρόταση της βιβλιογραφίας σύμφωνα με την οποία ο καθένας αντιλαμβάνεται το ταμείο της οικογενειακής επιχείρησης ως ένα προσωπικό του τραπεζικό λογαριασμό από τον οποίο μπορεί να αντλεί όποτε και όποιο ποσό αυτός επιθυμεί χωρίς να δώσει λογαριασμό σε κανέναν.

Συνοψίζοντας τα ευρήματα της πρωτογενούς μας έρευνας γύρω από το θέμα της καθημερινότητας και μελετώντας τα με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα, παρατηρούμε ότι δύο στοιχεία που προήλθαν από την πρώτη αναφερθείσα παραπάνω δεν τα συναντήσαμε καθόλου στη δεύτερη. Το ένα εκ των στοιχείων είναι «η ιδιαιτερότητα των σχέσεων με ανεπτυγμένο το ένστικτο της ασφάλειας μεταξύ των μελών της οικογένειας με τη στενή έννοια μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση» και το δεύτερο «η μεταβίβαση των ιδίων αρχών και αξιών από τον ιδρυτή στην οικογένειά του αλλά και στο προσωπικό της επιχείρησής τους».

Περνώντας στη διαδοχή θα αναφερθούμε πρώτα στα συμπεράσματα που εξήχθησαν από τη βιβλιογραφία και στη συνέχεια σε αυτά που προήλθαν από τις συνεντεύξεις για το συγκεκριμένο ζήτημα.

Μέσα από τη δευτερογενή έρευνα διαπιστώσαμε ότι η διαδοχή θεωρείται ένα πρόβλημα – πρόκληση για τους ιδρυτές των οικογενειακών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, το πρόβλημα αυτό δημιουργείται από τους ίδιους καθώς δεν λαμβάνουν εγκαίρως τα κατάλληλα μέτρα έτσι ώστε να καταφέρουν να πραγματοποιήσουν μια επιτυχημένη μεταλαμπάδευση της επιχείρησης που δημιούργησαν και διοικούν.

Παρατηρήσαμε, επίσης, με βάση τα δεδομένα της βιβλιογραφίας, ότι η διαδοχή δεν αποτελεί πλάνο ανεξάρτητο από το επιχειρησιακό αλλά μέρος αυτού.

Ακόμη, είδαμε να τονίζεται η αναγκαιότητα ύπαρξης μιας στρατηγικής, η οποία αναφέρεται στη διαδοχή και απαρτίζεται από τις εξής τρεις φάσεις: α. τις βασικές προϋποθέσεις, β. τον προσδιορισμό των προσόντων και γ. την υλοποίηση του σχεδίου.

Επιπλέον, κατεγράφησαν και τα εμπόδια εκείνα που παρακωλύουν την ικανότητα μεταφοράς της επιχείρησης από την παρούσα κατάσταση σε μια επιτυχημένη περιήγηση της διαδικασίας σχεδίασης της διαδοχής, όπως ακριβώς αναφέρθηκε και στη βιβλιογραφική έρευνα.

Τέλος, παρουσιάστηκαν οι λόγοι για τους οποίους οι ιδρυτές των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν διαθέτουν κάποιο πλάνο διαδοχής. Οι λόγοι αυτοί είναι αποτέλεσμα εμπειρικών ερευνών και αναφέρουν ότι δεν υπάρχει πλάνο διαδοχής καθώς οι ιδρυτές ισχυρίζονται ότι είτε είναι πολύ απασχολημένοι είτε δεν έχουν εμπιστοσύνη σε κανένα κληρονόμο ή η διαίωσιση της οικογενειακής επιχείρησης δεν αποτελεί για αυτούς σημαντικό θέμα.

Από την άλλη μεριά, η πρωτογενής έρευνα αντικρούει τη δευτερογενή καθώς παρατηρήσαμε ότι 8 στις 10 οικογενειακές επιχειρήσεις δήλωσαν πως διαθέτουν ένα πλάνο διαδοχής και μάλιστα η διαδικασία σχεδιασμού αυτού ξεκινά σχετικά νωρίς και ειδικότερα όταν τα μέλη της οικογένειας – πιθανοί διάδοχοι της επιχείρησης είναι περίπου στην ηλικία των 18 χρόνων.

