



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ-ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΤΥΡΟΚΟΜΕΙΟ) ΚΑΙ ΟΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ.

ΜΠΟΥΜΠΙΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Επιβλέπων: Ναζάκης Χάρης

Καθηγητής

Ιωάννινα, Απρίλιος, 2017



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ-ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΤΥΡΟΚΟΜΕΙΟ) ΚΑΙ ΟΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ.**

ΜΠΟΥΜΠΙΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

Επιβλέπων: Ναζάκης Χάρης
Καθηγητής

Ιωάννινα, Απρίλιος, 2017

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΙΑΣ
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ (ΤΥΡΟΚΟΜΕΙΟ) ΚΑΙ ΟΙ
ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ.**

**INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENT OF FAMILY
BUSINESS (CHEESE DAIRY) AND THE DIFFICULTIES TO
DEAL WITH.**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Τόπος, Ημερομηνία

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Ναξάκης Χαρίλαος, Καθηγητής
2. Καραμάνης Κωνσταντίνος, Αναπληρωτής καθηγητής
3. Διακομιχάλης Μιχαήλ, Αναπληρωτής καθηγητής

Ο/Η Διευθυντής/τρια του ΠΙΜΣ

Διακομιχάλης Μιχαήλ, Αναπληρωτής καθηγητής

© Μπούμπας, Κωνσταντίνος, 2017.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Μπούμπας Κωνσταντίνος

Υπογραφή

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη σύγχρονη ελληνική κοινωνία οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα αξιοσημείωτο υποσύνολο σε σχέση με το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας . Η σημαντική αυτή παρουσία των οικογενειακών επιχειρήσεων έχει τις ρίζες της στο παρελθόν καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν αν όχι την παλαιότερη, μια από τις παλαιότερες μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα. Κατά το παρελθόν, η έλλειψη επιχειρήσεων βαριάς βιομηχανίας στη χώρα μας οδήγησε στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων που είχαν ως βάση τους την οικογένεια. Εξάλλου ο οικογενειακός θεσμός αποτελεί το δυνατότερο θεσμό και τη βάση της ελληνικής κοινωνίας.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας αποτελεί η μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας οικογενειακής επιχείρησης (τυροκομείου) και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει, οι επιπτώσεις της κρίσης στη λειτουργία της ,τα διάφορα προβλήματα και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει.

Λέξεις Κλειδιά: οικογενειακή επιχείρηση, εσωτερικό, εξωτερικό περιβάλλον.

ABSTRACT

In modern Greek society, family businesses are a remarkable subset in relation to all companies operating in our country. The significant presence of family businesses has its roots in the past as family businesses represent if not the oldest, one of the oldest forms of doing business in Greece. In the past, the lack of heavy industry enterprises in our country led to the development of undertakings were based on the family. Besides the family institution is the strongest institution and the foundation of Greek society.

The aim of this thesis is the study of the internal and external environment of a family business (cheese) and the difficulties encountered, the impact of the crisis in the operation, the various problems and challenges.

Key words: family business, interior, exterior environment.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελ.
Περίληψη.....	vii
Abstract.....	2
Πίνακας Περιεχομένων.....	3
Κατάλογος Πινάκων.....	5
Κατάλογος Εικόνων.....	6
Εισαγωγή.....	7
1^ο Κεφάλαιο	
1.1. Ο όρος «Οικογενειακές Επιχειρήσεις».....	10
1.2. Τα Χαρακτηριστικά των Οικογενειακών Επιχειρήσεων.....	10
1.3. Η οικονομική σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων	12
1.4. Από γενιά σε γενιά	12
1.5. Η εξέλιξη της διάστασης «Ιδιοκτησία»	13
1.6. Τι είναι κερδοφορία, ανάπτυξη, ποιότητα.....	15
1.7. Η Ισορροπία της οικογενειακής επιχείρησης στην Νέα Οικονομία	16
2^ο Κεφάλαιο	
2. Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων.....	20
2.1 Πλεονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων.....	20
2.2 Μειονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων.....	22
3^ο Κεφάλαιο	
3.1. Διαδικασία Διάδοξης στις οικογενειακές επιχειρήσεις.....	25
3.2. Προβλήματα στη διαδικασία διαδοχής.....	34
3.3. Ο ρόλος της γυναίκας στη διαδοχή.....	35

4^ο Κεφάλαιο

4.1 Χρηματοδότηση και οικονομική ενίσχυση των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	39
4.2. Λόγοι ενίσχυσης οικογενειακών επιχειρήσεων	44
4.3. Κοινοτικά μέτρα οικονομικής ενίσχυσης	46
4.4. Η οικονομική κρίση και οι οικογενειακές επιχειρήσεις.....	47
4.5. Σχεδιασμός πολιτικής κινήτρων	49

5^ο Κεφάλαιο

5. Το Μάνατζμεντ των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	55
5.1. Υπάλληλοι που δεν ανήκουν στην οικογένεια σε μια Οικογενειακή Επιχείρηση	56
5.2 Οικογενειακά καταφύγια	57
5.3. Οικογενειακά συμβούλια	58
5.4. Ανταγωνισμός μεταξύ επιχείρησης και οικογένειας	59
5.5. Αποστολή, στόχοι και στρατηγική μιας οικογενειακής επιχείρησης.....	60
5.6 Η κουλτούρα μιας οικογενειακής επιχείρησης.....	62
5.7. Προγραμματισμός των επιχειρήσεων	64

6^ο Κεφάλαιο

6.1 Σχέσεις Οικογενειακής Επιχείρησης (Τυροκομείο) με την Τοπική Κοινωνία.....	67
6.2 Δυσκολίες παρελθόντος και παρόντος.....	68
6.3 Σχέσεις οικογενειακής επιχείρησης (τυροκομείο) πέρα της τοπικής κοινωνίας.....	70
6.4 Στρατηγικές και προϋποθέσεις παρελθόντος, παρόντος και μέλλοντος.....	71
6.5 Οικονομικά δεδομένα οικογενειακής επιχείρησης.....	72
Συμπεράσματα.....	73
Βιβλιογραφία.....	75

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.5 [Η εξέλιξη της διάστασης «ιδιοκτησία].....	14
Πίνακας 1.7 [Πιθανά μπόδια ενδιαφερόντων και ανάλογες ενέργειες].....	18
Πίνακας 6.4 [Κλασικά & gourmet προϊόντα οικογενειακής επιχείρησης].....	71
Πίνακας 6.5.1 [Κόστος παγίων εγκαταστάσεων & εξοπλισμού].....	72
Πίνακας 6.5.2 [Τζίροι οικογενειακής επιχείρησης ετών 2011-2015].....	72

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1. [Ανάγκη ισορρόπησης του ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης]... 16
Εικόνα 2. [Παραδοσιακή διαμόρφωση της Οικογενειακής επιχείρησης]..... 63

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται το θέμα του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας οικογενειακής επιχείρησης (τυροκομείο) και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα πολύ σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων στον ελλαδικό χώρο. Βασικό χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι, ότι ξεκινούν και συνεχίζουν την πορεία τους από γενιά σε γενιά. Η ομαλή λειτουργία τους επικεντρώνεται στη σωστή εταιρική διακυβέρνηση και συγκεκριμένα στο διαχωρισμό των ρόλων, των μελών μιας επιχείρησης, του Διοικητικού Συμβουλίου και των μετόχων της εταιρίας.

Στην Ελλάδα, αποτελούν ένα πολύ μεγάλο ποσοστό στον τομέα των επιχειρήσεων και μάλιστα είναι περισσότερο διαχρονικές, αφού έχουν κοινό όραμα και στόχους.

Η ανάλυση του θέματος εκτυλίσσεται σε πέντε επιμέρους κεφάλαια. Συγκεκριμένα, στο εισαγωγικό κεφάλαιο πραγματοποιούνται εννοιολογικές διασαφηνίσεις επί του θέματος. Αναλύονται οι έννοιες της επιχείρησης, της ιδιοκτησίας, της κερδοφορίας, της ανάπτυξης και της ποιότητας. Ταυτόχρονα παρουσιάζεται και η ισορροπία της οικογενειακής επιχείρησης στη νέα οικονομία. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τα οποία παρουσιάζονται σε μια οικογενειακή επιχείρηση.

Στο τρίτο κεφάλαιο διασαφηνίζεται ο όρος της διαδοχής προβάλλοντας την διαδικασία, τους προβληματισμούς καθώς και τον ρόλο της γυναίκας. Ακόλουθα στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση της χρηματοδότησης και της οικονομικής ενίσχυσης των οικογενειακών επιχειρήσεων εξετάζοντας τους λόγους ενίσχυσης, τα κοινωνικά μέτρα, τον ρόλο που έχει διαδραματίσει η οικονομική κρίση στις οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς και τον σχεδιασμό των πολιτικών κινήτρων.

Κατά το προτελευταίο κεφάλαιο αναλύεται το πεδίο του μανάτζμεντ μέσω των υπαλλήλων που δεν εντάσσονται στην οικογένεια που αποτελεί την οικογενειακή επιχείρηση καθώς και τα οικογενειακά καταφύγια τα οποία παρουσιάζονται. Γίνεται αναφορά τόσο στα οικογενειακά συμβούλια όσο και στον ανταγωνισμό που δημιουργείται ανάμεσα στην επιχείρηση και στην οικογένεια αλλά και εξετάζονται οι στόχοι και οι στρατηγικές όπως επίσης και η κουλτούρα που διέπει μια οικογενειακή

επιχείρηση.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο αναλύονται οι σχέσεις της οικογενειακής επιχείρησης μας τόσο σε τοπικό επίπεδο όπως και σε περιοχές εκτός νομού. Επιπροσθέτως, αναλύονται οι δυσκολίες του παρελθόντος και του παρόντος καθώς και οι στρατηγικές που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της προώθησης των προϊόντων της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 1^ο

1.1 Ο όρος «οικογενειακές επιχειρήσεις»

Παρά το γεγονός ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται η παλαιότερη οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας, ωστόσο δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για αυτές. Παρουσιάζονται διάφοροι ορισμοί, που χρησιμοποιούνται, οι οποίοι εστιάζουν σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά τους για να τις διαχωρίσουν από τις υπόλοιπες, όπως για παράδειγμα η ιδιοκτησία, η διοίκηση και η διαδοχή της επιχείρησης.

Η δραστηριότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων παρουσιάζονται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, από τις γεωργικές εκμεταλλεύσεις έως και τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, και μπορούν να έχουν οποιαδήποτε νομική μορφή (ατομικές, Ο.Ε., Α.Ε. κ.λπ.). Ορίζονται ανεξάρτητα από το μέγεθός τους με την προϋπόθεση η ιδιοκτησία και η διοίκηση της επιχείρησης να ανήκουν και να ασκούνται από τα μέλη μιας οικογένειας. Οικογένεια στην περίπτωση αυτή δεν θεωρείται μόνο η πυρηνική (οι δύο σύζυγοι με τα παιδιά τους) αλλά και η διευρυμένη (γονείς, αδέρφια κ.ά.), ανεξάρτητα αν τα μέλη της συμβιώνουν κάτω από την ίδια στέγη ή όχι.

Στην Ελλάδα όταν γίνεται αναφορά στις οικογενειακές επιχειρήσεις, θεωρούνται οι μικρομεσαίες, οι οποίες αποτελούν και την πλειοψηφία των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. (Κεφαλάς, 2008)

1.2 Τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων

Τα τρία κυριότερα στοιχεία, που κάνουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις να υπερτερούν σε σχέση με τις υπόλοιπες, είναι τα εξής:

1. Συνδυασμός συναισθήματος και επιχειρηματικότητας ο οποίος δημιουργεί μια μοναδική δυναμική αποφάσεων και έντονη ευθύνη. Κάθε οικογενειακή επιχείρηση που έχει επενδύσει στην σχέση επιχείρησης και οικογένειας, είναι όχι μόνο ισχυρή να αντιμετωπίσει την κρίση, αλλά και ικανή να δημιουργήσει δυναμική ανάπτυξης, εν μέσω κρίσης.
2. Η έννοια της υπεύθυνης διαχείρισης, καθώς σε κάθε οικογενειακή

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

3. Η δυνατότητα κατάρτισης ενός ευέλικτου προϋπολογισμού εξόδων, πιο λιτού και οικονομικού, όταν απαιτείται, αφού όλα τα μέλη της οικογένειας μοιράζονται τις αγωνίες και τα εκάστοτε προβλήματα της επιχείρησης. Έτσι όλοι μπορούν να εργαστούν, χωρίς περιορισμό ωραρίου, για μια παρατεταμένη περίοδο με μειωμένες, ακόμα και μηδενικές αμοιβές, ώστε να εξασφαλίσουν ένα μεγάλο μέρος της ρευστότητας που απαιτείται, για τις υποχρεώσεις της επιχείρησης.

