



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Εφαρμοσμένων Οικονομικών και
Περιφερειακής Ανάπτυξης
Κατεύθυνση Εφαρμοσμένων Οικονομικών και Διοίκησης

Διπλωματική Εργασία

**Μάνατζμεντ Οικογενειακών Επιχειρήσεων Με Έμφαση Στην Κληρονομική
Διαδοχή**

Μαρίνα Μάντζαρη

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:

Θεοδόσιος Παλάσκας Καθηγητής (Επιβλέπων)
Χρυσόστομος Στοφόρος Αναπληρωτής Καθηγητής
Αναστασία Ψειρίδου Επίκουρη Καθηγήτρια

Αθήνα
Μάρτιος 2020

Copyright © Μαρίνα Μάντζαρη, 2020 All rights reserved.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειον Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα

Πίνακας περιεχομένων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	1
1-1. ΟΡΙΣΜΟΣ- ΈΝΝΟΙΑ MANAGEMENT	1
1-2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ	3
1-3. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ MANAGEMENT-Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	7
1-4. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ(LEADERSHIP) & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ(MANAGEMENT)	8
1-5. MANAGEMENT - ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	12
2-1. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	12
2-2. Ο ΔΥΝΑΜΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	16
2-3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ-ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	18
2-4. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΚΥΚΛΩΝ	20
2-5. ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	24
2-6. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	25
2-7. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	28
3-1. ΔΙΑΔΟΧΗ	28
3-2. ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ	30
3-3. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ	31
3-4. ΣΧΕΔΙΟ ΔΙΑΔΟΧΗΣ	33
3-5. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	41
4-1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	41
4-2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	41
4-3. ΣΥΝΘΕΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ/ ΠΙΝΑΚΕΣ	41
4-4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	54
5-1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	57

Περίληψη

Στην παρούσα εργασία αναδεικνύονται οι διάφορες πλευρές της επιστήμης του Management των οικογενειακών επιχειρήσεων σε θεωρητικό αλλά και πρακτικό επίπεδο (μελέτες περιπτώσεων) με άξονα το ζήτημα της κληρονομικής διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Ο σχεδιασμός, ο προγραμματισμός, η διαχείριση και η υλοποίηση της κληρονομικής διαδοχής δύναται να καθορίσει σε σημαντικό αν όχι ολοκληρωτικό βαθμό την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Αναλυτικότερα αρχικά στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται ο ορισμός του management και γίνεται μία ιστορική αναδρομή στο πως το management εξελίχθηκε με το πέρασμα των χρόνων και παρουσιάζονται οι διάφορες σχολές του management καθώς και οι σημαντικότεροι εκπρόσωποι τους. Παρουσιάζονται οι βασικές αρχές του Management, οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στη συνέχεια αναλύονται οι διαφορές της έννοιας του Management και της έννοιας της Ηγεσίας(Διοίκησης). Ακολουθεί η παρουσίαση της έννοιας του management μιας επιχείρησης αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αυτής και την αλληλεπίδραση που υπάρχει. Στη συνέχεια στο δεύτερο κεφάλαιο ορίζεται τι είναι οικογενειακή επιχείρηση, ποια είναι τα χαρακτηριστικά της και πως εξελίσσεται ο ρόλος των οικογενειακών επιχειρήσεων στις κοινωνίες στις οποίες αυτές δραστηριοποιούνται. Επιπλέον περιγράφονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων καθώς και τα συνήθη ζητήματα που προκύπτουν σε αυτές. Γίνεται εκτενής αναφορά στο «Μοντέλο των τριών κύκλων» και παρατίθενται κάποια στοιχεία για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, την Ευρώπη και τον κόσμο. Το τρίτο κεφάλαιο εστιάζει στο ζήτημα της κληρονομικής διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα παρατίθενται στοιχεία για την κληρονομική διαδοχή και παρουσιάζονται αναλυτικά τα στάδια αυτής. Αναλύονται οι παράγοντες που καθιστούν επιτυχή μία κληρονομική διαδοχή επιχείρησης από μία γενιά στην επόμενη και παρουσιάζεται ένα σχέδιο διαδοχής. Τέλος μέσα από κάποιες μελέτες περιπτώσεων μεγάλων οικογενειακών επιχειρήσεων περιγράφονται κάποιες πρακτικές που ακολουθήθηκαν από αυτές τις επιχειρήσεις αναφορικά με την μεταβίβαση στην επιχείρηση και οι οποίες οδήγησαν στην επιτυχή κληρονομική διαδοχή και κατ

επέκταση στην μακροβιότητα της επιχείρησης. Στο τελευταίο κεφάλαιο περιγράφεται ο σκοπός η μεθοδολογία και τα ευρήματα της έρευνας μέσω ερωτηματολογίων που διεξάχθηκε και μέσα από την οποία δίνονται πολλές ενδείξεις για το μπορεί να συμβαίνει στις οικογενειακές επιχειρήσεις όταν το ζήτημα της κληρονομικής διαδοχής έρχεται στο προσκήνιο και για το τι πιστεύουν οι ιδιοκτήτες ή/και διαχειριστές αυτών των επιχειρήσεων για το θέμα αυτό.

Abstract

The present paper highlights the various aspects of the science of Family Business Management at both theoretical and practical level (case studies) focusing on the issue of succession in family businesses. The planning, management and implementation of succession can determine to a significant extent the long-term growth and viability of the business. In the first chapter a more detailed introduction to the definition of management is given and a historical overview of how management has evolved over the years is provided, presenting the various faculties of management and their most important representatives. The basic principles of Management as well as the principles of Total Quality Management are presented, and then the differences between the concept of Management and the concept of Leadership (Management) are analyzed. Following, is a presentation of a plan about managing a business in relation to the external environment of that business and the interaction between them. The second chapter then defines what a family business is, what its characteristics are and how the role of family businesses in the societies in which they operate is evolving. It also describes the advantages and disadvantages of family businesses and the common issues that arise. There is an extensive reference to the "Three Cycle Model" and many information about family businesses in Greece, Europe and the world is provided. The third chapter focuses on the issue of succession in family businesses. More specifically, information on the succession is given and the stages of it are presented in detail. The factors that make a succession of business successions from one generation to the next are analyzed and a succession plan is presented. Finally, some case studies of big family-owned businesses describe some of the practices followed by these businesses in relation to the transfer of business that have led to successful succession and thus to the longevity of the business. The final chapter describes the purpose of the

questionnaire research, the methodology and the findings and provides many indications of what can happen to family businesses when the issue of succession comes to the fore and what the owners or / and managers of these businesses think about this matter.

Πρόλογος

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη, την δημιουργία πλούτου και κατ' επέκταση την κοινωνική ευημερία. Αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων όχι μόνο στην Ελλάδα και την ευρύτερη περιοχή της Ευρώπης όπου αποτελούν το 70%-80% των επιχειρήσεων, αλλά και γενικότερα στον κόσμο καθώς συμβάλλουν σε σημαντικό βαθμό στις τοπικές και εθνικές οικονομίες. Αν και συνήθως είναι είτε μικρές είτε μεσαίες σε μέγεθος υπάρχουν και αρκετές που είναι μεγάλες, κάποιες από τις μεγαλύτερες κιόλας. Χαρακτηρίζονται κατά κανόνα από σταθερότητα και συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις δεν καινοτομούν σε μεγάλο βαθμό. Αξιοσημείωτο είναι ότι δραστηριοποιούνται σε όλους τους τομείς της οικονομίας.

Η βασική διαφορά τους από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις επαφίεται στο ότι τα άτομα που τις απαρτίζουν συνδέονται μεταξύ τους και με τους θεσμούς της οικογένειας πράγμα το οποίο επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την επιχείρηση. Χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα λόγω σύνδεσης της οικογένειας με την ιδιοκτησία και τη διοίκηση. Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί για το τι είναι οικογενειακή επιχείρηση οι οποίοι θα παρατεθούν αναλυτικότερα παρακάτω αλλά όλοι αναφέρονται στους άξονες ιδιοκτησία, απασχόληση των μελών και διαδοχή.

Ο ρόλος της οικογένειας στην επιχειρηματική στρατηγική είναι αυτό που διαφοροποιεί τις οικογενειακές επιχειρήσεις από τις μη οικογενειακές. Αναφορικά με την διοίκηση των οικογενειακών επιχειρήσεων θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια ενίσχυσης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των επιχειρήσεων έτσι ώστε να διασφαλίζεται η μακροβιότητα τους και κατά συνέπεια η μεταβίβαση αυτών στους διαδόχους. Οι διάδοχοι θα πρέπει να προετοιμάζονται για αυτό από νωρίς καθώς διαδοχή δεν είναι μόνο η στιγμή της μεταβίβασης αλλά είναι και η προετοιμασία για αυτήν μέσα από το management της επιχείρησης προκειμένου να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης στο πέρασμα των χρόνων.

Κεφάλαιο 1

1-1. Ορισμός- Έννοια Management

Στην επιστημονική κοινότητα δεν υπάρχει ένας και μοναδικός αποδεκτός ορισμός για το management. Η έννοια του περιγράφεται με ποικίλους και διάφορους τρόπους.

Το management δεν είναι ένα κουτί γεμάτο με τεχνάσματα ή μια ομάδα τεχνικών όπως θα μπορούσε να υποθέσει αφελώς κανείς. Αντιθέτως είναι αναλυτική σκέψη καθώς και κινητοποίηση σημαντικών πόρων. Ωστόσο αυτός ο ποσοτικός προσδιορισμός από μόνος του δεν είναι management. Μάλιστα μερικά από τα πιο σημαντικά θέματα στο management δεν επιδέχονται ποσοτικοποίηση (Peter Drucker, 2001).

Αναλυτικότερα σύμφωνα με τον James Keith Loudon (Πρόεδρο της AMA- American Management Association, 1969) «Management είναι η δραστηριότητα με την οποία επιτυγχάνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων». Σύμφωνα με τον Massie «Management είναι το σύνολο διαδικασιών και ελέγχων με τις οποίες εξασφαλίζεται η διατήρηση της οργανωτικής σύνδεσης και η κατεύθυνση της ομάδας ανθρώπων που επιδιώκει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα» (Massie, 1971). Σύμφωνα με τους Montana & Charnov (2000), «Management είναι η εργασία μαζί με άλλους και μέσω άλλων με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης/ οργανισμού αλλά και την επίτευξη των στόχων των μελών της». Σύμφωνα με τον P. Drucker (2007) «Management είναι ένα εργαλείο που έχει αναλάβει να μετατρέψει για λογαριασμό της κοινωνίας ένα δεδομένο αριθμό πόρων σε παραγωγικούς». Από τα ανωτέρω συμπεραίνεται πως ανεξαρτήτου ορισμού, οι βασικοί άξονες της αποτελεσματικής λειτουργίας του management είναι η έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, η εστίαση στα αποτελέσματα της επιχείρησης/ οργανισμού αλλά και η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών του οργανισμού διαμέσου αυτών.

Η έννοια management

Ο βασικός λόγος δημιουργίας διαφόρων οργανώσεων και κατ' επέκταση επιχειρήσεων είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, οι οποίοι σύμφωνα με τον νόμο της μείωσης των αγαθών στη φύση (Law of Scarcity) είναι υπό περιορισμό, με σκοπό την υλοποίηση στόχων που αφορούν την κάλυψη ανθρώπινων αναγκών. Σύμφωνα με τον Fayol (1929), οι βασικές λειτουργίες του management μιας επιχείρησης-οργανισμού είναι οι εξής:

➤ Προγραμματισμός ➤ Οργάνωση ➤ Διεύθυνση ➤ Έλεγχος

Προγραμματισμός

Προγραμματισμός είναι η λειτουργία κατά την οποία καθορίζεται η θέση της επιχείρησης μέσα στο οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, η μελλοντική της πορεία και γίνεται

ο προσδιορισμός των αναγκαίων μέσων για τη λειτουργία της. Επιπροσθέτως, προγραμματισμός σημαίνει επιλογή στόχων, δημιουργία στρατηγικής επίτευξης αυτών, καθορισμός τακτικών και οράματος και σχεδιασμός των απαραίτητων ενεργειών. Ένα σαφές και στέρεο όραμα παρέχει τη βάση για τη δημιουργία μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής (Μουρδουκούτας, 2005). Η ολοκλήρωση της διαδικασίας του προγραμματισμού απαιτεί την οριστική λήψη απόφασης από την Επιχείρηση/Οργανισμό.

Οργάνωση

Η λειτουργία της οργάνωσης καθορίζει τη διαίρεση του συνολικού έργου που απαιτείται να γίνει, για να υλοποιηθούν οι στόχοι. Η διαίρεση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει τον καταμερισμό της εργασίας (ανάθεση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων και δημιουργία θέσεων εργασίας) και τη στελέχωση και διαμόρφωση των σχέσεων μεταξύ αυτών και των επιπέδων της ιεραρχίας. Οργάνωση είναι η δομή, ο τρόπος και ο χρονικός καθορισμός των εργασιών και η ανάθεση της εξουσίας. Ανάλογα με την κουλτούρα του οργανισμού η εξουσία της λήψης αποφάσεων μπορεί να είναι συγκεντρωμένη σε ένα κέντρο (συγκεντρωτική δομή) ή αποκεντρωμένη (πολλά κέντρα απόφασης). Μια εκπαιδευμένη διοικητική ομάδα αποτελεί τη βάση της επιχειρησιακής λειτουργίας και γίνεται συνεχώς πολυπλοκότερη (Ζαβλανός, 1998). Όλα τα παραπάνω ως σύνολο αποτελούν το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης που καλείται να βοηθήσει τους εργαζομένους να προσφέρουν τη μέγιστη απόδοση. Βασικό εργαλείο είναι η κατάλληλη πληροφόρηση ούτως ώστε να είναι δυνατή η αποπεράτωση των εργασιών σε συνδυασμό με την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Διεύθυνση

Η Διεύθυνση αφορά τη γενικότερη συμπεριφορά των δρώντων μέσα στην επιχείρηση. Περιλαμβάνει το χαρακτήρα της ηγεσίας δηλαδή τον τρόπο υποκίνησης, το επίπεδο και τις μεθόδους της επικοινωνίας, τη διάχυση της πληροφορίας και της γνώσης, την καθοδήγηση, την ενθάρρυνση και την επιβράβευση των ατόμων. Σκοπός της Διεύθυνσης είναι κάθε άτομο να έχει την ικανότητα και τη διάθεση να προσφέρει τα μέγιστα για να υλοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού. Η Διεύθυνση απαντάται στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ του management και του εργατικού δυναμικού και στις εναλλαγές των θέσεων εργασίας.

Έλεγχος

Ο έλεγχος είναι τα καθορισμένα πρότυπα που βοηθούν την επιχείρηση να μετρήσει τα παραγόμενα αποτελέσματα, να συγκρίνει αυτά με τους καθορισθέντες στόχους. Περιλαμβάνει τις μεθόδους διάγνωσης προβλημάτων και την ανάλυση αυτών. Τα αποτελέσματα συγκρίνονται με τους στόχους στο υπάρχον σχέδιο και με βάση των έλεγχο προκύπτουν οι αιτίες των τυχόν αποκλίσεων αλλά και οι προτάσεις για την αντιμετώπιση των προβλημάτων με την εφαρμογή νέων μέτρων και ενεργειών. Ο προγραμματισμός της παραγωγής και των αποθεμάτων, οι θέσεις εργασίας, η επιλογή του τόπου εγκατάστασης των μονάδων είναι ζητήματα που αφορούν στον έλεγχο. Τέλος, με

συγκεκριμένες τεχνικές ανάλυσης, προβλέψεων και ποιοτικού ελέγχου αποτιμάται η θέση της επιχείρησης σε σχέση με το σχεδιασμό.

1-2. Ιστορική Εξέλιξη

Το management υπάρχει από την αρχή της δημιουργίας των πρώτων οργανωμένων κοινωνιών, όπου εμφανίζονται τα προβλήματα οργάνωσης και συντονισμού για την εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων. Τα προβλήματα αυτά μελέτησαν πολλοί και σημαντικοί στοχαστές κατά τους αρχαίους χρόνους αλλά η συστηματική καταγραφή, ανάλυση και εξεύρεση λύσεων άρχισε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Παρά το ότι ζητήματα λειτουργικά υπήρχαν και στην αρχαιότητα, στην ανοικοδόμηση έργων, στην εκκλησία, στο στρατό και σε άλλους τομείς, εντούτοις η συστηματική σκέψη πάνω στο management άρχισε μετά την έναρξη της βιομηχανικής επανάστασης. Χάρη στη βιομηχανική επανάσταση αυξήθηκε σημαντικά η παραγωγή αγαθών ανά τον κόσμο. Πιο συγκεκριμένα αρχικά σημειώθηκε αύξηση της παραγωγής στην Αγγλία, στη συνέχεια σε διάφορες χώρες της κεντρικής Ευρώπης και αργότερα στην Αμερική (Grayson, 2011). Καθώς με την εκβιομηχάνιση της παραγωγής έπρεπε να οργανωθεί καταλλήλως το σύστημα διανομής των παραγόμενων αγαθών, η παραγωγή άρχισε να βιομηχανοποιείται και η διανομή των παραγόμενων προϊόντων να γίνεται περισσότερο τυποποιημένα. Μετά την πρώτη βιομηχανική επανάσταση ακολούθησε και η δεύτερη βιομηχανική επανάσταση με την οποία επήλθαν σημαντικές αλλαγές στις μεταφορές αλλά και στην επικοινωνία (Engenmal, 2015).

Η βιομηχανική επανάσταση περιόρισε επίσης σε σημαντικό βαθμό με τις νέες τεχνικές και τα καινοτόμα μέσα την ανάγκη για χειρωνακτική εργασία. Ως αποτέλεσμα δημιουργήθηκε η ανάγκη μέτρησης της αποδοτικότητας των συντελεστών παραγωγής με το νέο σύστημα. Αυτό σε συνδυασμό με τη ανάγκη για τον καθορισμό του κόστους παραγωγής έδωσε το έναυσμα για την ανάπτυξη της επιστήμης του Management. Οι εργοδότες εκείνη την εποχή έπρεπε να επιλύσουν το ζήτημα αποτελεσματικής αξιοποίησης των πόρων αλλά τους έλειπαν οι γνώσεις για να το πετύχουν αυτό. Μέχρι και πριν από εκείνη την περίοδο ο τρόπος που κάποιος θα διοικούσε την επιχείρηση του ήταν αποτέλεσμα μίας συνήθως εμπειρικής καθαρά προσέγγισης η οποία είτε υπήρχε ως ικανότητα είτε διδασκόταν από τους πιο έμπειρους. Οι σχέσεις παραγωγής μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων στα πρώτα εργοστάσια ανέδειξαν το πρόβλημα του management και ο τρόπος επίλυσης τους ήταν η υιοθέτηση του προτύπου της στρατιωτικής οργάνωσης. Το σύστημα προέβλεπε πυραμιδοειδές σχήμα οργάνωσης, αυστηρή ιεράρχηση θέσεων, ροή εντολών από την κορυφή προς τη βάση, διαχωρισμός σε επόπτες και εργάτες κατά το στρατιωτικό σχήμα «αξιωματικοί και οπλίτες». Μέχρι και σήμερα το μεγαλύτερο μέρος της παραγωγής πραγματοποιείται με βάση αυτή τη μορφή οργάνωσης. Βέβαια η ιδέα ότι ο manager μπορεί να ασκήσει διοίκηση κάνοντας εφαρμογή μερικών απλών τεχνικών, οικονομικών, μαθηματικών, ψυχολογικών αμφισβητείται. Παρά το γεγονός ότι αυτές οι τεχνικές

είναι χρήσιμες στη σημερινή βιομηχανική κοινωνία, απαιτείται ευρύτερη παιδεία και οξύτερη διοικητική σκέψη από το σύγχρονο manager (Μπουρής, 2008). Η ανάγκη για μία πιο επιστημονική προσέγγιση του ζητήματος προκειμένου η διοίκηση να γίνεται με πιο αποτελεσματικό τρόπο οδήγησε στην προσπάθεια εξαγωγής θεωριών και κανόνων αναφορικά με την επιστήμη του Management (Roth, 1993)

Η επιστημονική προσέγγιση στη διοίκηση διαμόρφωσε διαφορές σχολές θεωρίας του management οι οποίες εστιάζουν σε διαφορετικούς παράγοντες η κάθε μία καθώς αναπτύχθηκαν με διαφορετικό σκοπό η μία από την άλλη. Η κλασική σχολή επικράτησε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα με κυριότερους εκπροσώπους της τους H. Fayol, F. Taylor, Gilbreth, Gantt και M. Weber και βασικές αρχές της ήταν η ιεραρχία, η εξειδίκευση και ο καταμερισμός της εργασίας και των εξουσιών. Η θεωρία της κλασικής σχολής εστιάζει στις έννοιες της παραγωγικότητας, της οργάνωσης και της διοίκησης.

Ο Frederick Taylor (1856-1915) συνέγραψε το σύγγραμμα «Αρχές Επιστημονικού management» στις αρχές του 20 αιώνα. Βασική του πεποίθηση ήταν ότι η αύξηση της παραγωγικότητας θα είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών και την εξασφάλιση υψηλών μισθών. Αυτή η αύξηση θα μπορούσε να επέλθει με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων και τον περιορισμό της σπατάλης της ανθρώπινης εργασίας. Ξεκίνησε να εργάζεται αρχικά ως μηχανολόγος μηχανικός και υποστήριζε ότι η ανάπτυξη μίας επιχείρησης μπορεί να επέλθει μόνο μέσα από την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Μέσα από τη δουλειά του διαπίστωσε ότι κάθε εργασία που φέρνει εις πέρας ένας εργαζόμενος αποτελείται από άλλες επιμέρους εργασίες, μόνο όμως ένας συνδυασμός από αυτές τις επιμέρους εργασίες είναι και ο αποδοτικότερος και με την κατάλληλη εκπαίδευση ένας εργαζόμενος θα μπορούσε να εφαρμόσει αυτόν τον συνδυασμό. Για αυτό το λόγο πίστευε ότι πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες και οδηγίες για το πώς να γίνεται μία εργασία. Βέβαια χωρίς την ύπαρξη κινήτρων η μέγιστη αποτελεσματικότητα κατά τον Taylor δεν μπορεί να υπάρξει οπότε η αμοιβή των εργαζομένων πρέπει να βασίζεται στη ύπαρξη αποτελέσματος πρωτίστως. Η θεωρία του Taylor οδήγησε σε αύξηση των κερδών των επιχειρήσεων λόγω αύξησης της παραγωγικότητας και μείωσης του κόστους παραγωγής για αυτό και οι επιχειρηματίες της τότε περιόδου τάχθηκαν υπέρ της.

Ο Henry Fayol (1841–1925) στηρίχθηκε στην θεωρία του Taylor αν και επικεντρώθηκε στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα της μονάδας ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών και κατηγοριοποίησε τις διάφορες λειτουργίες (εμπορική, τεχνική, χρηματοοικονομική, λογιστική και διοικητική). Ο Fayol δημιούργησε την επονομαζόμενη «Σχολή της λειτουργικής Διοίκησης». Σύμφωνα με τον ίδιο οι βασικές λειτουργίες του Management έγκειται στον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων όπου θα πρέπει να επιλέγονται μετρήσιμοι στόχοι και να λαμβάνονται οι κατάλληλες αποφάσεις που να οδηγούν στην επίτευξή τους. Η οργάνωση είναι εξίσου σημαντική

καθώς ακολουθεί τον προγραμματισμό και οδηγεί στον συντονισμό των εργασιών των υπαλλήλων αλλά και στον διαχωρισμό τους σε τμήματα ανάλογα με τις εργασίες που πρέπει να ολοκληρώσουν. Στη συνέχεια ακολουθεί η στελέχωση κατά τη οποία τοποθετούνται οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις και εκπαιδεύονται αναλόγως. Σε αυτό το στάδιο ο Fayol τονίζει και τη σημασία της παρακίνησης των εργαζομένων προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα. Ως αποτέλεσμα ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού η οποία με το πέρασμα των χρόνων αναπτύσσεται όλο και περισσότερο ως αυτοτελής κλάδος. Τέλος, εξίσου απαραίτητος είναι και ο έλεγχος όπου μετριέται κατά πόσο ένας στόχος επιτεύχθηκε και σε τι βαθμό. Γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και των τμημάτων στο σύνολο τους. Σε περίπτωση που το αποτέλεσμα δεν είναι το επιθυμητό θα πρέπει να υπάρξουν οι απαραίτητες ενέργειες. Ο Fayol ανέπτυξε σημαντικά τη «Θεωρία της Διαχείρισης» και εστίασε στα εξής βασικά σημεία της επιστήμης του Management: η διοίκηση θα πρέπει να διαφοροποιείται από την εποπτεία, το έργο των ανώτερων στελεχών θα πρέπει να εντάσσεται στις λειτουργίες του Management, πρέπει να υπάρχουν κάποιες γενικές αρχές οι οποίες να ακολουθούνται από τους εργαζόμενους και τα στελέχη καθώς ότι οι νέοι εργαζόμενοι θα πρέπει να μάθουν να διευθύνουν καθώς αυτό είναι κάτι που καλλιεργείται.

Ο Max Weber (1864 – 1920, Αρχές Επιστημονικής Διοίκησης) ήταν Γερμανός κοινωνιολόγος και από τη σκοπιά των κοινωνικών επιστημών υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων), το πλέον λογικό μέσο άσκησης διεύθυνσης και ελέγχου, αποτελεί μορφή οργάνωσης που ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολύπλοκων επιχειρησιακών δομών. Τα χαρακτηριστικά της οργάνωσής της είναι οι αυστηρά καθορισμένες αρμοδιότητες, οι κανόνες και η ιεραρχία. Για τον Weber η γραφειοκρατία αποτελούσε την ιδανική μορφή διοίκησης μέσα από την οποία η διοίκηση των επιχειρήσεων συντελείται κάτω από ένα συγκεκριμένο και ορθολογικό καθεστώς και όχι με αυθόρμητο τρόπο από τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα με τη γραφειοκρατία οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση επιλέγονται και αξιολογούνται αυστηρά με βάση τις δεξιότητες τους, η ιεραρχία είναι ξεκάθαρα καθορισμένη και γνωστή σε όλους τους εργαζόμενους, οι αρμοδιότητες του καθενός είναι και αυτές διακριτά καθορισμένες, η διοίκηση διαφοροποιείται από την ιδιοκτησία της επιχείρησης, όλοι ανεξάρτητα από τη θέση τους θα πρέπει να συμμορφώνονται με τους κανονισμούς και τις διαδικασίες της επιχείρησης και όλες οι αποφάσεις καταγράφονται και αρχειοθετούνται έτσι ώστε να διασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη λειτουργία της επιχείρησης. Επιπλέον ο Weber ήταν ο πρώτος κοινωνικός στοχαστής ο οποίος μελέτησε συστηματικά τις διαφορές της γραφειοκρατίας από την κοινωνική οργάνωση η οποία βασίζεται στη συγγένεια. Ως αφετηρία υπήρξε και για αυτόν η εκβιομηχάνιση της Ευρώπης στο πλαίσιο της οποίας η σχέση της Βιομηχανικής Επανάστασης με την ανώνυμη γραφειοκρατική οργάνωση, την θεμελιωμένη σε τυπικούς κανόνες και την εξασθένιση των συγγενικών δεσμών ήταν πάρα πολύ ξεκάθαρη και σαφής (Eriksen, 2007).

Οι Frank και Lillian Gilbreth αξιολογούσαν την αποτελεσματικότητα μέσα από τον καθορισμό ενός καλύτερου δυνατού τρόπου για την ολοκλήρωση μίας εργασίας. Σαν ζεύγος πίστευαν στην συνέπεια στον χώρο εργασίας και ότι όταν εντοπιστεί ο καλύτερος δυνατός τρόπος ολοκλήρωσης μιας εργασίας αυτός θα πρέπει να αναπαραχθεί μέσα από την παραγωγική διαδικασία προκειμένου να υπάρξει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η θεωρία τους επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα και υποστήριξαν όπως και ο Taylor ότι υπάρχει ένας τρόπος εκτέλεσης μίας εργασίας που είναι ο αποδοτικότερος. Έγραψαν το βιβλίο «Ψυχολογία του Management» και δημιούργησαν με τη βοήθεια της κινησιομετρίας του ανθρώπινου σώματος ένα σύστημα ταξινόμησης 18 κινήσεων γνωστό και ως therblig. Επιπροσθέτως υποστήριξαν ότι απαραίτητη για την αύξηση της παραγωγικότητας είναι και η αναγνώριση των αναγκών των εργαζομένων (Montana, Charnov, 2002).