Διαπιστώσαμε, επίσης, ότι οι ιδρυτές των οικογενειακών επιχειρήσεων αν και δεν αντιλαμβάνονται ότι εφαρμόζουν μια στρατηγική κατά το σχεδιασμό του πλάνου διαδοχής, ωστόσο από τα λεγόμενά τους φαίνεται η ύπαρξη μιας τέτοιας στρατηγικής. Αναλυτικότερα, οι ιδρυτές ανέφεραν στις συνεντεύξεις τους ότι επιλέγουν το διάδοχο της επιχείρησής τους, βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, τα οποία εντάσσονται στις δυο πρώτες φάσεις της στρατηγικής περί διαδοχής που είδαμε και στη βιβλιογραφία, δηλαδή στις βασικές προϋποθέσεις και στον προσδιορισμό των προσόντων του διαδόχου.

Από την πρωτογενή έρευνα παρατηρήσαμε ακόμη ότι καταρρίπτονται πολλά από τα εμπόδια που παρουσιάστηκαν στη βιβλιογραφική έρευνα σχετικά με το σχεδιασμό του πλάνου διαδοχής. Παρόλο που κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων δεν έγινε καμία απευθείας αναφορά στα συγκεκριμένα εμπόδια, οι ιδρυτές ωστόσο στην ενότητα της καθημερινότητας, της στρατηγικής και των συγκρούσεων μίλησαν για τα στοιχεία αυτών που αναιρούν μερικά από τα εμπόδια της βιβλιογραφίας. Συγκεκριμένα, ένα από τα στοιχεία αυτά είναι η καθημερινή και άμεση συζήτηση μεταξύ των μελών της οικογένειας που απασχολούνται στην επιχείρηση αλλά πολλές φορές και μεταξύ των προαναφερθέντων και των εργαζομένων της επιχείρησης. Το χαρακτηριστικό αυτό των οικογενειακών επιχειρήσεων έρχεται σε αντίθεση με το 10ο εμπόδιο της δευτερογενούς έρευνας, το οποίο αναφέρεται στην έλλειψη έκφρασης

συναισθημάτων και επιθυμιών μεταξύ των μελών της οικογένειας. Η καθημερινή και άμεση συζήτηση αντικρούεται, επιπροσθέτως, με το 8ο εμπόδιο της βιβλιογραφίας. Στο εμπόδιο αυτό έχουμε άμεση αντιπαράθεση βιβλιογραφίας και πρωτογενούς έρευνας, καθώς στην πρώτη γίνεται λόγος για έμμεση επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας για την επίλυση είτε διαπροσωπικών προβλημάτων μέσα στην επιχείρηση είτε καθαρά επιχειρησιακών, ενώ στη δεύτερη τονίζεται η ύπαρξη άμεσης επικοινωνίας για πάσης φύσεως πρόβλημα οποτεδήποτε αυτό προκύψει. Όπως ανέφερε ένας εκ των ιδρυτών «η καθημερινή συζήτηση μας βοηθά να λύσουμε τυχόν προβλήματά μας και πολλές φορές είναι μια ‘στο πόδι’ συζήτηση».

Το δεύτερο αλλά εξίσου σημαντικό στοιχείο, για το οποίο είδαμε να γίνεται λόγος στο κομμάτι των συγκρούσεων και της καθημερινότητας, είναι η ύπαρξη πραγματικής αγάπης ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας. Όπως είπαμε και στην ανάλυση των συνεντεύξεων η αγάπη που υπάρχει είναι τόσο δυνατή και παρέχει ένα αίσθημα ασφάλειας όταν δουλεύουν μεταξύ τους τα μέλη. Συνεπώς, δεν γίνεται να μιλάμε από τη μια για αίσθημα ασφάλειας και από την άλλη για έλλειψη συναισθηματισμού, συγχώρεσης, εκτίμησης και αναγνώρισης (εμπόδια 6, 2 και 1 αντίστοιχα).