Η πλειοψηφία των νέων επιχειρήσεων, που ιδρύονται, έχουν τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων, συνεπώς δεν μπορεί να αγνοηθεί η ανάμιξη της οικογένειας στη δημιουργία τους. Επιπλέον, συνδυάζεται η οικονομική αλλά και η κοινωνική πραγματικότητα και εμφανίζονται ως οικογενειακοί οργανισμοί, με σκοπό να δημιουργήσουν οικογενειακή κληρονομιά και οικονομική αξία για τη συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η δημιουργία της κληρονομιάς προϋποθέτει την επιτυχή διαδοχή και ένας σωστός διοικητής είναι εκείνος που κατορθώνει να επιτύχει διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση.

Σε μια οικογενειακή ελληνική επιχείρηση υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα, αλλά δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι εύκολα μετατρέπονται σε μειονεκτήματα όταν υπάρχει επιδείνωση των οικονομικών, σύγκρουση στις αποφάσεις, κληρονομικές διεκδικήσεις, ματαιοδοξία, δυσλειτουργικό άγχος και ευθύνη αποτυχίας. Ο πυρήνας αξιών και η συμφωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας αποτελούν παράγοντες συνοχής και εμφανίζονται ως πλεονεκτήματα της οικογενειακής επιχείρησης. Ειδικότερα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις δημιουργούν οικονομικό πλούτο, διανέμουν αγαθά χρήσιμα για την κοινωνία αλλά χαρακτηρίζονται από χαμηλό ενδιαφέρον για την εξέλιξη της επιχείρησής τους και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Επιπλέον, είναι περισσότερο ευαίσθητες όσον αφορά την οικολογία και την εκπαίδευση αλλά δεν αντιδρούν ικανοποιητικά σε συμβάντα τα οποία δεν γνωρίζουν,

όπως π.χ. η νομοθεσία.

Οι ισορροπημένες οικογενειακές επιχειρήσεις δημιουργούν οικογενειακές σχέσεις και συνθήκες αλληλοϋποστήριξης, ανταλλάσσουν εμπειρίες και απόψεις και επικοινωνούν γρήγορα και αποτελεσματικά, για την λήψη ορθών αποφάσεων, κάτι που προσδίδει βεβαιότητα στις κινήσεις και σιγουριά για το μέλλον της επιχείρησης. (Κεφαλάς, 2008)

1.3 Η οικονομική σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων

Όσο αφορά στην οικονομική σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων, παρά τη μεγάλη θνησιμότητα τους, αυτές αντιπροσωπεύουν το 90% των ενεργών επιχειρήσεων και παράγουν σχεδόν το 50% του ΑΕΠ, απασχολώντας πάνω από το 50% του εργατικού δυναμικού. Αν και τα ποσοστά αυτά διαφέρουν από χώρα σε χώρα, η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων για την οικονομία μιας χώρας είναι αναμφισβήτητη. Εξίσου αναμφισβήτητες είναι όμως και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι δυσκολίες αυτές συνδέονται στενά με τις ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητες αυτού του είδους. Φαίνεται παράξενο, αλλά το μεγαλύτερο μέρος των προβλημάτων προέρχεται από τα πλεονεκτήματα που οι ίδιες οι οικογενειακές επιχειρήσεις απολαμβάνουν, δηλαδή, όσο μεταβάλλεται η φυσιογνωμία της οικονομίας, περνώντας από την παραδοσιακή παλιά οικονομία της ύλης στην νέα οικονομία του άυλου, τόσο πιο δύσκολη γίνεται η επιβίωση της επιχείρησης (Κεφαλάς, 2008). Στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων θα πραγματοποιηθεί ευρύτερη ανάλυση στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

1.4 Από γενιά σε γενιά

Μολονότι η ενεργός ζωή του ιδιοκτήτη μιας οικογενειακής επιχείρησης διαρκεί περίπου 40 χρόνια, η εμπειρία του στο πλαίσιο μιας επιτυχημένης επιχείρησης, δηλαδή, μιας οικογενειακής επιχείρησης που κατάφερε να επιβιώσει για τρεις γενιές, επεκτείνεται και καλύπτει πέντε ολόκληρες γενιές.

Ο ιδιοκτήτης εμπλέκεται στην επιχείρηση από την εποχή του παππού του, μέχρι την εποχή που ο ίδιος θα είναι παππούς. Το διάστημα αυτό καλύπτει τη ζωή των γονέων επιχειρηματιών, το δικό του στάδιο ως επιχειρηματία και τελικά το

στάδιο του παππού. Είναι αναπόφευκτο λοιπόν, σε κάθε στιγμή αυτής της πορείας του ιδιοκτήτη μιας οικογενειακής επιχείρησης, να υπάρχει η αλληλεπίδραση τριών γενεών. Η καλύτερη περίοδος είναι αυτή, στην οποία έχει το αποκλειστικό έλεγχο της επιχείρησης. Τα δύσκολα χρόνια αρχίζουν με την άφιξη της επόμενης περιόδου, όταν τα παιδιά θα έχουν μεγαλώσει και θα θελήσουν να «μπουν στη δουλειά».

Το τέλος αυτού του σταδίου είναι και το πιο κρίσιμο, καθώς ο ιδιοκτήτης, θα πρέπει να παραδώσει τη σκυτάλη σε κάποιον άλλον. Κι έτσι φτάνουμε στο πρόβλημα της διαδοχής.

1.5 Η εξέλιξη της διάστασης «ιδιοκτησία»

Η διάσταση «ιδιοκτησία», απέκτησε σημασία μόνο κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών. Μέχρι τη δεκαετία του 1990, ελάχιστες οικογενειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν το χρηματιστήριο σαν ένα τρόπο χρηματοδότησης της δεύτερης βαθμίδας της εξέλιξής τους, δηλαδή της ανάπτυξης. Ο συνηθέστερος τρόπος χρηματοδότησης των αναπτυξιακών σχεδίων της οικογενειακής επιχείρησης ήταν η χρηματοδότηση «εκ των ενόντων». Σύμφωνα με την πρακτική αυτή, ο επιχειρηματίας υπολογίζει τις ανάγκες του σε κεφάλαιο που απαιτεί η προτεινόμενη επιχειρησιακή δραστηριότητα και αποταμιεύει μερικά ποσά για την επένδυση. Αν τα χρήματα δεν επαρκούν, τότε ζητά τη βοήθεια «συγγενών και φίλων», οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να δανείσουν τα ποσά αυτά για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Μερικές φορές είναι πιθανό οι δανειστές να αποκτήσουν ένα μικρό ποσοστό ιδιοκτησίας της επιχείρησης. Αυτό όμως, αποτελεί την εξαίρεση και όχι τον κανόνα.

Η δεκαετία του 1990 γνώρισε την απελευθέρωση της διακίνησης του συντελεστή παραγωγής, που ονομάζεται το κεφάλαιο, με αποτέλεσμα, όλες οι χώρες, σε μικρό χρονικό διάστημα να δημιουργήσουν την δική του κεφαλαιαγορά. Έτσι, επιχειρήσεις που μέχρι πριν λίγο καιρό παρακαλούσαν τις τράπεζες για δάνεια μερικών εκατομμυρίων, βρέθηκαν τώρα με δισεκατομμύρια καταθέσεις στις ίδιες τράπεζες, καθώς οι επιχειρηματίες εξαγόραζαν άλλες επιχειρήσεις με μεγαλύτερο πρόβλημα. Σε αυτό το σημείο, αναφέρεται η εξέλιξη της διάστασης «ιδιοκτησία» σε μορφή πίνακα.

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

Πίνακας 1.5 [Η εξέλιξη της διάστασης «ιδιοκτησία»]

1.6 Τι είναι κερδοφορία, ανάπτυξη, ποιότητα

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η κερδοφορία, η ανάπτυξη και η ποιότητα ανήκουν στους «καταναγκαστικούς άθλους» που έχει να αντιμετωπίσει ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης. Είναι οι ενέργειες που θα πρέπει να κάνει ο ιδιοκτήτης εγκαίρως, και τον βοηθούν, ώστε η επιχείρησή του να είναι βιώσιμη.

Συγκεκριμένα, κερδοφορία είναι η ικανότητα της επιχείρησης να παράγει κέρδος. Κέρδος είναι η διαφορά μεταξύ εσόδων (πωλήσεων) και κόστους. Τα έσοδα και το κόστος είναι απλά λογιστικά τεχνάσματα, δηλαδή, είναι ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται ο επιχειρηματίας αν αυτό που κάνει τον συμφέρει ή όχι. Οι εισπράξεις και οι πληρωμές, από την άλλη πλευρά, είναι πραγματικά χρήματα. Δείχνουν την πραγματική παρούσα εικόνα της επιχείρησης. Θεωρητικά η κερδοφορία, μεταφράζεται σε μία κατάσταση, όπου οι εισπράξεις είναι μεγαλύτερες από τις πληρωμές, δηλαδή υπάρχει θετικό ταμείο. Αντίθετα, μία χρόνια έλλειψη κερδοφορίας, δηλαδή, συνεχής υπεροχή του κόστους σε σχέση με τα έσοδα (πωλήσεις), θα οδηγήσει σε αρνητική ταμειακή θέση, όπου και ξεκινούν τα προβλήματα της επιχείρησης.

Ανάπτυξη, τώρα, είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να αυξάνει συνεχώς τις πωλήσεις της. Η επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός, ο οποίος πρέπει να προσαρμόζεται στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος, το οποίο αλλάζει διαρκώς, λόγω της αύξησης του πληθυσμού. Με άλλα λόγια, ο ανταγωνισμός αυξάνεται, οι ανάγκες του πληθυσμού μεταβάλλονται και αυξάνονται επίσης, και γενικά οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση πολλαπλασιάζονται και διαφοροποιούνται. Για το λόγο αυτό, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να ενισχύσει τις ικανότητές της, να αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι ανάγκες των πελατών που δεν ικανοποιούνται από μία επιχείρηση, θα ικανοποιηθούν αναπόφευκτα από μία άλλη. Έτσι, η επιχείρηση, η οποία δε διαθέτει τα επιπρόσθετα προϊόντα που απαιτεί η αγορά, θα χάσει πωλήσεις.

Όσο αφορά στην ποιότητα, είναι μία πολύπλοκη έννοια. Οι πιο συνηθισμένες ερμηνείες της ποιότητας, ποικίλλουν από τον πιο περιοριστικό προσδιορισμό, σύμφωνα με τον οποίο, η ποιότητα είναι το ποσοστό «καλών ή αποδεκτών» τεμαχίων κάθε γραμμής παραγωγής, μέχρι τον καθαρά υποκειμενικό ορισμό, σύμφωνα με το οποίο, η ποιότητα είναι ένα θέμα καθαρά ατομικό και εξαρτάται από τη νοοτροπία ή τη φιλοσοφία του κάθε ιδιοκτήτη οικογενειακής επιχείρησης. Γενικά, μπορούμε να

ορίσουμε την ποιότητα, ως τη «συμφωνία με τις προδιαγραφές» ή καλύτερα, αυτό που ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη. Συμπερασματικά, η ποιότητα είναι κάτι που εξαρτάται περισσότερο από τη γνώμη του πελάτη, παρά από την «πιστοποίηση» της διοίκησης της επιχείρησης ή ενός δημόσιου ή ημιδημόσιου οργανισμού, όπως το γνωστό ISO.