Ο Henry L. Gantt είναι γνωστός για τη θεωρία του για τον εργασιακό έλεγχο, για την οργάνωση του χρόνου και για τα διαγράμματα χρονικού προγραμματισμού στην εργασία που φέρουν το όνομα του. Ο Gantt θεωρούσε ότι η χαμηλή παραγωγικότητα αλλά και ο μη σωστός χρονικός προγραμματισμός που αποτελούσε σύνηθες φαινόμενο στις επιχειρήσεις εκείνη την εποχή οφείλονταν στο ότι δεν υπήρχαν σαφή πρότυπα παραγωγής τα οποία να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

Οι πρώτες αμφισβητήσεις της κλασικής θεωρίας επεσήμαναν ότι το επιστημονικό management με την τυποποίηση της εργασίας λάμβανε υπόψη τους εργαζομένους ως εξαρτήματα μιας μηχανής. Οι Elton Mayo, F. Roethlisberger και Abraham Maslow μετά από έρευνες χρόνων σε μεγάλες επιχειρήσεις πρότειναν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα συνθηκών και μεθόδων εργασίας, με σκοπό τη βελτίωση της ψυχολογίας των εργαζομένων και την αύξηση της συνεργασίας και της παραγωγικότητας. Η θεωρία εξαιτίας της αλλαγής προσανατολισμού πήρε το όνομα «κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων και επιστημών της συμπεριφοράς». Κεντρικό σημείο της θεωρίας αυτής ήταν ο ανθρώπινος παράγοντας και οι μηχανισμοί εκείνοι που βοηθούν στη διαμόρφωση του κατάλληλου κοινωνικού περιβάλλοντος για την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας (Hawthorne Experiments, 1928). Υπήρξε έντονο ενδιαφέρον για τη μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Σε αυτό πρωτοστάτησε ο ψυχολόγος Hugo Mustenberg ο οποίος προσέγγισε το ζήτημα της επιστήμης του Management από μία πιο ανθρωπιστική οπτική και για αυτό το λόγο θεωρείται ο πατέρας της βιομηχανικής ψυχολογίας.

Στη συνέχεια στην επιστήμη του management παρουσιάστηκαν νέες μέθοδοι. Στη σημερινή σύγχρονη σχολή χρησιμοποιούνται μαθηματικά μοντέλα, υπάρχει αριστοποίηση λύσεων πάνω στα επιχειρησιακά προβλήματα και ένα νέος κλάδος αναπτύχθηκε με το όνομα επιχειρησιακή έρευνα. Βασικοί θεμέλιοι λίθοι είναι η χρήση ποσοτικών μεθόδων, η θεώρηση των οργανισμών ως συστημάτων, ο εντοπισμός του προβλήματος και ο προσδιορισμός της άριστης λύσης. Παράλληλα

έγιναν προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας της λήψης αποφάσεων από την πλευρά του management. Έτσι τέθηκε το πλαίσιο ενσωμάτωσης μιας καινούργιας φιλοσοφίας που ονομάστηκε διοίκηση ολικής ποιότητας (Total Quality Management). Πρωτοπόρος στο νέο ρεύμα ήταν ο W. Edwards Deming, ο οποίος παρουσίασε ένα νέο μοντέλο με έμφαση στη χαρά της εργασίας και διαμόρφωσε προτάσεις για εφαρμογή από το σύγχρονο management.

Η σημερινή σχολή του management αντλεί τα εργαλεία της από ένα ευρύ φάσμα επιστημών όπως τα μαθηματικά, η πληροφορική, η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία κ.α.

1-3. Βασικές Αρχές Management-Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Το σύγχρονο management έχει ως αφετηρία την εφαρμογή της θεωρίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Είναι η πιο μοντέρνα εκδοχή οργάνωσης της επιχείρησης και εφαρμόζεται ευρέως τα τελευταία 30 χρόνια. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι «φιλοσοφία διοίκησης» με στόχο τη θεμελίωση των αρχών πάνω στις οποίες θα βασιστεί η επιχείρηση για να λειτουργήσει αποτελεσματικότερα.

Η εφαρμογή στην πράξη της ΔΟΠ αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία. Απαιτεί την εγκατάλειψη των παλιών μεθόδων εργασίας και διοίκησης και το σχεδιασμό εκ νέου. Ο W. Demming στην εργασία του για τη ΔΟΠ πρότεινε 14 σημεία παρέμβασης για το management.:

1. Διατήρηση συνέπειας (σκοπού) όσον αφορά τη συνεχή βελτίωση του προϊόντος. Η επιχείρηση θα πρέπει να σχεδιάζει στο μακροπρόθεσμο μέλλον και να είναι ανθεκτική στις προκλήσεις του παρόντος.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας, ανάληψη ευθύνης και ηγετικού ρόλου.
3. Παύση της εξάρτησης από την επιθεώρηση στο σύνολο και ελαχιστοποίηση της ανάγκης για επιθεώρηση σε μαζική βάση. Αντίθετα ενσωμάτωση της ποιότητας στο προϊόν από την πρώτη στιγμή.
4. Επιλογή ενός και μόνο προμηθευτή για κάθε ένα κομμάτι του προϊόντος- Επιλογή προμηθευτή με βάση την ποιότητα που προσφέρει.
5. Διαρκής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών- χρήση του Kaizen.
6. Θέσπιση εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης.
7. Θεσμοθέτηση ηγεσίας. Επόπτες και managers πρέπει να καταλαβαίνουν τους εργάτες και το είδος των εργασιών. Η ηγεσία πρέπει να παρέχει υποστήριξη και να μη λειτουργεί σαν αστυφύλακας. Διαπίστωση του τι χρειάζεται κάθε άτομο για να παράξει το καλύτερο αποτέλεσμα.
8. Εύρεση τρόπων για την αξιοποίηση της μέγιστης δυναμικής.
10. Αποβολή του φόβου
9. Κατάρριψη των ορίων που υπάρχουν στα διάφορα τμήματα. Ανάπτυξη κλίματος συνεργασίας.

10. Κατάργηση των σλόγκαν και αποσαφήνιση των πραγματικών στόχων. Ενθάρρυνση των εργαζομένων.
11. Ελαχιστοποίηση του management των αριθμών. Επικέντρωση στον τρόπο που η διαδικασία εκτελείται και όχι μόνο στην υλοποίηση των αριθμητικών στόχων.
12. Καλλιέργεια καλής ψυχολογίας στους εργαζομένους με την αποφυγή των συγκρίσεων και των ειδικών επιβραβεύσεων.
13. Διαμόρφωση προγραμμάτων για εκπαίδευση και αυτοβελτίωση.
14. Η μεταμόρφωση πρέπει να είναι ένας κοινός στόχος.

Οι δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας προϋποθέτουν ή φέρνουν ως αποτέλεσμα την αλλαγή νοοτροπίας. Ο κύκλος του Deming Plan-Do-Check (Study)-Act, Σχεδιάζω- Κάνω-Ελέγχω (Μελετώ)-Ενεργώ, χρησιμοποιείται συχνά για την περιγραφή της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.

-Σχεδιάζω δραστηριότητες- Θέτω σε λειτουργία το σχέδιο- Ελέγχω/ Μελετώ τα αποτελέσματα- Βελτιώνω τη διεργασία.

Σύμφωνα με τους Tenner και De Toro (1993) υπάρχουν 7 βήματα για την εφαρμογή τη ΔΟΠ και είναι τα εξής:

1. Η ενεργοποίηση της στα θέματα της ποιότητας με ερωτήσεις.
2. Η αλλαγή της κουλτούρας.
3. Η αποσαφήνιση-καθορισμός του σκοπού, της αποστολής και του οράματος.
4. Ο σχεδιασμός των σημαντικότερων διαδικασιών και μεταβλητών του προϊόντος .
5. Η εφαρμογή στατιστικού ελέγχου.
6. Η ενσωμάτωση διαδικασιών βελτίωσης.
7. Η αξιολόγηση των βελτιώσεων στον οργανισμό.

Υπάρχουν βέβαια και περιπτώσεις στις οποίες η ΔΟΠ αποτυγχάνει να εμφανίσει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Κυριότερες αιτίες είναι οι εξής (Black S.A., Porter L.J., 1996) :

1. Ο ίδιος ο φορέας του management γιατί αρνείται να αλλάξει και συνεπώς δεν δίνει το παράδειγμα στα υπόλοιπα στελέχη του οργανισμού.
2. Επιλογή εσφαλμένης στρατηγικής. Υιοθέτηση δηλαδή των λάθος εργαλείων ή λάθος χρήση τελικά των σωστών εργαλείων, ανάθεση όλης της ευθύνης στους εργαζομένους και ανυπαρξία χρησιμοποίησης αυτοαξιολόγησης.

1-4. Διαφορές Ηγεσίας(Leadership) & Διοίκησης(Management)

Ο Abraham Zaleznik ασχολήθηκε πρώτος με τις διαφορές ηγεσίας και διοίκησης (Harvard Business Review, 1977). Κατά τον Abr. Zalezni ο Leader και ο Manager έχουν και οι δύο μεγάλη αλλά διαφορετικού είδους συμμετοχή στη λειτουργία και ανάπτυξη μια εταιρείας, παρόλο που οι έννοιες μοιάζουν παρόμοιες.

Ο Stephen R. Covey, ιδρυτής του Κέντρου Ηγεσίας Franklin Covey, στο βιβλίο «Οι Επτά Συνήθειες των Εξαιρετικά Αποτελεσματικών Ανθρώπων» αναφέρει ότι «Μία από τις πολύ σημαντικές συνήθειες που θα έπρεπε να έχει κάθε άνθρωπος ο οποίος θέλει να πετύχει, είναι αυτή της ηγεσίας. Ιδιαίτέρως δε στον χώρο των επιχειρήσεων, στον οποίο η ηγεσία σαφώς προηγείται του management. Οι λόγοι είναι προφανείς. Το management δίνει έμφαση στο ζητούμενο: πώς μπορώ να εκτελέσω με τον καλύτερο τρόπο ορισμένα πράγματα; Η ηγεσία ασχολείται με το προαπαιτούμενο: ποια πράγματα θέλω να εκτελέσω;»

Η άσκηση του management και η άσκηση της ηγεσίας είναι δύο διαφορετικές έννοιες και πράξεις. Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας απαιτεί κάτι πολύ μεγαλύτερο από την τυπική άσκηση της διοίκησης στον επιχειρησιακό χώρο. Ο ηγέτης στις επιχειρήσεις συλλαμβάνει το όραμα, χαράσσει τη στρατηγική και το σχέδιο δράσης, μεταδίδοντας το και επικοινωνώντας με την ομάδα που έχει δημιουργήσει. Φροντίζει ούτως ώστε να υπάρχει υγιές συναισθηματικό κλίμα μέσα στην ομάδα και αποτελεί παράδειγμα για τους άλλους.

Ο ηγέτης διαμορφώνει το σύστημα αξιών μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον και είναι πηγή έμπνευσης για τους υπόλοιπους. Αντίθετα η άσκηση τυπικής διοίκησης, πάρα το ότι απαιτεί σημαντικές δεξιότητες, μπορεί να αποβεί μια στείρα λειτουργία και να έχει ως αποτέλεσμα δυσλειτουργίες αν δίνεται έμφαση μόνο στην τυπική διεκπεραίωση.

Ο ηγέτης είναι αυτός που δεν επιβάλλεται απλώς μέσα από το σύστημα ιεραρχίας αλλά κάποιος που η παρουσία του εμπνέει, καθοδηγεί, επηρεάζει τις στάσεις και τις αντιλήψεις των μελών της ομάδας. Έτσι οι υπόλοιποι τον ακολουθούν πρόθυμα. Παράλληλα διαθέτει την ιεραρχική ισχύ και θέση να επιβάλλει τους στόχους του στην ομάδα.

Ο W. Bennis και ο B. Nanus αναφέρουν: «Οι managers κάνουν τα πράγματα σωστά. Οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα (Bennis, 1985).

Κατά τον Donald E. Riggs (Vice President for Information Services and University Librarian, Nova South Eastern University, Fort Lauderdale, Florida 33314-7796, USA) υπάρχουν οι εξής διαφορές ρόλων:

- Ο Manager είναι ο διαχειριστής, ο Leader αυτός που παρακινεί.
- Ο Manager αποτελεί αντίγραφο, ο Leader είναι πρωτότυπο.
- Η στοχοθεσία του Manager αφορά στα συστήματα και τις δομές, ενώ του Leader στα άτομα.
- Ο Manager βασίζεται στην άσκηση του ελέγχου, ο Leader εμπνέει είναι ο εμπνευστής της εμπιστοσύνης.
- Ο Manager έχει περιορισμένους ορίζοντες ενώ ο Leader έχει ευρείς ορίζοντες.

Ωστόσο, υπάρχει και μια διαφορετική οπτική. Η καλή ηγεσία προϋποθέτει αποτελεσματικό management. Το αποτελεσματικό management οδηγεί στην επίτευξη στόχων. Ο ηγέτης μπορεί να

είναι αυτός που διαθέτει το σύνολο των δεξιοτήτων. Οι διαφορές μπορεί να είναι τελικά μικρές και ο διοικητής με τον ηγέτη να μη διαφοροποιούνται.

Η μακροπρόθεσμη επιβίωση των οργανισμών απαιτεί την ύπαρξη και των δύο. Δεν είναι δυνατό να επιβιώσουν οργανισμοί που να διαθέτουν ηγέτες αλλά όχι managers και το αντίστροφο. Χρειάζονται άτομα που να εμπνέουν, να καθοδηγούν και να δίνουν ρόλους ως ηγέτες αλλά και άτομα που να ελέγχουν και να παρακολουθούν τις λειτουργίες και τα αποτελέσματα. Παράλληλα είναι απαραίτητα και άτομα με το σωστό όραμα για το μέλλον, που να είναι σε θέση να εμπνεύσουν, να δώσουν το παράδειγμα και να δημιουργήσουν πρότυπα. Η επιτυχία ενός οργανισμού έχει ως βάση άλλωστε το management (Δαμουλιάνου, 2006).

1-5. Management - Εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις όλων των κλάδων αντιμετωπίζουν σημαντικές αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον τους. Ο κόσμος μέσα στον οποίο δημιουργούνται, μεγεθύνονται, συρρικνώνονται ή εξαφανίζονται συναποτελείται από διάφορους παράγοντες που τελικά επηρεάζουν με τρόπο άμεσο την ίδια την ύπαρξή τους (Bateman , Snell, 2007).

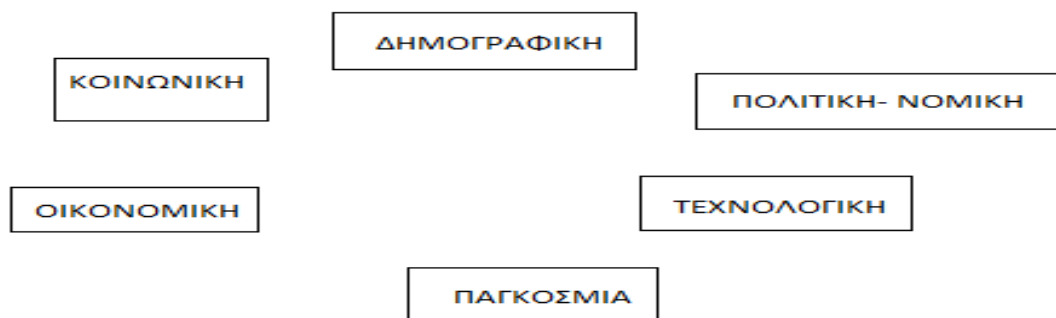
Το εξωτερικό περιβάλλον είναι ο χώρος που το management πρέπει να αναζητά ευκαιρίες και απειλές (Παπαδάκης , 2002). Διαχωρίζεται σε ευρύτερο- μάκρο περιβάλλον και κλαδικό- μικρό περιβάλλον. Το ευρύτερο μάκρο περιβάλλον απαρτίζεται από α) το οικονομικό (κατάσταση χώρας, επιτόκια, πληθωρισμός, ανεργία) β) το τεχνολογικό (επίπεδο τεχνολογικής εξέλιξης, τάσεις), γ) το πολιτικό-νομικό (πολιτικό και νομοθετικό πλαίσιο) δ) κοινωνικοπολιτισμικό (διανομή εισοδήματος, μορφωτικό επίπεδο), δημογραφικό (μέγεθος πληθυσμού, ηλικιακή δομή) και παγκόσμιο περιβάλλον. Για τη μελέτη των επιμέρους διαστάσεων ιδιαίτερα αποτελεσματική είναι η ανάλυση PEST- DG (τα αρχικά των Political, Economic, Social, Technological, Demographic & Global). Το management βλέποντας τα στοιχεία αυτά μπορεί να διαβλέψει ενδεχόμενα και μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της όπως πχ οικονομική κρίση, ανάπτυξη τεχνολογικών καινοτομιών ή πρόκληση κοινωνική σύγχυσης/ αναταραχής κ.α (Σχήμα 1).

Το κλαδικό- μικρό περιβάλλον αναλύεται με βάση το μοντέλο των 5 δυνάμεων (Porter, 1980). Σύμφωνα με αυτό, οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι α) η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο, β) η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων και υπηρεσιών, γ) η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, δ) η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και ε) η ένταση του ανταγωνισμού ενδοκλαδικά (Σχήμα 2). Παράγοντες που προσδιορίζουν την σχετική ισχύ της απειλής εισόδου είναι οι οικονομίες κλίμακας που έχουν δημιουργηθεί από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις, οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την είσοδο στον κλάδο, ο βαθμός διαφοροποίησης του προϊόντος, η προσβασιμότητα στα κανάλια διανομής και το κείμενο νομικό πλαίσιο. Η απειλή των υποκατάστατων εξαρτάται από τις τιμές των υποκατάστατων και τις καταναλωτικές τάσεις που διαμορφώνονται. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών καθορίζεται από τον αριθμό των

προμηθευτών και το σχετικό τους μέγεθος, το βαθμό διαφοροποίηση των προϊόντων του προμηθευτή, το μέγεθος του αγοραστή και τη δυνατότητα της υποκατάστασης των προϊόντων του προμηθευτή. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από το μέγεθος του αγοραστή, τον αριθμό των προμηθευτών, την ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή και συνολικά τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Η ένταση του ανταγωνισμού εξαρτάται από το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, το βαθμό διαφοροποίησης των προϊόντων, τις προσπάθειες αύξησης των μεριδίων αγοράς από τις εταιρίες και την ύπαρξη εμποδίων εξόδου από την αγορά (Παπαδάκης, 2002). Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν την αβεβαιότητα είτε μελετώντας τις αλλαγές του περιβάλλοντος και σχεδιάζοντας τις κινήσεις τους για τη επιτυχή προσαρμογή τους, είτε ενεργώντας ούτως ώστε να επηρεάσουν το περιβάλλον τους (Τερζίδης, 2004).

Ένας από τους βασικότερους λόγους που μας επιβάλλει την ανίχνευση του περιβάλλοντος είναι ο εντοπισμός νέων ευκαιριών και η αξιοποίηση τους για την επίτευξη κέρδους (Kotler, 1999). Οι κυριότερες πηγές των ευκαιριών είναι: α) ο εφοδιασμός με κάποιο προϊόν που βρίσκεται σε έλλειψη στην αγορά β) ο εφοδιασμός με κάποιο προϊόν που ήδη υπάρχει αλλά μπορεί να προωθηθεί με διαφορετικό τρόπο στην αγορά, ένα διαφορετικό τρόπο- διαφοροποίηση γ) ο εφοδιασμός με ένα εντελώς νέο προϊόν (καινοτομία).

Σχήμα 1- Διαστάσεις του ευρύτερου- Μάκρο Περιβάλλοντος. Παπαδάκης, 2002, Στρατηγική των Επιχειρήσεων, σελ. 57



Σχήμα 2. Επιχείρηση & Περιβάλλον -Μια απεικόνιση.



Κεφάλαιο 2

2-1. Οικογενειακή Επιχείρηση

Σύμφωνα με την κοινωνική ανθρωπολογία, η στοιχειώδης μονάδα μίας κοινωνίας δεν είναι το απομονωμένο άτομο αλλά η σχέση μεταξύ δύο τουλάχιστον ατόμων. Συνεπώς το πιο απλό κοινωνικό σύστημα δεν είναι άλλο από μία δυαδική σχέση(νοικοκυριό) στην οποία λαμβάνουν χώρα έντονες αλληλεπιδράσεις και συνήθως αποτελείται από συγγενείς που τις περισσότερες φορές ζουν κάτω από την ίδια στέγη και αποτελούν την οικογένεια. Στις Ευρωπαϊκές κοινωνίες το πέρασμα από τις μεγάλες οικογένειες στην πυρηνική οικογένεια κατά τη διάρκεια του 19^{ου} και 20^{ου} αιώνα συνδυάστηκε με την μετάβαση από την αγροτική στην βιομηχανική παραγωγή. Η πυρηνική οικογένεια είναι ένας σημαντικός θεσμός των σύγχρονων κοινωνιών ενώ η συγγένεια διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στην σταδιοδρομία και την γενικότερη ένταξη ενός ατόμου στην κοινωνία. Η κοινωνική οργάνωση που θεμελιώνεται στη συγγένεια χαρακτηρίζεται από την αφοσίωση σε συγκεκριμένα πρόσωπα. Εάν ένα άτομο προσλαμβάνει στην επιχείρηση του συγγενείς ορισμένοι αποκαλούν την κίνηση αυτή νεποτισμό. Κατά κυριολεξία νεποτισμός είναι η πρακτική που ευνοεί τους ανιψιούς. Ενώ από την μία αυτό μπορεί να εκληφθεί ως μία άδικη αντιμετώπιση του κοινωνικού συνόλου από την άλλη μπορεί να θεωρηθεί ως μία ένδειξη αφοσίωσης και αλληλεγγύης μεταξύ των μελών μίας οικογένειας(Eriksen, 2007)

Αν και υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την οικογένεια ένας κοινά αποδεκτός ορισμός είναι ότι οικογένεια είναι μία οικεία εγχώρια ομάδα που αποτελείται από ανθρώπους οι οποίοι συνδέονται μεταξύ τους με δεσμούς αίματος, σεξουαλικού ζευγαρώματος ή άλλους νομικούς δεσμούς. Η οικογένεια αποτελεί μία κοινωνική ομάδα η οποία είναι πολύ ανθεκτική και έχει επιβιώσει και προσαρμοστεί μέσα στα χρόνια(Oxford University Press, 2020).

Η επιχείρηση από την άλλη μπορούμε να πούμε ότι είναι μία οργανωμένη οικονομική ενότητα που έχει σκοπό την παραγωγή ή/και διανομή αγαθών ή υπηρεσιών.(Ρόκας, 2002). Με λίγα λόγια είναι μία παραγωγική οικονομική μονάδα που συνδυάζει και αξιοποιεί τους παραγωγικούς συντελεστές(εργασία, κεφάλαιο, γνώση, τεχνολογία κ.α) με σκοπό να παράγει προϊόντα ή υπηρεσίες και να τα διαθέσει μέσω του μηχανισμού της αγοράς στον τελικό καταναλωτή.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν διαφέρουν σε πολλά από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις καθώς απασχολούνται με τα ίδια ζητήματα που αφορούν και τις υπόλοιπες. Κάποια από αυτά τα ζητήματα είναι η διατήρηση της βιωσιμότητας, η αύξηση κερδοφορίας, η διαχείριση των ταμειακών ροών, η ανάπτυξη σε νέες αγορές, παροχή ικανοποιητικής απόδοσης επένδυσης για τους ιδιοκτήτες τους, η καινοτομία)κ.α , όμως την ίδια στιγμή διαθέτουν ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό: αποτελούν ένα

αναπόσπαστο δυαδικό σύστημα, μια ενιαία μονάδα, αυτή της **οικογένειας - επιχείρησης**. Μία οικογενειακή επιχείρηση είτε είναι οικογενειακά διοικούμενη, είτε οικογενειακά ελεγχόμενη είτε τα δύο. Τα μέλη της οικογένειας τα οποία εμπλέκονται στη επιχείρηση και συμμετέχουν ενεργά σε αυτήν ανήκουν σε ένα σύστημα εργασίας το οποίο βασίζεται στην αγορά(Sharma et al, 1996, Chrisman et al, 1998).Επιπροσθέτως, κάθε μια οικογενειακή επιχείρηση έχει τη δική της ιδιοκτησιακή δομή, ως εκ τούτου προστίθεται και ένα επιπλέον στοιχείο ιδιαιτερότητας, μοναδικότητας και πολυπλοκότητας.¹

Όπως και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις έτσι και οι οικογενειακές δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας και η νομική του μορφή μπορεί να είναι οποιαδήποτε, από ατομική επιχείρηση μέχρι ανώνυμη εταιρεία. Κατά συνέπεια ποικίλει και ο αριθμός των εργαζομένων αλλά και ο κύκλος εργασιών τους. Για τους ιδιοκτήτες τους οι οικογενειακές επιχειρήσεις καθορίζονται με βάση το βαθμό της οικογενειακής ιδιοκτησίας, το βαθμό της οικογενειακής διαχείρισης και το βαθμό της ανάμειξης των μελών της οικογένειας μέσα στην εταιρεία. Κάποια παραδείγματα γνωστών οικογενειακών επιχειρήσεων οι οποίες είτε ανήκουν σε οικογένειες είτε ελέγχονται από οικογένειες είναι η Marriot International Inc., η Hermes, η Cargill, η Heineken, η Nordstrom, η Ferragamo, η Ford Motor Company, η BMW, η Washington Post Company, η New York Times κ.α.

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων συνήθως είναι ότι είναι κυρίως μικρομεσαίες, έχουν βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό και έχουν τον έλεγχο του συστήματος διαχείρισης και διοίκησής τους. Επίσης χαρακτηρίζονται από έντονη οικογενειακή υποκειμενικότητα και συναισθηματική φόρτιση. Ορισμένες φορές αυτός ο αυξημένος βαθμός υποκειμενικότητας και συναισθηματικής φόρτισης καθιστά αρκετά δύσκολη για κάθε οικογενειακή επιχείρηση την ανάπτυξη και εισαγωγή των απαιτούμενων διαδικασιών για την αντιμετώπιση των προκλήσεων.

Δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός και συμφωνημένος ορισμός για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, παρότι θεωρούνται η παλαιότερη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτό αποτελεί ένα από τα πιο φλέγοντα θέματα που αφορούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς πρέπει ο ορισμός να περιλαμβάνει όλα τα βασικά χαρακτηριστικά που απαρτίζουν μία οικογενειακή επιχείρηση. Κάποιοι ορισμοί που υπάρχουν είναι οι εξής:

Πρώτος Ορισμός

Οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αυτές στις οποίες τα μέλη της ίδιας οικογένειας συμμετέχουν στην επιχείρηση ως βασικοί ιδιοκτήτες ή διαχειριστές είτε ταυτοχρόνως την ίδια στιγμή είτε με την πάροδο του χρόνου(Miller et al, 2007)

¹ Της Φωτεινής Κ. Χατζηευστρατίου, από το Project : In to Generation

Δεύτερος Ορισμός

Οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αυτές στις οποίες η οικογένεια ελέγχει την επιχείρηση μέσω της συμμετοχής στην ιδιοκτησία αλλά και τη διοίκηση. Η συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία(Family Involvement in Ownership -FIO) και η συμμετοχή της οικογένειας στην διοίκηση(Family Involvement In Management-FIM) υπολογίζεται ως το ποσοστό των μετοχών που κατέχουν τα μέλη της οικογένειας και το ποσοστό των εργαζομένων της επιχείρησης που είναι ταυτόχρονα και μέλη της οικογένειας(Sciascia & Mazzola, 2008).

Τρίτος Ορισμός

Μια οικογενειακή επιχείρηση είναι μία οικονομική μονάδα στην οποία δύο ή περισσότερα μέλη της οικογένειας έχουν μέρος της επιχείρησης είναι με λίγα λόγια ιδιοκτήτες και έχουν δέσμευση για την βιωσιμότητα της επιχείρησης(Fabuss Project).

Τέταρτος Ορισμός

Η οικογενειακή επιχείρηση είναι μία επιχείρηση που διοικείται με σκοπό να διαμορφώσει ή και να επιδιώξει το όραμα της επιχείρησης, το οποίο ορίζει μία κυρίαρχη οργάνωση που αποτελείται από μέλη της οικογένειας η από ένα μικρό αριθμό οικογενειών με τέτοιο τρόπο που να είναι δυνητικά βιώσιμη η επιχείρηση σε περισσότερες γενιές στο μέλλον(Fabuss Project)

Εν κατακλείδι, σύμφωνα με το EFB μετά από την έρευνα και τη μελέτη που διεξήγαγε μία ομάδα εμπειρογνομόνων μία επιχείρηση οποιουδήποτε μεγέθους είναι οικογενειακή εάν πληροί τα ακόλουθα κριτήρια:

1. Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων ανήκει στο φυσικό ή φυσικά πρόσωπα που ίδρυσαν την επιχείρηση ή ανήκει στο φυσικό ή τα φυσικά πρόσωπα που κατέχουν το εταιρικό κεφάλαιο της επιχείρησης ή ανήκει στους άμεσους κληρονόμους του ή των ιδρυτών της επιχείρησης(σύζυγοι, γονείς, τέκνα ή κληρονόμοι των τέκνων).
2. Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων να είναι άμεση ή έμμεση.
3. Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής να εμπλέκεται επισήμως στην διοίκηση της επιχείρησης.
4. Οι επιχειρήσεις οι οποίες είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, πληρούν τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης εάν αυτός που ίδρυσε ή απέκτησε την επιχείρηση και κατέχει μετοχικό κεφάλαιο ή η οικογένεια ή οι απόγονοι του κατέχουν τουλάχιστον το 24% των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων βάσει του μεριδίου τους που κατέχουν στο κεφάλαιο της επιχείρησης.