Πέραν των όσων αναφέρθηκαν μέχρι στιγμής, διαπιστώνουμε από τις συνεντεύξεις ότι η διαδοχή αποτελεί σοβαρό πρόβλημα για τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Το πρόβλημα αυτό, όμως, δεν φαίνεται να παρουσιάζεται στο κομμάτι του σχεδιασμού, όπως εκτέθηκε στη βιβλιογραφία, αλλά γεννάται με την υλοποίηση του σχεδίου μεταλαμπάδευσης καθώς ο ιδρυτής συνεχίζει να εμπλέκεται σε διάφορα θέματα που αντιμετωπίζει η οικογενειακή επιχείρηση και μετά από την τυπική του έξοδο από αυτή.

Κλείνοντας το τμήμα της συγκριτικής μελέτης περί διαδοχής θα ήταν σημαντική μας παράλειψη, εάν δεν αναφερόμασταν και στους λόγους απουσίας του, αφού στις συζητήσεις είδαμε να λείπει ένα τέτοιο πλάνο σε 2 εκ των 10 οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι λόγοι που ανέφεραν οι δύο αυτοί ιδρυτές ως αίτια απουσίας δεν συνάδουν εν γένει με τους λόγους της βιβλιογραφίας. Πιο συγκεκριμένα, ο ισχυρισμός, με βάση τη δευτερογενή έρευνα, των ιδρυτών για τη διαίωνιση των επιχειρήσεών τους δεν αποτελεί σημαντικό θέμα γι' αυτούς επαληθεύεται από την απάντηση ενός εκ των δύο ιδρυτών, καθώς ο ίδιος αναφέρει ότι σκοπεύει να πουλήσει την επιχείρηση σε ένα τρίτο πρόσωπο εφόσον υπάρξει σοβαρή και αξιόλογη προσφορά. Αντίθετα, ο άλλος ιδρυτής βλέπουμε να δίνει ένα νέο αίτιο,

το οποίο μπορεί να εμπλουτίσει τη βιβλιογραφία. Ειδικότερα, παρατηρούμε να εισέρχεται το στοιχείο της αγάπης προς την επιχείρηση ως λόγος απουσίας του πλάνου αλλά και η πεποίθηση του ιδρυτή ότι η επιχείρηση αποτελεί για τον ίδιο ένα σημαντικό μέρος της ζωής του.

Προχωρώντας στην ενότητα των «συγκρούσεων» η πρωτογενής έρευνα έρχεται να επαληθεύσει τα δεδομένα που είχαμε από τη δευτερογενή έρευνα, τα οποία έκαναν λόγο για την ύπαρξη άτυπου πολυμετοχικού management στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένο οργανόγραμμα και μια δομημένη διοίκηση, αλλά ο καθένας μπορεί να έχει αρμοδιότητες οποιουδήποτε είδους, είτε γνωρίζει είτε όχι, και συνάμα να μπερδεύεται ο ένας «στα πόδια» του άλλου. Επίσης ένα ακόμη στοιχείο το οποίο αναφέρεται πολύ συχνά τόσο στην πρωτογενή όσο και στη βιβλιογραφική έρευνα είναι η έλλειψη διαχωρισμού οικογενειακού συστήματος με το επιχειρησιακό και η διατήρηση της οικογενειακής οικειότητας και στην επιχείρηση, πράγμα που λειτουργεί τότε ανασταλτικά και τότε κατασταλτικά ως προς τη δημιουργία συγκρούσεων.