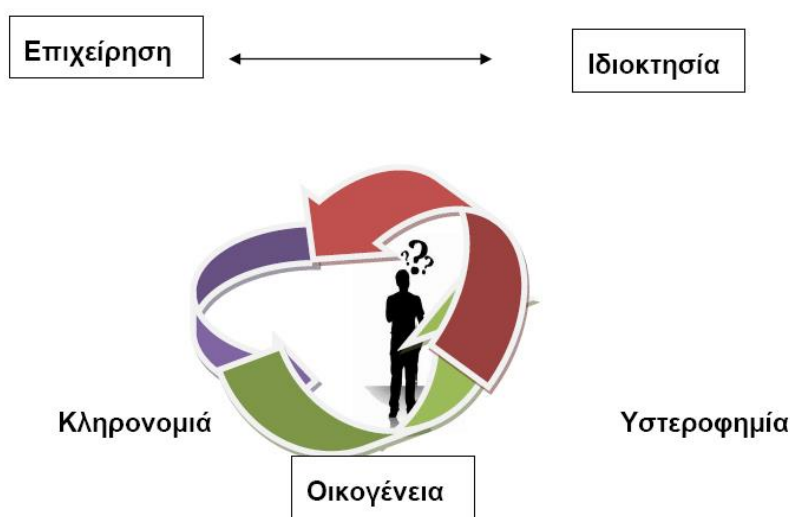
Από τα παραπάνω, γίνεται εύκολα κατανοητό, ότι η κερδοφορία, η ανάπτυξη και η ποιότητα μιας οικογενειακής επιχείρησης, είναι τρεις πολύ σημαντικοί παράγοντες, που, ανάλογα με τη διαχείριση και τη λήψη αποφάσεων, καταστούν την επιχείρηση, ως ζωντανή και κερδοφόρα. (Κεφαλάς, 2008)

1.7 Η ισορροπία της οικογενειακής επιχείρησης στην νέα οικονομία

Πριν μερικά χρόνια, το σημαντικό καθήκον του ηγέτη της επιχείρησης, ήταν να κρατήσει και να διαιωνίσει την επιχείρηση «ανεξάρτητη και οικογενειακή». Η επιχείρηση θεωρούνταν μέρος της κληρονομιάς που θα άφηνε στους απογόνους του.

Σήμερα, τα πράγματα είναι διαφορετικά, καθώς μερικοί απόγονοι, επιλέγουν να ακολουθήσουν καριέρες εκτός της οικογενειακής επιχείρησης. Για διάφορους λόγους, η παραδοσιακή αντίληψη της αυτόματης μεταβίβασης της επιχείρησης, τουλάχιστον σε έναν από τους απογόνους είναι αναχρονιστική και ίσως και επικίνδυνη.

Στην παρακάτω εικόνα, παρατηρούμε την αέναη ανάγκη ισορρόπησης του ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης.



Εικόνα 1. [Ανάγκη ισορρόπησης του ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης]

Η απόφαση της ιδιοκτησίας, θα εξαρτηθεί κατά κύριο λόγο, από τη συμπεριφορά του εξωτερικού περιβάλλοντος και συγκεκριμένα της κεφαλαιαγοράς.

Βασική προϋπόθεση για μια επιτυχημένη μεταβίβαση της οικογενειακής επιχείρησης σε κάποιον άλλο είναι ο καλός σχεδιασμός. Κάθε επιχειρησιακός σχεδιασμός θα πρέπει να συνοδεύεται από ένα παράλληλο οικογενειακό σχεδιασμό. Όμως, δυστυχώς, στις μέρες μας, αυτό αγνοείται. Ο λόγος είναι, ότι ο σχεδιασμός αυτός απαιτεί τη συνεννόηση και τη συνεργασία, τουλάχιστον της πλειονότητας των μελών της οικογένειας, τα οποία συνήθως, ανήκουν σε τρεις διαφορετικές γενιές. Οι πρώτοι ιδιοκτήτες (παππούδες), μολονότι πριν από δεκαετίες δήλωσαν την αποχώρησή τους από την επιχείρηση, εντούτοις, συνεχίζουν να απαιτούν όχι μόνο πλήρη ενημέρωση, αλλά και ενεργό συμμετοχή στις καθημερινές δραστηριότητες της οικογενειακής επιχείρησης.

Δεδομένου ότι, οι περισσότερες διαμάχες και οι ενδοοικογενειακές συγκρούσεις, έχουν τις ρίζες τους στην έλλειψη επικοινωνίας, καλό είναι τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων να κάνουν κάποιες συναντήσεις, με σκοπό την εξεύρεση κοινών σημείων αναφοράς και τη δημιουργία εναλλακτικών, που θεωρείται ότι προσφέρουν μία κατάσταση αμοιβαίων ωφελειών.

Βασικές αρχές για μια ισορροπημένη οικογενειακή επιχείρηση στη νέα οικονομία.

1. Οι οικογενειακές αξίες και η επιχειρησιακή φιλοσοφία είναι τα θεμέλια της διαδικασίας σχεδιασμού.

2. Η στρατηγική σκέψη έχει συνέπειες τόσο για την οικογένεια, όσο και για τη διοίκηση της επιχείρησης.

3. Οι επιτυχημένες οικογένειες και οι επιτυχημένες επιχειρήσεις καθοδηγούνται από ένα κοινό μελλοντικό όραμα.

4. Η μακροχρόνια επιτυχία της οικογενειακής επιχείρησης απαιτεί τη δημιουργία οικογενειακών και επιχειρησιακών σχεδίων.

Ο πίνακας παρακάτω, παρουσιάζει ενδεικτικά, μερικά από τα πιο πιθανά εμπόδια που προβάλλονται από τους διάφορους ενδιαφερόμενους και προτείνει ανάλογες ενέργειες. (Κεφαλάς, 2008)

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

Πίνακας 1.7 [Πιθανά μπόδια ενδιαφερόντων και ανάλογες ενέργειες]

Κεφάλαιο 2^ο

2. Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Η συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία, τη διακυβέρνηση και τη διαχείριση κάνει τις οικογενειακές επιχειρήσεις διαφορετικές από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις (Klein - Astrachan - Smyrniotis, 2005). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν και διατηρούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από συγκεκριμένους συνδυασμούς υλικών και άυλων πόρων (Mooges, 2009).

Η οικογένεια μπορεί να προσθέσει πόρους στην επιχείρηση με διάφορες τρόπους, όπως μέσω των οικονομικών, της εργασίας, του πνεύματος, της κουλτούρας και της εμπιστοσύνης που διευκολύνουν τη λήψη αποφάσεων και των διαδικασιών διακυβέρνησης, παρέχοντας έτσι στην οικογενειακή επιχείρηση ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών (Arregle-Hitt-Sirmon-Very, 2007; Milton, 2008).

2.1 Πλεονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων

Αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπερνούν τις αντίστοιχες μη οικογενειακές επιχειρήσεις από την άποψη των πωλήσεων, των κερδών και άλλων μέτρων ανάπτυξης (Leach-Leahy, 1991). Μια μελέτη της Thomson Financial για το περιοδικό Newsweek στην Ευρώπη, συνέκρινε οικογενειακές επιχειρήσεις με τους αντιπάλους/ανταγωνιστές τους σε έξι κύριους δείκτες και έδειξε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπέρασαν τους αντιπάλους/ανταγωνιστές τους σε όλους τους δείκτες.

Η Thomson Financial δημιούργησε ένα μοναδικό ευρετήριο τόσο για τις οικογενειακές όσο και για τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις σε κάθε χώρα, και τις παρακολούθησε για περισσότερο από 10 χρόνια, έως το Δεκέμβριο του 2003. Στη Γερμανία, ο οικογενειακός δείκτης αναρριχήθηκε 206%, ενώ ο μη-οικογενειακός αυξήθηκε μόλις 47%. Στη Γαλλία, ο οικογενειακός δείκτης αυξήθηκε 203%, ενώ ο αντίστοιχος μη οικογενειακός αυξήθηκε μόνο 76%. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπέρασαν επίσης τις αντίστοιχες μη οικογενειακές στην Ελβετία, Ισπανία, Βρετανία, Ιταλία, αλλά και στην Ελλάδα (Newsweek).

Αυτή η υψηλή απόδοση είναι το αποτέλεσμα των εγγενών πλεονεκτημάτων που έχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε σύγκριση με τους ομολόγους τους.

Μερικά από αυτά τα δυνατά σημεία περιλαμβάνουν τα εξής:

- Δέσμευση

Η οικογένεια, ως ιδιοκτήτης επιχείρησης, δείχνει υψηλότερη αφοσίωση στο να δει τις δραστηριότητες της να αναπτύσσονται, να ευημερήσει και να μεταφερθεί στις επόμενες γενιές. Ως αποτέλεσμα, πολλά μέλη της οικογένειας ταυτίζονται με την εταιρεία και είναι συνήθως πρόθυμα να εργαστούν ολοκληρωτικά και να επανεπενδύσουν μέρος των κερδών τους στην επιχείρηση, ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί σε βάθος χρόνου.

- Εξασφάλιση της συνέχειας της γνώσης

Οι οικογένειες στις επιχειρήσεις θέτουν ως προτεραιότητα το πέρασμα συσσωρευμένης γνώσης, εμπειρίας και δεξιοτήτων στις επόμενες γενιές. Πολλά μέλη της οικογένειας είναι αφοσιωμένα στην οικογενειακή τους επιχείρηση από πολύ μικρή ηλικία. Αυτό αυξάνει το επίπεδο της δέσμευσης και τους παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία για να ηγηθούν της οικογενειακής επιχείρησής τους.

- Αξιοπιστία και υπερηφάνεια

Επειδή οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν το όνομα και τη φήμη τους που συνδέεται με τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες τους, προσπαθούν να αυξήσουν την ποιότητα της παραγωγής τους και να διατηρήσουν μια καλή σχέση με τους εταίρους τους, είτε αυτοί είναι πελάτες, είτε είναι προμηθευτές, είτε είναι εργαζόμενοι ή ακόμα και η τοπική κοινότητα τους (Cadbury, 2002).

2.2 Μειονεκτήματα οικογενειακών επιχειρήσεων

Ίσως το πιο συχνά αναφερόμενο χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ότι πολλές από αυτές δεν είναι βιώσιμες σε μακροπρόθεσμη βάση. Πράγματι, περίπου τα 2/3 με 3/4 των οικογενειακών επιχειρήσεων, είτε καταρρέουν ή πωλούνται από τον ιδρυτή τους κατά τη δική του θητεία. Μόνο το 5% έως 15% καταφέρνει να μεταβιβάσει την οικογενειακή επιχείρηση από την δεύτερη στην τρίτη γενιά (Neubauer-Lank, 1998). Αυτό το υψηλό ποσοστό αποτυχίας μεταξύ των οικογενειακών επιχειρήσεων οφείλεται σε πολλούς λόγους.

Μερικοί από αυτούς τους λόγους είναι οι ίδιοι που θα μπορούσαν να κάνουν οποιαδήποτε άλλη επιχείρηση να αποτύχει, όπως: κακή διαχείριση, ανεπάρκεια κεφαλαίων για χρηματοδότηση της ανάπτυξης, αδυναμία ελέγχου κόστους παραγωγής και λειτουργίας τους, κ.τ.λ. Ωστόσο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις δείχνουν επίσης ορισμένες αδυναμίες που είναι ιδιαίτερα σχετικές με τη φύση τους, όπως:

- Πολυπλοκότητα

Είναι συνήθως πιο σύνθετες από την άποψη της διακυβέρνησης από τους ομολόγους τους, λόγω της προσθήκης μιας νέας μεταβλητής: την οικογένεια. Προσθέτοντας τα οικογενειακά συναισθήματα και ζητήματα στην επιχείρηση, αυξάνει, η πολυπλοκότητα των θεμάτων που έχουν να αντιμετωπίσουν αυτές οι επιχειρήσεις.