Το κοινό χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι καταρχήν η οικογενειακή τους διάσταση όπου η επιχείρηση και η ιδιοκτησία είναι έννοιες αλληλένδετες. Οι οικογενειακές

επιχειρήσεις όπως αναφέρει το EFB μπορεί να είναι μικρές, μεσαίες ή μεγάλες σε μέγεθος, εισηγμένες στο χρηματιστήριο ή μη εισηγμένες. Ειδικότερα, στην Ευρώπη οι οικογενειακές επιχειρήσεις εξομοιώνονται με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε επίπεδο δημοσίων και πολιτικών συζητήσεων. Ωστόσο μία τέτοια άποψη φαίνεται να αγνοεί το γεγονός ότι υπάρχουν και οικογενειακές επιχειρήσεις μεγάλες σε μέγεθος.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντικές για της Ευρώπη καθώς συνεισφέρουν σε μεγάλο βαθμό στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (ΑΕΠ) της Ευρώπης και στην απασχόληση, έχουν την τάση να καινοτομούν και γενικά έχουν μακροπρόθεσμο όραμα. Ταυτόχρονα διατηρούν τις ρίζες τους με την εγχώρια αλλά και την Ευρωπαϊκή κουλτούρα αναδεικνύοντας τις Ευρωπαϊκές Αξίες.

Παρακάτω παρατίθεται απόσπασμα της ομιλίας της ΕΣΕΕ του Προέδρου κ. Βασίλη Κορκίδη στο πλαίσιο της ακροαματικής διαδικασίας της Ε.Ο.Κ.Ε, με θέμα: **«Η Δυναμική των Οικογενειακών και Παραδοσιακών Επιχειρήσεων στην Ενίσχυση της Ανάπτυξης και της Οικονομικής Μεγέθυνσης στην Ευρωπαϊκή Περιφέρεια» (29 Μαΐου 2017, Θεσσαλονίκη)**

*«Ο χαρακτηρισμός «οικογενειακή επιχείρηση» βασίζεται στη συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση, το ποσοστό ιδιοκτησίας της οικογένειας και τη συμμετοχή μελών της οικογένειας στη διοίκηση. Στο πλαίσιο αυτό, υπάρχουν **τρεις διαστάσεις** που χρειάζεται να πληρούνται, ώστε μια επιχείρηση να μπορεί να χαρακτηριστεί οικογενειακή: **πρώτον, η ιδιοκτησία και η διοίκηση** από την οικογένεια, **δεύτερον, η ενεργή εμπλοκή των μελών της οικογένειας** στην επιχείρηση και **τρίτον, η διαδοχή των γενεών**. Κι ενώ σε ευρωπαϊκό επίπεδο αποτελούν ένα πολύ δυναμικό τμήμα της οικονομίας, δεν έχουν υποστηριχθεί με ένα νομοθετικό πλαίσιο και κανονισμούς, ούτε έχουν συμπεριληφθεί στις ευρωπαϊκές στατιστικές, ώστε να συλλέγονται δεδομένα για αυτές από τις εθνικές στατιστικές υπηρεσίες. Η λειτουργία μιας οικογενειακής επιχείρησης έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. **Σ' αυτή την αδιαίρετη δυάδα οικογένεια και επιχείρηση, οι στόχοι περιπλέκονται. Διότι, ενώ ο στόχος της οικογένειας είναι η ανάπτυξη και η ευημερία των μελών της, η επιχείρηση αποσκοπεί στο κέρδος. Η οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα σχέσεων που αποτελείται από διάφορα υποσυστήματα, δηλαδή την επιχείρηση ως μονάδα, την οικογένεια, αλλά και τα άτομα-μέλη που εμπλέκονται και αλληλοεπιδρούν με την τοπική κοινωνία. Παρά το γεγονός δε ότι κάθε υποσύστημα έχει τη δική του ταυτότητα, τους ειδικούς σκοπούς, όλα βρίσκονται σε σχέση αλληλεξάρτησης με μια ενιαία κουλτούρα και ένα συγκεκριμένο πλέγμα στόχων. Από τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της οικογενειακής επιχείρησης είναι η δέσμευση των μελών στον κοινό στόχο. Η αφοσίωση των μελών και των διαδόχων στις βασικές αρχές και τη στρατηγική που οραματίστηκε ο ιδρυτής, προσδίδει στην επιχείρηση ένα σταθερό καθοδηγητικό πλαίσιο. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι εμποτίζονται με την οικογενειακή κουλτούρα, τη φιλοσοφία με τις ιδιαίτερες αξίες και τα ήθη που έχουν διαμορφωθεί. Γι' αυτό και η παροχή άμισθης εργασίας είναι πολύ συχνό φαινόμενο στις επιχειρήσεις αυτές. Επικρατεί,***

δηλαδή, ένας περισσότερο **ανθρωποκεντρικός** και λιγότερο γραφειοκρατικός **προσανατολισμός**. Οι **οικογενειακές αξίες κυριαρχούν** και μεταφέρονται στην επιχείρηση. Το γεγονός, μάλιστα, ότι ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός διαμορφώνεται από το σύνολο των εμπλεκόμενων μελών αυξάνει το αίσθημα της συμμετοχής και δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για να εργάζονται σε ένα σταθερό περιβάλλον. Όλα αυτά κάνουν αυτές τις οικογενειακές επιχειρήσεις να επιτυγχάνουν, να καρποφορούν και να σημαδεύουν με το αποτύπωμά τους την εξέλιξή τους στην πορεία των χρόνων...».

2-2. Ο δυναμικός ρόλος της οικογενειακής επιχείρησης

Η πιο συστηματική έρευνα και μελέτη για τις οικογενειακές επιχειρήσεις ξεκίνησε μόλις τη δεκαετία του 1970. Ωστόσο τα τελευταία χρόνια αυξάνεται ραγδαία το ενδιαφέρον που δείχνουν ακαδημαϊκοί και ερευνητές για τα ζητήματα που ενέχει η διοίκησή τους, τις ευαίσθητες ισορροπίες και δυναμικές που διαμορφώνονται εντός του "οικοσυστήματος" μίας οικογενειακής επιχείρησης.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τον γνωστότερο τύπο επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο. Κανείς θα μπορούσε να πει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα παραδοσιακό τρόπο πραγματοποίησης του «επιχειρείν» στον ιδιωτικό τομέα. Στο παρελθόν, ωστόσο, θεωρούνταν ο πιο αδύναμος κρίκος μεταξύ των υπόλοιπων επιχειρήσεων. Στην περίπτωση που κάποια οικογενειακή επιχείρηση ήταν επιτυχής λεγόταν για αυτήν ότι αυτό συνέβαινε παρά τον οικογενειακό της χαρακτήρα (Mandi, 2008). Με λίγα λόγια η ύπαρξη της οικογένειας θεωρούνταν ανασταλτικός παράγοντας για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Στις μέρες μας αυτό έχει αντιστραφεί καθώς η ανάπτυξη μιας οικογενειακής επιχείρησης αποδίδεται και στην οικογενειακή της φύση. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαφέρουν από άλλους τύπους επιχειρήσεων λόγω της αλληλεπίδρασης και της αλληλοεπικάλυψης ανάμεσα στα 2 συστήματα που τις αποτελούν (την επιχείρηση και την οικογένεια). Εκεί ακριβώς έγκειται και τα δυνατά και αδύνατα σημεία αυτών των επιχειρήσεων, όπου όλες οι εντάσεις της οικογενειακής ζωής διασταυρώνονται με τις πιέσεις του επιχειρηματικού βίου για να κορυφωθούν όταν επέρχεται η εναλλαγή των γενεών στην ηγεσία.

Το βασικό θέμα που προκύπτει για πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ότι αυτά τα δύο συστήματα δεν είναι απαραίτητα συμβατά μεταξύ τους, λόγω του ότι η ύπαρξη της οικογένειας και η ύπαρξη της επιχείρησης οφείλεται σε θεμελιωδώς διαφορετικούς λόγους. Ως αποτέλεσμα η άσκηση του επιχειρείν βρίσκεται κάπου ανάμεσα στις σχέσεις και τους στόχους της οικογένειας και τις αντίστοιχες σχέσεις και στόχους της επιχείρησης. Πολλές φορές τα άτομα που διοικούν μια οικογενειακή επιχείρηση τείνουν να μην αντιλαμβάνονται, εκούσια ή ακούσια, τη σημασία των οικογενειακών και κοινωνικών παραγόντων, εστιάζοντας περισσότερο στις οικονομικές διαστάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας (Succession Project, 2017).

Οι επιτυχημένες οικογένειες οι οποίες διοικούν επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τη σημασία του συνδυασμού της οικογένειας με την επιχείρηση. Και αυτό γιατί αντιλαμβάνονται ότι οι πιθανότητες να μεταβιβάσουν επιτυχώς την επιχείρηση στην επόμενη γενιά δεν είναι προς όφελος τους. Ως αποτέλεσμα αυτής της επίγνωσης, προσπαθούν πολύ προκειμένου να σχεδιάσουν και να διεκπεραιώσουν ένα σχέδιο επιτυχούς κληρονομικής διαδοχής και αυτό δεν το αντιμετωπίζουν ως πρόβλημα αλλά ως μία ευκαιρία(Ward, 2004). Επιπροσθέτως, οι βιώσιμες οικογενειακές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι όλες οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα και ζητήματα αλλά παρόλες τις ομοιότητες διαφορετικοί άνθρωποι μέσα στην ίδια οικογενειακή επιχείρηση έχουν διαφορετική οπτική ο καθένας για τα πράγματα.

Οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων τείνουν να εστιάζουν στην βιωσιμότητα της επιχείρησης τους σε μακροχρόνιο ορίζοντα καθώς με τον πέρασμα της επιχείρησης από γενιά σε γενιά μέσω της ιδιοκτησίας και της διοίκησης και δεν ενδιαφέρονται τόσο για το βραχυπρόθεσμο κέρδος. Αυτό συνεπάγεται ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι κατά μέσο όρο παλαιότερες από τις μη οικογενειακές. Με την μεταβίβαση της επιχείρησης στην επόμενη γενιά, μαζί με τα χρηματοοικονομικά στοιχεία μεταβιβάζεται επίσης και το κοινωνικό κεφάλαιο και η κουλτούρα της επιχείρησης(Mandi, 2008).

2-3. Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον John L.Ward τα μέλη των οικογενειών που διοικούν όλοι μαζί την επιχείρηση τους παρατηρούν τα εξής πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στο να διοικεί κανείς μία οικογενειακή επιχείρηση:

Πλεονεκτήματα

- Η ευκαιρία που έχουν τα μέλη της οικογένειας να εργάζονται μαζί
- Η αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τους η οποία ενδυναμώνει ταυτόχρονα την οικογένεια και την επιχείρηση
- Η ευκαιρία για δημιουργία πλούτου
- Η συνεργασία των μελών της οικογένειας στα πλαίσια λειτουργίας ης επιχείρησης λειτουργεί ως μέσο για την μετάδοση αξιών στα παιδιά
- Αναπτύσσεται ο σεβασμός από την κοινότητα μέσα στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση
- Η συνεργασία αυτή δίνει μεγαλύτερη δύναμη επιρροής στα μέλη απ όση θα είχαν ως άτομα

Μειονεκτήματα

- Το περιβάλλον δύναται να ευνοήσει την ύπαρξη προσωπικών συγκρούσεων
- Είναι υπαρκτό το ενδεχόμενο απογοήτευσης κάποιου μέλους όταν οι προσωπικοί στόχοι δεν επιτυγχάνονται
- Όλοι οι οικονομικοί πόροι της οικογένειας επενδύονται στην επιχείρηση με αποτέλεσμα να αυξάνεται ο κίνδυνος(πάρα πολλά αυγά σε ένα μόνο καλάθι)
- Χάνεται ένα μέρος της ιδιωτικότητας του ατόμου καθώς τα μέλη φαίνονται περισσότερο στην κοινότητα μέσα στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση τους
- Τα μέλη είναι περισσότερα ευάλωτα και εκτεθειμένα σε κριτική από το εξωτερικό περιβάλλον της οικογένειας

Αναφορικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων οι οικογενειακές επιχειρήσεις εμφανίζουν και πολλά άλλα διάφορα πλεονεκτήματα έναντι των άλλων τύπων επιχειρήσεων. Ένα από αυτά είναι η χαμηλού κόστους εργασία που προσφέρεται στην επιχείρηση από τα μέλη της οικογένειας καθώς είναι πρόθυμα να εργαστούν με χαμηλές αμοιβές η και αμισθί προκειμένου να συνδράμουν στα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Συχνά οι ώρες εργασίας που προσφέρουν είναι πέρα από το ωράριο τους και κατ αυτόν τον τρόπο αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση για τους εργαζόμενους που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Καθώς η συνεργασία των μελών την οικογένειας στην επιχείρηση ευνοεί την ανάπτυξη ισχυρών δεσμών μεταξύ τους αυτό αυξάνει την αποδοτικότητα τους και έτσι αναπτύσσεται ομαδικό πνεύμα το οποίο τους κάνει να εργάζονται από κοινού για την ανάπτυξη της επιχείρησης, την αύξηση των κερδών αλλά και την επιτυχή μεταβίβαση της επιχείρησης στην επόμενη γενιά. Παρόλες τις συγκρούσεις που ενδεχομένως να παρουσιαστούν, λόγω του γενικότερου κλίματος εμπιστοσύνης

στις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν υπάρχουν δολοπλοκίες σε μεγάλο βαθμό και επικρατεί η ειλικρίνεια. Επίσης ο ανταγωνισμός μεταξύ των μελών δεν είναι ιδιαίτερα έντονος λόγω των αξιών της οικογένειας. Αναφορικά με την κοινότητα στην οποία δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, οι αγοραστές ειδικά στον κλάδο του λιανικού εμπορίου συνηθίζουν να εμπιστεύονται περισσότερο τις οικογενειακές επιχειρήσεις λόγω της ιστορικότητας που έχουν συνήθως και γιατί πιστεύουν ότι παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας σε σχέση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Ένα άλλο πλεονέκτημα των οικογενειακών επιχειρήσεων που συμβάλλει στην βιωσιμότητα τους είναι και το γεγονός ότι οι ιδρυτές συνηθίζουν να έχουν μακροχρόνιο σχεδιασμό της στρατηγικής τους και να προγραμματίζουν σε βάθος χρόνου στηριζόμενοι στην επόμενη γενιά που θα πραγματοποιήσει το δικό τους όραμα. Στην προσπάθεια τους αυτή πολλές φορές θυσιάζουν τα βραχυχρόνια οφέλη. Αυτό συνεπάγεται ότι η επόμενη γενιά που παίρνει τη σκυτάλη έχει ήδη ένα έτοιμο όραμα να εκπληρώσει και καλείται να χαράξει τη στρατηγική με την οποία θα το επιτύχει αυτό έχοντας ένα «προβάδισμα» στον ανταγωνιστικό στίβο σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις(Κεφαλάς, 2008).

Όσον αφορά τα μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων σε σχέση με τις μη οικογενειακές πέραν των όσων αναφέρθηκαν επιγραμματικά ανωτέρω παρατηρούνται και κάποια άλλα. Ένα από αυτά είναι το φαινόμενο της οικογενειοκρατίας κατά την εμφάνιση του οποίου στελέχη της επιχείρησης πολύ αποδοτικά και ικανά λόγω του ότι δεν είναι μέλη της οικογένειας παραμένουν σε χαμηλόβαθμες θέσεις παρόλη την ικανότητα τους λόγω του ότι υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις δίνονται στα στελέχη τα οποία είναι ταυτόχρονα και μέλη της οικογένειας. Το φαινόμενο της «οικογενειοκρατίας» έχει επίπτωση και στις αποδοχές των εργαζομένων καθώς σε αυτήν την περίπτωση οι εργαζόμενοι μέλη της οικογένειας ευνοούνται μισθολογικά σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους και αυτό επιφέρει αδυναμία ένταξης ικανών αλλά και υψηλόμισθων εργαζομένων από την αγορά στην οικογενειακή επιχείρηση. Πολλές φορές το φαινόμενο της οικογενειοκρατίας έχει επίπτωση και στην μεταχείριση που επιδέχονται οι εργαζόμενοι με βάση το αν είναι μέλη της οικογένειας ή όχι. Στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι είναι και μέλη της οικογένειας έχουν καλύτερες συνθήκες εργασίας π.χ πιο ευρύχωρα γραφεία ή δέχονται ευνοϊκότερη μεταχείριση και δεν υπάρχουν κυρώσεις στην περίπτωση λάθους ή παράλειψης σε αντίθεση με τους εργαζόμενους μη μέλη της οικογένειας που στην περίπτωση που κάνουν κάποιο λάθος μπορεί να βρεθούν αντιμέτωποι ακόμη και με το ενδεχόμενο της απόλυσης. Γίνεται συνεπώς εύκολα αντιληπτό πόσο αρνητικό είναι το φαινόμενο της «οικογενειοκρατίας» για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Όμως αυτό δεν είναι το μοναδικό φαινόμενο καθώς συχνά παρατηρείται και το φαινόμενο του «συγκεντρωτισμού». Πιο συγκεκριμένα όταν συμβαίνει αυτό ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης αναλαμβάνει πολλούς και διαφορετικούς ρόλους ταυτόχρονα συγκεντρώνοντας στο πρόσωπο του πολλές εξουσίες που υπό κανονικές συνθήκες τις έχουν στελέχη που ο ίδιος έχει προσλάβει. Κάτι

τέτοιο συμβαίνει γιατί οι ιδιοκτήτες και ιδρυτές των επιχειρήσεων έχουν συνηθίσει από την ίδρυση της επιχείρησης να τα αναλαμβάνουν όλα οι ίδιοι. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε προστριβές και συγκρούσεις μεταξύ στελεχών και ιδιοκτητών και έτσι να επικρατεί κλίμα απογοήτευσης και δυσαρέσκειας. Παρόλο τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό η λήψη αποφάσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις πολλές φορές δεν γίνεται με ταχείς ρυθμούς καθώς στην προσπάθεια να συμφωνηθεί κάτι από κοινού χωρίς αντιπαραθέσεις υπάρχει καθυστέρηση στην τελική λήψη της απόφασης. Πολλές επιχειρήσεις λειτουργούν βάσει ενός κανονισμού ο οποίος πρέπει να τηρείται από όλους. Τα μέλη της οικογένειας μπορεί να μην πειθαρχούν πάντοτε στις διαδικασίες που ορίζονται από τον κανονισμό με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι μη μέλη της οικογένειας να αποκτούν αρνητική εντύπωση. Τέλος αν και η οι δεσμοί μεταξύ των μελών είναι ισχυροί και γενικά επικρατεί ομαδικό πνεύμα ο συναισθηματικός παράγοντας δύναται να έχει και αρνητικό αντίκτυπο. Ειδικότερα, σε περιόδους που επικρατούν αντιπαραθέσεις σε οικογενειακό επίπεδο και υπάρχουν προσωπικές συγκρούσεις, αυτό επηρεάζει και την επιχείρηση με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η λειτουργία της και να μειώνεται η αποδοτικότητα των στελεχών(Κεφαλάς, 2008).

Συμπερασματικά, στις οικογενειακές επιχειρήσεις παρατηρείται διαφορετικός τρόπος λήψης αποφάσεων ο οποίος είναι πιο ευέλικτος και ταχύτερος αφενός λόγω της έλλειψης γραφειοκρατίας και αφετέρου λόγω του ότι τα άτομα που διοικούν την επιχείρηση έχουν έντονο το αίσθημα ευθύνης απέναντι σε αυτήν καθώς και ότι υπάρχει συγκερασμός των στόχων της επιχείρησης με τους στόχους των ατόμων που την απαρτίζουν. Στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις η λήψη αποφάσεων αποτελεί συχνά μία δύσκολη διαδικασία λόγω της γραφειοκρατίας που υπάρχει αλλά και των συγκρουόμενων συμφερόντων. Από την άλλη πλευρά στις οικογενειακές επιχειρήσεις τα μέλη αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους με αποτέλεσμα να υπάρχει καλύτερος συντονισμός που έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Κάποια χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι το μέγεθος τους, η προσωπική συμμετοχή του ιδιοκτήτη στη λειτουργία της επιχείρησης, οι δομές τους, η ευελιξία και η αποτελεσματικότητα. Υπάρχουν όμως και άλλα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων όπως η έλλειψη οικονομικών πόρων ή αβεβαιότητα για το μέλλον της επιχείρησης ή ακόμα και ο περιορισμένος αριθμός εξειδικευμένων διοικητικών στελεχών τα οποία επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα.

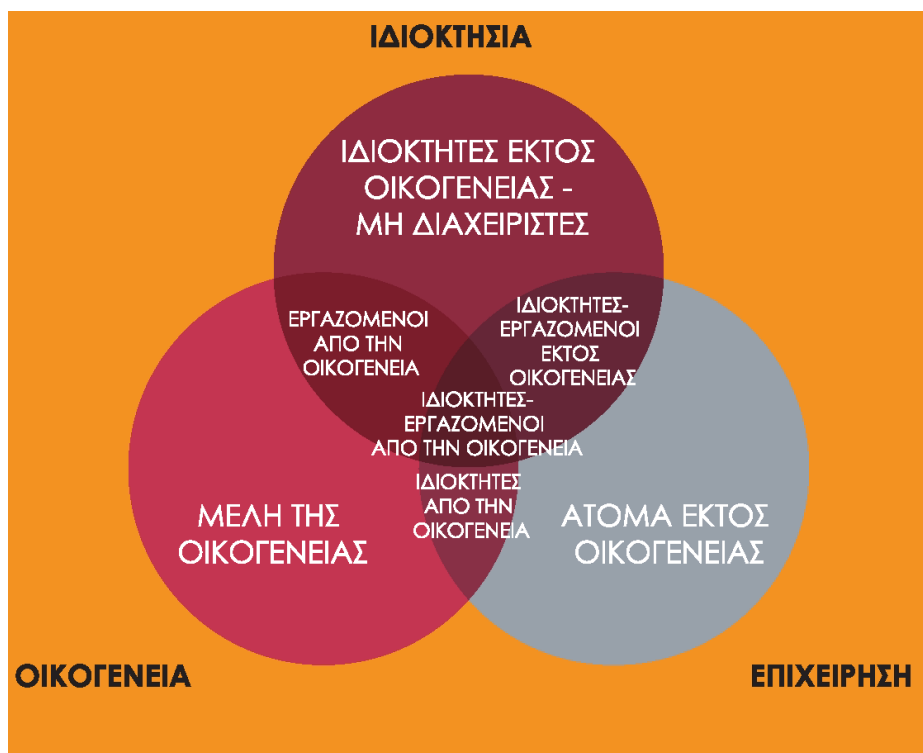
2-4. Το Μοντέλο των Τριών Κύκλων

Το μοντέλο των τριών κύκλων καθιερώθηκε ως ένα από τα πρώτα, σημαντικότερα και επίκαιρα μέχρι και σήμερα μοντέλα ανάλυσης της συμπεριφοράς των οικογενειακών επιχειρήσεων. Το 1978 ο John Davis και ο Καθηγητής του Harvard Business School Renato Tagiuri, στο πλαίσιο της συστηματικής

τους έρευνες για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, ανέπτυξαν το μοντέλο αυτό, το οποίο δημοσιεύτηκε για πρώτη φορά στη διδακτορική διατριβή του John Davis το 1982 και αποτέλεσε την απαρχή στον επιστημονικό τομέα της διοίκησης των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Το μοντέλο αυτό είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο που συμβάλλει στην κατανόηση πολλών ζητημάτων που αφορούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις όπως τα αίτια των διαπροσωπικών συγκρούσεων, τα διλήμματα σε θέματα ρόλων, τις προτεραιότητες αλλά και τα όρια που θέτει η εκάστοτε οικογενειακή επιχείρηση. Ένα θετικό αυτού του μοντέλου είναι ότι κανείς μπορεί να δημιουργήσει ένα χάρτη της οικογένειας του μέσα σε αυτό και να αναπτύξει μίας εκτίμηση για το πώς διαφορετικοί άνθρωποι σε μία οικογενειακή επιχείρηση θα δουν τα πράγματα από την πλευρά τους(Ward, 2004).

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ ΤΡΙΩΝ ΚΥΚΛΩΝ





Αναλυτικότερα η περιοχή με τον αριθμό 1 απεικονίζει τα μέλη της επιχείρησης που δεν συμμετέχουν στην οικογενειακή επιχείρηση, η περιοχή με τον αριθμό 2 απεικονίζει τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης που δεν ανήκουν στην οικογένεια, η περιοχή με τον αριθμό 3 απεικονίζει τους εργαζόμενους στην επιχείρηση που δεν είναι μέλη της οικογένειας, η περιοχή με τον αριθμό 4 απεικονίζει τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης που είναι μέλη της οικογένειας αλλά δεν εργάζονται στην επιχείρηση, η περιοχή με τον αριθμό 5 απεικονίζει τους ιδιοκτήτες που δεν είναι μέλη της οικογένειας ωστόσο εργάζονται στην επιχείρηση, η περιοχή με τον αριθμό 6 απεικονίζει τα μέλη της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση χωρίς αυτή να τους ανήκει και τέλος η περιοχή 7 απεικονίζει τα μέλη της οικογένειας που είναι ταυτόχρονα και ιδιοκτήτες της επιχείρησης και εργάζονται σε αυτήν.

Στα ανωτέρω σχήματα παρουσιάζονται οι τρεις αλληλεξαρτώμενες και επικαλυπτόμενες ομάδες από τις οποίες απαρτίζεται ένα σύστημα οικογενειακής επιχείρησης, δηλαδή την οικογένεια, την επιχείρηση και την ιδιοκτησία. Λόγω της κάλυψης του ενός από το άλλο εμφανίζονται επτά σύνολα συμφερόντων, καθένα εκ των οποίων έχει διαφορετικές πεποιθήσεις και στόχους. Η μακροχρόνια επιτυχία ενός συστήματος οικογενειακής επιχείρησης εξαρτάται από τη λειτουργία και την αμοιβαία υποστήριξη αυτών των επιμέρους συνόλων. Η αλληλεξάρτηση και η αλληλεπίδραση αυτών των τριών συνόλων περιγράφεται καλύτερα όταν καθορίσουμε ποια πρόσωπα βρίσκονται εντός κάθε κύκλου. Για παράδειγμα, στο εφαπτόμενο σημείο των κύκλων συναντά κανείς άτομα που συνδυάζουν την ιδιότητα του οικογενειακού μέλους, του υπαλλήλου της εταιρείας αλλά και του μετόχου της εταιρείας. Αν πάλι εξετάσει κανείς το εφαπτόμενο σημείο οικογένειας-επιχείρησης θα

βρει άτομα που είναι ταυτόχρονα μέλη της οικογένειας και υπάλληλοι της εταιρίας, χωρίς όμως να έχουν κάποιο ποσοστό ιδιοκτησίας σε αυτή.

Όπως προαναφέρθηκε, το πλεονέκτημα αυτού του μοντέλου είναι ότι μέσα από την πλαisiώση των ατόμων εντός των κύκλων μπορούμε να κατανοήσουμε καλύτερα τη συμπεριφορά τους, η οποία συνδέεται συχνά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εκάστοτε θέσης που καταλαμβάνουν μέσα στους κύκλους (Succession Project, 2017). Είναι επίσης εποικοδομητικό και διδακτικό να σχεδιάσουμε το σχετικό μέγεθος και το σχήμα των κύκλων σε βάθος 10 ή και 20 ετών συμπεριλαμβάνοντας τα πιθανά ονόματα των ατόμων σε κάθε κύκλο/τμήμα. Κάτι τέτοιο μπορεί να βοηθήσει αρκετά τις οικογενειακές επιχειρήσεις να προβλέψουν ζητήματα τα οποία ενδέχεται να προκύψουν στο μέλλον (Ward, 2004).

2-5. Ζητήματα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Τα πιο σημαντικά ζητήματα που προκύπτουν και χρειάζονται αντιμετώπιση, προκειμένου να επιτευχθεί ένας αποτελεσματικός σχεδιασμός για το μέλλον των οικογενειακών επιχειρήσεων, είναι τα παρακάτω:

Τα μέλη της οικογένειας ενδιαφέρονται πρωτίστως για την αρμονία και τη συνοχή στην οικογένεια καθώς και για τρόπους άσκησης επιρροής στη διαχείριση της οικογενειακής περιουσίας.

Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για τη διασφάλιση της θέσης εργασίας τους και την αποφυγή φαινομένων οικογενειοκρατίας.

Οι μέτοχοι εστιάζουν στην οικονομική πορεία της επιχείρησης, επιθυμώντας τη μέγιστη δυνατή απόδοση της επένδυσής τους.

Οι πόροι της οικογενειακής επιχείρησης (χρόνος, χρήμα, δυνατότητες εργασίας) είναι περιορισμένοι και κάθε ομάδα από τις προαναφερόμενες διεκδικεί, για λογαριασμό της, μέρος αυτών των πόρων για να λειτουργήσει. Καθώς όμως δεν είναι εφικτό να ικανοποιηθούν όλα τα αιτήματα, οι επιμέρους διεκδικήσεις συχνά επιφέρουν συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων.

Αρκετά από τα άτομα που απαρτίζουν την οικογενειακή επιχείρηση, συμμετέχουν ταυτόχρονα σε πολλές διαφορετικές ομάδες συμφερόντων και καλούνται να επιτελέσουν πολλαπλούς και πολλές φορές συγκρουόμενους ρόλους, λαμβάνοντας αποφάσεις άλλοτε από τη σκοπιά του γονέα, άλλοτε του διευθυντικού στελέχους και άλλοτε του μετόχου.