Άλλες δυο περιοχές αιτιών που επαληθεύονται μέσα από την έρευνα μας στις οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι τα θέματα αμοιβών και το χάσμα γενεών ή της διαφορετικής δουλειάς και lifestyle, όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφική έρευνα. Παρατηρείται όμως, παρόλο που έχουμε την ίδια παρουσία θεμάτων με τη βιβλιογραφία, ότι ο τρόπος αντιμετώπισης αυτών των συγκρούσεων από τα μέλη της οικογένειας είναι εντελώς διαφορετικός με αυτόν που αναφέρεται στη βιβλιογραφία και που μπορεί να ίσχυε πριν μερικά χρόνια. Και οι 10 ιδρυτές μας είπαν, εμμέσως πλην σαφώς, ότι βλέποντας τη λειτουργία άλλων οικογενειακών επιχειρήσεων, την εξέλιξη αυτών από το παρελθόν στο παρόν και τα προβλήματα που αντιμετώπισαν (με τυχόν πείρα του ιδρυτή, ως εργαζόμενου σε κάποια από αυτές στο παρελθόν) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι αυτοί για τις δικές τους οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να αποφύγουν την δημιουργία συγκρούσεων για κάποια καθιερωμένα θέματα. Έτσι υπάρχει, θα λέγαμε, από τους τωρινούς ιδρυτές και τα μέλη της οικογένειας μια πρόληψη όσον αφορά αυτά τα προβλήματα των συγκρούσεων και φροντίζουν να παίρνουν «μέτρα» για την αποφυγή εμφάνισης αυτών, έχοντας ως κύριο άξονα την οικογενειακή αγάπη. Είναι κάτι το αξιοσημείωτο αυτό το γεγονός, και δεν θα πρέπει να παραβλέπεται, γιατί μέσα από αυτό βλέπουμε την εξέλιξη και την προσπάθεια των οικογενειακών επιχειρήσεων να λειτουργήσουν

αποτελεσματικότερα και πιο οργανωμένα. Άρα θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ένα νέο στοιχείο που προέκυψε από την έρευνά μας για την βιβλιογραφία.

Τέλος, κλείνουμε με το σημείο όπου υπάρχει αντιπαράθεση του στοιχείου που προέκυψε από την πρωτογενή μας έρευνα, με αυτό της βιβλιογραφικής. Στην ενότητα της «διαδοχής» στο πρώτο μέρος της εργασίας μας, αναφέρονται 10 εμπόδια που υπάρχουν κατά την ανάθεση της διαδοχής ή τη διαμόρφωση του πλάνου της. Το πρώτο εμπόδιο, όπου η αρίθμησή του παρουσιάζει και το βαθμό σημαντικότητάς του, είναι η έλλειψη συγχώρεσης από τον ιδρυτή προς τα μέλη ή και μεταξύ τους. Αυτό παρατηρούμε να καταρρίπτεται με τα νέα δεδομένα που προέκυψαν από την πρωτογενή μας έρευνα, και αναφέρονται στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η χαρακτηριστική φράση αυτής της κατάρριψης, που διατυπώθηκε από την πλειοψηφία των ελλήνων ιδρυτών είναι η εξής:

«Όλα λύνονται με την αγάπη (οικογενειακή)»

Αυτή η αντιπαράθεση μας οδηγεί στη διεξαγωγή δυο πιθανών συμπερασμάτων. Το ένα είναι ότι αυτή η αντιπαράθεση εστιάζει στην κουλτούρα κάθε χώρας και βλέπουμε ότι οι έλληνες ιδρυτές δίνουν μεγαλύτερη βάση στην αγάπη ως μέσο αποφυγής πολλών δινών για την επιχείρηση σε σύγκριση με τους ευρωπαϊούς ιδρυτές, για τους οποίους μιλάει η βιβλιογραφία. Και το άλλο συμπέρασμα είναι ότι υπάρχει εξέλιξη των οικογενειακών επιχειρήσεων, και συγκεκριμένα των ελληνικών ως προς τα θέματα συγχώρεσης και σχέσεων μεταξύ των μελών – ιδρυτή και των μελών μεταξύ τους, οι οποίες βρήκαν έναν τρόπο να αντιμετωπίζουν με την οικογενειακή αγάπη ότι πρόβλημα κι αν προκύψει.

Φτάνοντας στο πρόβλημα της στρατηγικής παρατηρούμε ότι η πρωτογενής έρευνα παρουσιάζει σωρεία στοιχείων σχετικά με το θέμα αυτό ενώ η βιβλιογραφία εμφανίζει σημαντική έλλειψη πληροφοριών.