- Ανεπισημότητα

Επειδή στις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις τα μέλη της οικογένειας ασκούν την διεύθυνση/διοίκηση (τουλάχιστον κατά τη διάρκεια της πρώτης και δεύτερης γενιάς), υπάρχει συνήθως πολύ λίγο ενδιαφέρον για την ρύθμιση σαφώς διατυπωμένων επιχειρηματικών πρακτικών και διαδικασιών. Καθώς η οικογένεια και οι επιχειρηματικές δραστηριότητες της μεγαλώνουν ταυτόχρονα, η κατάσταση αυτή μπορεί να οδηγήσει σε πολλές ανεπάρκειες και εσωτερικές συγκρούσεις που μπορούν να απειλήσουν την επιχείρηση.

- Έλλειψη πειθαρχίας

Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν δίνουν αρκετή προσοχή σε βασικούς στρατηγικούς τομείς όπως τον σχεδιασμό διαδοχής Διευθύνοντος Συμβούλου και άλλων διοικητικών θέσεων, την απασχόληση μελών της οικογένειας στην επιχείρηση, την προσέλκυση και την διατήρηση ειδικευμένων εξωτερικών στελεχών. Η καθυστέρηση ή η αγνόηση τόσο σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία.

Κεφάλαιο 3^ο

3.1 Διαδικασία Διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις

Σύμφωνα με τους Sharma et al. (2003), η επιτυχής διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις έχει δύο διαστάσεις. Μία διάσταση είναι η ικανοποίηση με τη διαδικασία και η άλλη είναι οι επιδόσεις της επιχείρησης μετά τη διαδοχή. Σε άρθρο τους, παρουσίασαν τα αποτελέσματα μιας επιμέρους δοκιμής ενός συνολικού μοντέλου σχετικά με την ικανοποίηση με τη διαδικασία της διαδοχής που αναπτύχθηκε από τους Sharma et al. (2001). Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι αντιλήψεις που έχουν οι προκάτοχοι για τους διαδόχους τους και οι διάδοχοι για τους προκατόχους τους αλλά και για τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας, διαφέρουν σημαντικά.

Σύμφωνα με τον Κεφαλά (2005), ο πιο σίγουρος δρόμος μιας επιτυχούς διαδοχής είναι η Διαδικασία του Μέντορα του Νέου και του Προπονητή του Πρεσβύτερου. Η Διαδικασία του μέντορα (mentoring) συνιστά συνεργασία μεταξύ ενός αρχάριου και ενός ή περισσότερων έμπειρων συνεργατών που είναι οι μέντορες. Ο ρόλος του μέντορα είναι να διαπλάσει ή να γαλουχήσει τον αρχάριο ώστε να γίνει ένας άξιος μελλοντικός ηγέτης. Στις μικρές επιχειρήσεις συνηθίζεται να κάνουν οι γονείς τους μέντορες. Δυστυχώς, πολλάκις οι νέοι συγχέουν τις προσπάθειες των γονιών να διδάξουν τις βασικές αρχές διοίκησης με τις καθημερινές πατρικές ή μητρικές συμβουλές, με αποτέλεσμα να μην δίνεται η βαρύνουσα προσοχή.

Επιπλέον η αγωνία των γονιών για την δική τους αναμενόμενη αποχή από την ενεργό ηγεσία συχνά υποσκάπτει την όλη προσπάθεια. Ο ρόλος του γονιού είναι συνήθως ολοκληρωτικός, με τη σημασία ότι συμπεριλαμβάνει τα πάντα σχετικά με τη ζωή και ανάπτυξη του παιδιού. Μέσα στα καθήκοντα το γονιού συμπεριλαμβάνονται και ζητήματα πειθαρχίας και ακόμη πιθανής τιμωρίας. Μέντορινγκ είναι συνήθως μια άτυπη ακόμη και περιστασιακή φιλική σχέση με επιχειρησιακούς σκοπούς. Μολαταύτα, είναι μια σοβαρή υπόθεση που δεν πρέπει να γίνεται χωρίς σοβαρή σκέψη και σχεδιασμό. Ο σκοπός είναι να βοηθήσει τα παιδιά να απελευθερώσουν την ώριμη προσωπικότητα που έχουν μέσα τους. Ένα καλό σχέδιο Μέντορινγκ θα πρέπει να μπορεί να απαντήσει στις επόμενες ερωτήσεις (Κεφάλας, 2005):

1. Τι προσφέρει η επιχείρηση στον καθοδηγούμενο και τι απαιτεί η επιχείρηση απ' αυτόν σαν αντάλλαγμα;
2. Τι αποτελέσματα αναμένονται από τη διαδικασία του Μέντορινγκ;
3. Ποια είναι η στρατηγική που θα οδηγήσει σ' αυτά τα αποτελέσματα;

4. Ποιος είναι ο καλύτερος μέντορας γ' αυτή τη στρατηγική και ποια είναι τα απαραίτητα προσόντα του;

5. Ποιος είναι ο καθοδηγούμενος και ποια είναι τα απαραίτητα προσόντα του με τα οποία ξεκινά και τι επιπρόσθετα προσόντα χρειάζεται να αποκτήσει;

6. Ποιο είναι το περιεχόμενο της διαδικασίας του Μέντορινγκ;

7. Πως θα ξέρουν οι συμμετέχοντες (μαθητευόμενος και μέντορας) αν η διαδικασία του Μέντορινγκ πέτυχε;

Η διαδικασία μεταβίβασης της ηγεσίας, παράδοσης των ηνίων και αποχώρησης του πρεσβύτερου δεν είναι τόσο εύκολη όσο την θεωρούν οι περισσότεροι γονείς. Η συμπεριφορά του ηγέτη προς τον μελλοντικό διάδοχο είναι ένα απρόβλεπτο φαινόμενο. Μερικοί γονείς τα «δίνουν όλα» από τη αρχή. Άλλοι αδυνατούν να μοιραστούν τις γνώσεις τους και τα προνόμια που έχει η θέση γιατί φοβούνται ότι θα «μπουν στο περιθώριο». Έτσι προσπαθούν να διδάξουν στον νέο αρκετά, αλλά όχι όλα όσα χρειάζεται για να τους αντικαταστήσει. Κάποιες φορές ο γονιός μπορεί να λειτουργήσει με την λογική «εγώ δίδαξα στον διάδοχο μου όσα ξέρει, αλλά όχι όσα εγώ ξέρω». Όσο ωριμάζει ο ιδρυτής της επιχείρησης, οι επόμενες διαστάσεις του χαρακτήρα του αλλάζουν:

- (1) οι προσωπικές του διοικητικές δεξιότητες,
- (2) το ηγετικό του στυλ,
- (3) τα βασικά του κίνητρα.

Σε γενικές γραμμές στην αρχή της μεταβίβασης της ηγεσίας, αυτές οι τρεις διαστάσεις του χαρακτήρα του ιδρυτή συμβαδίζουν με τις ανάγκες της επιχείρησης. Όσο περνάει ο καιρός και όσο αναπτύσσεται η επιχείρηση τόσο μεγαλύτερο γίνεται το χάσμα μεταξύ των αλλαγών της επιχείρησης και της σκλήρωσης του χαρακτήρα του ηγέτη. Η αέναη κινητικότητα και δράση που χαρακτηρίζει τον νεαρό επιχειρηματία στην βρεφική ηλικία της επιχείρησης μετατρέπονται σε επιφυλακτικότητα και σύνεση στην εφηβική ηλικία της επιχείρησης.

Ο ηγέτης που επιθυμεί να αφήσει μια υγιή και βιώσιμη επιχείρηση στους απογόνους του θα πρέπει να γεφυρώσει αυτό το χάσμα μεταξύ της δικής του συμπεριφοράς και των αναγκών της επιχείρησης. Η πρώτη και βασικότερη προϋπόθεση είναι η δημιουργία μιας σωστής οργανωτικής δομής. Εφόσον δημιουργηθεί αυτή η οργανωτική δομή, ο ηγέτης θα πρέπει να κάνει τα παρακάτω (Κεφάλας, 2005):

1. Να εμπνεύσει τους διαδόχους της επιχείρησης με υψηλές προσδοκίες

2. Να προσλάβει εξωτερικούς συμβούλους
3. Να συνεχίσει να πειραματίζεται στρατηγικά όπως πριν
4. Να μοιραστεί την διαδικασία λήψης αποφάσεων
5. Να αρχίσει μια συστηματική εκπαίδευση ή καθοδήγηση του νέου διαδόχου
6. Να δημιουργήσει άλλα ενδιαφέροντα εκτός επιχείρησης
7. Να αποσυρθεί σταδιακά από τη ενεργό διοίκηση, ασκώντας έναν συμβουλευτικό και όχι επιτελικό ρόλο.

Έρευνες, σχετικά με τις διαδικασίες διαδοχής είχαν την τάση να είναι εννοιολογικές και περιπτωσιολογικές, δίνοντας μικρή σημασία ή αναφέροντας λίγα για τον τρόπο της συστηματικής και διεξοδικής ταξινόμησης των παραγόντων που σχετίζονται με την αποτελεσματική μετάβαση στην διαδικασία της διαδοχής. Παρόλα αυτά, έχουν προσδιοριστεί μια σειρά από παράγοντες. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση δείχνει ότι αυτοί οι παράγοντες μπορούν να οργανωθούν σε τρεις γενικές κατηγορίες, ως εξής (Morris et al., 1996):

(1) Επίπεδο προετοιμασίας των κληρονόμων:

- Τυπική εκπαίδευση
- Μετεκπαίδευση
- Επαγγελματική εμπειρία (εκτός της επιχείρησης)
- Θέση με την οποία μπήκε στην εταιρία
- Έτη εργασίας μέσα στην εταιρεία (ή/και της βιομηχανίας)
- Κίνητρο για να ενταχθούν στην εταιρεία
- Αυτο-αντίληψη της προετοιμασίας

Η πρώτη κατηγορία είναι ίσως αυτή που λαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο προσοχής και αφορά τον προγραμματισμό και τον έλεγχο δραστηριοτήτων. Ειδικότερα, ο προγραμματισμός διαδοχής λαμβάνει ιδιαίτερης προσοχής στη βιβλιογραφία που αφορά την οικογενειακή επιχείρηση (Danco, 1982; Kets de Vries, 1993; Ward, 1987; Ward-Aronoff, 1992; Williams, 1990). Τα θέματα που καλύπτονται περιλαμβάνουν τη δομή και την αναθεώρηση των σχεδίων διαδοχής. Άλλα θέματα που περιλαμβάνει είναι ο τρόπος για την αποφυγή της ευθύνης της φορολογίας, η δόμηση της διαθήκης, η χρήση και η συγκρότηση των διοικητικών συμβουλίων, ο δυναμικός ρόλος των συμβούλων της οικογενειακής επιχείρησης, και η δημιουργία οικογενειακού συμβουλίου (Beckhard-Dyer, 1983; Handler, 1992;

Jaffe, 1992; Ward-Aronoff, 1993).

(2) Σχέσεις μεταξύ της οικογένειας και των μελών της επιχείρησης:

- Επικοινωνία
- Εμπιστοσύνη
- Δέσμευση
- Πίστη
- Αναταραχή στην οικογένεια
- Αντιπαλότητα ανάμεσα στα αδέλφια
- Ζήλια / δυσαρέσκεια
- Σύγκρουση
- Κοινές αξίες και παραδόσεις

Η δεύτερη κατηγορία αφορά τις διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στην οικογένεια και μεταξύ της οικογένειας και των εργαζομένων εκτός της οικογένειας. Το κύριο θέμα εδώ αφορά την εμπιστοσύνη και την επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας (Barnes-Hershon, 1976; Brockaw, 1992; Kepner, 1983; Kets de Vries, 1993; Ward-Aronoff, 1992; Williams, 1990). Τα δυνητικά δυσλειτουργικά αποτελέσματα του ανταγωνισμού ανάμεσα στα αδέλφια ή η αποτυχία στο να συνυπάρξουν έχει επίσης επισημανθεί (Barnes-Hershon, 1976; Handler, 1991; Kaslow, 1993; Kepner, 1983; Schlossberg, 1992).