Το σύστημα της οικογενειακής επιχείρησης είναι δυναμικό και εξελίσσεται. Αναλυτικότερα δέχεται πιέσεις είτε από το εξωτερικό περιβάλλον (όπως ενδεικτικά είναι οι αλλαγές σε μακροοικονομικό πεδίο, στον κλάδο, στον ανταγωνισμό) είτε εσωτερικά από μετακινήσεις των μελών εντός των τριών κύκλων (γάμοι/διαζύγια, μεταβίβαση μετοχών, διαδοχή στη διοίκηση).

Συνεπώς, κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την επιχείρηση και τον σχεδιασμό μελλοντικών ενεργειών, θα πρέπει να καταβάλλεται κάθε προσπάθεια αναγνώρισης και κατανόησης των επιμέρους αυτών αναγκών και προσδοκιών. Επιπρόσθετα ένα πράγμα που θα βοηθούσε στα ανωτέρω είναι η κατανόηση της αξίας της "εν συναίσθησης". Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να καταβάλλεται μία συνειδητή προσπάθεια κατανόησης της "άλλης" πλευράς και αποδοχής της φυσικής ποικιλομορφίας των επιδιώξεων και των αναγκών των εμπλεκόμενων μερών.

Η μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από την ομαλή λειτουργία, την αρμονική συνύφανση και την αμοιβαία υποστήριξη των ομάδων αυτών. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις καλούνται να επιλύσουν το πρόβλημα διαχωρισμού των αναγκών της επιχείρησης από τις ανάγκες της οικογένειας. Βέβαια αυτή η πρόκληση συχνά γίνεται πιο αντιμετωπίσιμη καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει σε μέγεθος και η ιδιοκτησία διασπάται μεταξύ των γενεών και όλο και

περισσότερα άτομα που δεν ανήκουν στην οικογένεια συμμετέχουν στη διοίκηση της επιχείρησης (KPMG, 2019).

2-6. Οικογενειακές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις κατέχουν χάρη στη λειτουργία τους το 50% του ΑΕΠ της Ευρώπης και το 70% του ΑΕΠ σε παγκόσμιο επίπεδο. Ωστόσο η βιωσιμότητα τους φτάνει μέχρι την τρίτη γενιά ηγεσίας της επιχείρησης σε ποσοστό μικρότερο από 10%(Ναυτεμπορική, 2016)

Στην Ελλάδα τη ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας αποτελούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες κατά κύριο λόγο είναι οικογενειακές(Stavroulakis et al, 2011). Τυπικά ο βασικός ιδιοκτήτης είναι ταυτόχρονα και ο CEO ή ο πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου και η ψήφος του παίζει καταλυτικό ρόλο σε βασικά εταιρικά ζητήματα. Ακόμη και εάν υπάρχει διαχωρισμός ιδιοκτησίας και διοίκησης οι δύο αυτοί ρόλοι αλληλοσυνδέονται. Επίσης, οι εξωτερικές επιρροές από ανεξάρτητους μη εκτελεστικούς διευθυντές δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρές στις οικογενειακές επιχειρήσεις παρόλο που βάσει νόμου οι εισηγμένες τουλάχιστον εταιρείες στο χρηματιστήριο θα πρέπει να έχουν τουλάχιστον δύο ανεξάρτητους μη εκτελεστικούς διευθυντές στο διοικητικό συμβούλιο αφού στα περισσότερα διοικητικά συμβούλια οικογενειακών επιχειρήσεων η πλειοψηφία των συμβούλων διοίκησης είναι ταυτόχρονα και ιδιοκτήτες/μέλη της οικογένειας(Mandi, 2008).

Η οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων έχει δημιουργήσει ένα πολύ δυσμενές περιβάλλον για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Οι ανάγκες τους για χρηματοδότηση δεν έχουν ικανοποιηθεί επαρκώς από τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς(τράπεζες) και η κυβέρνηση παρόλα τα αιτήματα τους δεν ανταποκρίθηκε σε αυτό το ζήτημα. Για το λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις αποπειράθηκαν να επεκταθούν στις αγορές του εξωτερικού καθώς αυτό ήταν μονόδρομος για την επιβίωση τους αλλά και για την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας τους. Παρόλες τις δύσκολες συνθήκες χάρη στην οικογενειακή τους μορφή αλλά και τη κουλτούρα τους οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν επιδείξει μεγάλη αντοχή στην οικονομική κρίση. Αυτό εν μέρει οφείλεται στο γεγονός ότι όλοι όλα τα μέλη τους μοιράζονται τα βάρη και τις ευθύνες(Λιούκας, 2010).

Στην Ελλάδα οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν και αυτές αρκετά εμπόδια για να αντιμετωπίσουν. Τα Εμπόδια ανάπτυξης των Ελληνικών Οικογενειακών Επιχειρήσεων:

➤ Είναι θεσμικά. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η ελλιπής ενημέρωση για τη διαδικασία μεταβίβασης, η έκδοση νέας άδειας λειτουργίας, κλπ, υπό την έννοια ότι δεν υπάρχει ένας κώδικας ενεργειών ο οποίος επιτρέπει την βήμα- βήμα προσέγγιση και υποστήριξη του επιχειρηματία.

Όπως επισήμανε ο κ. Καββαθάς, πρόεδρος της ΓΣΕΒΕΕ - στη δημόσια ακρόαση που πραγματοποίησε η Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινωνική Επιτροπή (ΕΟΚΕ) για τον ρόλο των

οικογενειακών και παραδοσιακών επιχειρήσεων στην περιφερειακή ανάπτυξη «παρά τα θετικά βήματα στον τομέα καταπολέμησης της γραφειοκρατίας και απλοποίησης των διαδικασιών, παραμένει το πρόβλημα της επικοινωνίας κράτους- επιχειρηματία- καταναλωτή. Τα κίνητρα μεταβίβασης στη χώρα μας είναι περιορισμένα και το πλαίσιο αντανακτασιακό (δεν υπάρχουν φοροαπαλλαγές, οι υψηλές οφειλές καθιστούν μη ελκυστική ή αδύνατη τη μεταβίβαση κλπ.)»

➤ Είναι φορολογικά. Πιο συγκεκριμένα η υψηλή φορολογία μεταβίβασης είναι ένα από αυτά και επίσης είναι χρηματοδοτικά, π. χ έλλειψη οικονομικών και φορολογικών κινήτρων, προσαρμογή προσωπικού, συρρίκνωση κλάδου ή δραστηριότητας, κλπ και

➤ Κοινωνικά- Εργασιακά, (ικανότητες και δεξιότητες του διαδόχου, κατάρτιση του διαδόχου, κλπ.), υπό την έννοια της αδυναμίας των επιχειρήσεων να αναγνωρίσουν πρώτιστα τις ανάγκες σε προσωπικό και δευτερευόντως να προσελκύσουν τους κατάλληλους υποψηφίους.

«Η κρισιμότητα της επιτυχημένης διαδοχής σε μια οικογενειακή επιχείρηση, επιβεβαιώνεται και αποδεικνύεται από τα πρόσφατα στοιχεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης τα οποία δείχνουν ότι μόνο το 30%, δηλαδή 3 στις 10 οικογενειακές επιχειρήσεις επιβιώνουν με τη μετάβαση στη δεύτερη γενιά, ενώ μόνο το 10%, δηλαδή 1 στις 10 οικογενειακές επιχειρήσεις καταφέρνουν να διατηρήσουν την οικογενειακή επιχείρηση με τη μετάβαση στην τρίτη γενιά, ενώ αντίστοιχα, μόνο το 3%, δηλαδή 3 στις 100 οικογενειακές επιχειρήσεις καταλήγουν στην τέταρτη γενιά» είπε ο πρόεδρος της ΓΣΕΒΕΕ.

2-7. Οικογενειακές Επιχειρήσεις στον κόσμο

Εάν κάποιος παρατηρήσει τις επιχειρήσεις στην Βόρεια Αμερική και τη Δυτική Ευρώπη θα δει ότι τουλάχιστον το 20% των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν μέλη από 2 γενιές να εργάζονται σε αυτές. Στην Νότια Αμερική, την Νότια Ασία αλλά και τη Μέση Ανατολή το ποσοστό αυτό είναι υψηλότερο. Αυτό σημαίνει ότι περισσότερες από το 40% των οικογενειακών επιχειρήσεων καλούνται να διευθετήσουν το ζήτημα της κληρονομικής διαδοχής. Ωστόσο ιστορικά περίπου οι μισές από τις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να επιβιώσουν μέχρι την επόμενη γενιά. Αξίζει να σημειωθεί ότι μόνο το 20% των οικογενειακών επιχειρήσεων ανήκει για πάνω από 60 χρόνια στην ίδια οικογένεια(Ward, 2004). Παρόλες ωστόσο τις υποτυπώδεις διαφορές από χώρα σε χώρα ή από κουλτούρα σε κουλτούρα τα ζητήματα αναφορικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι λίγο πολύ παντού τα ίδια. Χαρακτηρίζονται από το τρίπτυχο οικογένεια, διοίκηση και ιδιοκτησία. Όμως οι ευρωπαϊκές και αμερικάνικες οικογενειακές επιχειρήσεις φαίνεται να είναι πιο ώριμες αναφορικά με το ζήτημα της ανάπτυξης καθώς δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερες αγορές τις οποίες πρέπει να διαχειριστούν και επεκτείνονται σε διεθνές επίπεδο σε μεγαλύτερο βαθμό(Ναυτεμπορική, 2016)

Στην Ευρώπη περίπου το 70 με 80 % των επιχειρήσεων είναι οικογενειακές και σε αυτές εργάζεται το 40% με 50% των απασχολούμενων. Από τη μία πλευρά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι οικογενειακές αλλά και αρκετές μεγάλες Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις είναι και αυτές οικογενειακές. Από την άλλη πλευρά, όπως και στην Ευρωπαϊκή οικονομία γενικότερα, οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες και πιο συγκεκριμένα δεν έχουν περισσότερους από 10 υπαλλήλους. Γενικά δραστηριοποιούνται σε όλους τους τομείς της οικονομίας . Αξιοσημείωτο είναι ότι σε κάποιες χώρες της Ευρώπης τα διαθέσιμα στοιχεία δείχνουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο διαδεδομένες στους παραδοσιακούς κλάδους όπως η γεωργία, η βιομηχανία, οι κατασκευές, ο τουρισμός και το λιανικό εμπόριο(ενώ σε τομείς όπως αυτός της υψηλής τεχνολογίας φαίνεται να μην είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες) και στους τομείς εντάσεως εργασίας και όχι εντάσεως κεφαλαίου(Mandi, 2008).Σύμφωνα με τον FBN(Family Business Monitor) τουλάχιστον το 40 % των οικογενειακών επιχειρήσεων δραστηριοποιούνται στους κλάδους της βιομηχανίας, των κατασκευών και του λιανικού εμπορίου(FBN, 2008) Κατά κύριο λόγο η οικογένεια βρίσκεται στο κέντρο της επιχείρησης στα πλαίσια του συστήματος οικογένεια-επιχείρηση που αναφέρθηκε παραπάνω(Mandi, 2008).

Ένα πολύ ενθαρρυντικό στοιχείο που προέκυψε από πρόσφατη έρευνα έδειξε ότι οι ιδιοκτήτες και διαχειριστές των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ευρώπη είναι αισιόδοξοι όσον αφορά το μέλλον των επιχειρήσεων και των οικογενειών τους παρ όλη την αναπτυσσόμενη τάση της οικονομίας και τις γεωπολιτικές αβεβαιότητες(KPMG, 2019). Οι χώρες με το μεγαλύτερο ποσοστό αισιοδοξίας είναι η Ιρλανδία, η Πορτογαλία και η Ολλανδία. Αυτή η θετική τους στάση οφείλεται κυρίως στους υψηλούς κύκλους εργασιών που πραγματοποιούν. Σε αυτό το αβέβαιο περιβάλλον οι επιχειρήσεις θέτουν σε προτεραιότητα τους τομείς της καινοτομίας, της εκπαίδευσης των μελών τους και της ποικιλομορφίας όσον αφορά τη διάρθρωση τους. Στον τομέα της καινοτομίας εστιάζουν κυρίως οι μεγάλες σε μέγεθος επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται και στην παγκόσμια αγορά.

Κεφάλαιο 3

3-1. Διαδοχή

Μία κινέζικη παροιμία λέει ότι η πρώτη γενιά χτίζει μία επιτυχία, η δεύτερη γενιά τη συντηρεί και ζει αξιοπρεπώς και η τρίτη γενιά την καταστρέφει. Μία άλλη κινεζική έκφραση λέει ότι ο πλούτος δεν διαρκεί πέρα από τρεις γενιές. Το ζήτημα της διαδοχής ανέκαθεν απασχολούσε τους ανθρώπους αναφορικά με τη διατήρηση του πλούτου ο οποίος προκύπτει από το επιχειρείν. Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους. Αναλυτικότερα η κληρονομική διαδοχή εντός της οικογένειας μπορεί να γίνει με απλή διαδοχή, δωρεά, κληρονομιά ή και παραχώρηση συνολικού μεριδίου της επιχείρησης. Διαδοχή μπορεί ωστόσο να πραγματοποιηθεί και μέσω εξαγοράς από την διεύθυνση της επιχείρησης. Σε αυτήν την περίπτωση η πώληση γίνεται από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους ή τα στελέχη της επιχείρησης που όμως δεν είναι και μέλη της οικογένειας. Ο τρίτος τρόπος με τον οποίο μπορεί να πραγματοποιηθεί μία μεταβίβαση οικογενειακής επιχείρησης είναι μέσω πώλησης της επιχείρησης σε κάποια άλλη υπάρχουσα επιχείρηση ή σε κάποιο τρίτο πρόσωπο. Η διαδοχή μπορεί να είναι προγραμματισμένη να γίνει με την ολική μεταβίβαση της επιχείρησης αλλά και με την μερική μεταβίβαση σε περίπτωση που είτε παραχωρείται είτε όχι η διοίκηση της επιχείρησης. Βέβαια υπάρχει και το ενδεχόμενο η διαδοχή να μην είναι προγραμματισμένη π.χ λόγω αιφνίδιου θανάτου του ιδιοκτήτη. (Γεωργίου & Κεφαλάς, 2015)

Στη διοικητική επιστήμη, με τον όρο διαδοχή νοείται η διαδικασία αντικατάστασης ενός ηγέτη από κάποιον άλλο (Bass, 1990). Με λίγα λόγια περιγράφεται η πολιτική διάσταση της εν λόγω διαδικασίας, η οποία σχετίζεται με τη μεταβίβαση εξουσίας που επιφέρει σημαντικές αλλαγές σε οργανωτικό και στρατηγικό επίπεδο. Εξάλλου, ο βασικός στόχος της διαδοχής είναι η επίτευξη οργανωτικής και στρατηγικής ανανέωσης. Μερικές φορές η διαδοχή στη διοίκηση των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι επιβεβλημένη λόγω συνταξιοδότησης κάποιου οικογενειακού μέλους, ενώ η επιλογή του διαδόχου γίνεται συχνά με σκοπό τη συνέχιση της οικογενειακής παράδοσης.

Η κληρονομική διαδοχή σε μια οικογενειακή επιχείρηση δεν αποτελεί ένα μεμονωμένο γεγονός αλλά μια συνεχή διαδικασία που ενέχει τη μεταβίβαση τόσο της διοίκησης όσο και της ιδιοκτησίας και η οποία ολοκληρώνεται μόνο μετά την παράδοση και των δυο αυτών στοιχείων σε κάποιον άλλο. Ωστόσο, αυτά τα δύο δεν συμβαίνουν πάντα ταυτόχρονα. Επιπλέον, πολύ συχνά δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στο τεχνικό σκέλος της διαδοχής (π.χ. ελαχιστοποίηση φόρων, δέσμευση περιουσίας, οικογενειακά καταπιστεύματα, συμβάσεις αγοραπωλησίας, διαχείριση

πλούτου, κτλ.), με αποτέλεσμα να παραβλέπεται ο ανθρώπινος παράγοντας ή άλλες μη τεχνικές πτυχές όπως είναι η επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας, οι προσδοκίες, οι αξίες, οι ικανότητες και η δυναμική της οικογένειας, που εμπεριέχει η διαδικασία της κληρονομικής διαδοχής. «Στη Γερμανία, υπάρχουν πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις που μετρούν παραπάνω από 100 χρόνια ζωής. Δεν υπάρχουν αντίστοιχες “επιδόσεις” στις εισηγμένες εταιρείες» τόνισε ο καθηγητής του Zepellin University Hermut Kormann, ο οποίος εξήγησε ότι η μακροβιότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν οφείλεται τόσο στο κυνήγι των θεαματικών κερδών, όσο στην επιδίωξη των σταθερών ρυθμών ανάπτυξης.

Όσον αφορά τη μετάβαση στην επόμενη γενιά, ο John Davis υποστήριξε ότι «ο ιδρυτής της οικογενειακής επιχείρησης αναπτύσσει ένα πυρηνικό μοντέλο αναφοράς, και συνήθως θεωρεί ότι με το να βάλει τον γιο ή την κόρη στην ίδια θέση, θα λύσει το πρόβλημα. Αυτό σπανίως έχει καλά αποτελέσματα». Επίσης ο ερευνητής του IPAG Business School, Andrea Calabrò έχει αναφέρει ότι «Οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν πρέπει να φοβούνται να επιλέξουν τα παιδιά τους για διαδόχους, εάν αυτά έχουν τη θέληση, τις ικανότητες και την εκπαίδευση για τη δουλειά. Θα πρέπει όμως να μιλήσουν ανοιχτά για την επιλογή να δώσουν στα παιδιά τους τη σκυτάλη, και όχι να κρύβουν τις αποφάσεις τους, φοβούμενοι ότι θα κατηγορηθούν για νεποτισμό»

Σε γενικές γραμμές η διαδοχή στις κορυφαίες διοικητικές θέσεις μιας επιχείρησης είναι ένα ουσιαστικό και σημαντικό γεγονός σε οποιονδήποτε τύπο επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα στην περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων αυτό το γεγονός μπορεί να είναι ακόμη πιο σημαντικό, καθώς ο στόχος του ιδρυτή, που δεν είναι άλλος από τη μεταβίβαση της επιχείρησης στην επόμενη γενιά, μπορεί να υπονομευθεί τόσο από τα συμφέροντα της οικογένειας κατά τη στιγμή της διαδοχής όσο και από την έλλειψη προγραμματισμού και στρατηγικής αναφορικά με τη διαδοχή. Όταν η κληρονομική διαδοχή ολοκληρώνεται επιτυχώς διασφαλίζεται η βιωσιμότητα της επιχείρησης, και δεν χάνονται τα κεφάλαια που έχουν επενδυθεί από τον προηγούμενο ιδιοκτήτη. Επιπλέον μαζί με την επιχείρηση μεταβιβάζεται και η τεχνογνωσία αλλά και το ήδη υπάρχον πελατολόγιο δημιουργώντας έτσι ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση (Γεωργίου & Κεφαλάς, 2015).

Καθώς οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων ενδιαφέρονται πρωτίστως για την βιωσιμότητα της επιχείρησης σε βάθος χρόνου, αυτό είναι και το βασικό χαρακτηριστικό που κάνει τις οικογενειακές επιχειρήσεις να διαφέρουν από τις μη οικογενειακές. Και αυτό γιατί στις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν επιδιώκεται η πώληση της επιχείρησης αλλά η κληρονομική διαδοχή από τη μία γενιά στις επόμενες (Mandi, 2008).

Οι επιχειρήσεις προβληματίζονται για το ζήτημα της διαδοχής και τον προγραμματισμό αυτής ολοένα και περισσότερο. Μέσα στα επόμενα 5 με 10 χρόνια αναμένεται να υπάρξει μεγάλη μεταφορά πλούτου μεταξύ των γενεών καθώς η παλαιότερη γενιά παραχωρεί τον έλεγχο των οικογενειακών

επιχειρήσεων στην επόμενη μαζί και με όλα τα χρηματοοικονομικά στοιχεία.(KPMG, 2019). Η διαδοχή στην επιχείρηση είναι ένα δύσκολο ζήτημα για τους ιδιοκτήτες που διοικούν την επιχείρηση τους και πολλές φορές παρατηρείται να υπάρχει αυτό το πρόβλημα μέχρι την ολοκλήρωση της μεταβίβασης. Μεγάλο μέρος της δυσκολίας αυτής έγκειται στην αναζήτηση του κατάλληλου διαδόχου ο οποίος θα πρέπει να έχει τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για να ηγηθεί τις επιχείρησης.

Τα μέλη μιας επιχείρησης που είναι ταυτόχρονα και μέλη της οικογένειας έχουν 2 οπτικές στο ζήτημα της διαδοχής του πλούτου. Κάποιοι διάδοχοι βλέπουν την επιχείρηση και τον πλούτο που απορρέει από αυτήν ως κληρονομιά που θα λάβουν και θα μπορούν να την χρησιμοποιήσουν για δικό τους προσωπικό όφελος. Αντίθετα πολλοί άλλοι βλέπουν την επιχείρηση ως πλούτο που θα τον μεταβιβάσουν και στις επόμενες γενιές. Αυτοί οι διάδοχοι που έχουν έντονο το αίσθημα της ευθύνης έχουν περισσότερες πιθανότητες να διασφαλίσουν την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης όταν διαδεχθούν τους προκατόχους τους(Daniell & Hamilton, 2013)

Η επιτυχής διαδοχή είναι ευθύνη και της γενιάς που θα μεταβιβάσει την επιχείρηση και της γενιάς που θα τη διαδεχθεί καθώς θα πρέπει να είναι ξεκάθαρες οι προσδοκίες και των δύο μερών και πως η επόμενη γενιά θα προετοιμαστεί για τον μελλοντικό της ρόλο και τη συνεισφορά της στην βιωσιμότητα της επιχείρησης(Pwc, 2016).

3-2. Φάσεις της Διαδοχής

Το έργο του ιδρυτή θα πρέπει να έχει ως απαρχή τη διαπαιδαγώγηση των παιδιών σχετικά με τις βασικές αξίες που ο ίδιος ακολούθησε κατά τη διάρκεια της δημιουργίας της επιχείρησης και τα διατήρησης της βιωσιμότητας της. Συνεχίζεται με τη μεταβίβαση της επιχείρησης και ολοκληρώνεται με τη μεταβίβαση της περιουσίας και την αποχώρηση του.

Πρώτο Στάδιο: Μεταβίβαση των αξιών

Μέσα από την ανατροφή από τους γονείς και τη σταδιακή ενασχόληση του διαδόχου με την επιχείρηση αρχίζει να ενστερνίζεται τις αξίες και την κουλτούρα της επιχείρησης.

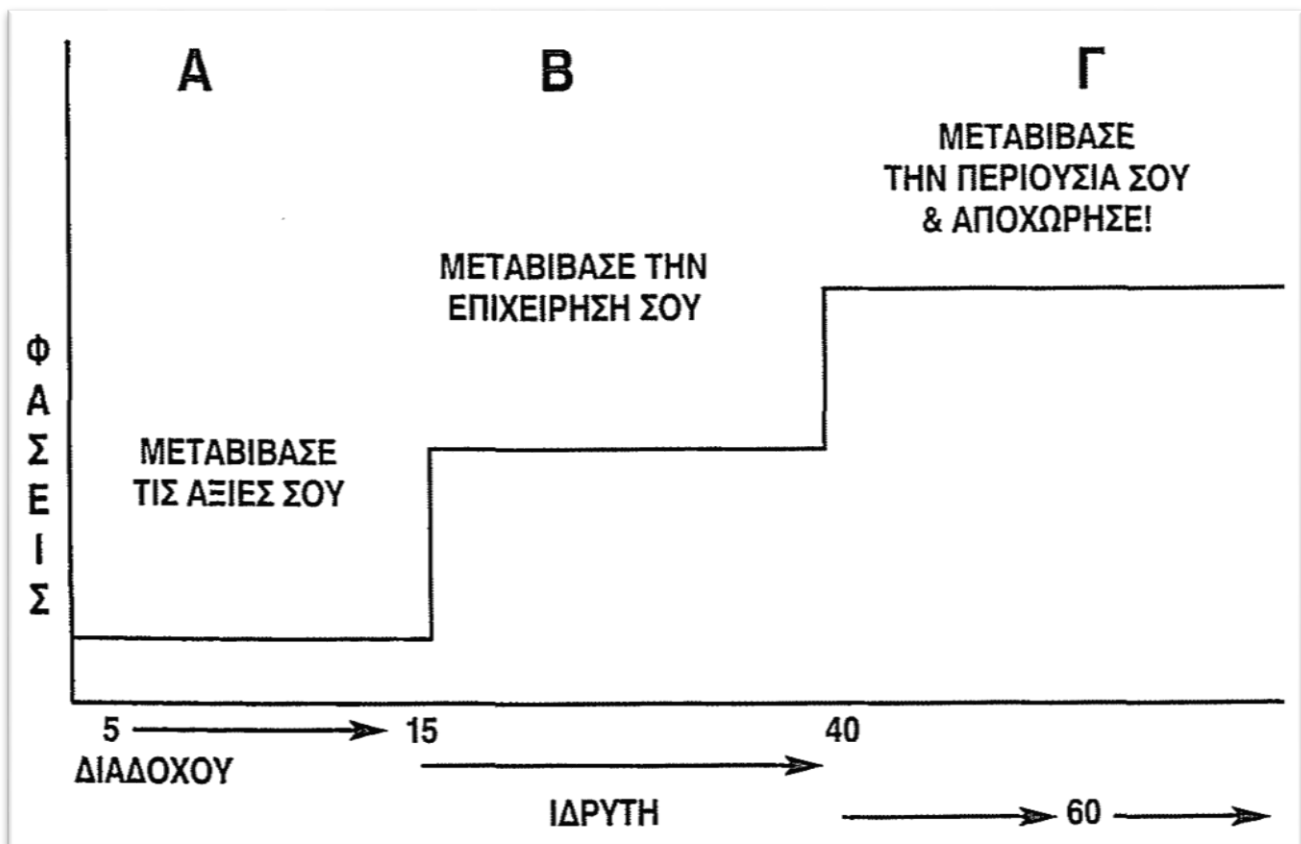
Δεύτερο Στάδιο: Μεταβίβαση της Επιχείρησης

Η επιχείρηση μεταβιβάζεται πλέον και νομικά στον διάδοχο μέσω όλων των απαραίτητων ενεργειών.

Τρίτο Στάδιο: Μεταβίβαση της περιουσίας και αποχώρηση του ιδρυτή

Αξίζει να σημειωθεί ότι η παραδοσιακή προσέγγιση διαδοχής περιορίζεται αποκλειστικά στη μεταβίβαση των περιουσιακών στοιχείων της οικογενειακής επιχείρησης από τους γονείς στα παιδιά. Η σύγχρονη προσέγγιση αντιμετωπίζει την διαδοχή σαν μια μακροχρόνια διαδικασία που αρχίζει με την μετάδοση ορισμένων αξιών από τους γονείς στα παιδιά. Οι αξίες που μεταδίδονται στο παιδί τόσο σε επίπεδο οικογένειας όσο και σε επίπεδο επιχείρησης αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για μια ομαλή διαδοχή και συνέχιση του έργου των γονιών τους.

Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται τα 3 στάδια της κληρονομικής διαδοχής:



3-3. Παράγοντες επιτυχίας της διαδοχής

➤ Εκπόνηση ενός σχεδίου για την κληρονομική διαδοχή

Ο διαχωρισμός των δικαιωμάτων και των αρμοδιοτήτων των ιδιοκτητών από αυτά των διευθυντικών στελεχών είναι καθοριστικής σημασίας ζήτημα για την επιτυχή έκβαση της διαδικασίας διαδοχής.

Ο σχεδιασμός της κληρονομικής διαδοχής πρέπει να χρησιμοποιείται ως οδηγός για την μετάβαση της επιχείρησης και τη διευκόλυνση του εν ενεργεία ηγέτη, ώστε να προβλέπει και να διαχειρίζεται τυχόν αλλαγές που μπορεί να προκύπτουν. Επίσης για κάθε διάδοχο πρέπει να καταρτίζεται ένα ξεχωριστό σχέδιο διαδοχής δεδομένου ότι δεν υπάρχει ένα κοινό πρότυπο για όλες τις περιπτώσεις αφού διαφέρουν μεταξύ τους.

➤ **Διατήρηση του οράματος και των αξιών της οικογένειας**

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που ευημερούν και επιτυγχάνουν στο πέραςμα των γενεών είναι αυτές που ενστερνίζονται ένα βασικό όραμα, φιλοσοφία και σύνολο αξιών, τα οποία συνδέονται με την αίσθηση κοινότητας και σκοπού.

➤ **Προαγωγή της οικογενειακής αρμονίας**

Η προαγωγή της οικογενειακής αρμονίας είναι ουσιώδης για την επιτυχία της διαδοχής και κατ' επέκταση για τη διασφάλιση μιας βιώσιμης οικογενειακής επιχείρησης.