Καταρχήν, η πρωτογενής έρευνα συγκρούεται με το μόνο θέμα το οποίο αγγίζει η βιβλιογραφία. Αναλυτικότερα, βλέπουμε από τη δευτερογενή έρευνα ότι η συγκεκριμένη με τον όρο ‘στρατηγική’ αναφέρεται σε ένα άτυπο πλάνο που τις περισσότερες φορές υπάρχει μόνο στο μυαλό του ιδρυτή, δεν γνωστοποιείται στο σύνολο των εργαζομένων ενώ εφαρμόζεται και ελέγχεται σπάνια. Η πρωτογενής έρευνα με τη σειρά της έρχεται να μας αποδείξει ότι πραγματικά η στρατηγική είναι ένα αδόμητο πλάνο, το οποίο, όμως, αν και δεν έχει κάποιο θεσμικό υπόβαθρο παρόλα αυτά προέρχεται κατόπιν συζητήσεων. Συνεπώς δεν υπάρχει απλά στο μυαλό

του ιδρυτή αλλά στο μυαλό όλων των εργαζομένων της οικογενειακής επιχείρησης βάσει του οποίου και δουλεύουν.

Επίσης, το στρατηγικό πλάνο των οικογενειακών επιχειρήσεων, πέρα της γνωστοποίησής του, εφαρμόζεται και ελέγχεται τις περισσότερες φορές ετησίως. Ακόμη, βάσει και πάλι των αποτελεσμάτων της πρωτογενούς έρευνας αναπροσαρμόζεται συνεχώς ανάλογα με τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που παρουσιάζονται στην αγορά.

Εν συνεχεία, τα στοιχεία που απουσιάζουν από τη δευτερογενή έρευνα αλλά κατεγράφησαν από την πρωτογενή είναι τα ακόλουθα:

α. μη θεσμοθετημένος έλεγχος: Αν και στην προηγούμενη παράγραφο είδαμε ότι το πλάνο της στρατηγικής ελέγχεται, ωστόσο δεν υπάρχει θεσμοθετημένος έλεγχος όσον αφορά τα προβλήματα πιθανά θα εμφανιστούν. Με άλλα λόγια, δεν εμπεριέχονται σε αυτό καταγεγραμμένες εκ των προτέρων ενέργειες σε περίπτωση που παρουσιαστεί κάποιο πρόβλημα, το οποίο σχετίζεται με τη στρατηγική.

β. βραχύπνοα πλάνα: Τα στρατηγικά σχέδια των οικογενειακών επιχειρήσεων θέτουν στόχους βραχυπρόθεσμους, γεγονός που οφείλεται στην οικονομική κρίση αλλά κυρίως στην προοπτική που θέτει η επόμενη γενιά στον εαυτό της. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι η στρατηγική σχετίζεται με τους επιχειρηματικούς στόχους και τους στόχους ζωής, που έχει βάλει η νέα γενιά.

γ. ο ρόλος του ιδρυτή: Ο ιδρυτής της οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να έχει τον πρώτο και τον τελευταίο λόγο κατά το σχεδιασμό του στρατηγικού πλάνου και του συνόλου της επιχείρησης, ωστόσο το θεσμικό επίπεδο αυτού ορίζεται από την ίδια τη φύση της οικογενειακής επιχείρησης.

δ. επικοινωνία: Τέλος, στο κομμάτι της στρατηγικής εμπλέκεται και η επικοινωνία, η οποία όπως έχει ειπωθεί πολλές φορές έως τώρα είναι καθημερινή και άμεση ενώ αποτελεί ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων. Βλέπουμε, ακόμη, ότι πραγματοποιούνται συμβούλια και σε αυτής της μορφής τις επιχειρήσεις με ικανοποιητική συχνότητα, τα οποία όμως είναι επίσης άτυπα, όπως και όλο το στρατηγικό πλαίσιο. Ωστόσο, παρατηρούμε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν θέλουν να συμμετέχουν στα συμβούλιά τους εξωτερικοί καθώς πιστεύουν ότι απ' τη στιγμή που είναι έξω από τα πράγματα δεν μπορούν να έχουν ορθές απόψεις.

Θα κλείσουμε το κεφάλαιο της συγκριτικής μας μελέτης με την ενότητα της οικονομικής κρίσης για την οποία δεν είδαμε να γίνεται εκτενής αναφορά.