Η άρνηση του επικεφαλής της οικογενειακής επιχείρησης να αφήσει την επιχείρηση, ή να μοιραστεί την εξουσία με βαθμιαία αυξανόμενο ρυθμό, καθώς και η δυσαρέσκεια του από τους κληρονόμους είναι μερικά θέματα που λαμβάνουν ιδιαίτερης προσοχής (Handler, 1991; Keogh-Forbes, 1991; Kepner, 1983). Η σημασία των κοινών αξιών, η συμφωνία σχετικά με το τι είναι δίκαιο, και οι κοινές παραδόσεις ανάμεσα στις οικογενειακές γενεές έχουν τονιστεί επίσης (Dyer-Handler, 1994; Nelton, 1991).

(3) Σχεδιασμός και έλεγχος των δραστηριοτήτων:

- Προγραμματισμός της διαδοχής
- Φορολογικός σχεδιασμός
- Χρήση των εξωτερικών επιτελείων

- Χρήση των συμβούλων επιχειρήσεων της οικογένειας / συμβουλάτορες
- Δημιουργία ενός οικογενειακού συμβουλίου.

Η τελευταία κατηγορία, περιλαμβάνει το επίπεδο προετοιμασίας των κληρονόμων. Εργασίες στον τομέα αυτό εξετάζουν την έκταση στην οποία οι κληρονόμοι έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες στις επιχειρήσεις, διοικητικές ικανότητες, γνώσεις για τη λειτουργία της εταιρείας, και συμπεριφορική προδιάθεση για να χειριστούν τη λειτουργία της επιχείρησης (Doescher, 1993; Fenn, 1994; Hyatt, 1992; Osborne, 1991). Ειδικές μεταβλητές που λαμβάνονται υπόψη είναι το μορφωτικό επίπεδο του κληρονόμου και η κατάρτιση του, τα έτη εργασιακής εμπειρίας τους στην επιχείρηση αλλά και σε άλλες επιχειρήσεις, η θέση που κατείχε καθώς μπήκε στην επιχείρηση, ο αριθμός των διαφορετικών θέσεων που κατείχε (π.χ. σε διαφορετικά επίπεδα και σε διαφορετικές λειτουργικές περιοχές στο εσωτερικό της επιχείρησης), τα χρόνια που απασχολούνταν στην εταιρεία, τα κίνητρα ένταξης του στην επιχείρηση, και η αυτο-αντίληψη του στο επίπεδο της προετοιμασίας του κατά τον χρόνο της πραγματικής διαδοχής.

Οι τρεις αυτές κατηγορίες φαίνεται να αποτελούν τις βασικές μεταβλητές που επηρεάζουν τη μετάβαση και πάνω στις οποίες η οικογενειακή επιχείρηση έχει κάποιο άμεσο έλεγχο. Υπάρχουν, βέβαια, μια σειρά από «εξωτερικές μεταβλητές» που επηρεάζουν επίσης την επιτυχία της μετάβασης, όπως οι συνθήκες της ζήτησης της αγοράς, η κατάσταση της οικονομίας, το ενδεχόμενο προσφοράς εξαγορών ή/και συγχωνεύσεων από δυνητικούς αγοραστές, οι οικονομικές πιέσεις από τους δανειστές και άλλους προμηθευτές, κ.τ.λ. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι υπάρχουν και πιθανές επικαλύψεις μεταξύ των τριών προτεινόμενων κατηγοριών των μεταβλητών. Για παράδειγμα, ένα καλό σχέδιο διαδοχής μπορεί να οδηγήσει σε κληρονόμους/διαδόχους που είναι καλύτερα προετοιμασμένοι (Morris et al., 1996).

Με βάση την εμπειρία από πραγματικές περιπτώσεις διαδοχής σε οικογενειακές επιχειρήσεις, οι βασικοί παράγοντες για μία επιτυχημένη διαδοχή είναι (Stavroulakis et al., 2011):

Το κοινό όραμα

Και οι δύο γενιές θα πρέπει να έχουν συμφωνήσει σε ένα κοινό όραμα, όσον αφορά την αποστολή της επιχείρησης και την μακροπρόθεσμη στρατηγική της.

Η συνύπαρξη στη διοίκηση

Χρειάζεται να υπάρξει μία περίοδος κατά τη διάρκεια της οποίας οι δύο γενιές θα συνυπάρχουν στη διοίκηση της επιχείρησης, ούτως ώστε να διευκολυνθεί η ομαλή μεταβίβαση της εξουσίας.

Η επίλυση διαδικαστικών ζητημάτων

Όλων των ειδών οι διαδικασίες αναφορικά με τη διαδοχή θα πρέπει να συμφωνηθούν εκ των προτέρων από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και να καταγραφούν επίσημα σε ένα οργανόγραμμα, προκειμένου να αποφευχθούν μελλοντικές διαμάχες.

Κατά τους Stavroulakis et al. (2011), απαιτείται ένα πλάνο διαδοχής, το οποίο αποτελεί μία χρονοβόρα διαδικασία που χρειάζεται να ξεκινήσει από πολύ νωρίς. Μπορούμε να πούμε ότι οι φάσεις μίας επιτυχημένης μεταβίβασης οικογενειακής επιχείρησης από την προηγούμενη στην επόμενη γενιά είναι τρεις:

α) Η φάση της μεταβίβασης αξιών, η οποία μπορεί να ξεκινήσει από πολύ μικρή ηλικία του προοριζόμενου διαδόχου.

β) Η φάση της μεταβίβασης της διοίκησης, κατά τη διάρκεια της οποίας ο διάδοχος αναλαμβάνει σταδιακά χρέη διοίκησης στην επιχείρηση.

γ) Η φάση της μεταβίβασης της περιουσίας, όπου αποχωρεί πλέον εντελώς από την επιχείρηση ο ιδιοκτήτης και αυτή περνάει στα χέρια του διαδόχου.

Ποιες είναι όμως οι σημαντικότερες μεταβλητές που επηρεάζουν τη διαδικασία της διαδοχής μίας οικογενειακής επιχείρησης, με τις φάσεις που αναλύονται παραπάνω; Επιγραμματικά θα μπορούσαμε να επισημάνουμε τις εξής:

Η κουλτούρα της επιχείρησης

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο αξιών, το οποίο ορίζεται από το σύστημα αξιών του ιδρυτή της. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο οι σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας και οι ρόλοι που αναλαμβάνουν επηρεάζουν τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση και κατ' επέκταση και τη διαδικασία διαδοχής.

Το ιστορικό της επιχείρησης

Αν μία επιχείρηση έχει ήδη περάσει κατά το παρελθόν μία διαδικασία οικογενειακής διαδοχής, η πιθανότητα επιβίωσης της είναι αυξημένη, ιδιαίτερα

μάλιστα όταν ο ιδιοκτήτης ακολουθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης αναθέτοντας ρόλους και αρμοδιότητες στα μέλη της οικογένειας του. Είναι σημαντικός παράγοντας η συσσώρευση της γνώσης και της εμπειρίας γενικότερα, αλλά και ειδικότερα όσον αφορά την εμπειρία από την διαδικασία διαδοχής.

Το μέγεθος της επιχείρησης

Μία μικρή οικογενειακή επιχείρηση συνήθως ωφελείται από την αλληλοεπικάλυψη των ρόλων των μελών μέσα στην επιχείρηση και μέσα στην οικογένεια. Οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αφοσίωση και η εμπιστοσύνη δημιουργούν ως επί το πλείστον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Αντιθέτως, σε μία μεγάλη οικογενειακή επιχείρηση η «σύγκρουση» ρόλων μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα, καθότι τα άτομα θα πρέπει αφενός να λειτουργούν με αυστηρά επιχειρηματικά πρότυπα και αρχές και αφετέρου να συμπεριφέρονται και ως μέλη της οικογένειας. Αυτή η πολυπλοκότητα των σχέσεων και των ρόλων στη μεγάλη επιχείρηση μετακινείται και στο ζήτημα της διαδοχής.

Οι προσωπικότητες των ιδιοκτητών και των διαδόχων

Πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι δεξιότητες και τα στοιχεία της προσωπικότητας των ιδιοκτητών/ιδρυτών και των διαδόχων τους. Ιδιαίτερης σημασίας χαρακτηριστικά για τους ιδιοκτήτες/ιδρυτές είναι η ικανότητα τους να λειτουργούν ως μέντορες, να εκχωρούν αρμοδιότητες και να δίνουν τη δυνατότητα στο διάδοχο τους να μαθαίνει από τα λάθη του. Όσον αφορά τους διαδόχους, καθοριστικά χαρακτηριστικά είναι η ικανότητα τους να ηγηθούν, το κίνητρο και η αφοσίωση στην επιχείρηση, καθώς επίσης και το μορφωτικό τους επίπεδο.

Οι Δημητρέλης-Σκούφου (1999) προτείνουν δέκα σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν και να μεταβιβάσουν στην επόμενη γενεά επιτυχώς:

1. Κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου

Η εταιρεία πρέπει να διαθέτει ολοκληρωμένο στρατηγικό σχέδιο. Το στρατηγικό σχέδιο αποτελεί ισχυρό εργαλείο και συμβάλλει στην ενδυνάμωση της επιχείρησης για τη μεταβίβαση της στις επόμενες γενεές. Αυτό ισχύει εφόσον το στρατηγικό σχέδιο πραγματεύεται τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις βλέψεις της επιχείρησης και της οικογένειας.

2. Έλεγχος χρηματοοικονομικής δομής

Η χρηματοοικονομική δομή πρέπει να ελέγχεται συστηματικά, ώστε να διασφαλίζεται η επάρκεια της για φορολογικούς σκοπούς. Πρέπει επίσης να είναι αρκετά ευέλικτη, ώστε να εξασφαλίζει τα κεφάλαια που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη της.

3. Παρακολούθηση και έλεγχος ταμειακών ροών

Ο σύντομος δρόμος μπορεί να αποβεί μοιραίος μακροπρόθεσμα. Για τη διατήρηση του ελέγχου της επιχείρησης είναι απαραίτητη η πραγματοποίηση και η παρακολούθηση προβλέψεων ταμειακών ροών. Έτσι, η διεύθυνση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει την κίνηση του ταμείου. Πρέπει επίσης να λαμβάνονται μέτρα για τη μείωση του διαστήματος αποπληρωμών.

4. Θέσπιση κατάλληλης πολιτικής μισθοδοσίας

Οι εργαζόμενοι, είτε μέλη της οικογένειας είτε όχι, πρέπει να αμείβονται δίκαια για την εργασία που προσφέρουν. Συνήθως, η καλύτερη μέθοδος είναι η καταβολή του βασικού μισθού, ανάλογα με τις τιμές της αγοράς για τη συγκεκριμένη εργασία, και bonus αποδοτικότητας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγεται η σύγκυση μεταξύ μισθοδοσίας και προνομιακής ανταμοιβής της μελών της οικογένειας.

5. Καθορισμός πολιτικής ιδιοκτησιακού καθεστώτος

Το ιδιοκτησιακό καθεστώς πρέπει να ορίζεται σαφώς στο συμβόλαιο που υπογράφουν οι μέτοχοι. Πρέπει να καθορίζονται οι διαδικασίες μεταβίβασης, αγοράς και πώλησης μετοχών, καθώς και η μέθοδος αποτίμησης τους. Στόχος είναι η τοποθέτηση των μετοχών στα «κατάλληλα χέρια», δηλαδή σε όσους απασχολούνται ουσιαστικά και αποτελεσματικά στην επιχείρηση, μειώνοντας έτσι τις πιθανότητες συγκρούσεων στην οικογενειακή επιχείρηση.

6. Πρόγραμμα συνταξιοδότησης

Η κοινωνική ασφάλιση και η εξασφάλιση οικονομικής ανεξαρτησίας αποτελούν ζήτημα κοινής λογικής, για κάθε διευθυντικό στέλεχος που είναι ταυτόχρονα και ιδιοκτήτης. Το πρόγραμμα για τη διευθέτηση αυτών των θεμάτων θα διευκολύνει επίσης και την ομαλή μεταβίβαση περιουσιακών στοιχείων στην επόμενη

γενιά.

7. Σχέδιο διαδοχής

Εξ ορισμού, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν την τάση να επιλέγουν διάδοχο μέσα από την οικογένεια. Συνεπώς, το σχέδιο διαδοχής πρέπει να είναι σκόπιμη και πολύ προσεκτικά μελετημένη ενέργεια, που πρέπει να προετοιμάζεται 10 με 15 χρόνια νωρίτερα από την προβλεπόμενη χρονική περίοδο της διαδοχής τουλάχιστον.