Διασφάλιση ότι ο διάδοχος συμφωνεί και διαθέτει το απαραίτητο κίνητρο για τη συνέχιση της επιχείρησης

➤ **Διασφάλιση ότι ο διάδοχος επιθυμεί πραγματικά και επιλέγει συνειδητά να αναλάβει την ηγεσία της οικογενειακής επιχείρησης**

➤ **Ενίσχυση των ικανοτήτων του διαδόχου: Καθιέρωση μια διαδικασίας εκπαίδευσης** Η οικογενειακή επιχείρηση θα πρέπει να επενδύσει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του διαδόχου και να τον προετοιμάσει κατάλληλα για την ανάληψη της ηγεσίας

➤ **Δημιουργία προϋποθέσεων για ομαλή μετάβαση της εξουσίας**

Σε πρώτη φάση, ο διάδοχος θα μπορούσε να ξεκινήσει παρατηρώντας υψηλόβαθμα στελέχη και ιδιοκτήτες για να μάθει πώς διαχειρίζονται την καθημερινότητα της επιχείρησης, ποιες προτεραιότητες θέτουν και πώς λειτουργούν γενικά. Σε μια επόμενη φάση, ο διάδοχος θα μπορούσε να αναλάβει έναν ρόλο γενικού διευθυντή με διαχειριστικά καθήκοντα αλλά χωρίς τη δυνατότητα χάραξης στρατηγικής, την οποία θα εξακολουθούσαν να ασκούν τα ενεργεία ηγετικά στελέχη.

Το τελικό βήμα θα ήταν να αναλάβει την ηγεσία ή την ιδιοκτησία της οικογενειακής επιχείρησης.

➤ **Αποχώρηση αλλά όχι πλήρης εξαφάνιση του ιδρυτή, ο οποίος θα μπορούσε να αναλάβει συμβουλευτικό ρόλο**

Στην περίπτωση όπου ο ενεργεία ηγέτης βρίσκεται δίπλα στον διάδοχο και διατηρεί τον δεσμό με την οικογενειακή επιχείρηση, και ταυτόχρονα όμως είναι έτοιμος να αποχωρήσει για να αναλάβει την ηγεσία ο διάδοχός του. Γενικά, οι ηγέτες που αποχωρούν είναι καλό να παραμένουν στη διάθεση των προσώπων που τους διαδέχονται για να τους προσφέρουν συμβουλές και καθοδήγηση εφόσον οι τελευταίοι το έχουν ανάγκη. Είναι πολύ σημαντικό ένας ηγέτης να αποχωρεί χωρίς να εξαφανίζεται πλήρως όσο ο διάδοχός του αναλαμβάνει τον έλεγχο της επιχείρησης και ισχυροποιεί την αξιοπιστία του.

➤ **Ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος μεταξύ των γενεών**

Η καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος μεταξύ των διαφορετικών γενεών είναι απαραίτητη για να εντοπίζονται τυχόν προβλήματα, έτσι ώστε να συζητούνται και να επιλύονται στη συνέχεια. Συνήθως τα ανεπίλυτα θέματα επανεμφανίζονται στο μέλλον και τότε είναι πιο περίπλοκο και πιο δύσκολο να

δοθούν λύσεις σε αυτά. Η επιτυχία ή η αποτυχία μιας διαδικασίας διαδοχής οφείλεται συχνά στην ποιότητα των σχέσεων ανάμεσα στον εν ενεργεία ηγέτη και την επόμενη γενιά.

3-4. Σχέδιο Διαδοχής

Οδηγός σχεδίου διαδοχής



Η ύπαρξη σχεδίου διαδοχής θεωρείται ουσιαστικός παράγοντας επιτυχίας μιας μεταβίβασης σύμφωνα με μελέτη του ΕΣΕΕ που εκπονήθηκε για την υλοποίηση δράσεων που συμβάλλουν στην επίλυση πολλών προβλημάτων που προκύπτουν στα ζητήματα της μεταβίβασης και της κληρονομικής διαδοχής.

Τα κύρια σημεία που επισημαίνονται από αυτές τις μελέτες είναι:

- Η ύπαρξη σχεδίου διαδοχής θεωρείται ένας από τους βασικότερους παράγοντες επιτυχίας μιας μεταβίβασης. Η έλλειψη σχεδίου χαρακτηρίζεται ως ο σημαντικότερος λόγος που σε πολλές περιπτώσεις η διαδοχή αποτυγχάνει και ανακόπτεται η εξέλιξη της επιχείρησης στην επόμενη γενιά. Ο τρόπος προετοιμασίας των διαδόχων για την ανάληψη ηγετικών αρμοδιοτήτων αποτελεί σημαντική παράμετρο για την μακροπρόθεσμη επιβίωση της εταιρείας. Ο σχεδιασμός της διαδοχής είναι κάτι εντελώς διαφορετικό από τον απλό σχεδιασμό αντικατάστασης. Αποτελεί ένα σαφές, περιεκτικό σχέδιο διαδοχής, εξισορροπώντας όλες τις πλευρές, όπως το κοινό όραμα οικογένειας και επιχείρησης, η «κατάσταση υγείας» της επιχείρησης καθώς και η ενδοοικογενειακή δυναμική.
- **Ο προγραμματισμός της κατανομής της κληρονομιάς**, αφού η δίκαιη κατανομή της αποτελεί παράγοντα που συνδέεται με την διατήρηση των καλών οικογενειακών σχέσεων.

Σημαντική προϋπόθεση για τον προγραμματισμό της μεταβίβασης αποτελεί η γνώση του θεσμικού πλαισίου για τον επιχειρηματία που μεταβιβάζει. Σημαντικό σε αυτή την περίπτωση είναι και το γεγονός ότι οι περισσότεροι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων, έχουν επενδύσει το μεγαλύτερο μέρος της περιουσίας τους μέσα στην επιχείρηση.

- **Οι πολιτικές διευκόλυνσης της επιχειρηματικότητας** από τους αρμόδιους φορείς ώστε να υπάρξει μείωση του κόστους των μεταβιβάσεων. Αναλυτικότερα το νομικό και φορολογικό καθεστώς των μεταβιβάσεων χρήζει σημαντικών τροποποιήσεων και θα πρέπει να αποτελέσει προτεραιότητα.
- **Η ανεπαρκής ενημέρωση** των ιδιοκτητών που επιθυμούν να μεταβιβάσουν την επιχείρηση τους για τις διαστάσεις του ζητήματος και τα πιθανά εμπόδια που μπορεί να συναντήσουν.
- **Η παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης** σε διαδικασίες μεταβίβασης ή αποχώρησης ή διαδοχής μιας επιχείρησης , σε ζητήματα διευκόλυνσης της εισόδου και εξέλιξης των νέων εργαζομένων καθώς και σε ζητήματα διατήρησης και βελτίωσης της ποιότητας της απασχόλησης των μεγαλύτερων σε ηλικία απασχολούμενων στον κλάδο.
- **Η καθοδήγηση από ειδικούς** στον σχεδιασμό και την διεκπεραίωση των σχετικών διαδικασιών. Τέτοιοι ειδικοί είναι οι λογιστές, οι δικηγόροι ,οι επιχειρηματικοί σύμβουλοι οι οποίοι συμμετέχουν ενεργά στην προώθηση των αλλαγών με αποτελεσματικό τρόπο διασφαλίζοντας έτσι την επιτυχή έκβαση της μεταβίβασης.

3-5. Μελέτες Περιπτώσεων

Παρακάτω παρατίθενται κάποια παραδείγματα οικογενειακών επιχειρήσεων από την Ελλάδα και τον κόσμο αναφορικά με την οπτική των ηγετών των επιχειρήσεων αυτών αναφορικά με το ζήτημα της διαδοχής και τις ενέργειες τις οποίες οι επιχειρήσεις που παρατίθενται προκειμένου να διασφαλίσουν την επιτυχή μεταβίβαση αυτών στις επόμενες γενιές. Ειδικότερα παρουσιάζονται κάποιες πρακτικές που ακολούθησαν αυτές επιχειρήσεις και οι οποίες βοήθησαν στην επιτυχή κληρονομική διαδοχή και κατά συνέπεια στην βιωσιμότητα των επιχειρήσεων σε βάθος χρόνου και στην ανάπτυξη τους.

Ελληνικά Κελλάρια Οίνων, Δ. Κουρτάκης Α.Ε.

Η παράδοση της οικογένειας Κουρτάκη στην παραγωγή οίνων χρονολογείται από το 1895. Η εταιρία ιδρύθηκε από τον Βασίλη Κουρτάκη (1865 – 1946), ο οποίος είχε τη μοναδική διάκριση να είναι ο πρώτος στην σύγχρονη Ελλάδα που απέκτησε το δίπλωμα του οινολόγου. Ξεκίνησε τις οινοπαραγωγικές του δραστηριότητες στο Μαρκόπουλο, περίπου 30 χιλιόμετρα ανατολικά της Αθήνας, στην καρδιά της τότε κυριότερης οινοπαραγωγικής περιφέρειας της Ελλάδας – τα Μεσόγαια. Η επιχείρηση του από τότε έχει εξελιχθεί σε μία από τις μεγαλύτερες οινοπαραγωγικές εταιρίες της Ελλάδος. Η εξέλιξη της εταιρίας αντικατοπτρίζει τις αλλαγές που αντίστοιχα έλαβαν χώρα στην παραγωγή οίνου στην Ελλάδα. Αρχικά, εμπορεύτηκε τα κρασιά της σε βαρέλια και τα διένειμε στην τοπική επαρχία της Αττικής, στην Αθήνα και στα γειτονικά νησιά. Ο γιος του ιδρυτή, ο Δημήτρης Κουρτάκης (1908-2005) άρχισε την εμπορία των εμφιαλωμένων κρασιών της εταιρίας και επέκτεινε τη διανομή τους σε ολόκληρη την Ελλάδα. Τώρα, περισσότερο από έναν αιώνα μετά την ίδρυσή της, η εταιρία ανήκει εξ ολοκλήρου και διοικείται από την οικογένεια Κουρτάκη. Η τρίτη γενιά εκπροσωπείται από τον εγγονό του ιδρυτή, έναν άλλον Βασίλη Κουρτάκη. Στα τελευταία 25 χρόνια, η εταιρία υπό τη διεύθυνσή του έγινε η μεγαλύτερη επιχείρηση παραγωγής και εμφιάλωσης οίνων στην Ελλάδα, με οινοποιία όχι μόνο στην Αττική, αλλά επίσης στην Κεντρική Ελλάδα, στην Πελοπόννησο και στην Κρήτη. Τα αναπτυσσόμενα και διαφοροποιούμενα ενδιαφέροντά του για το κρασί είχαν σαν επακόλουθο την αλλαγή της επωνυμίας της εταιρίας, σε Ελληνικά Κελλάρια Οίνων. Κάτω από την επωνυμία αυτή υφίστανται τρεις διοικητικές υποδιαιρέσεις: Κουρτάκη, Καλλιγά, Οινοφόρος. Η εταιρία Οινοφόρος αποτελεί μια ξεχωριστή οντότητα παραγωγής (www.oenoforos.gr).

Η ετήσια παραγωγή της Ελληνικά Κελλάρια Οίνων είναι περίπου 40 εκατ. φιάλες, με το 50 % του όγκου να εξάγεται. Η εταιρία είναι πάντα από τους πρώτους που εφαρμόζει νέες μεθόδους και επενδύει στην τελευταία τεχνολογία, με καθοδηγητικό στόχο την παραγωγή ακόμη καλύτερων οίνων. Σε συνέντευξη που δημοσιεύτηκε στο διαδίκτυο το 2013, ο κ. Βασίλης Κουρτάκης σημερινός ιδιοκτήτης της εταιρείας και εγγονός του ιδρυτή της, αφηγείται:

«Ο γραφικός παππούς Κουρτάκης ήταν ο πρώτος Οινολόγος στην Ελλάδα. Το Πανεπιστήμιο τότε ήταν στην πλατεία Κάνιγγος, η οποία ήταν γεμάτη από μουριές. Έτσι λοιπόν το Πανεπιστήμιο ονομαζόταν το “Πανεπιστήμιο της Μουριάς”. Ο παππούς Κουρτάκης ονομάστηκε γρήγορα “Ο γιατρός των κρασιών”. Για αυτόν τον λόγο έφθαναν από πολλά μέρη της Ελλάδας δείγματα για ανάλυση (περίπου 10.000 δείγματα κάθε χρόνο). Ο Βασίλης Κουρτάκης άνοιξε την επιχείρησή του το 1895. Αργότερα, ευκατάστατος πλέον Αθηναίος έστειλε το γιο του Δημήτρη στη Γαλλία στο Κολλέγιο Νορμανδίας κι αμέσως μετά στο Πανεπιστήμιο της Ντιζόν. Η δεύτερη λοιπόν γενιά, ο Δημήτρης Κουρτάκης, προώθησε κι άλλο την επιχείρηση κι έτσι έφθασε η ώρα της τρίτης γενιάς, του Βασίλη Κουρτάκη, εμού δηλαδή, ο οποίος έγινα Πρόεδρος των Οινοποιών στην Ελλάδα για 12 χρόνια και Πρόεδρος των Ευρωπαίων Οινοποιών στις Βρυξέλλες για 8 χρόνια. Κατά τη διαδρομή του χρόνου το “Κουρτάκης” έγινε συνώνυμο της Ρετσίνας χάρη και σε κάποιες καταπληκτικές διαφημίσεις γι’ αυτό. Όμως όλος ο κόσμος πλέον είχε ταυτίσει τη λέξη «Κουρτάκη» με τη Ρετσίνα, και παρότι η Εταιρεία Κουρτάκη είχε ήδη ανοίξει τα φτερά της κι έκανε σημαντικές εξαγωγές – Νο1 στην Ελλάδα – όπως επίσης έβγαλε μια μεγάλη γκάμα κρασιών απ’ όλη την χώρα, αυτό ήταν κάπως άγνωστο». Όταν ρωτήθηκε ο κ. Κουρτάκης για το όραμά του για το μέλλον, έδωσε μια απάντηση απίστευτης ειλικρίνειας, που εντυπωσιάζει:

«Στη σημερινή συγκυρία το όραμα περνάει σε δεύτερη μοίρα. Απλούστατα κάνουμε ότι μπορούμε για να βγούμε από την κρίση και μάλιστα με όλες μας τις δυνάμεις. Η εταιρεία δεν έχει προχωρήσει σε καμία απόλυση εργαζόμενου και κρατάει τους μισθούς στα επίπεδα που ήταν πριν. Δεδομένης της δύσκολης αυτής κατάστασης δεν προκύπτουν νέοι επιχειρηματίες στον κλάδο. Όταν μας ζητούν τη γνώμη μας, απαντούμε ότι καλύτερο θα ήταν να περιμένετε 2-3 χρόνια ώστε να προκύψει μια πιο ξεκάθαρη κατάσταση».

Βλέπουμε ότι μια οικογενειακή επιχείρηση συνεχίζει να τιμά την παράδοση καθώς είναι η τρίτη γενιά στο χώρο του κρασιού με επιτυχία. Συντελεστές της πετυχημένης πορείας της, ήταν η μετάδοση της αγάπης και της εμπειρικής τεχνογνωσίας, που απαιτεί το καλό κρασί, από τον παππού που ήταν και ο ιδρυτής στους απογόνους. Επιπροσθέτως η εξειδικευμένη τεχνογνωσία των διαδόχων μέσα από την εκπαίδευση καθώς και το ηγετικό «ανοιχτό μυαλό» τους, στις νέες μεθόδους, στην καινοτομία, στην εξωστρέφεια και συνεργασία με άλλους παραγωγούς του κλάδου συνέβαλλε σημαντικά στην βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η νέα γενιά Κουρτάκη αξιοποίησε την ευκαιρία που έδωσε η ελληνική φύση, το μεράκι και η σοφία του παππού, για κάτι αυθεντικό.

Την ίδια στιγμή όταν κρίνεται απαραίτητο η νέα εταιρεία δεν ακολουθεί πεπατημένες πρακτικές, αμφισβητεί, σχεδιάζει, συνεργάζεται, δίνει δουλειά, σέβεται τον εργαζόμενο, παράγει, βρίσκει νέους δρόμους με το βλέμμα προς τα έξω, απελευθερώνει δυνάμεις γίνεται το παράδειγμα για όλους.

Smorgon Consolidated Industries(SCI)

Τη δεκαετία του 1940 ο Norman Smorgon δημιούργησε αυτό που κάποιος θα έλεγε σήμερα «το κέντρο της επικοινωνίας για τις δεκαετίες που θα επακολουθούσαν : ένα μεγάλο στρογγυλό τραπέζι που τα μέλη της οικογένειας που εργάζονταν στην οικογενειακή επιχείρηση με την ονομασία Smorgon Consolidated Industries(SCI) επικοινωνούσαν ανοιχτά και ελεύθερα. Η επιχείρηση είχε έδρα την Μελβούρνη και με το πέρασμα των χρόνων εισήρθε σε πολλούς και διαφορετικούς κλάδους μεταξύ τους όπως εμπορία κρεάτων, παραγωγή χαρτιού, ελαιοτριβεία κ.α. και σταδιακά έγινε μια από τις μεγαλύτερες ιδιωτικές βιομηχανικές επιχειρήσεις στην Αυστραλία. Σύμφωνα με τον Rod Myer ο οποίος συνέγραψε τη βιογραφία του Victor Smorgon ο οποίος διαδέχθηκε τον ιδρυτή η οικογενειακή κουλτούρα της επιχείρησης ήταν ανοιχτή στην αλλαγή και τη χαρακτήριζε πνεύμα ειλικρίνειας κάτι το οποίο είχε καλλιεργηθεί από τον ίδιο τον ιδρυτή της επιχείρησης. Ο Norman Smorgon ήθελε να ακουγόταν η άποψη όλων και για αυτό το λόγο πίστευε ότι ένα στρογγυλό τραπέζι συναντήσεων θα δημιουργούσε ένα αίσθημα ισότητας ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας ανεξαρτήτως ηλικίας η ποσοστού συμμετοχή. Ο Norman Smorgon πίστευε ότι αξιόλογες ιδέες ήταν πιθανόν να προκύψουν από τους νεότερους όσο πιθανόν ήταν να προκύψουν από τα πιο έμπειρα μέλη στην επιχείρηση. Πίστευε όμως ότι για να υπάρξουν ιδέες θα πρέπει να υπάρχει και το κατάλληλο ενθαρρυντικό περιβάλλον. Με το πέρασμα των χρόνων το στρογγυλό τραπέζι έγινε το κέντρο ανάπτυξης της νέας γενιάς . Τα αγόρια της οικογένειας συνήθιζαν να δουλεύουν στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια των σχολικών διακοπών τους και μετά το μάθημα. Γευμάτιζαν στο στρογγυλό τραπέζι μαζί με τα παλαιότερα μέλη της επιχείρησης και απαντούσαν σε ερωτήσεις σχετικά με τις εργασίες που διεκπεραίωναν στην επιχείρηση. Καθώς εξελίσσονταν λοιπόν έπαιρναν πιο ενεργά μέρος στις συζητήσεις αναφορικά με τα θέματα της επιχείρησης και διατύπωναν δικές τους ιδέες. Ακόμη και όταν η επιχείρηση μεγάλωσε σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό και απασχολούσε χιλιάδες άτομα, το κέντρο συνέχιζε να είναι το στρογγυλό τραπέζι όπου οτιδήποτε μπορούσε να συζητηθεί και να αποφασιστεί από κοινού και όσοι συνεισέφεραν με κάποιο τρόπο στην επιχείρηση μπορούσαν να πουν τη γνώμη τους, αναφορικά με την εισαγωγή σε νέες αγορές, τους τρόπους ανάπτυξης, τα προϊόντα, τις επιδόσεις των υπαλλήλων, πως τα πράγματα θα μπορούσαν να βελτιωθούν γενικότερα κ.α. Αξίζει να σημειωθεί ότι στις συγκεκριμένες συναντήσεις επικοινωνούνταν και ζητήματα που αφορούσαν την οικογένεια και όχι μόνο την επιχείρηση.

Τη δεκαετία του 1970 η οικογένεια Smorgon στην Αυστραλία είχε μία ιδιαίτερα δημιουργική προσέγγιση για τον οικονομικό προγραμματισμό. Η επιχείρηση πήγαινε καλά, ωστόσο ο δεύτερης γενιάς ηγέτης Victor Smorgon καθώς και άλλα μέλη της οικογένειας παραδέχονταν ότι σχεδόν όλο το κεφάλαιο της οικογένειας είχε τοποθετηθεί στην επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα ανησυχούσαν για το τι θα συνέβαινε στις οικογένειες τους σε περίπτωση που τα πράγματα δεν πήγαιναν και τόσο καλά στο μέλλον για την επιχείρηση και για αυτό το λόγο οργάνωσαν ένα σχέδιο. Το σχέδιο ήταν να

απομονώσουν ένα μέρος του κεφαλαίου και να το επενδύσουν σ ένα χαρτοφυλάκιο διαχείρισης ακίνητης περιουσίας στις Η.Π.Α προκειμένου να παραχθεί εισόδημα για όλους τους μετόχους της επιχείρησης ανεξάρτητα από το εάν εργάζονται ή όχι την επιχείρηση. Διαπίστωσαν ότι κάποιο από τα μέλη της οικογένειας θα έπρεπε να βρίσκεται στις Η.Π.Α. προκειμένου να διασφαλιστούν τα συμφέροντα της οικογένειας. Ο Victor τότε που ήταν περίπου 60 χρονών αποφάσισε να αφήσει την Τρίτη γενιά να διοικήσει την επιχείρηση και να μετοικήσει ο ίδιος στις Η.Π.Α. Έτσι για τα επόμενα 12 χρόνια αυτός και η γυναίκα του περνούσαν 6 μήνες το χρόνο στην Νέα Υόρκη εκπροσωπώντας τα συμφέροντα της οικογένειας και επενδύοντας σε πάνω από 25 ακίνητα.

Η οικογένεια Smorgon ήταν μία Εβραϊκή οικογένεια η οποία επιβίωσε από τη Ρωσική Επανάσταση. Η οικογένεια μετανάστευσε στην Αυστραλία υποκεινόμενη από το όραμα του ιδρυτή για μία καλή ζωή βασισμένη στην οικογενειακή ενότητα. Αυτό το αίσθημα σκοπού μεταδόθηκε και στον γιό του Victor και γενικά αποτελούσε φάρο και κράταγε τα μέλη της οικογένειας μαζί. Τη δεκαετία του 1980 η επιχείρηση απασχολούσε 22 μέλη της οικογένειας αρκετά από τα οποία ανήκαν στην 4η γενιά. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα η οργανωσιακή δομή να γίνει αρκετά περίπλοκη ξεπερνώντας κατά πολύ το παραδοσιακό στυλ διοίκησης. Έτσι με τη βοήθεια συμβούλων δημιούργησαν μία νέα οργανωσιακή δομή και προσέλαβαν περισσότερα εξωτερικά στελέχη δίνοντας ταυτόχρονα και ένα μέρος του ελέγχου της επιχείρησης. Το 1991 αφού η παλιότερη γενιά αποφάσισε να αποσυρθεί η νεότερη γενιά αποφάσισε να πουλήσει την επιχείρηση.

Codorniu Group

Η οικογένεια Raventos κατέχει την επιχείρηση Codorniu Group η οποία είναι μία διεθνής επιχείρηση παραγωγής κρασιού με έδρα την Ισπανία. Σε αυτήν την επιχείρηση ένα μέλος της οικογένειας για να γίνει και μέλος της επιχείρησης θα πρέπει να πληροί κάποια προκαθορισμένα κριτήρια. Ένα από αυτά είναι η καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας καθώς είναι η γλώσσα των επιχειρήσεων. Αλλά κριτήρια είναι η κατοχή πτυχίου πανεπιστημίου καθώς και η προϋπηρεσία τουλάχιστον 5 χρόνων σε άλλη επιχείρηση εκτός του οργανισμού. Η τελική απόφαση για το ποια μέλη της οικογένειας μπορούν εν τέλει να εργαστούν στην επιχείρηση λαμβάνεται από το οικογενειακό συμβούλιο. Επιπροσθέτως δίνεται προτεραιότητα στις ανάγκες της επιχείρησης τη δεδομένη χρονική στιγμή έναντι της επιθυμίας του εργαζόμενου αναφορικά σε ποια θέση θα απασχοληθεί. Με αυτόν τον τρόπο οι αποφάσεις που παίρνονται είναι πιο αντικειμενικές από ότι θα ήταν αν δεν υπήρχαν οι απαιτούμενες προϋποθέσεις και εάν οι αποφάσεις αυτές θα έπρεπε να ληφθούν εκτάκτως. Η επιχείρηση Codorniu υπάρχει από το 1551 και αυτή τη στιγμή διοικείται από την 18^η γενιά. Μέσα στις αρχές της επιχείρησης ήταν ρητά και αρχή της αξίας(principle of merit) στην πολιτική των προσλήψεων των μελών της οικογένειας. Κατ'αυτόν τον τρόπο από πολύ μικρές οι νεότερες γενιές αντιλαμβάνονται πλήρως τι αναμένεται από αυτές εάν ξεκινήσουν να εργάζονται για την επιχείρηση.

New York Times

Ο Adolph Ochs ήταν αδιαμφισβήτητα ένας επιχειρηματίας με τεράστιο όραμα για την εφημερίδα του τους New York Times και ένα βαθύ αίσθημα σκοπού να γίνει η εφημερίδα του η καλύτερη εφημερίδα της χώρας. Αν και ποτέ δεν φαντάστηκε την κόρη του να διοικεί την εφημερίδα φρόντισε να μοιραστεί την αγάπη του για τον Τύπο μαζί της. Όταν εκείνη ήταν μικρή του άρεσε να την παίρνει μαζί του στη δουλειά, να τη συστήνει στους συντάκτες και τους δημοσιογράφους και σιγά σιγά την εγκλιματίζει στον κόσμο της εφημερίδας καθώς αντιλαμβανόταν τον σημαντικό ρόλο που θα είχε μετά από χρόνια η κόρη του στην εφημερίδα. Η πιο σημαντική συνεισφορά του στην επαγγελματική διαπαιδαγώγηση της κόρης του ήταν η μεταλαμπάδευση των δικών του αξιών: φιλευσπλαχνία, περιέργεια, αγάπη για την οικογένεια, και τη σημασία την προστασίας τη εφημερίδας. Ο Adolph Ochs ήταν ταυτόχρονα ο ηγέτης της επιχείρησης και ο ηγέτης της οικογένειας. Πίστευε ότι η δική του προσωπική επιτυχία θα ήταν επιτυχία και για ολόκληρη την οικογένεια. Πολλές φορές συνήθιζε να προσλαμβάνει στην εφημερίδα μέλη οικογένειας απλά και μόνο επειδή ανήκαν στην οικογένεια αλλά όταν χρειαζόταν τους έλεγε να αποχωρήσουν από την εφημερίδα όταν δεν εργάζονταν με θεμιτό τρόπο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το ότι απέλυσε έναν κουνιάδο του επειδή έπινε.

Ο Adolph Ochs διοίκησε τους New York Times από το 1896 μέχρι το θάνατο του το 1935 σε ηλικία 77 ετών. Ήταν πολύ καινοτόμος για την εποχή του καθώς δημιούργησε χώρο για την αντικειμενική δημοσιογραφία, εισήγαγε το κυριακάτικο εικονογραφημένο περιοδικό και αναζητούσε γυναικείο αναγνωστικό κοινό ακριβώς όπως ήθελε να διαβάζουν την εφημερίδα του επιχειρηματίες. Απασχολούσε στελέχη που δεν ανήκαν στην οικογένεια και τους αντάμειβε γενναιόδωρα. Λόγου χάρη το 1906 προσέλαβε έναν συντάκτη δίνοντας του την επιλογή να αγοράσει μετοχές των New York Times. Όταν ανέλαβε τη διοίκηση της εφημερίδας ο σύζυγός της κόρης του η εφημερίδα συνέχιζε να διοικείται από τους ιδιοκτήτες και πιο συγκεκριμένα από το καταπίστευμα της οικογένειας. Τα τέσσερα παιδιά του ζευγαριού μετά το θάνατο των γονιών τους θα κληρονομούσαν ισάξια τις μετοχές του καταπιστεύματος. Για το λόγο αυτό ένας δικηγόρος ανέλαβε μέσω σεμιναρίων να διαπαιδαγωγήσει τα παιδιά σε διαφορά θέματα αναφορικά με τη διοίκηση της εφημερίδας όπως π.χ μια σύγκρουση αλλά και θέματα πιο τεχνικά π.χ τι είναι μετοχές. Τα τέσσερα παιδιά μετά από χρόνια δεσμεύθηκαν να κρατήσουν την επιχείρηση υπό τον έλεγχο της οικογένειας

Ayala Corporation

Ως ιδιοκτήτες μιας μητρικής εταιρείας της οποίας η επιτυχία εξαρτάται από τη συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις καθώς επίσης και από δημόσιες επενδύσεις, τα μέλη της οικογένειας Ayala στις Φιλιππίνες γνωρίζουν πολύ καλά τη σημασία της σταθερότητας, της εμπιστοσύνης και του ευρύ προσανατολισμού που το να είναι κανείς ιδιώτης μπορεί να προσφέρει. Η επιχείρηση Ayala Corporation που είχε αρχικά ιδρυθεί ως αποστακτήριο τώρα διατηρεί μετοχικό κεφάλαιο σε

διάφορους τομείς όπως ο τραπεζικός, οι μεταφορές, οι επικοινωνίες και άλλοι. Σύμφωνα με τον Jaime Augusto Zobel se Ayala 2 ο οποίος είναι ο 7ης γενιάς πρόεδρος της εταιρείας και CEO μέσα από τη μητρική εταιρεία γίνεται προσπάθεια για την ύπαρξη ενός μακροχρόνιου οράματος και υποστήριξης που ένας συνέταιρος θα διακρίνει σε περιόδους αβεβαιότητας ενώ οι θεσμικοί επενδυτές εστιάζουν κυρίως στα οικονομικά οφέλη. Αυτές οι δύο πλευρές δημιουργούν μία ένταση που λειτουργεί επιβραδυντικά στην επιτυχία. Ωστόσο στην οικογένεια επικρατεί ο άγραφος κανόνας τα μέλη της οικογένειας να μη επενδύουν σε ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται ότι αν κάποιος επενδύσει στην Ayala δεν θα ανταγωνίζεται εταιρείες στις οποίες τα μέλη της οικογένειας έχουν συμφέροντα.