Η πρωτογενής έρευνα παρατηρήσαμε ότι επαληθεύει καταρχήν την πρόταση της βιβλιογραφίας, η οποία αναφέρει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο ευέλικτες στην οικονομική κρίση. Ενώ παράλληλα προσθέτει καινούρια στοιχεία στα μέτρα που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις αυτού του τύπου για να αντιμετωπίσουν την οικονομική κρίση και τα οποία, είναι εκτός από τη δυνατότητα κατάρτισης ενός λιτού προϋπολογισμού, οι απολύσεις προσωπικού, ο περιορισμός των προσωπικών εξόδων και ο συνεχής επαναπροσδιορισμός του στρατηγικού πλάνου.

Ειδικότερα, για τα στοιχεία αυτά έχουμε να πούμε πρώτα, ότι το μέτρο 1 «Δυνατότητα κατάρτισης ενός λιτού προϋπολογισμού» της βιβλιογραφίας επιβεβαιώνεται από την πρωτογενή έρευνα καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις που μελετήθηκαν δήλωσαν το συγκεκριμένο στοιχείο ως μέτρο αντιμετώπισης της οικονομικής κρίσης.

Στη βιβλιογραφία βλέπουμε επίσης να γίνεται λόγος για το μέτρο εκείνο που αναφέρεται στη συνύπαρξη συναισθήματος και επιχειρηματικότητας το οποίο αντιμετωπίζεται ως μέτρο ενάντια στην οικονομική κρίση από μεριάς οικογενειακών επιχειρήσεων. Το στοιχείο αυτό επαληθεύεται από την πρωτογενή έρευνα μέσω του στοιχείου με τίτλο «Απολύσεις προσωπικού».

Η συγκεκριμένη επαλήθευση είναι αποτέλεσμα της ακόλουθης παρατήρησης. Με βάση τους πίνακες 3, 4, 12 και 13 του δεύτερου μέρους διαπιστώνουμε ότι το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων που απασχολεί σήμερα έως και 10 άτομα εργαζόμενους, ανήλθε στο 90% από το 60% που ήταν στην αρχή, παρατηρούμε δηλαδή μια αύξηση της τάξεως του 30%. Ταυτόχρονα, βλέπουμε να αυξάνεται και ο αριθμός των μελών της οικογένειας που απασχολούνται σήμερα στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Με άλλα λόγια παρατηρούμε ότι παρόλο που ο αριθμός των εργαζομένων στις ερευνώμενες οικογενειακές επιχειρήσεις μειώνεται, ο αριθμός των μελών της οικογένειας που εργάζονται σε αυτές αυξάνεται.

Το συμπέρασμα της πρωτογενούς έρευνας επιβεβαιώνει τη βιβλιογραφική, η οποία μας αναφέρει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις προκειμένου να ανταπεξέλθουν στην οικονομική κρίση προβαίνουν σε απολύσεις, μειώνουν δηλαδή το προσωπικό τους, ενώ αυξάνουν τον αριθμό των μελών της οικογένειας που θα απασχοληθούν στην επιχείρηση και τα καθήκοντα που αυτοί αναλαμβάνουν.

Από την άλλη τα δύο νέα στοιχεία τα οποία προστίθενται στις ενέργειες που πραγματοποιούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις προκειμένου να ξεπεράσουν με ασφάλεια την οικονομική κρίση είναι:

- I. Περιορισμός των προσωπικών εξόδων: Τα μέλη της οικογένειας αρχίζουν να εξοικειώνονται με την ιδέα της λιτότητας και στην προσωπική τους ζωή. Παρατηρούμε από την πρωτογενή έρευνα ότι όλα τα μέλη της οικογένειας ξοδεύουν με σύνεση τα χρήματα που λαμβάνουν χωρίς σπατάλες.
- II. Συνεχής επαναπροσδιορισμός του στρατηγικού πλάνου κατά τη διάρκεια της χρονιάς: Βλέπουμε τις οικογενειακές επιχειρήσεις να κατανοούν ότι πρέπει να τίθενται λόγω της οικονομικής κρίσης πιο βραχυπρόθεσμοι στόχοι στρατηγικής αλλά και να επαναπροσδιορίζεται το πλάνο αυτό αρκετά συχνά μέσα στο έτος.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνάς μας το μοναδικό εμπόδιο που συναντήσαμε, το οποίο έχει ειπωθεί στην αρχή της πτυχιακής μας εργασίας και αποτελεί, όπως επίσης αναφέραμε, το ερέθισμα της συγκεκριμένης εργασίας, δεν είναι άλλο από την έλλειψη των βιβλιογραφικών δεδομένων σχετικά με το θέμα των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, βλέπουμε υπάρχει μεγάλη αρθρογραφία και ελληνική και ξένη αλλά η βιβλιογραφία, ανεξαρτήτως χώρας έκδοσης, υστερεί.

ΠΗΓΕΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Κεφαλάς Α. «Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία». Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, Νοέμβριος 2008.
- Gersick E. Kelin, Davis A. John, Hampton McCollom Marion, Lansberg I. . “Generation To Generation: Life Cycles of The Family Business”. Massachusetts : Harvard Business School Press Boston, 1997.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Chua H.Jess, Chrisman J.James, Sharma Pramodita. “Defining The Family Business by Behavior”. Baylor University, 1999.
- Miller D., Le Breton – Miller I. “Family Governance and Firm Performance : Agency, Stewardship and Capabilities”. Family Business Review, vol.XIX, no.1, Family Firm Institute, March 2006.
- Harvey S.James Jr. “Owner as Manager, Extended Horizons And The Family Firm”. International Journal of the Economics of Business, University of Hartford, vol.6, no.1, pp. 41 – 55, 1999.
- Hall A., Nordqvist M. “Professional Management In Family Business : Toward Extended Understanding”. Family Business Review, vol.XXI, no.1, Family Firm Institute, March 2008.
- Sharma Pramodita, Chrisman J.James, Chua H.Jess. “Strategic Management of Family Business : Past Research And Future Challenges”. Family Business Review, vol.10, no.1, Family Firm Institute, Spring 2007.
- Minichilli A., Corbetta Guido and MacMillan Ian C. . “Top Management Teams In Family-Controlled Companies: ‘Familianness’, ‘Faultiness’, and Their Impact of Financial Performance” . The Authors Journal compilation, Blackwell Publishing Ltd and Society for the Advancement of Management Studies, 2009.
- Grote J. . “Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry” . Family Business Review 16, no.2, June 2003.
- Levinson H. . “Conflicts That Plague Family Businesses” . Harvard Business Review, pp 90-95, March – April 1971.

- Bedeian G.Arthur, Burke G.Beverly, Mofett G.Richard. “Outcomes of Work-Family Conflict Among Married Male and Female Professionals”. Louisiana State University, Journal of Management, vol.14, no.3, 1988.
- Lansberg I. . “The Succession Conspiracy” . Family Business Review, 1983.
- Zahra A.S., Sharma Pramodita. “Family Business Research: A Strategic Reflection” . International Family Enterprise Research Academy, Jonkoping, Sweden, Spring 2004.
- Hubler M. Thomas. “The Most Prevalent Obstacles to Family Business Succession Planning” . Family Business Review, June 1999.

ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Pricewaterhouse Coopers (PwC), "Παγκόσμια Έρευνα για τις Οικογενειακές Επιχειρήσεις 2007-2008" . 2007-2008.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<http://www.knowhow.gr/?p=493>

http://www.bep.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=980&Itemid=192

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

<http://www.alba.edu.gr/faculty/Documents/Sarah.Alexis%20siite.pdf>

<http://www.kefalias.biz/GFBC/data/GFBC05GRK.pdf>

<http://www.espireas.gr/site/node/290>

<http://www.bluewavemag.com/blueart244.htm>

<http://epixeirein.gr/2008/03/25/'10-εντολές-επιβίωσης-επιτυχίας-για-τ/>

<http://www.sigmalive.com/inbusiness/news/communication/261986>

<http://www.e-erevna.gr/portal/story.aspx?ID=61156>

<http://www.x-hellenica.gr/PressCenter/PrinterFriendly.aspx?ID=410>

<http://news.pathfinder.gr/finance/business/443872.html>