8. Έλεγχος διοικητικών ικανοτήτων

Είναι ευνόητο ότι η επιχείρηση απαιτεί διάφορους διοικητικούς ρόλους. Ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να διαγνώσει την ύπαρξη κενών στη διοίκηση από τα μέλη της οικογένειας. Στην περίπτωση αυτή, είναι απαραίτητο να σχεδιάσει προσεκτικά την είσοδο «εξωοικογενειακών» στην επιχείρηση, που θα πληρώσουν τα κενά.

9. Μέλη της οικογένειας που δεν ασχολούνται με την επιχείρηση

Ο διευθυντής, που είναι ταυτόχρονα και ιδιοκτήτης, θεωρεί συχνά ότι δίκαιη κληροδότηση της επιχείρησης σημαίνει κατανομή της σε ίσα μερίδια. Ωστόσο, πρέπει να μελετηθούν άλλοι τρόποι μεταβίβασης περιουσίας, ώστε τα ίσα μερίδια να κληροδοτούνται στα μέλη της οικογένειας που απασχολούνται στην επιχείρηση.

10. Θέσπιση διαδικασιών για τη διευθέτηση συγκρούσεων

Λόγω του είδους της οικογενειακής επιχείρησης, οι διαμάχες μεταξύ των μελών της οικογένειας ενδέχεται να έχουν αρνητικές επιπτώσεις και στην επιχείρηση. Γι' αυτό, πρέπει να επισημαίνονται από πριν οι τομείς ενδεχόμενης διαμάχης και να θεσπίζονται κανόνες, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται κατά το μέγιστο δυνατό η διευθέτησή τους.

Ο Κεφαλάς (2008), διαχωρίζει την διαδικασία διαδοχής σε παραδοσιακή και σύγχρονη. Η παραδοσιακή προσέγγιση περιορίζεται αποκλειστικά στη μεταβίβαση της περιουσίας. Το κράτος έχει σοβαρούς λόγους να ενδιαφέρεται για τη διαδοχή, γιατί εισπράττει φόρους. Οι κληρονόμοι έχουν τους δικούς τους λόγους, γιατί θα αποκτήσουν πλούτο. Ο ιδρυτής έχει τους δικούς του λόγους, γιατί συνήθως όλη του η περιουσία είναι δεσμευμένη στην επιχείρηση. Μια καλή διαδοχή όχι μόνο

εξασφαλίζει στον ιδρυτή σίγουρους οικονομικούς πόρους για την υπόλοιπη ζωή του, αλλά επιπλέον ικανοποιεί την επιθυμία κάθε γονιού για αξιοπρεπή υστεροφημία.

Η σύγχρονη προσέγγιση αντιμετωπίζει τη διαδοχή ως μια μακροχρόνια διαδικασία που αρχίζει με τη μετάδοση ορισμένων αξιών εκ μέρους των γονιών στα παιδιά. Οι αξίες αυτές περιστρέφονται γύρω από τα πιστεύω των γονιών σχετικά με την οικογένεια και τον ρόλο της στην κοινωνία. Μέρος της μεταβίβασης αξιών αποτελεί και ο τρόπος με τον οποίον οι γονείς διαχειρίζονται την επιχείρηση. Επίσης ένα σημαντικό μέρος των αξιών είναι και ο τρόπος με τον οποίο οι γονείς ανατρέφουν τα παιδιά. Η ακραία γενναιοδωρία και η παροχή ανέσεων και αγαθών στα παιδιά, που πολλάκις θεωρούνται δείγματα αγάπης, δημιουργούν ένα αίσθημα εξάρτησης. Όταν τελικά κληθούν να δουλέψουν για τον επιούσιο αντιμετωπίζουν δυσκολίες.

Τόσο το θέμα της μεταβίβασης αξιών όσο και το θέμα της μεταβίβασης της περιουσίας θεωρούνται, καλώς ή κακώς, καθαρά ατομικά προνόμια, προσωπικές υποθέσεις, και επομένως εκτός της αρμοδιότητας των συμβούλων. Η πράξη όμως έχει καταδείξει ότι αυτή η προσέγγιση είναι εσφαλμένη. Πρόσφατα το θέμα της μεταβίβασης περιουσίας με σκοπό τη διατήρηση και την αύξηση της αποτέλεσε αντικείμενο ζωνής συζήτησης και ανάλυσης παγκοσμίως. Τράπεζες και χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί προσφέρουν μεγάλη ποικιλία προϊόντων διαχείρισης πλούτου.

3.2 Προβλήματα στη διαδικασία διαδοχής

Όπως προαναφέρθηκε, η διαδικασία της διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων κάθε άλλο από απλή και εύκολη είναι. Τα αναρίθμητα παραδείγματα οικογενειακών επιχειρήσεων που απέτυχαν να διαιωνιστούν όταν πέρασαν από την μια γενιά στην επόμενη αποτελεί την ισχυρότερη απόδειξη ότι τα προβλήματα είναι και πολλά και σημαντικά και σύνθετα και δυσεπίλυτα. Επιγραμματικά, τα πιο συνηθισμένα προβλήματα που παρατηρούνται στη διαδικασία της διαδοχής (Stavroulakis et al.,2011) αφορούν τα εξής:

Εντάσεις μεταξύ των γενεών

Ορισμένοι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων δεν βλέπουν θετικά την εμπλοκή των απογόνων τους στη διοίκηση της επιχείρησης, με την αιτιολογία είτε της ανεπάρκειας, είτε της έλλειψης ενδιαφέροντος. Στις περιπτώσεις αυτές, όπου οι ιδιοκτήτες είναι απρόθυμοι να εκχωρήσουν εγκαίρως εξουσίες στη νέα γενιά, παρατηρείται ότι και οι απόγονοι τους εμφανίζονται λιγότερο δεκτικοί στο να

αναλάβουν τελικά την ευθύνη της επιχείρησης.

Οικογενειοκρατία

Σε άλλες περιπτώσεις, το φαινόμενο της μεροληψίας υπέρ μελών της οικογένειας, στο να αναλάβουν δηλαδή τομείς ευθύνης ή τη διοίκηση της επιχείρησης ακόμη και όταν δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα, έχει ως συνέπεια να διακυβεύεται η βιωσιμότητα της επιχείρησης. Το φαινόμενο αυτό γενικότερα συνάδει με την ελληνική νοοτροπία των «πελατειακών σχέσεων».

Αμφισβήτηση καινοτομιών

Η σύγκρουση μεταξύ γενεών σε σχέση με τις καινοτόμες ιδέες μπορεί να παίξει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία της διαδοχής, καθότι συνήθως οι παλιότερες γενιές ιδιοκτητών είναι επιφυλακτικές σε θέματα εισαγωγής καινοτομιών και νέων τεχνολογιών στη λειτουργία της επιχείρησης, σε αντίθεση με τις νέες γενιές οι οποίες συνήθως επιζητούν την ανανέωση.

3.3 Ο ρόλος της γυναίκας στην διαδοχή

Η διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι μια διαδικασία που κυριαρχείται από άνδρες, με την έννοια ότι γενικά παρατηρείται μια επικράτηση στερεοτύπων ή αλλιώς μια προκατάληψη απέναντι στις γυναίκες γενικότερα, αλλά και απέναντι σε κάθε μέλος της οικογένειας που δεν είναι αρσενικό (π.χ., σύζυγοι, αδελφές, κτλ) (Ip και Jacobs, 2006). Οι Keating and Little (1997) υποστήριξαν ότι το φύλο είναι ο πιο καθοριστικός παράγοντας στη διαδοχή και στην περίπτωση των υιών σε σχέση με τις κόρες, συχνά οι κόρες αντιμετωπίζουν αδικαιολόγητους φραγμούς στην επιλογή (Barnes, 1988).

Αυτό τονίζεται και από τη μελέτη του Martin (2001) για τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο, η οποία έδειξε ότι, όταν οι υιοί και οι κόρες ήταν διαθέσιμοι ως διάδοχοι, οι κόρες αγνοούνται σε όλες τις περιπτώσεις. Αυτό οφειλόταν στο γεγονός ότι, ως επί το πλείστον, δεν αναγνωρίστηκε η αξία και η συμβολή της κόρης στην επιχείρηση. Αυτό συνέχιζε να υπάρχει ακόμα και όταν οι κόρες είχαν εργαστεί πολλά χρόνια σε αυτές τις επιχειρήσεις, είχαν ένα αποδεδειγμένο ιστορικό σημαντικών επιτευγμάτων σε αυτές τις επιχειρήσεις ή/και σε άλλες, και είχαν καλύτερα προσόντα όσον αφορά την

εκπαίδευση, την κατάρτιση και την εμπειρία από τα αρσενικά που έχουν επιλεγεί για διαδοχή. Ο Dumas (1989) ομοίως ανέφερε ότι κόρες δεν θεωρήθηκαν ως "viable successors" σε καμία από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με τις επιχειρήσεις (πριν την ενασχόληση τους και μετά την ενασχόληση τους με την επιχείρηση), ήταν "αόρατες ως υποψήφια μέλη, ως διαχειριστές και ως διάδοχοι". Ακόμα και όταν οι κόρες είχαν ισχυρά διαπιστευτήρια όσον αφορά την εκπαίδευση, προηγούμενη επιχείρηση/εργασιακή εμπειρία και διαχειριστικές/ηγετικές ικανότητες, αλλά αυτά ήταν σε γενικές γραμμές μη αναγνωρισμένα ή μη αναγνωρισμένα στην οικογενειακή επιχείρηση (Dumas, 1992).

Οι Garcia-Alvarez et al. (2002) και ο Curimbaba (2002) διαπίστωσαν ότι οι κόρες ήταν υποψήφιες για τη διαδοχή της οικογενειακής επιχείρησης μόνο εν απουσία των γιων, (δηλαδή, όταν όλα τα παιδιά ήταν γυναίκες), ή σπανίως όταν οι κόρες ήταν πρωτότοκες. Ακόμα κι έτσι, η διαδοχή για την κόρη δεν ήταν εξασφαλισμένη και χρειαζόταν να αποδείξει ότι είναι έτοιμη να προωθήσει από μόνη της την δική της υποψηφιότητα για την ανάληψη της οικογενειακής επιχείρησης (Haberman-Danes, 2007; Jimenez 2009). Αξιοσημείωτο είναι ότι, οι κόρες μπορούν ακόμα να παρακαμφθούν από ένα αρσενικό "ένα εσωτερικό-υποκατάστατο σχεδόν-οικογενειακό μέλος" όπως είναι ένας γαμπρός, δηλαδή ο σύζυγος της κόρης (Royer et al., 2008).

Οι γαμπροί συχνά αναμένεται να ενταχθούν στην οικογενειακή επιχείρηση και μπορεί να θεωρηθούν ως φυσικοί υποψήφιοι για τη διαδοχή, ακόμη και αν είναι λιγότερο ικανοί από τις θυγατέρες (Korman-Hubler, 1988; Lee et al. 2003; Simms, 1988). Σε ακραίες περιπτώσεις, η οικογενειακή επιχείρηση, μπορεί ακόμη και να πωληθεί αντί να μεταβιβαστεί στις κόρες (Martin, 2001; Stavrou, 1999). Σύμφωνα με τον Curimbaba (2002), ακόμα και όταν δίνονται στις κόρες θέσεις εργασίας στην επιχείρηση, το επίπεδο ή η έκταση της ένταξής τους είναι συχνά περιορισμένη. Στις κόρες (σε αντίθεση με τους γιους), δίνονται σπάνια τα ίδια πλεονεκτήματα ή η ίδια ώθηση για μια καριέρα στην οικογενειακή επιχείρηση (π.χ., της τυπικής εκπαίδευσης και επαγγελματικών ευκαιριών ειδικότερα σχετικά με τον τομέα/κλάδο στον οποίο η οικογενειακή επιχείρηση λειτουργεί). Μια τέτοια προετοιμασία νομιμοποιεί τους γιους ως διαδόχους της επιχείρησης, ενώ, παράλληλα, κάνει τις κόρες να είναι αόρατες (Curimbaba, 2002).