Sonepar

Η οικογενειακή επιχείρηση Sonepar έχει την έδρα της στο Παρίσι και διατηρώντας ένα χαμηλό προφίλ έχει αποκτήσει αρκετές επιχειρήσεις ηλεκτρικών ειδών ανά τον κόσμο. Τα ετήσια έσοδα της ξεπερνούν τα 6.6 δισεκατομμύρια και δραστηριοποιείται σε 29 χώρες και έχει πάνω από 19.000 υπαλλήλους . Η Sonepar είναι διεθνής ηγέτης στην διανομή ηλεκτρολογικού εξοπλισμού. Η επιχείρηση Sonepar ανήκει στις οικογένειες Coisne και Lambert οι οποίες έχουν ως στρατηγική όταν αποκτούν μία εταιρεία να μην αλλάζουν την επωνυμία της και να διατηρούν το management ως έχει καθώς οι άνθρωποι που οι ντόπιοι που εργάζονται σε αυτές γνωρίζουν καλύτερα τις τοπικές οικονομίες. Η μητρική εταιρεία Sonepar όπως υποστηρίζει ένας από τους τοπικούς managers δίνει μεγάλο περιθώριο ελευθερίας στα υποκαταστήματα της και όπως λέει χαρακτηριστικά «ο οικογενειακός χαρακτήρας της επιχείρησης δημιουργεί μία σχέση εμπιστοσύνης και οικειότητας και αυτό είναι εμφανές σε όλους». Ο οικογενειακός χαρακτήρας της επιχείρησης Sonepar σε πολλές περιπτώσεις έχει προσδώσει όφελος στην ικανότητα της εταιρείας να εξαγοράζει άλλες επιχειρήσεις καθώς και αυτές ανήκαν σε ιδιώτες και οικογένειες. Για παράδειγμα όταν η Sonepar προσπάθησε να εξαγοράσει την Franco Belge τη δεκαετία του 1960 είχε συναντήσει δυσκολία καθώς ο τότε ιδιοκτήτης ανησυχούσε για το γεγονός ότι η επιχείρηση του μετά την εξαγορά θα άλλαζε τελείως στη μορφή της και θα έχανε την επωνυμία της. Ο Henry Coisne τότε επιτιμός πρόεδρος της Sonepar ανακοίνωσε ότι καθώς η Franco-Belge αποτελούσε το έργο ζωής ενός ανθρώπου δεν θα ήθελε να την πουλήσει στον οποιονδήποτε. Έτσι έπρεπε να αποδείξουν ότι είναι άξιοι και ικανοί συνεχιστές της κληρονομιάς που άφηνε ο προηγούμενος ιδιοκτήτης. Η Sonepar είχε ιδρυθεί το 1867 σαν μία βιοτεχνία υφασμάτων η οποία σήμερα διοικείται από την Marie Christine Coisne η οποία διαδέχθηκε τον πατέρα της ως πρόεδρος και CEO.(Ward, 2004)

Κεφάλαιο 4

4-1. Περιγραφή και στόχος της έρευνας

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας με θέμα “Management οικογενειακών επιχειρήσεων με έμφαση στην κληρονομική διαδοχή” διεξάχθηκε έρευνα σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Η έρευνα έγινε με την αποστολή ερωτηματολογίου το οποίο οι διαχειριστές ή/και ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων αυτών κλήθηκαν να το απαντήσουν ανώνυμα. Στόχος της έρευνας ήταν να γίνει αντιληπτό και κατανοητό σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό το πώς βλέπουν οι ιδιοκτήτες και διαχειριστές των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα τα διάφορα ζητήματα του management όπως ο προγραμματισμός, η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, η τεχνογνωσία, οι καινοτομίες, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζόμενων και της διοίκησης κ.α μέσα από το πρίσμα της κληρονομικής διαδοχής των επιχειρήσεων όπου δίνεται και έμφαση. Σκοπός είναι επίσης μέσα από την αντιπαραβολή με την θεωρία και όσα αναγράφονται στα προηγούμενα κεφάλαια να διαπιστωθεί εάν οι ιδιοκτήτες ή/και διαχειριστές των οικογενειακών επιχειρήσεων επιβεβαιώνουν με τις απαντήσεις τους την βιβλιογραφική επισκόπηση που παρουσιάζεται στα προηγούμενα κεφάλαια.

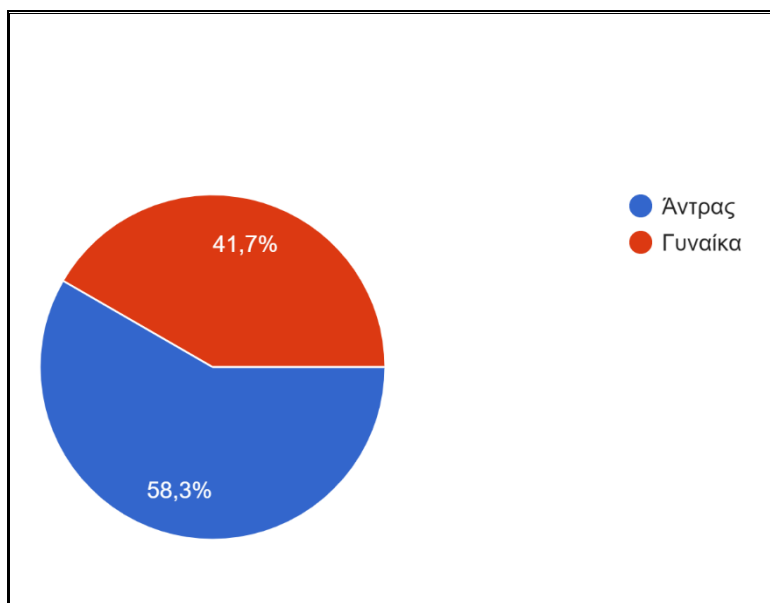
4-2. Μεθοδολογία

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου έγινε με τη χρήση της εφαρμογής Google Drive/Φόρμες Google και οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν με βάση τα ζητήματα που πραγματεύεται η θεωρία του Management, ειδικά αναφορικά με το ζήτημα της κληρονομικής διαδοχής. Αρχικά οι ερωτήσεις αναφέρονται στα ατομικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο σπουδών των ερωτώμενων, αν ο ερωτώμενος είναι ιδρυτής της επιχείρησης ή διάδοχος, και σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Στην συνέχεια ακολουθούν οι ερωτήσεις οι οποίες είναι κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις είναι σε μορφή προτάσεων τις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει σε τι βαθμό συμφωνεί ή διαφωνεί με καθεμία από αυτές, σε μια κλίμακα από το «Διαφωνώ απόλυτα» έως το «Συμφωνώ απόλυτα», με το βαθμό συμφωνίας να αυξάνεται από αριστερά προς τα δεξιά και αντίστοιχα τον βαθμό διαφωνίας να αυξάνεται από δεξιά προς τα αριστερά. Καθώς μέσα από τις μελέτες περιπτώσεων του προηγούμενου κεφαλαίου γίνεται μία παρουσίαση κάποιων καλών πρακτικών management για μία επιτυχή κληρονομική διαδοχή σε ποιοτικό επίπεδο σε αυτό το κεφάλαιο υπήρξε η ανάγκη για έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων. Οι ερωτήσεις βασίζονται στη θεωρία που παρουσιάζεται ανωτέρω και στις βασικές αρχές που διέπουν την Διοικητική Επιστήμη.

4-3. Σύνθεση Δείγματος Επιχειρήσεων/ Πίνακες

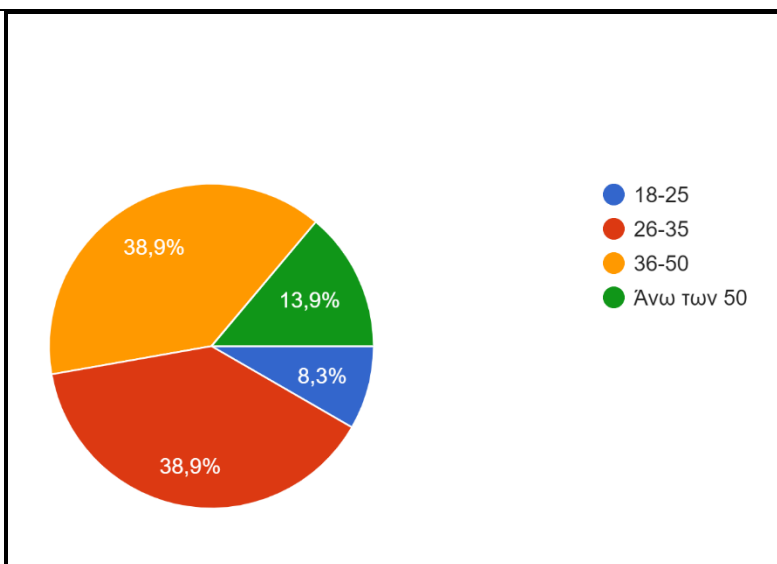
Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας το ερωτηματολόγιο δημοσιεύτηκε σε διάφορα μέσα κοινωνικής(π.χ. facebook) και επαγγελματικής δικτύωσης (π.χ. linkedin) και δόθηκε και μεμονωμένα σε διαφορές οικογενειακές επιχειρήσεις. Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν 36 ιδιοκτήτες ή/ και διαχειριστές οικογενειακών επιχειρήσεων άντρες και γυναίκες από διάφορες ηλικίες, ιδρυτές και διάδοχοι επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους της οικονομίας. Παρακάτω παρουσιάζεται διαγραμματικά η σύνθεση του δείγματος και τα ποσοστά συμφωνίας ή διαφωνίας σε κάθε ερώτηση/πρόταση.

Αναλυτικότερα:



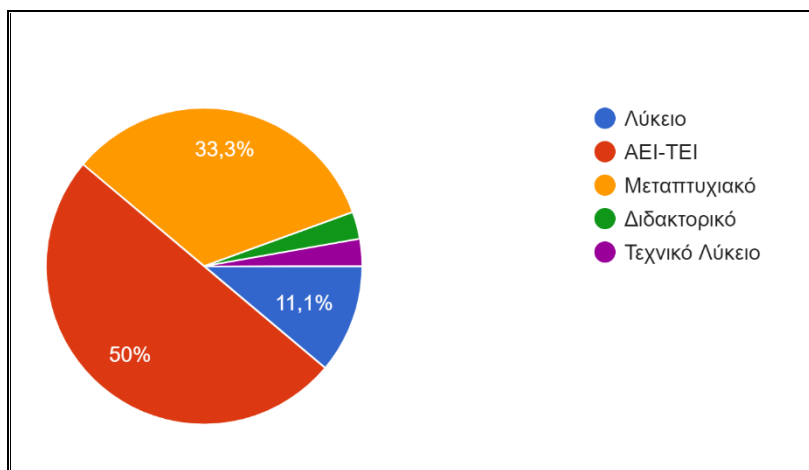
Διάγραμμα 1

Όπως φαίνεται από το Διάγραμμα 1 από τα 36 άτομα που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο το 58,3% είναι άντρες και το 41,7% γυναίκες.



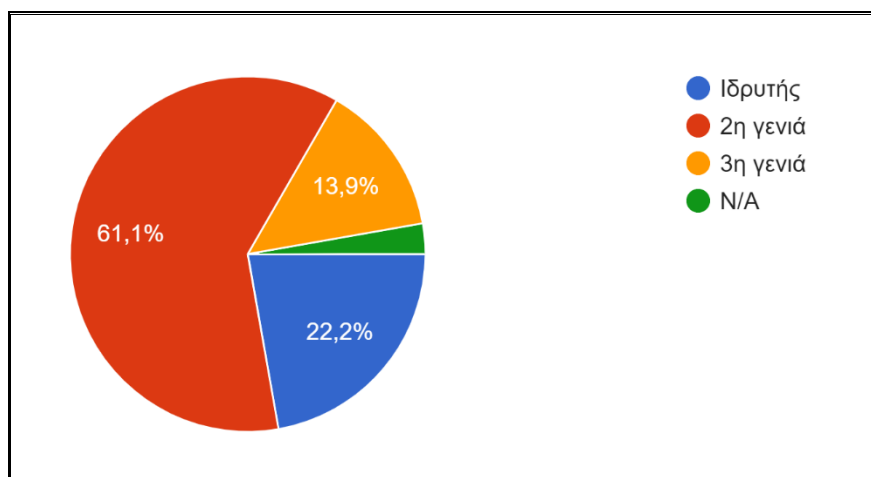
Διάγραμμα 2

Από το Διάγραμμα 2 προκύπτει η ηλικιακή σύνθεση του δείγματος της έρευνας. Τα περισσότερα άτομα ανήκουν στις ηλικιακές ομάδες 26-35 ετών και 36- 50 ετών με ποσοστό απαντήσεων 38,9% για την κάθε ομάδα. Το 13,9% που απάντησαν είναι άνω των 50 ετών και το 8,3% είναι 18-25 ετών.



Διάγραμμα 3

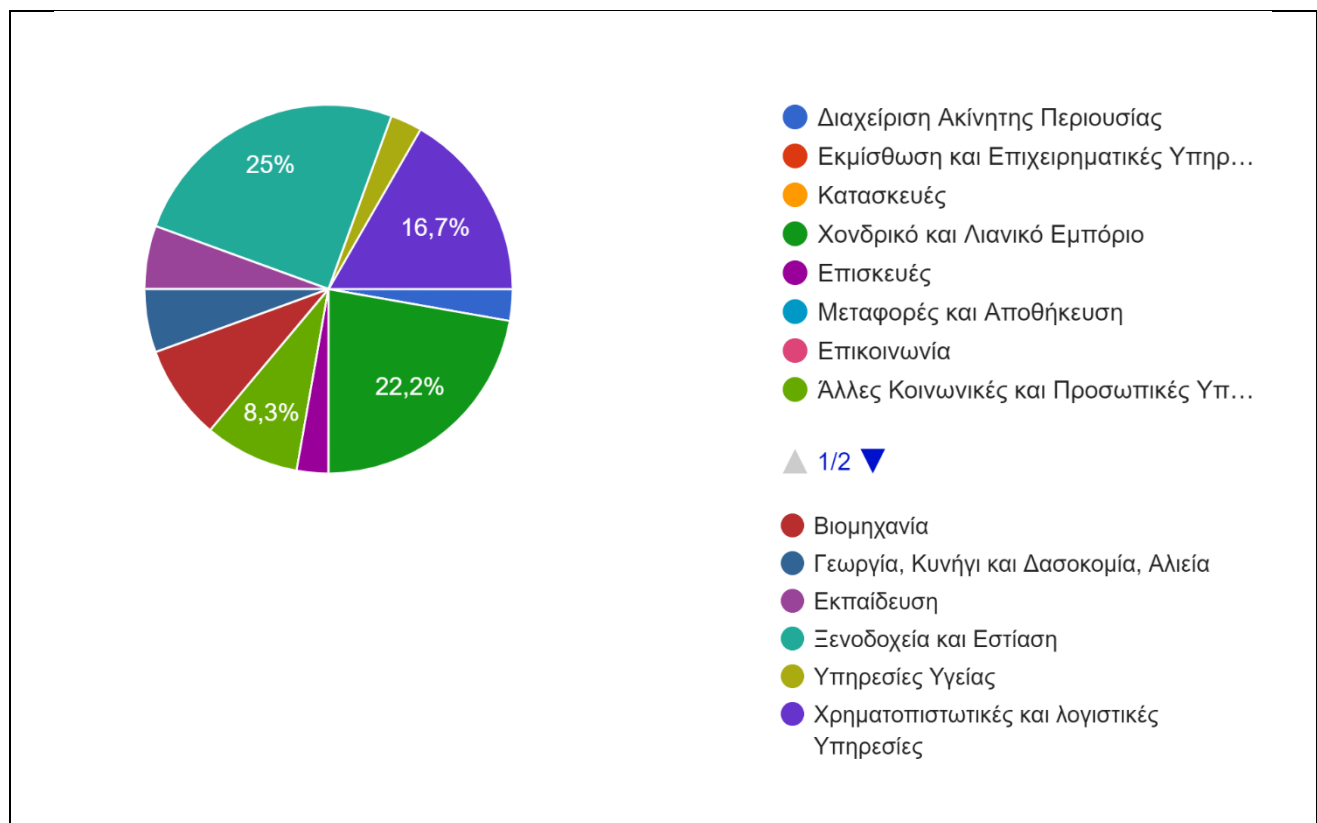
Αναφορικά με το επίπεδο σπουδών των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα οι μισοί είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ. Το 33,3% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και το 11,1% είναι απόφοιτοι Λυκείου. Το 2,8% φαίνεται να κατέχουν ακόμη και διδακτορικό και άλλο ένα 2,8% είναι απόφοιτοι Τεχνικής Σχολής.



Διάγραμμα 4

Στο Διάγραμμα 4 παρουσιάζεται σε ποια γενιά διοίκησης ανήκουν τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα. Στη συντριπτική πλειοψηφία σε ποσοστό 61,1% δήλωσαν ότι ανήκουν στην 2^η γενιά που σημαίνει ότι έχουν διαδεχθεί τον ιδρυτή της επιχείρησης. Το 22,2% των ατόμων είναι ιδρυτές της επιχείρησης τους και μόνο το 13,9% δήλωσε ότι ανήκει στην 3^η γενιά Διοίκησης της επιχείρησης

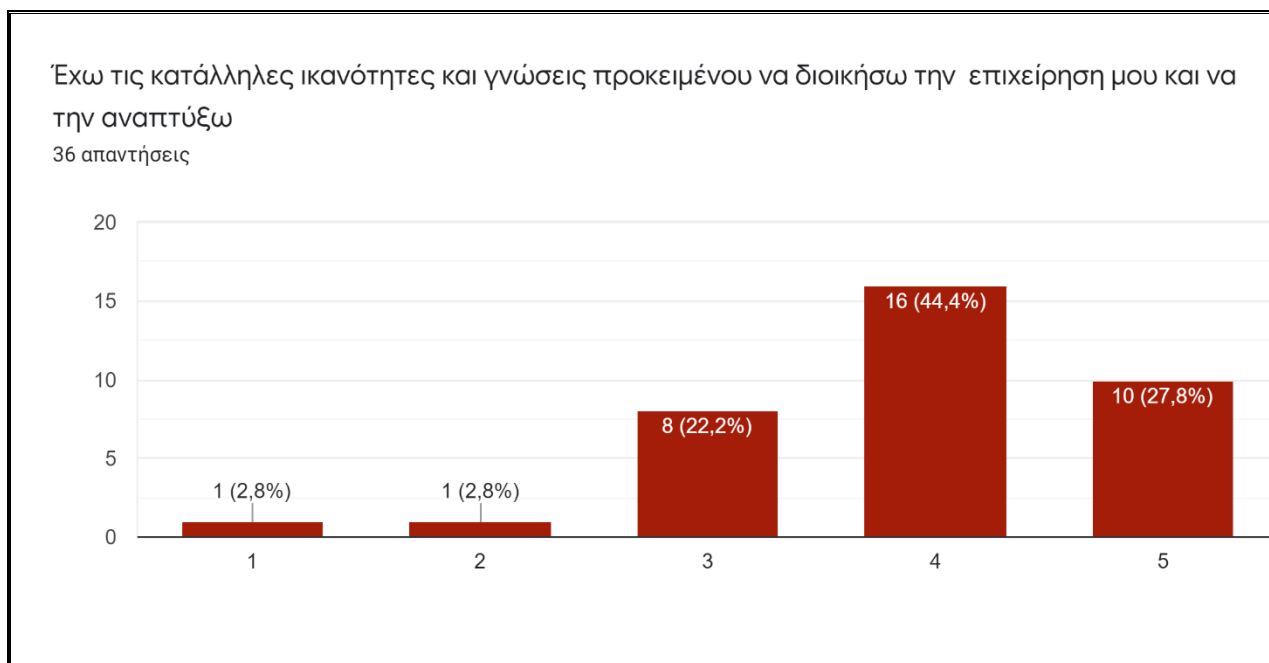
πράγμα το οποίο και επιβεβαιώνει όπως και άλλες μελέτες ότι λίγες οικογενειακές επιχειρήσεις επιβιώνουν μέχρι και την 3^η γενιά.



Διάγραμμα 5

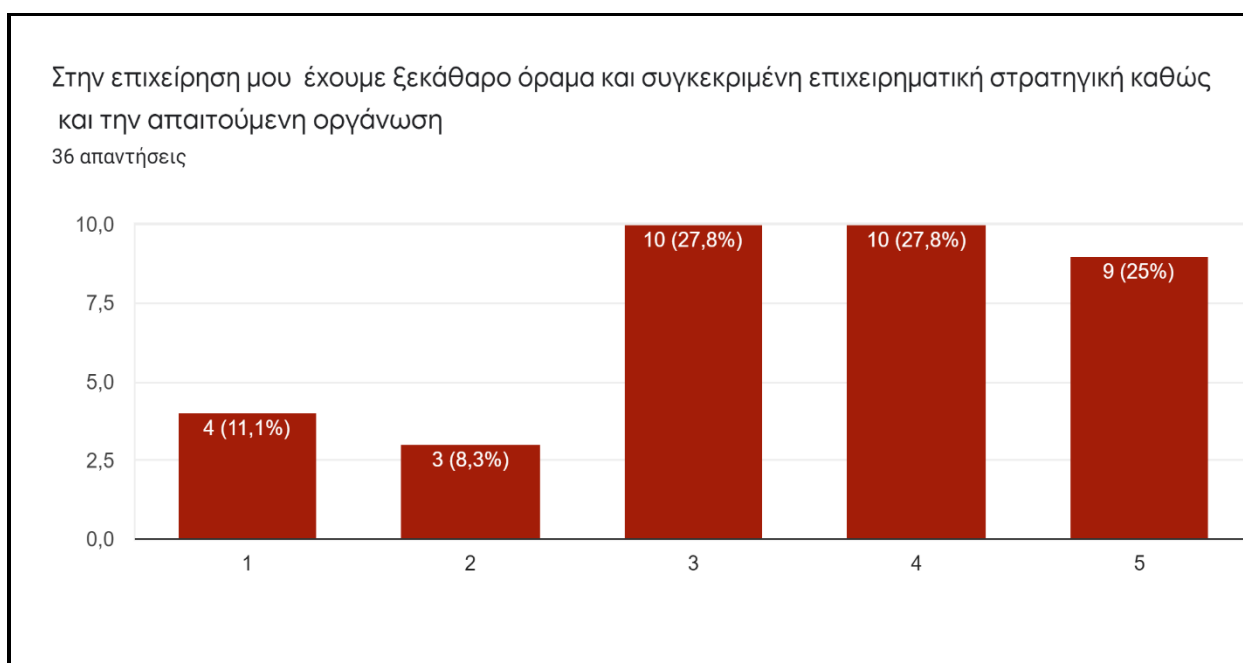
Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα όπως φαίνεται και από το Διάγραμμα 5 δραστηριοποιούνται σε διάφορους κλάδους της οικονομίας. Όμως όπως φαίνεται και από το δείγμα μας μεγάλο ποσοστό δραστηριοποιείται στον τομέα των ξενοδοχείων και της εστίασης, στον τομέα του χονδρικού και του λιανικού εμπορίου και στις λογιστικές και κοινωνικές και προσωπικές υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα το 25% δήλωσαν ότι η επιχείρησή τους δραστηριοποιείται στον τομέα των τουριστικών υπηρεσιών, το 22,2% δραστηριοποιείται στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο, το 16,7% δραστηριοποιείται στον τομέα των χρηματοπιστωτικών και λογιστικών υπηρεσιών και το 8,3% δραστηριοποιείται στον τομέα των κοινωνικών και προσωπικών υπηρεσιών. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις του δείγματος δραστηριοποιούνται σε μικρότερο ποσοστό σε τομείς όπως η διαχείριση ακίνητης περιουσίας, οι κατασκευές, οι επισκευές, οι μεταφορές και η αποθήκευση, η επικοινωνία, η βιομηχανία, η εκπαίδευση, η γεωργία και οι υπηρεσίες υγείας.

Στη συνέχεια αφού οι ερωτώμενοι δήλωσαν τα ανωτέρω στοιχεία κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό στον οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν με τις ερωτήσεις. Αναλυτικότερα:



Διάγραμμα 6

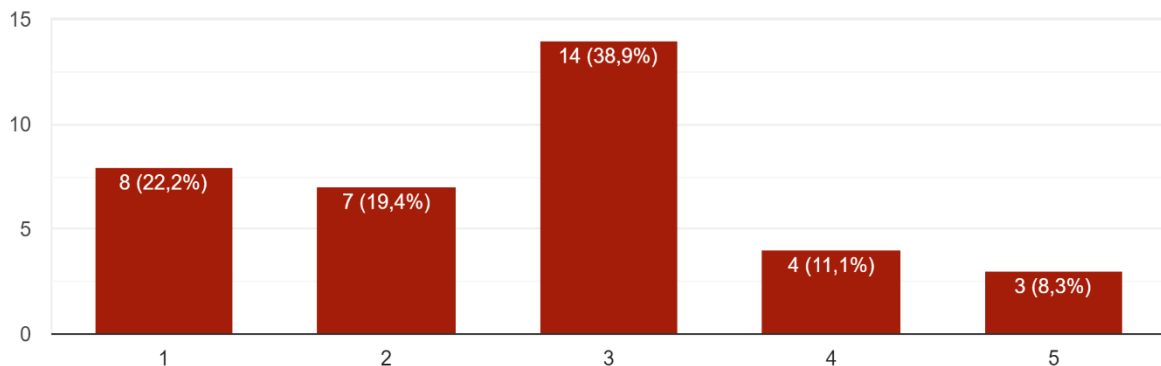
Από το Διάγραμμα 6 προκύπτει ότι σε ποσοστό 72,2% οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι έχουν τις απαραίτητες ικανότητες και γνώσεις προκειμένου να διοικήσουν την επιχείρησή τους και να την αναπτύξουν ενώ το 22,2% από αυτούς είναι ουδέτεροι στο αν έχουν ή όχι την απαραίτητη τεχνογνωσία.



Διάγραμμα 7

Στην πρόταση για το γεγονός ότι στην επιχείρησή τους υπάρχει ένα ξεκάθαρο όραμα και μία διακριτή στρατηγική καθώς και η απαιτούμενη οργάνωση το 25% δήλωσαν ότι συμφωνούν απόλυτα ότι υπάρχει όραμα και στρατηγική, το 27,8% συμφωνεί απλά, σε ποσοστό επίσης 27,8% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, και σε ποσοστό 19,4% δεν πιστεύουν ότι έχουν ξεκάθαρο όραμα και στρατηγική στην επιχείρησή τους.

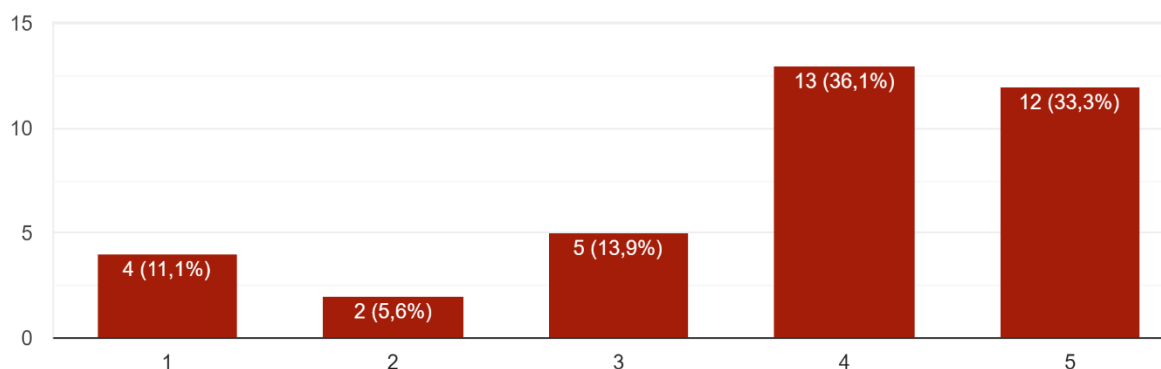
Οι υπάλληλοι στη επιχείρησή μου(εάν υπάρχουν) είναι επιφυλακτικοί στο ενδεχόμενο μίας κληρονομικής διαδοχής και κατ επέκταση στο ενδεχόμενο αλλαγής της διοίκησης
36 απαντήσεις



Διάγραμμα 8

Το Διάγραμμα 8 δείχνει ότι οι συμμετέχοντες μόνο σε ποσοστό 19,4% πιστεύουν ότι οι υπάλληλοι στην επιχείρησή τους είναι επιφυλακτικοί στο ενδεχόμενο μίας αλλαγής στη διοίκηση, ενώ σε ποσοστό 41,6% δεν θεωρούν πιθανό ένα τέτοιο ενδεχόμενο. Την ίδια στιγμή το 38,9 των συμμετεχόντων δεν φαίνεται να διαφωνούν ή να συμφωνούν με την ανωτέρω πρόταση.

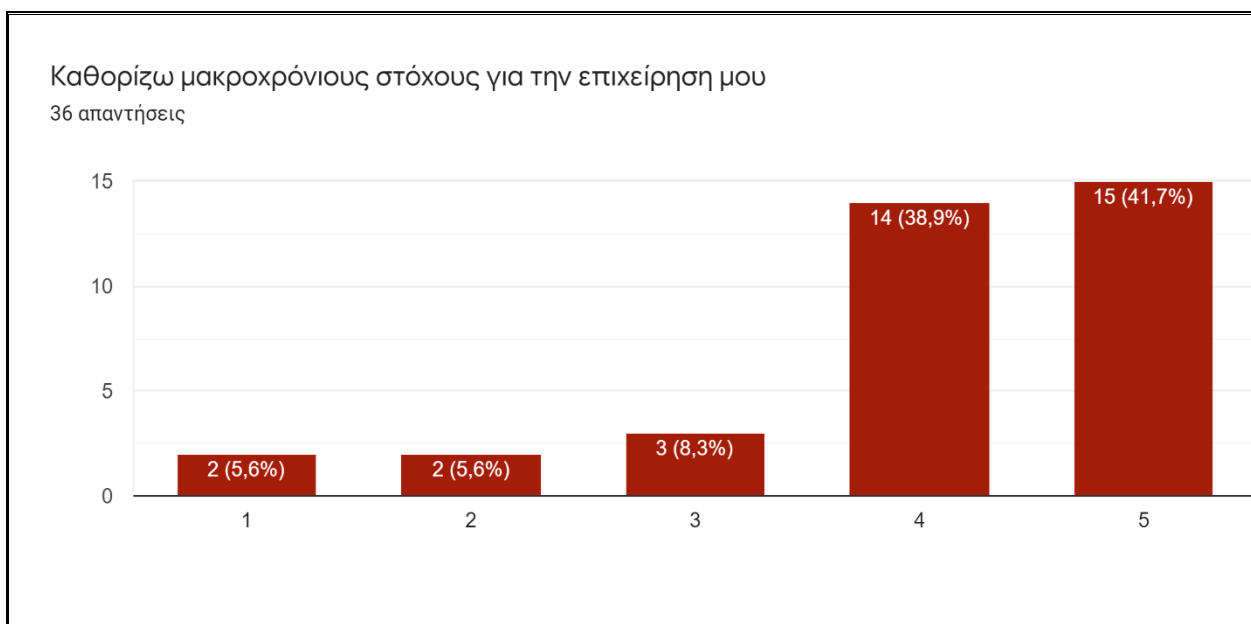
Τα ζητήματα που προκύπτουν στην οικογένεια εμπλέκονται και αλληλοεπιδρούν με τα ζητήματα που προκύπτουν στην επιχείρηση
36 απαντήσεις



Διάγραμμα 9

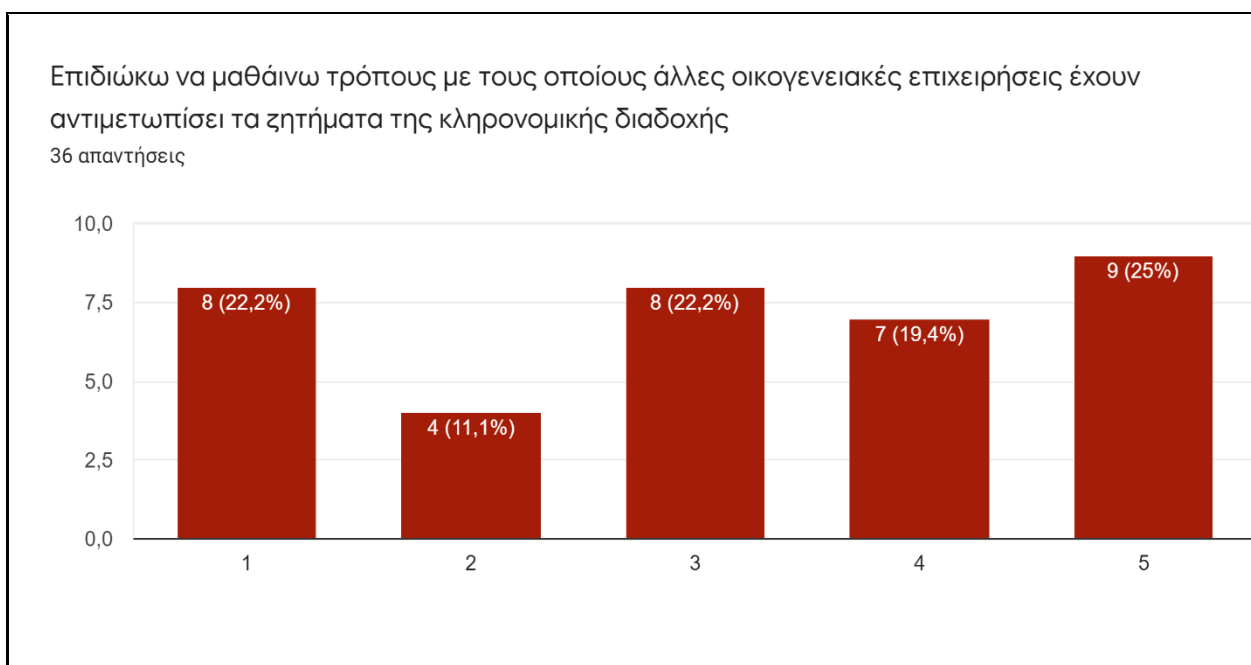
Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες συμφωνούν ότι τα ζητήματα της οικογένειας αλληλοεπιδρούν με αυτά της επιχείρησης με το 36,1% αυτών να συμφωνούν και το 33,3% να συμφωνούν απόλυτα. Το 13,9% είναι ουδέτεροι(ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν) και μόνο το

16,7% διαφωνούν και πιστεύουν ότι τα ζητήματα της επιχείρησης είναι ανεξάρτητα από αυτά της οικογένειας.



Διάγραμμα 10

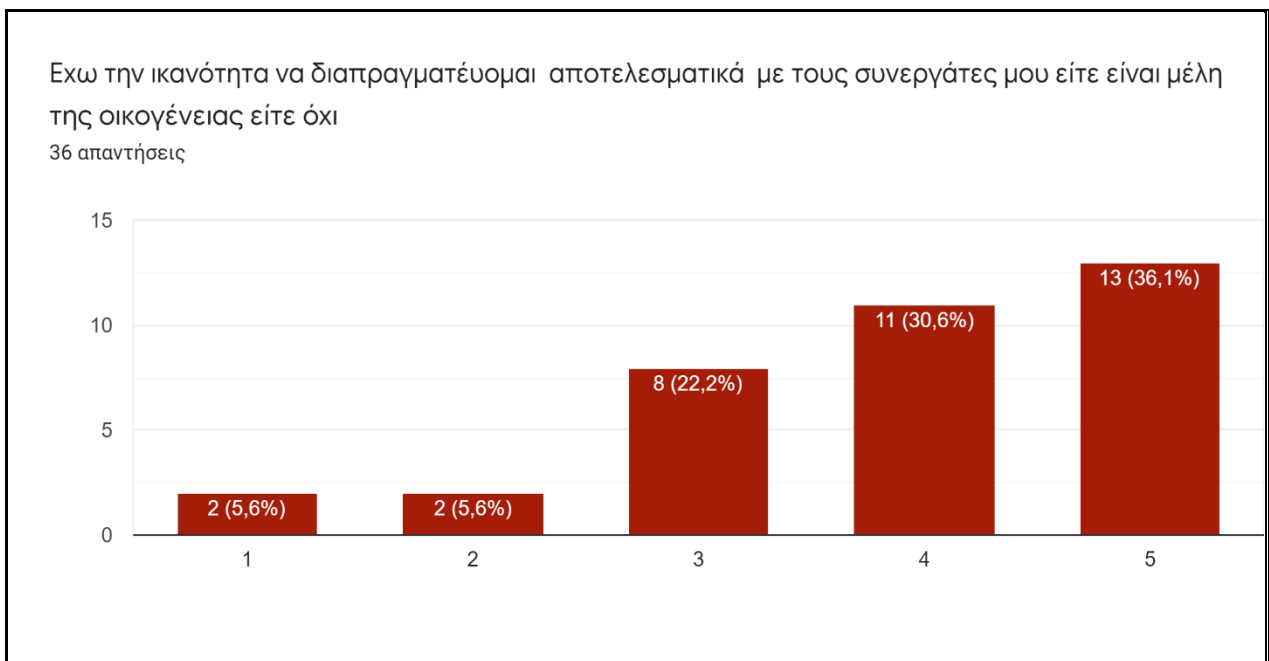
Σύμφωνα με το Διάγραμμα 10 οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες σε ποσοστό 80,6% επιδιώκουν να καθορίζουν μακροχρόνιους στόχους για την επιχείρησή τους ενώ για το 8,3% αυτό δεν αποτελεί προτεραιότητα και για το υπόλοιπο 11,2% δεν είναι κάτι που το επιδιώκουν.



Διάγραμμα 11

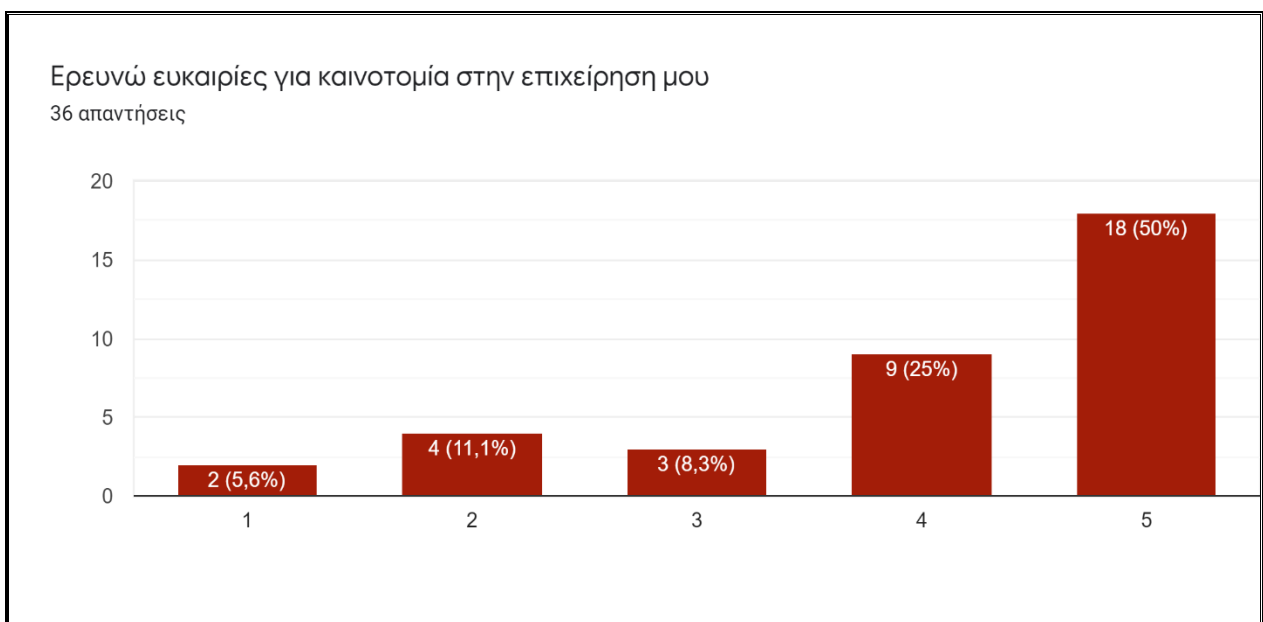
Όσον αφορά το κατά πόσο οι συμμετέχοντες επιδιώκουν να μαθαίνουν τρόπους με τους οποίους άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν αντιμετωπίσει τα ζητήματα της κληρονομικής διαδοχής

υπάρχει μεγάλη διασπορά απόψεων καθώς το 22,2% διαφωνεί απόλυτα, το 11,1% διαφωνεί απλά, το 22,2% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, το 19,4% συμφωνεί απλά και το 25% συμφωνεί απόλυτα.



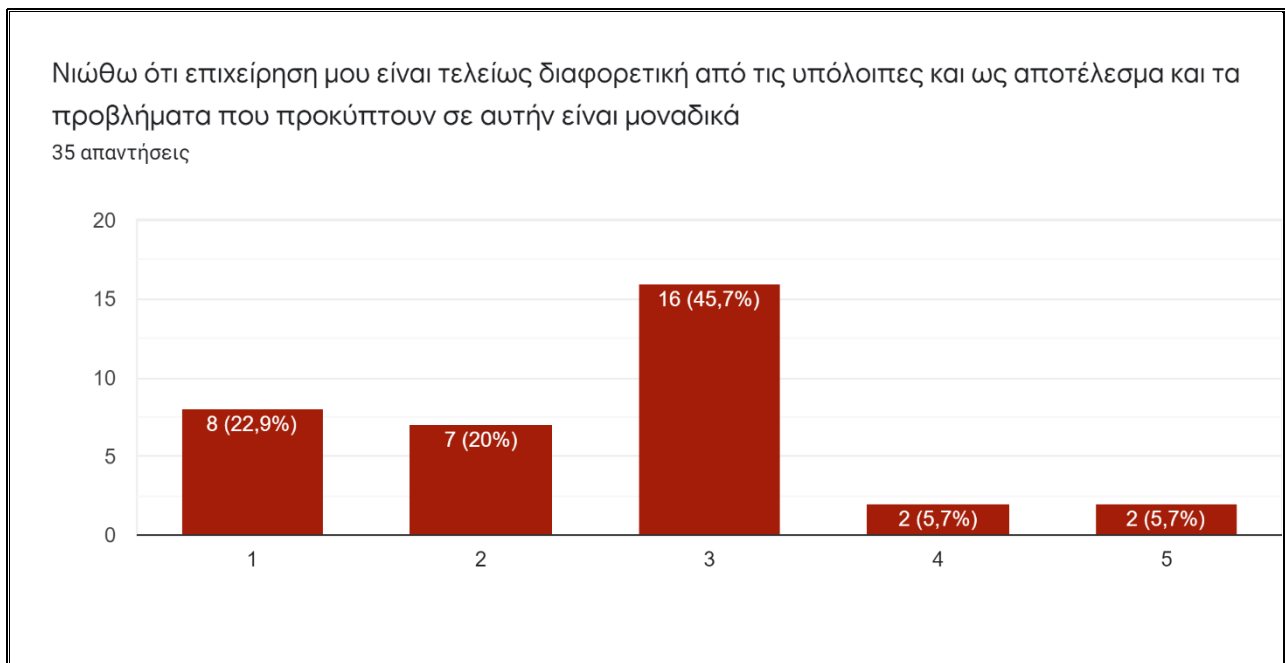
Διάγραμμα 12

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες όπως πιστεύουν ότι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να διοικήσουν την επιχείρησή τους έτσι και πιστεύουν ότι έχουν την ικανότητα να διαπραγματεύονται αποτελεσματικά με τους συναδέλφους τους είτε είναι μέλη της οικογένειας είτε όχι. Ειδικότερα το 66,7% δηλώνουν ότι συμφωνούν με την ανωτέρω πρόταση, το 22,2% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και μόνο το 11,2% διαφωνεί.



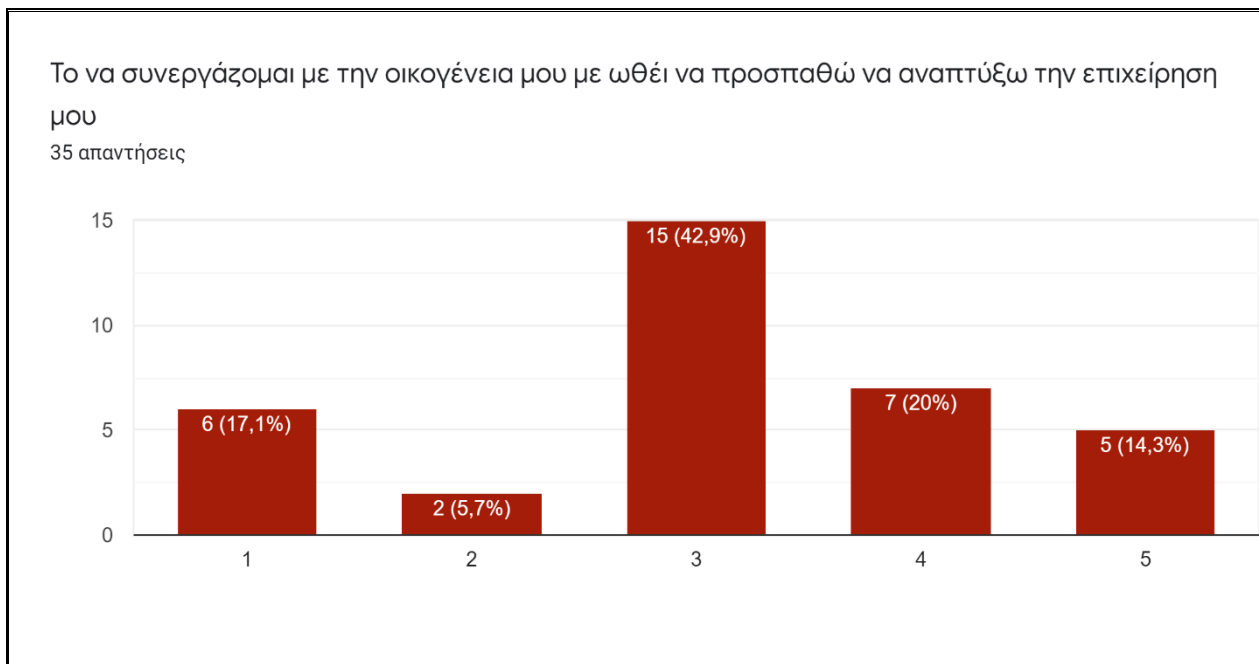
Διάγραμμα 13

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα φαίνεται από το Διάγραμμα 13 να είναι θετικά προσκείμενοι στο να καινοτομούν στην επιχείρησή τους καθώς το 50% αυτών συμφωνούν απόλυτα στο ότι ερευνούν ευκαιρίες για καινοτομία στην επιχείρησή τους. Το 8,3% απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, και το 16,7% φαίνεται να μην θεωρούν σημαντικό το να καινοτομούν καθώς διαφωνούν.



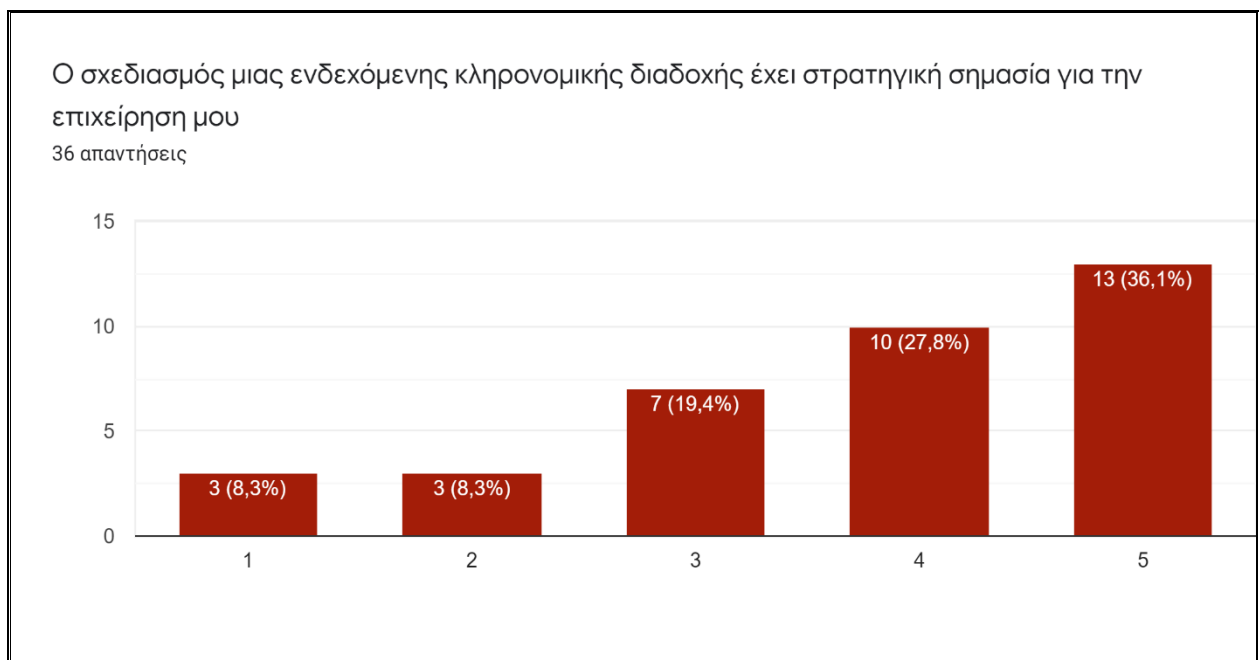
Διάγραμμα 14

Οι μισοί περίπου από τους συμμετέχοντες θεωρούν ότι η επιχείρησή τους ούτε διαφέρει τελείως από τις υπόλοιπες αλλά ούτε είναι και παρόμοια με αυτές. Πιο συγκεκριμένα το 45,7% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί ότι καθώς η επιχείρησή τους είναι διαφορετική από τις υπόλοιπες και τα προβλήματα που ανακύπτουν είναι ως αποτέλεσμα διαφορετικά. Το 42,9 % διαφωνεί ότι η επιχείρησή τους είναι τελείως διαφορετική από τις υπόλοιπες και μόνο το 11,4% συμφωνεί με αυτήν την παραδοχή. Ένα άτομο επέλεξε να μην απαντήσει σε αυτήν την ερώτηση.



Διάγραμμα 15

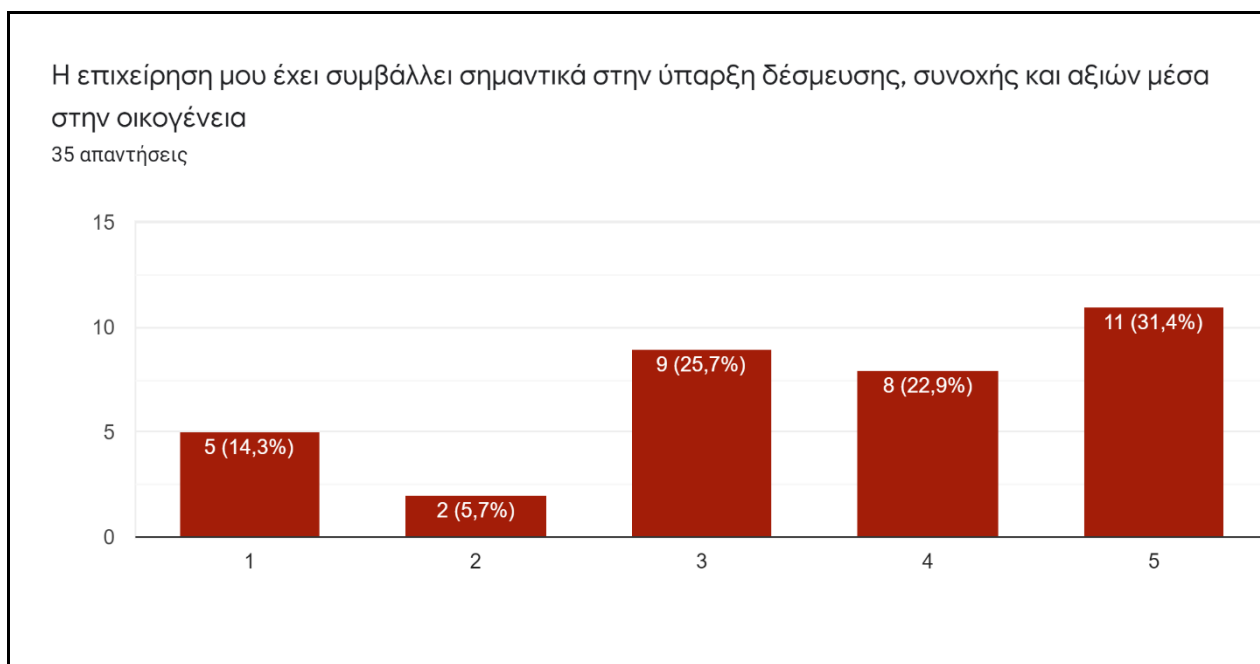
Από το Διάγραμμα 15 φαίνεται ότι το 42,9% των συμμετεχόντων δεν βλέπουν κάποια σύνδεση της συνεργασίας με την οικογένεια με την προσπάθεια για ανάπτυξη της επιχείρησης καθώς δήλωσαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Το 14,3% συμφωνούν απόλυτα, το 20% συμφωνούν απλά, το 5,7% διαφωνούν απλά και το 17,1% διαφωνούν απόλυτα. Ένα άτομο επέλεξε να μην απαντήσει σε αυτήν την ερώτηση.



Διάγραμμα 16

Όπως προκύπτει από το Διάγραμμα 16 οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν στρατηγικής σημασίας για την επιχείρησή τους το σχεδιασμό μίας ενδεχόμενης κληρονομικής διαδοχής με το

36,1% να συμφωνούν απόλυτα με αυτήν την παραδοχή, το 27,8% να συμφωνεί απλά, το 19,4% να είναι ουδέτερο και μόνο το 16,6% να διαφωνεί.



Διάγραμμα 17

Τέλος, στην παραδοχή ότι η επιχείρηση έχει συμβάλει σημαντικά στην ύπαρξη δέσμευσης και αξιών μέσα στην οικογένεια το 31,4% συμφωνούν απόλυτα, το 22,9% συμφωνούν απλά, το 25,7% ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν, μόλις το 5,7% διαφωνούν απλά και το 14,3% διαφωνούν απόλυτα. Το γεγονός ότι οι περισσότεροι συμφωνούν ή είναι ουδέτεροι αποτελεί μία ένδειξη για τον αλληλένδετο ρόλο της επιχείρησης με την οικογένεια.

4-4. Αποτελέσματα

Εκτός από τα διαγράμματα στα οποία παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας οι απαντήσεις που δόθηκαν στο κάθε ερωτηματολόγιο παρατίθενται και στον παρακάτω πίνακα μετά από την καταγραφή και την περαιτέρω επεξεργασία τους σε αρχείο excel.