Για παράδειγμα, ο Martin (2001) σημείωσε στη μελέτη του ότι οι κόρες παρατηρήθηκαν κυρίως ως "προσωρινή προσθήκη" στην οικογενειακή επιχείρηση ή

απλώς ως "συμπλήρωση του χρόνου", ενώ θα αξιολογούνται διαφορετικά όσον αφορά στις επιλογές εργασίας-προσωπικής ζωής. Η περίπτωση αυτή μοιάζει πολύ με τα αποτελέσματα της μελέτης του Dumas (1992), μελέτη όπου οι περισσότερες από τις κόρες που προσχώρησαν στην οικογενειακή επιχείρηση θεωρήθηκαν ότι είναι προσωρινά εκεί για να βοηθήσουν κυρίως διοικητικά ή γραμματειακά. Και στις δύο μελέτες, οι ικανότητες των γυναικών είχαν γενικά υποτιμηθεί και δεν είχαν αναγνωριστεί. Ο Dumas (1992) επίσης ανέφερε ότι οι κόρες συχνά δεν είχαν σαφώς καθορισμένους ρόλους και θέσεις εντός της οικογενειακής επιχείρησης, και ότι οι περιοχές ευθύνης τους ήταν σε μεγάλο βαθμό εξαρτώμενες από τους κατεστημένους φορείς (πατέρες).

Ακόμα και αν οι κόρες μπορούν να εισέλθουν στην οικογενειακή επιχείρηση, υπάρχει ελάχιστη παρέμβαση έτσι ώστε να βοηθήσουν τις κόρες στην ανάπτυξη καριέρας (Curimbaba, 2002), και υπάρχει η πιθανότητα οι κόρες να παραμείνουν "δομικά αόρατες" στην επιχείρηση για κάποιο σημαντικό χρονικό διάστημα (Dumas, 1992). Ο αποκλεισμός των κοριτσιών από την επιχείρηση δεν τους εμποδίζει να επωφελούνται υλικά από την οικογενειακή επιχείρηση. Στις κόρες μπορεί να δοθούν χρηματικές παροχές από τα κέρδη των επιχειρήσεων για να στηρίξουν τον τρόπο ζωής που μπορεί να περιλαμβάνει σπίτι, αυτοκίνητο, ρευστότητα και άλλα προνόμια (Martin, 2001). Το 2002, σε μελέτη του Curimbaba, οι κόρες ήταν σε θέση να εγκαταλείψουν την απασχόληση, βάσει του εισοδήματος και του πλούτου που προέρχεται από την οικογενειακή επιχείρηση.

Ακόμη και έτσι, σε σχέση με τα δικαιώματά τους, με τον αποκλεισμό δηλαδή της κόρης, μπορεί να προκύψουν θέματα που να αφορούν στο πως τα κέρδη της επιχείρησης θα διανεμηθούν. Για παράδειγμα, σε μελέτη του Martin (2001), η οικονομική υποστήριξη που παρέχεται στις κόρες δεν ήταν διαθέσιμη για τις επιχειρήσεις που στόχευαν στην ανάπτυξη τους, ή στα κεφάλαια για τη δημιουργία μιας νέας ή και ξεχωριστών επιχειρήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οικονομικά και άλλα οφέλη μπορεί ακόμη και να παρέχονται ως κίνητρα για τις κόρες για να μείνουν μακριά από την οικογενειακή επιχείρηση (Ward, 1987).

Κεφάλαιο 4^ο

4.1 Χρηματοδότηση και οικονομική ενίσχυση των οικογενειακών επιχειρήσεων

Αρχική χρηματοδότηση

Η αρχική χρηματοδότηση των οικογενειακών επιχειρήσεων πολύ συχνά διαμορφώνεται μετά το τυπικό προσωπικό οικονομικό πρόγραμμα. Ένας μελλοντικός επιχειρηματίας θα χρησιμοποιήσει πρώτα τους προσωπικούς του λογαριασμούς και μετά θα επιχειρήσει να αποκτήσει πρόσβαση στις αποταμιεύσεις της οικογένειας και των φίλων του. Όταν οι προαναφερθείσες πηγές δεν επαρκούν, μόνο τότε θα στραφεί σε πιο επίσημες πηγές χρηματοδότησης, όπως οι τράπεζες και οι εξωτερικοί επενδυτές.

Οι σημαντικότερες πηγές χρηματοδότησης ιδίου κεφαλαίου είναι οι προσωπικές αποταμιεύσεις, οι φίλοι και οι συγγενείς και η πώληση μετοχών στο χρηματιστήριο. Οι σημαντικότερες πηγές χρηματοδότησης χρέους είναι οι προμηθευτές επιχειρήσεων, οι εμπορικές τράπεζες και τα κρατικά και κοινοτικά προγράμματα επιδότησης. (Longencker et al., 2005)

Προσωπικές αποταμιεύσεις

Τα προσωπικά περιουσιακά στοιχεία του επιχειρηματία αποτελούν επιθυμητό προσόν για την επιχείρηση και τα οποία τυπικά προέρχονται από προσωπικές αποταμιεύσεις. Οι προσωπικές αποταμιεύσεις είναι η πηγή χρηματοδότησης ιδίου κεφαλαίου που χρησιμοποιείται πιο συχνά κατά την ίδρυση μιας επιχείρησης. Με ελάχιστες εξαιρέσεις, ο επιχειρηματίας πρέπει να παρέχει μια βάση ιδίου κεφαλαίου. Μια νέα επιχείρηση χρειάζεται ίδιο κεφάλαιο για να επιτρέψει ένα περιθώριο λάθους. Κατά τη διάρκεια των πρώτων ετών της, μια επιχείρηση δε μπορεί να αντέξει οικονομικά μεγάλες σταθερές δαπάνες για την πληρωμή του χρέους. Επίσης, ένας τραπεζίτης - ή οποιοσδήποτε άλλος - είναι απίθανο να δανείσει σε μια επιχείρηση χρήματα εάν ο επιχειρηματίας δεν διακινδυνεύει δικά του χρήματα.

Φίλοι και συγγενείς

Αρκετές φορές, τα δάνεια από τους φίλους ή τους συγγενείς είναι ίσως η μόνη διαθέσιμη πηγή χρηματοδότησης για μια νέα επιχείρηση. Τέτοια δάνεια μπορούν να αποκτηθούν γρήγορα, καθώς αυτός ο τύπος χρηματοδότησης βασίζεται περισσότερο στις προσωπικές σχέσεις παρά στην οικονομική ανάλυση. Παρόλα αυτά, οι φίλοι και οι συγγενείς που παρέχουν δάνεια σε επιχειρήσεις, μερικές φορές πιστεύουν ότι έχουν δικαίωμα να ανακατεύονται στη διοίκηση της επιχείρησης. Οι περίοδοι αναδουλειάς μπορούν επίσης να δυσκολέψουν τους δεσμούς της φιλίας. Αλλά αν οι φίλοι και οι συγγενείς είναι πράγματι οι μοναδικές διαθέσιμες πηγές, ο επιχειρηματίας δεν έχει εναλλακτική λύση. Για την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας καταστροφής σημαντικών προσωπικών σχέσεων, ωστόσο, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να προγραμματίζει την πληρωμή αυτών των δανείων το συντομότερο δυνατό. Επιπλέον, όλες οι συμφωνίες πρέπει να είναι γραπτές, καθώς οι αναμνήσεις τείνουν να θαμπώνουν την πάροδο του χρόνου. Είναι καλύτερα να ξεκαθαρίζονται οι προσδοκίες από την αρχή αντί να απογοητεύεται ή να θυμώνει κάποιος αργότερα.

Πώληση μετοχών

Ένας άλλος τρόπος για την απόκτηση κεφαλαίου είναι η πώληση μετοχών σε εξωτερικούς ατομικούς επενδυτές μέσω της ιδιωτικής τοποθέτησης ή της δημόσιας εκποίησης. Ωστόσο, η ανεύρεση εξωτερικών μετόχων μπορεί να είναι δύσκολη όταν μία νέα επιχείρηση δεν είναι γνωστή και δεν έχει έτοιμη αγορά για τα χρεόγραφα της. Στις περισσότερες περιπτώσεις, μια επιχείρηση πρέπει να έχει κάποιο ιστορικό κερδοφορίας πριν μπορέσουν οι μετοχές της να πωληθούν με επιτυχία.

Το εάν είναι καλύτερη η συλλογή εξωτερικής χρηματοδότησης ιδίου κεφαλαίου εξαρτάται από τις μακροπρόθεσμες προοπτικές της επιχείρησης. Εάν υπάρχει ευκαιρία για σημαντική επέκταση σε συνεχόμενη βάση και εάν οι άλλες πηγές είναι ανεπαρκείς, ο ιδιοκτήτης μπορεί λογικά να αποφασίσει να εισάγει άλλους ιδιοκτήτες. Η ιδιοκτησία μέρους μιας μεγάλης επιχείρησης, μπορεί να είναι πιο επικερδής από την ιδιοκτησία του συνόλου μιας μικρότερης επιχείρησης.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι ένας τρόπος πώλησης των κοινών μετοχών είναι μέσω της ιδιωτικής τοποθέτησης, στην οποία οι μετοχές μιας επιχείρησης πωλούνται σε επιλεγμένα άτομα - συνήθως υπαλλήλους της επιχείρησης,

γνωστούς του ιδιοκτήτη και άλλα μέλη της οικογένειας. Όταν μία πώληση μετοχών περιορίζεται στην ιδιωτική τοποθέτηση, ένας επιχειρηματίας μπορεί να αποφύγει πολλές από τις απαιτήσεις των νόμων για τα χρεόγραφα. (Longencker et al., 2005)

Προμηθευτές επιχειρήσεων

Οι εταιρίες με τις οποίες θα συνεργαστεί μία νέα επιχείρηση μπορούν να είναι βασικές πηγές κεφαλαίων για αποθέματα και εξοπλισμό. Τόσο οι χονδρέμποροι και οι κατασκευαστές/ προμηθευτές εξοπλισμού μπορούν να παράσχουν εμπορική πίστωση ή δανεισμούς και χρηματοδοτικές μισθώσεις παραγωγικού εξοπλισμού.

Η παρατεταμένη πίστωση από προμηθευτές είναι πολύ σημαντική για μία ίδρυση. Πράγματι η εμπορική πίστωση είναι η πηγή βραχυπρόθεσμων δανείων που χρησιμοποιείται πιο ευρέως από τις μικρομεσαίες, οικογενειακές και μη, επιχειρήσεις. Η εμπορική πίστωση δεν έχει μεγάλη διάρκεια (30-90 μέρες συνήθως, αν και σήμερα λόγω κρίσης φτάνει και τους 6 μήνες) και στην ουσία πρόκειται για ένα ανασφάλιστο, ανοικτό λογαριασμό. Ο προμηθευτής πουλάει εμπόρευμα στην επιχείρηση - αγοραστή. Τότε ο αγοραστής ανοίγει έναν πληρωτέο λογαριασμό στο ποσό της αγοράς.

Εμπορική πίστωση. Το ποσό της διαθέσιμης εμπορικής πίστωσης για μια νέα επιχείρηση εξαρτάται από τον τύπο της επιχείρησης και την εμπιστοσύνη του προμηθευτή στην επιχείρηση. Σε κάποιες περιπτώσεις, π.χ. εποχιακών ειδών, οι χονδρέμποροι – διανομείς συχνά παρέχουν επιχειρησιακό κεφάλαιο σε λιανέμπορους παραχωρώντας όρους παρατεταμένης πίστωσης επί των πωλήσεων που γίνονται στην αρχή της περιόδου. Οι λιανέμποροι, με την σειρά τους, πουλούν στους πελάτες κατά τη διάρκεια της περιόδου και κάνουν το κυριότερο μέρος των πληρωμών τους στους χονδρέμπορους αφού έχουν πουλήσει και έχουν συλλέξει τα μετρητά για τα εποχιακά προϊόντα. Έτσι, ο λιανέμπορος λαμβάνει μετρητά από τις πωλήσεις πριν πληρώσει τον χονδρέμπορο. Πιο συχνά, ωστόσο, μια επιχείρηση πρέπει να πληρώσει τους προμηθευτές της πριν λάβει μετρητά από τους πελάτες. Πράγματι, αυτό μπορεί να είναι σοβαρό πρόβλημα για πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις που κάνουν πωλήσεις σε μεγάλες εταιρείες.