Αριθμός ερωτηματολογίου	Φύλο	Ηλικία	Επ.Σπουδ.	Γενιά	Κλάδος Επ.	Έχω τις κατάλληλες ικανότητες και γνώσεις προκειμένου να διοικήσω την επιχείρησή μου και να την αναπτύξω	Στην επιχείρησή μου έχουμε ξεκάθαρο όραμα και συγκεκριμένη κερδοσκοπική στρατηγική καθώς και την απαιτούμενη οργάνωση	Οι υπάλληλοί στη επιχείρησή μου (εάν υπάρχουν) είναι επιφυλακτικοί στο ενδεχόμενο μίας κληρονομικής διαδοχής και κατ'επέκταση στο ενδεχόμενο αλλαγής της διοίκησης	Τα ζητήματα που προκύπτουν στην οικογένεια εμπλέκονται και αλληλοεπιδρούν με τα ζητήματα που προκύπτουν στην επιχείρησή μου	Επιδιώκω να μαθαίνω τρόπους με τους οποίους άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν αντιμετωπίσει τα ζητήματα της κληρονομικής διαδοχής	Έχω την ικανότητα να διαπραγματεύομαι αποτελεσματικά με τους συνεργάτες μου είτε είναι μέλη της οικογένειάς είτε όχι	Ερευνώ ευκαιρίες για καινοτομία στην επιχείρησή μου	Νιώθω ότι η επιχείρησή μου είναι τελείως διαφορετική από τις υπόλοιπες και ως αποτέλεσμα και τα προβλήματα που προκύπτουν σε αυτήν είναι μοναδικά	Το να συνεργάζομαι με την οικογένειά μου με ωθεί να προσπαθώ να αναπτύξω την επιχείρησή μου	Ο σχεδιασμός μιας ενδεχόμενης διαδοχής έχει στρατηγική σημασία για την επιχείρησή μου	Η επιχείρησή μου έχει σημαντικά δεσμεύσεις, συνόχης και αξιών μέσα στην οικογένεια
1	άντρας	36-50	Μεταπτυχιακό	2	Επισκευές	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	άντρας	26-35	Μεταπτυχιακό	2	Ξενοδοχεία	4	1	3	5	5	5	1	5	1	1	5
3	γυναίκα	36-50	Μεταπτυχιακό	2	Λογιστικές υπηρεσίες	4	5	2	4	4	1	3	1	2	3	5
4	άντρας	36-50	Λύκειο	1	Λογιστικές	4	1	5	1	5	1	5	5	5	1	3
5	γυναίκα	26-35	Μεταπτυχιακό	2	Γεωργία	4	4	1	3	4	4	4	4	2	3	4
6	άντρας	36-50	ΑΕΙ-ΤΕΙ	1	Εκπαίδευση	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
7	γυναίκα	18-25	ΑΕΙ-ΤΕΙ	3	Εμπόριο	4	2	1	2	5	5	5	5	1	3	1
8	γυναίκα	26-35	Μεταπτυχιακό	Άλλο	Λογιστικές υπηρεσίες	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	γυναίκα	26-35	ΑΕΙ-ΤΕΙ	2	Διαχείριση ακίνητης περιουσίας	3	2	2	5	3	5	5	4	2	2	4
10	γυναίκα	36-50	Μεταπτυχιακό	3	Λογιστικές υπηρεσίες	3	4	1	4	5	4	4	4	4	4	5
11	άντρας	36-50	Μεταπτυχιακό	2	Εμπόριο	4	4	2	3	4	3	4	4	3	3	4
12	άντρας	26-35	ΑΕΙ-ΤΕΙ	2	Ξενοδοχεία	3	3	3	4	4	4	2	5	2	3	2
13	γυναίκα	36-50	Μεταπτυχιακό	2	Εμπόριο	4	3	4	4	2	4	4	4	1	3	4
14	άντρας	26-35	ΑΕΙ-ΤΕΙ	3	Γεωργία	4	4	2	4	4	4	3	5	3	4	3
15	γυναίκα	18-25	ΑΕΙ-ΤΕΙ	2	Ξενοδοχεία και	3	3	3	4	4	4	3	5	2	2	4
16	άντρας	άνω των 50	Διδάκτορας	1	Κοινωνικές	3	3	3	4	1	1	5	2	3	1	2
17	γυναίκα	18-25	ΑΕΙ-ΤΕΙ	3	Κοινωνικές	2	3	2	4	4	3	3	4	1	4	3
18	γυναίκα	36-50	Μεταπτυχιακό	2	Ξενοδοχεία και	5	1	3	5	5	5	3	5	1	3	3
19	άντρας	26-35	Μεταπτυχιακό	1	Ξενοδοχεία	4	4	3	4	5	1	5	5	1	4	4
20	άντρας	36-50	Μεταπτυχιακό	2	Ξενοδοχεία	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4
21	άντρας	26-35	ΑΕΙ-ΤΕΙ	2	Βιομηχανία	3	1	3	4	4	1	4	5	4	1	5
22	άντρας	26-35	ΑΕΙ-ΤΕΙ	2	Ξενοδοχεία	5	4	1	4	2	1	2	4	1	3	3
23	άντρας	26-35	ΑΕΙ-ΤΕΙ	2	Ξενοδοχεία	4	4	4	5	5	4	4	5	3	5	5
24	άντρας	36-50	ΑΕΙ-ΤΕΙ	2	Λογιστικές	5	5	1	1	5	5	5	5	5	3	1
25	γυναίκα	26-35	ΑΕΙ-ΤΕΙ	2	Βιομηχανία	4	2	3	5	2	2	4	3	3	1	3
26	γυναίκα	36-50	ΑΕΙ-ΤΕΙ	2	Εκπαίδευση	4	4	3	2	4	3	3	4	3	3	3
27	άντρας	36-50	Λύκειο	2	Εμπόριο	5	4	1	1	4	2	5	5	3	3	4
28	γυναίκα	26-35	ΑΕΙ-ΤΕΙ	2	Εμπόριο	3	4	4	4	5	3	5	3	3	3	5
29	άντρας	άνω των 50	Λύκειο	1	Ξενοδοχεία	4	5	5	5	4	3	5	2	3	4	5
30	άντρας	26-35	ΑΕΙ-ΤΕΙ	2	Εμπόριο	5	3	1	5	5	1	5	2	3	3	1
31	γυναίκα	36-50	Μεταπτυχιακό	2	Βιομηχανία	4	5	4	5	5	5	4	5	3	3	4
32	άντρας	άνω των 50	ΑΕΙ-ΤΕΙ	1	Εμπόριο	4	5	3	3	5	4	5	5	2	3	3
33	γυναίκα	36-50	ΑΕΙ-ΤΕΙ	3	Υγιεινές	5	5	3	3	5	5	4	5	2	5	5
34	γυναίκα	άνω των 50	Λύκειο	1	Κοινωνικές	5	5	4	5	4	3	4	2	3	4	5
35	άντρας	άνω των 50	ΑΕΙ-ΤΕΙ	1	Λογιστικές	5	5	2	5	5	3	5	3	3	5	5
36	άντρας	26-35	Τεχνικό Λύκειο	2	Εμπόριο	5	3	2	5	3	2	5	5	3	5	5

Για την εξαγωγή περαιτέρω αποτελεσμάτων για τις υποομάδες του δείγματος άντρες ,γυναίκες, ιδρυτές και διάδοχοι με τη βοήθεια της χρήσης του excel, καταγράφηκαν οι απαντήσεις από κάθε ερωτηματολόγιο και με την συνάρτηση SUBTOTAL με τη χρήση φίλτρου στην επικεφαλίδα εμφανίστηκε το πλήθος της εκάστοτε επιλεγμένης υποομάδας και το συνολικό ποσοστό της στο σύνολο των απαντήσεων.

Από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων της έρευνας προκύπτει ότι οι άντρες συμμετέχοντες σε ποσοστό 80% είναι κάτοχοι τίτλου ανώτατης εκπαίδευσης(ΑΕΙ-ΤΕΙ, Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό) και κανείς τους δεν διαφωνεί στο γεγονός ότι διαθέτει τις κατάλληλες

γνώσεις και ικανότητες για να διοικήσει την επιχείρηση του κάτι το οποίοι μας δείχνει ότι η εκπαίδευση όντως βοηθάει τα στελέχη στο να αναπτύξουν τις επιχειρήσεις τις οποίες διοικούν. Το 80% των αντρών συμμετεχόντων είναι κάτω των 50 ετών και από αυτούς το 75% ενδιαφέρονται να καινοτομούν στις επιχειρήσεις τους. Επιπροσθέτως το 70% των αντρών συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης στα διάφορα ζητήματα που ανακύπτουν είναι έντονη. Από τους άντρες συμμετέχοντες μόνο το 35% δήλωσαν ιδρυτές της επιχείρησης ενώ το υπόλοιπο 65% είναι διάδοχοι που με εξαίρεση ένα συμμετέχοντα ανήκουν οποίος ανήκει στην 3^η γενιά ανήκουν στην 2^η γενιά. Οι γυναίκες συμμετέχουσες στην έρευνα σε ποσοστό 94% κατέχουν τίτλο ανώτατης εκπαίδευσης,

είναι διάδοχοι στις επιχειρήσεις που διοικούν, ανήκουν κυρίως στην 2 γενιά και ηλικιακά είναι κάτω των 50 ετών. Από αυτές το 81% ενδιαφέρονται να καινοτομούν στην επιχείρηση τους ποσοστό που όπως και στους άντρες είναι σημαντικό. Γενικότερα τα αποτελέσματα της έρευνας δεν δίνουν ιδιαίτερα την ένδειξη να υπάρχει διαφορά στην οπτική των ζητημάτων του management και της κληρονομικής διαδοχής με βάση το φύλο.

Αναφορικά με τους συμμετέχοντες που ανήκουν στην 1^η γενιά της επιχείρησης είναι με λίγα λόγια ιδρυτές το 63% είναι άνω των 50 ετών και συμφωνούν ότι ύπαρξη σχεδίου κληρονομικής διαδοχής είναι στρατηγικής σημασίας ζήτημα για την επιχείρηση τους. Όλοι όση ανήκουν στην 1^η γενιά πιστεύουν ότι έχουν την ικανότητα να διαπραγματευτούν επιτυχώς με τους συνεργάτες τους. Επίσης το 88% των ιδρυτών καθορίζουν μακροχρόνιους στόχους για την επιχείρηση τους και πιστεύουν ότι έχουν τις γνώσεις και τις ικανότητες για να διοικήσουν την επιχείρηση τους. Η συμμετέχοντες που ανήκουν στην 2^η γενιά διοίκησης της επιχείρησης είναι όλοι κάτω των 50 ετών και σε ποσοστό 95,5% είναι κάτοχοι τίτλου ανώτατης εκπαίδευσης. Το 72,7% από αυτούς θεωρεί πως έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες να διοικήσει την επιχείρηση του και οι περισσότεροι από αυτούς σε ποσοστό 63,6% δήλωσαν ότι διαπραγματεύονται επιτυχώς. Οι συμμετέχοντες που ανήκουν στην 3^η γενιά είναι όλοι κάτοχοι τίτλου ανώτατης εκπαίδευσης, το 60 από αυτούς πιστεύουν ότι διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες διοίκησης και επιδιώκουν να καινοτομούν με τις πρακτικές που εφαρμόζουν στις επιχειρήσεις τους και καθορίζουν μακροχρόνιους στόχους για τις επιχειρήσεις τους καθώς και δείχνουν να ενδιαφέρονται για το ζήτημα της διαδοχής και πως τα αντιμετώπισαν άλλες επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 5

5-1. Συμπεράσματα

Εν κατακλείδι συμπεραίνεται ότι με την εφαρμογή των βασικών αρχών της επιστήμης του Management στην διαχείριση των οικογενειακών επιχειρήσεων και ειδικότερα στο ζήτημα της κληρονομικής διαδοχής, η διαδοχή δύναται να ολοκληρωθεί με επιτυχία. Και αυτό γιατί μέσα από την ύπαρξη προγραμματισμού και οργάνωσης και την κατάρτιση ενός ορισμένου σχεδίου διαδοχής δεν μεταβιβάζεται στην επόμενη γενιά διοίκησης μόνο η επιχείρηση αλλά και η κουλτούρα, το όραμα και η στρατηγική που την χαρακτηρίζουν. Οι επιχειρήσεις γενικά, ανεξάρτητα από τη μορφή τους δραστηριοποιούνται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον το οποίο επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ειδικότερα, επηρεάζονται και αυτές εξίσου καθώς όπως και τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, τις απασχολούν ζητήματα όπως η βιωσιμότητα, η κερδοφορία, η διαχείριση των ταμειακών ροών, η ανάπτυξη με την εισροή σε νέες αγορές, η καινοτομία κ.ο.κ. Η κυριότερη τους διαφορά είναι ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούνται από το δυαδικό σύστημα οικογένεια-επιχείρηση το οποίο λειτουργεί ως μία ενιαία μονάδα. Ωστόσο η δομή αυτής της μονάδας ενδέχεται να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και δεν υπάρχει απαραίτητα συμβατότητα μεταξύ των υποσυστημάτων οικογένεια επιχείρηση λόγω της διαφορετικής τους φύσης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις απαντώνται σε όλες τις νομικές μορφές και δραστηριοποιούνται γενικά σε όλους τους κλάδους της οικονομίας αλλά κυρίως στους πιο παραδοσιακούς(εμπόριο, γεωργία κ.α) και όχι τόσο στον κλάδο της καινοτομίας. Επιπλέον η δραστηριότητα τους εστιάζει κυρίως σε κλάδους εντάσεως εργασίας.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν πλεονεκτήματα όπως η ισχυρή δέσμευση στις αξίες της οικογένειας και κατά συνέπεια στις αξίες της επιχείρησης αλλά και μειονεκτήματα όπως η ύπαρξη του φαινομένου της οικογενειοκρατίας. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις ο τρόπος λήψης αποφάσεων είναι ευέλικτός λόγω της απουσίας γραφειοκρατίας και λόγω του ότι τα μέλη της επιχείρησης που είναι και μέλη της οικογένειας έχουν έντονο το αίσθημα της ευθύνης. Η διοίκηση των οικογενειακών επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από το μοντέλο των τριών κύκλων μέσα από το οποίο μπορεί να αναλυθεί η συμπεριφορά των ατόμων που διοικούν την επιχείρηση. Χαρακτηρίζονται από το τρίπτυχο οικογένεια, διοίκηση και ιδιοκτησία. Παρόλες ωστόσο τις υποτυπώδεις διαφορές από χώρα σε χώρα ή από κουλτούρα σε κουλτούρα τα ζητήματα αναφορικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι λίγο πολύ παντού τα ίδια. Όμως οι ευρωπαϊκές και αμερικάνικες οικογενειακές επιχειρήσεις φαίνεται να είναι πιο ώριμες αναφορικά με το ζήτημα της ανάπτυξης καθώς δραστηριοποιούνται σε μεγαλύτερες αγορές τις οποίες πρέπει να διαχειριστούν και επεκτείνονται σε διεθνές επίπεδο σε μεγαλύτερο βαθμό.

Η συμβολή των οικογενειακών επιχειρήσεων στην οικονομία είναι πολύ σημαντική. Στην Ευρώπη οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνεισφέρουν σε μεγάλο βαθμό στο ΑΕΠ, στην απασχόληση, καινοτομούν και θέτουν μακροχρόνιους στόχους. Την ίδια στιγμή αναδεικνύουν και τις Ευρωπαϊκές αξίες. Πιο συγκεκριμένα περίπου το 70 με 80 % των επιχειρήσεων είναι οικογενειακές και σε αυτές εργάζεται το 40% με 50% των απασχολούμενων. Γενικά δραστηριοποιούνται σε όλους τους τομείς της οικονομίας . Αξιοσημείωτο είναι ότι σε κάποιες χώρες της Ευρώπης τα διαθέσιμα στοιχεία δείχνουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο διαδεδομένες στους παραδοσιακούς κλάδους όπως η γεωργία, η βιομηχανία, οι κατασκευές, ο τουρισμός και το λιανικό εμπόριο(ενώ σε τομείς όπως αυτός της υψηλής τεχνολογίας φαίνεται να μην είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες). Στην Ελλάδα όπως φαίνεται και από το δείγμα μας μεγάλο ποσοστό δραστηριοποιείται στον τομέα των ξενοδοχείων και της εστίασης, στον τομέα του χονδρικού και του λιανικού εμπορίου και στις λογιστικές και κοινωνικές και προσωπικές υπηρεσίες. Όσον αφορά τον υπόλοιπο κόσμο η εικόνα είναι παρόμοια καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η πιο διαδεδομένη μορφή επιχείρησης σε όλο τον κόσμο. Η βιωσιμότητα τους οφείλεται εν μέρει και στην οικογενειακή τους φύση. Ειδικότερα οι οικογενειακές επιχειρήσεις συμμετέχουν στο ΑΕΠ της Ευρώπης σε ποσοστό 50% και σε ποσοστό 70% στο ΑΕΠ παγκοσμίως. Παρόλη τη σημαντική συνεισφορά τους ωστόσο μόνο το 10% των οικογενειακών επιχειρήσεων φτάνει μέχρι την τέταρτη γενιά. Αλλά και στην Ελλάδα η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις. Συνήθως ο εκάστοτε ιδιοκτήτης συγκεντρώνει στο πρόσωπο του και άλλες ιδιότητες π.χ πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου. Ως αποτέλεσμα στις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν υπάρχουν επιρροές από ανεξάρτητα στελέχη τα οποία δεν ανήκουν στην οικογένεια.

Αναφορικά με τις επιχειρήσεις στην Βόρεια Αμερική και την Δυτική Ευρώπη πάνω από το 20% των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν μέλη από 2 γενιές. Το ποσοστό αυτό είναι υψηλότερο στις χώρες της Νότιας Αμερικής, της Νότιας Ασίας αλλά και της Μέσης Ανατολής. Συνεπώς συμπεραίνεται ότι το ζήτημα της κληρονομικής διαδοχής αφορά τις περισσότερες από τις οικογενειακές επιχειρήσεις αν και ιστορικά δεν επιβιώνουν όλες μέχρι την επόμενη γενιά. Το ζήτημα της διαδοχής ανέκαθεν απασχολούσε τους ανθρώπους αναφορικά με τη διατήρηση του πλούτου ο οποίος προκύπτει από το επιχειρείν. Ειδικότερα μόνο το 20% αυτών ανήκει για πάνω από 60 χρόνια στην ίδια οικογένεια. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι πολλές φορές δίνεται προσοχή στο τεχνικό σκέλος της διαδοχής πχ συμβάσεις, ελαχιστοποίηση φόρων από τη μεταβίβαση, με αποτέλεσμα να μην δίνεται έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, στην επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας, στις προσδοκίες, τις αξίες και τη δυναμική αυτής. Ωστόσο η ύπαρξη σχεδίου κληρονομικής διαδοχής και η εφαρμογή των αρχών του Management για την υλοποίηση της διαδοχής είναι καθοριστικός παράγοντας για τη επιτυχή μεταβίβαση μίας επιχείρησης στην επόμενη γενιά. Σε αυτήν την περίπτωση διασφαλίζεται η βιωσιμότητα της επιχείρησης, και δεν χάνονται τα κεφάλαια που έχουν επενδυθεί από τον

προηγούμενο ιδιοκτήτη. Επιπλέον μαζί με την επιχείρηση μεταβιβάζεται και η τεχνογνωσία αλλά και το ήδη υπάρχον πελατολόγιο δημιουργώντας έτσι ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Η επιχείρηση κατ' αυτόν τον τρόπο όχι μόνο παραμένει στην αγορά αλλά αναπτύσσεται συνεχώς.

Βιβλιογραφία-Αρθρογραφία

- Peter Drucker, 2001, Το management στην πράξη, σελ. 7- 17, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Joseph L. Massie, 1971, Essentials of Management, p.20- 30, Prentice- Hall.
- Montana Patrick & Charnov Bruce, 2000, Management, σελ. 19 -29, Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Fayol Henry, General and Industrial Management, 1949, Διαθέσιμο στην τοποθεσία: https://en.wikipedia.org/wiki/Henri_Fayol#cite_note-Fayol1917-9.
- Μουρδουκούτας, 2005, Επιχειρηματική Στρατηγική σε μια Ημιπαγκοσμιοποιημένη Οικονομία, Εκδόσεις Σταμούλης, σελ. 336.
- Ζαβλανός Μ., 1998, Management, Αθήνα, Εκδόσεις Ελλήν, σελ. 195- 200.
- Μπουρής Ι., 2008, Γενικές Αρχές Της Οργάνωσης και της Διοίκησης της Εκπαίδευση, σελ. 5-7.
- Demming W., Διαθέσιμο στην τοποθεσία: https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_75.htm
- Tenner A.R., De Toro I. J., 1993, Total Quality Management, Addison-Wesley Publishing Company, p. 65-80.
- Black S.A., Porter L.J., 1996, “Identification of the critical factors of TQM”, Decision Sciences, Vol. 27, No. 1, p. 1-22.
- Wang Y. (2002), Succession issues and business performance: evidence from UK small and medium sized family businesses, unpublished doctoral dissertation, Southampton Institute
- Δαμουλιάνου Χ., 2006, Διαθέσιμο στην τοποθεσία: <http://www.kathimerini.gr/255014/article/oikonomia/epixeirhseis/oi-kaloi-hgetes>.
- Bateman T., Snell S., 2007, Management: Leading & Collaborating in a Competitive World, Mc Graw Hill Seventh Edition, p. 40- 50.
- Παπαδάκης Β., 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία.; Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, σελ. 53-79.
- Τερζίδης Κ., 2004, Management. Στρατηγική προσέγγιση, Αθήνα, Σύγχρονη εκδοτική, σελ. 25- 50.
- Kotler P., 1999, Kotler on marketing, New York, Free Press, p. 35- 45.
- Bennis W., Burt N., 1985, Leaders: The Strategies for Taking Charge. Harper and Row. p. 21.
- Porter M., How Competitive Forces Shape Strategy, 1979, Harvard Business Review, p. 137-145
- Κεφαλάς, Α. (2008). «Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία». Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κεφαλάς Αστέριος Γ., Γεωργίου Χρήστος Ε. (2015) Η Διαδικασία Διάδοχης στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις
- Kelin E. Gersick/John A. Davis, (1997), Generation to Generation: Life Cycles of the Family
- Roth W. (1993), The evolution of Management Theory, St. Lucie Press
- Ward J. (2004), Perpetuating the Family Business, 50 lessons learned from Long Lasting successful families in Business, Palgrave Macmillan, St .Martins Press

- Thomas Hylland Eriksen, 2007, Μικροί τόποι, Μεγάλα Ζητήματα, Μία εισαγωγή στην κοινωνική και πολιτισμική ανθρωπολογία, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική, σελ. 119-200
- Miller, Le-Breton Miller, Lester, Canella, "Are Family Firms Really Superior Performers," Journal of Corporate Finance, Vol. 13, Issue 5, 2007
- Sciascia and Mazzola, Family Business Review, Vol. 21, Issue 4, 2008
- John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, Gersick Kelin E., Generation to Generation, Life Cycle of the Family Business, Harvard Business School Press
- Ρόκας Ι.(2002), Εισαγωγή στο Δίκαιο των επιχειρήσεων, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου
- Σταυρουλάκης Δ., Γκούτσος Σ., Μπιτσάνη Ε. (2011), Η διαδοχή στην Ελληνική Οικογενειακή επιχείρηση: Μελέτη Πεδίου, Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας
- Family Business Successful Succession (2017), An Overview of the Environment for Family Businesses in Greece, National Report, Διαθέσιμο στην τοποθεσία: https://www.fabuss-project.eu/wp-content/data/IO1/FB_ENV_GREECE.pdf
- Erasmus (2017), Succession, Διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις : Εκπαίδευση για επιτυχημένη μεταβίβαση, Διαθέσιμο στην τοποθεσία: http://successionproject.eu/docs/IO5_Companion_EL_v6.pdf
- Χατζηευστρατίου Φωτεινή, In to Generation, Διαθέσιμο στην τοποθεσία: <http://www.into-generation.eu/index.php/el/2015-04-06-15-19-45/247-2016-08-22-06-47-48>
- Capital.gr (2019), Οικογενειακές επιχειρήσεις: Ένα ευαίσθητο οικοσύστημα, Διαθέσιμο στην τοποθεσία: <https://www.capital.gr/me-apopsi/3348823/oikogeneiakes-epixeiriseis-ena-euaisthito-oikosustima>
- PriceWaterhouseCoopers (2016), Great Expectations, the next generation if family business leaders, Διαθέσιμο στην τοποθεσία: <https://www.pwc.co.nz/pdfs/great-expectations-the-next-generation-of-family-business-leaders-april-2016.pdf>
- Επιχειρώ,5ο Family Business Forum:Το 75% του κοινού θεωρεί τις οικογενειακές επιχειρήσεις πιο αξιόπιστες, Διαθέσιμο στην τοποθεσία: <http://www.epixeiro.gr/article/121620>
- John A. Davis (2014), Managing the Family Business: Leadership Roles, Harvard Business School, Διαθέσιμο στο: <https://hbswk.hbs.edu/item/managing-the-family-business-leadership-roles>
- Encyclopedia.com(2020), Family Sociology of, Διαθέσιμο στην τοποθεσία: <https://www.encyclopedia.com/social-sciences/dictionaries-thesauruses-pictures-and-press-releases/family-sociology>
- Invesopedia(2019), Business, Διαθέσιμο στην τοποθεσία: <https://www.investopedia.com/terms/b/business.asp>
- Ναυτεμπορική(2016), Τα μυστικά για την επιβίωση των οικογενειακών επιχειρήσεων, Διαθέσιμο στην τοποθεσία: <https://www.naftemporiki.gr/finance/story/1092086/tamustika-gia-tin-epibiosi-ton-oikogeneiakon-epixeiriseon>
- Mark Daniel, Sara Hamilton (2013) Hoboken, N.J. : Wiley, 2013, Family Legacy and Leadership: Preserving True Family Wealth in Challenging times. Διαθέσιμο στην τοποθεσία: <https://books.google.gr/books?id=GxopVnjiWTYC&pg=PP8&lpg=PP8&dq=Mark+Dan>

[iel/Sara+Hamilton.+\(2010\).+Family+Legacy+and+Leadership.&source=bl&ots=JVXoMitsaY&sig=Dxcd2m0MYIalARz3-#v=onepage&q&f=false](http://iel/Sara+Hamilton.+(2010).+Family+Legacy+and+Leadership.&source=bl&ots=JVXoMitsaY&sig=Dxcd2m0MYIalARz3-#v=onepage&q&f=false)

- European Family Business, Definition of Family Business, Διαθέσιμο στην τοποθεσία: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>
- Caramela Sammi (2018), The Management Theory of Frank and Lillian Gilbreth, Διαθέσιμο στην τοποθεσία : <https://www.business.com/articles/management-theory-of-frank-and-lillian-gilbreth/>
- Λιούκας, Σπ. (2010), “Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση: Προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα”, Διαθέσιμο στην τοποθεσία : <https://www.hba.gr/5Ekdosis/UpIPDFs/syllogikostomos/22-e%20LIOUKAS%20399-412.pdf>
- KPMG (2019), European Family Business barometer, Succession top of mind as business families eye their legacy, European family Business Site
- Mandi I. (2008), Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report, Vienna, European Family Business Site

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

«MANAGEMENT ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗΝ ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΔΟΧΗ»

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για τους σκοπούς εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας με θέμα «Management οικογενειακών επιχειρήσεων με έμφαση στην κληρονομική διαδοχή» της φοιτήτριας Μαρίας Μάντζαρη στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής ανάπτυξης του Παντείου Πανεπιστημίου με κατεύθυνση «Εφαρμοσμένα Οικονομικά και Διοίκηση».

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται σύμφωνα με τον Ν.4624/2019 «Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, μέτρα εφαρμογής του Κανονισμού(ΕΕ) 2016/679 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 27ης Απριλίου 2016 για την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και ενσωμάτωση στην εθνική νομοθεσία της οδηγίας(ΕΕ) 2016/680 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 27ης Απριλίου 2016 και άλλες διατάξεις». Ως εκ τούτου η ταυτότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα θα παραμείνει εμπιστευτική.

* Απαιτείται

Προσωπικά Χαρακτηριστικά

1. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Άντρας
☐ Γυναίκα

2. Ηλικία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ 18-25
☐ 26-35
☐ 36-50
☐ Άνω των 50

3. Επίπεδο Σπουδών *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Λύκειο
- ☐ ΑΕΙ-ΤΕΙ
- ☐ Μεταπτυχιακό
- ☐ Διδακτορικό
- ☐ Άλλο: _____

4. Γενιά Διοίκησης της οικογενειακής επιχείρησης στην οποία ανήκετε *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Ιδρυτής
- ☐ 2η γενιά
- ☐ 3η γενιά
- ☐ Άλλο: _____

Χαρακτηριστικά επιχείρησης

5. Τομέας Δραστηριότητας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Διαχείριση Ακίνητης Περιουσίας
- ☐ Εκμίσθωση και Επιχειρηματικές Υπηρεσίες
- ☐ Κατασκευές
- ☐ Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο
- ☐ Επισκευές
- ☐ Μεταφορές και Αποθήκευση
- ☐ Επικοινωνία
- ☐ Άλλες Κοινωνικές και Προσωπικές Υπηρεσίες
- ☐ Βιομηχανία
- ☐ Γεωργία, Κυνήγι και Δασοκομία, Αλιεία
- ☐ Εκπαίδευση
- ☐ Ξενοδοχεία και Εστίαση
- ☐ Υπηρεσίες Υγείας
- ☐ Χρηματοπιστωτικές και λογιστικές Υπηρεσίες

Επιλέξτε το βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις, με το βαθμό συμφωνίας να αυξάνεται από αριστερά προς τα δεξιά και αντίστοιχα τον βαθμό διαφωνίας να αυξάνεται από δεξιά προς τα αριστερά

6. Έχω τις κατάλληλες ικανότητες και γνώσεις προκειμένου να διοικήσω την επιχείρησή μου και να την αναπτύξω

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ

7. Στην επιχείρηση μου έχουμε ξεκάθαρο όραμα και συγκεκριμένη επιχειρηματική στρατηγική καθώς και την απαιτούμενη οργάνωση

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ

8. Οι υπάλληλοι στη επιχείρηση μου(εάν υπάρχουν) είναι επιφυλακτικοί στο ενδεχόμενο μίας κληρονομικής διαδοχής και κατ επέκταση στο ενδεχόμενο αλλαγής της διοίκησης

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ

9. Τα ζητήματα που προκύπτουν στην οικογένεια εμπλέκονται και αλληλοεπιδρούν με τα ζητήματα που προκύπτουν στην επιχείρηση

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ

10. Καθορίζω μακροχρόνιους στόχους για την επιχείρηση μου

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ

11. Επιδιώκω να μαθαίνω τρόπους με τους οποίους άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν αντιμετωπίσει τα ζητήματα της κληρονομικής διαδοχής

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ

12. Έχω την ικανότητα να διαπραγματεύομαι αποτελεσματικά με τους συνεργάτες μου είτε είναι μέλη της οικογένειας είτε όχι

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ

13. Ερευνώ ευκαιρίες για καινοτομία στην επιχείρησή μου

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ

14. Νιώθω ότι επιχείρησή μου είναι τελείως διαφορετική από τις υπόλοιπες και ως αποτέλεσμα και τα προβλήματα που προκύπτουν σε αυτήν είναι μοναδικά

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ

15. Το να συνεργάζομαι με την οικογένεια μου με ωθεί να προσπαθώ να αναπτύξω την επιχείρησή μου

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ

16. Ο σχεδιασμός μιας ενδεχόμενης κληρονομικής διαδοχής έχει στρατηγική σημασία για την επιχείρησή μου

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ

17. Η επιχείρησή μου έχει συμβάλει σημαντικά στην ύπαρξη δέσμευσης, συνοχής και αξιών μέσα στην οικογένεια

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ

Αυτό το περιεχόμενο δεν έχει δημιουργηθεί και δεν έχει εγκριθεί από την Google.

Google