Δάνεια και χρηματοδοτικές μισθώσεις παραγωγικού εξοπλισμού. Μερικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν εξοπλισμό ο οποίος αγοράζεται βάσει εγκατάστασης μέσω ενός δανείου εξοπλισμού. Συνήθως απαιτείται προκαταβολή 25 έως 35% και η περίοδος της σύμβασης κανονικά κυμαίνεται από τρία έως πέντε

χρόνια. Ο κατασκευαστής ή προμηθευτής του εξοπλισμού τυπικά παρατείνει την πίστωση επί τη βάσει μιας σύμβασης πωλήσεων με όρους (ή υποθήκη) για τον εξοπλισμό. Κατά τη διάρκεια της περιόδου δανεισμού, ο εξοπλισμός δε μπορεί να υπηρετήσει σαν ασφάλεια για άλλο δάνειο.

Αντί για τον δανεισμό χρημάτων από τους προμηθευτές για την αγορά εξοπλισμού, όλο και περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις αρχίζουν να μισθώνουν εξοπλισμό, ειδικά υπολογιστές, φωτοαντιγραφικά μηχανήματα και μηχανήματα φαξ. Οι μισθώσεις τυπικά διαρκούν από 36 έως 60 μήνες και καλύπτουν το 100 % του κόστους του ενεργητικού που εκμισθώνεται, με ένα σταθερό επιτόκιο να συμπεριλαμβάνεται στις πληρωμές της μίσθωσης. Ωστόσο, οι κατασκευαστές υπολογιστών και βιομηχανικών μηχανημάτων, στενά συνεργαζόμενοι με τις τράπεζες και τις εταιρείες χρηματοδότησης, γενικά είναι δεκτικοί στην παροχή πακέτων μίσθωσης για τις συγκεκριμένες ανάγκες των πελατών.

Έχει υπολογιστεί ότι το 80 % όλων των επιχειρήσεων μισθώνουν μέρος ή και ολόκληρο τον επαγγελματικό τους εξοπλισμό. Υπάρχουν τρεις βασικοί λόγοι για την αυξανόμενη δημοτικότητα της μίσθωσης:

- (1) τα μετρητά της επιχείρησης παραμένουν ελεύθερα για άλλους σκοπούς,
- (2) τα πιστωτικά όρια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για άλλους σκοπούς και
- (3) η μίσθωση παρέχει προστασία έναντι του πεπαλαιωμένου εξοπλισμού.

Ενώ η μίσθωση είναι σίγουρα μια επιλογή προς εξέταση για την χρηματοδότηση της απόκτησης του απαιτούμενου εξοπλισμού, ένας επιχειρηματίας δεν πρέπει απλά να υποθέσει ότι η μίσθωση είναι πάντα η σωστή απόφαση. Μόνο με την προσεκτική σύγκριση του επιτοκίου που χρεώνεται για ένα δάνειο με το κόστος της μίσθωσης, τις φορολογικές συνέπειες της μίσθωσης έναντι του δανεισμού και της σημασίας του παράγοντα του πεπαλαιωμένου μπορεί ένας ιδιοκτήτης να λάβει την σωστή απόφαση. Επίσης, ο ιδιοκτήτης πρέπει να είναι προσεκτικός στις συμβάσεις για τόσο εξοπλισμό που καθίσταται δύσκολη η ανταπόκριση στις πληρωμές δόσεων ή μίσθωσης. (Longencker et al., 2005)

Εμπορικές τράπεζες

Οι εμπορικές τράπεζες είναι οι πρώτοι χορηγοί χρεωστικού κεφαλαίου στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αν και οι τράπεζες συνήθως περιορίζουν το δάνειο στις ανάγκες του κεφαλαίου κίνησης των καθιερωμένων επιχειρήσεων, κάποιο μέρος του

αρχικού κεφαλαίου προέρχεται από αυτήν την πηγή.

Υπάρχουν τρία είδη επιχειρησιακών δανείων που παρέχουν οι τραπεζίτες μέσω πιστωτικών ορίων, μεσοπρόθεσμων δανείων και υποθηκών.

Πιστωτικά όρια. Το πιστωτικό όριο είναι μια ανεπίσημη συμφωνία μεταξύ του δανειζόμενου και της τράπεζας σχετικά με το μέγιστο ποσό πίστωσης που θα παρέχει η τράπεζα στο δανειζόμενο σε κάποια στιγμή. Εν τούτοις, με αυτό το είδος συμφωνίας, η τράπεζα δεν έχει νομική υποχρέωση να παρέχει το συμφωνημένο κεφάλαιο. Μια παρόμοια συμφωνία που δεσμεύει νομικά την τράπεζα είναι η συμφωνία της επιστροφικής ή ανανεούμενης πίστωσης. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να καθορίζει ένα πιστωτικό όριο πριν την πραγματική ανάγκη επειδή οι τράπεζες παρατείνουν την πίστωση μόνο σε περιπτώσεις για τις οποίες είναι καλά ενημερωμένες. Γι' αυτό λοιπόν είναι ουσιαστικά αδύνατη η απόκτηση ενός δανείου με βάση τον ενθουσιασμό της στιγμής.

Μεσοπρόθεσμα Δάνεια. δεδομένων συγκεκριμένων περιπτώσεων, οι τράπεζες θα δανείσουν χρήματα για μια περίοδο πέντε έως δέκα ετών. Συνήθως αυτά τα μεσοπρόθεσμα δάνεια χρησιμοποιούνται για να χρηματοδοτήσουν εξοπλισμό που έχει μια οικονομικά χρήσιμη διάρκεια ζωής αντίστοιχη με την ημερομηνία λήξης του δανείου. Μια και τα οικονομικά οφέλη μιας τέτοιας επένδυσης παρατείνονται πέραν του ενός έτους, η τράπεζα διατίθεται να δανείσει με όρους που συμφωνούν περισσότερο με τις ταμιακές ροές που λαμβάνονται από την επένδυση. Για παράδειγμα, θα ήταν λάθος ο βραχυπρόθεσμος δανεισμός, όπως για έξι μήνες, όταν τα χρήματα χρησιμοποιούνται για να αγοραστεί εξοπλισμός που θα χρησιμοποιηθεί για πέντε χρόνια. Η αποτυχία να ταιριάξουν οι όροι πληρωμής του δανείου με τις αναμενόμενες εισροές μετρητών από την επένδυση είναι μια συχνή αιτία οικονομικών προβλημάτων σε πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η σημασία του συγχρονισμού των ταμιακών εισροών με τις ταμιακές εκροές κατά τη δόμηση των όρων ενός δανείου δεν μπορεί να λάβει υπερβολική έμφαση.

Υποθήκες. Οι υποθήκες, οι οποίες αποτελούν μακροπρόθεσμη πηγή δανειακού κεφαλαίου είναι δύο ειδών: ενεχυρίαση επί κινητής ή προσωπικής περιουσίας και υποθήκη επί ακίνητης περιουσίας. Η ενεχυρίαση επί κινητής ή προσωπικής περιουσίας είναι ένα δάνειο για το οποίο συγκεκριμένα στοιχεία της απογραφής ή άλλης κινητής περιουσίας χρησιμεύουν ως πρόσθετη ασφάλεια. Ο δανειζόμενος κατέχει τον τίτλο της ιδιοκτησίας αλλά δε μπορεί να τον πουλήσει χωρίς την συγκατάθεση του τραπεζίτη. Η υποθήκη ακίνητης περιουσίας είναι ένα δάνειο για το

οποίο το ακίνητο, όπως η γη ή το κτίριο, παρέχει πρόσθετη ασφάλεια. Τυπικά, αυτές οι υποθήκες παρατείνονται πάνω από 25 ή 30 χρόνια.

4.2. Λόγοι ενίσχυσης οικογενειακών επιχειρήσεων

Η ελληνική και η Ευρωπαϊκή Ένωση τα τελευταία χρόνια γίνονται όλο και πιο ενεργές στην χρηματοδότηση των οικογενειακών επιχειρήσεων. Η φύση της χρηματοδότησης ποικίλει, αλλά κάθε πρόγραμμα γενικά προσαρμόζεται για την αύξηση των άλλων πηγών χρηματοδότησης.

Την τελευταία δεκαετία έχουν λάβει χώρα σημαντικές κυβερνητικές προσπάθειες προς την κατεύθυνση της τόνωσης της επιχειρηματικότητας και ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Σε μια προσπάθεια δεκαετίας έχουν εκταμιευτεί σημαντικά ποσά για την άμεση υποστήριξη επιχειρήσεων ή για την υποστήριξη διαρθρωτικών αλλαγών, ώστε να υποστηριχθούν έμμεσα κλάδοι και δραστηριότητες. Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι να γίνουν κοινό κτήμα για το σύνολο των Ελλήνων οι όροι Μικρομεσαία Επιχείρηση, Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, Επιχειρηματικότητα, Ανταγωνιστικότητα

Ιδιαίτερη βαρύτητα όμως πρέπει να δοθεί στην Οικογενειακή Επιχείρηση η οποία παραμένει ένα αόριστο και δυσνόητο μόρφωμα για όσους χαράσσουν εθνική και περιφερειακή πολιτική. Οι επιχειρήσεις που ελέγχονται από οικογένειες αποτελούν την πλειοψηφία στον επιχειρηματικό στίβο και έχουν κάποιες ιδιαιτερότητες, ειδικά σε ότι αφορά την επιχειρηματική στρατηγική τους. Στις τάξεις τους περιλαμβάνονται και επιχειρήσεις οι οποίες θα διαπρέψουν οικονομικά στο μέσο και απώτερο μέλλον. Επομένως η υποστήριξη οικογενειακών επιχειρήσεων, εντός του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως εξασφάλιση της μελλοντικής ανάπτυξης του τόπου μας. (Πετράκης, 1996)

Οι περισσότερες οικογενειακές ΜΜΕ περνούν από τη μια γενιά στην άλλη όταν η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει τις ανάγκες της νεότερης γενιάς. Όταν συμβαίνει αυτό και εφόσον η διαδοχή δεν είναι καταστροφική, οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μια σημαντική πιθανότητα να μεγαλώσουν και να μεγεθυνθούν οικονομικά. Σαφέστατα υπάρχουν και ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις που μεγάλωσαν υπό την εξουσία της πρώτης γενιάς και συνέχισαν τη θετική πορεία υπό τους διαδόχους. Αυτές, όμως, σπάνια έχουν την ανάγκη της κρατικής υποστήριξης και ακόμα σπανιότερα την επιδιώκουν. Οι μικρές όμως επιχειρήσεις, που έχουν την απαιτούμενη

δυναμική, αποτελούν πεδίο εύφορο για την καλλιέργεια του εθνικού μας πλούτου.

Με την κατάρτιση μιας κυβερνητικής στρατηγικής σε ότι αφορά τις οικογενειακές επιχειρήσεις, μπορούν να επιτευχθούν διάφοροι οικονομικοί, κοινωνικοί αλλά και εθνικοί στόχοι. Ο βασικότερος αυτών αφορά την ελληνική περιφέρεια και είναι η παραμονή των νέων στους τόπους καταγωγής τους, παράλληλα με τη μείωση της εσωτερικής μετανάστευσης. Μια επιτυχημένη εθνική στρατηγική για την τόνωση των επαρχιακών οικογενειακών επιχειρήσεων θα αποτελέσει τον πυρήνα για την οικονομική ανεξαρτησία της περιφέρειας, τη μείωση της ανεργίας αλλά και την απορρόφηση οικονομικών μεταναστών, οι οποίοι συνωστίζονται στα αστικά κέντρα. Η αύξηση ή διατήρηση του πληθυσμού μπορεί σε ένα βαθμό να δημιουργήσει την ανάγκη νέων υποδομών (σχολεία, νοσοκομεία, μεταφορές, επικοινωνία κα), έτσι ώστε να βελτιωθεί και το βιοτικό επίπεδο της ελληνικής περιφέρειας. (Χασσίδ, Καραγιάννης, 1999)

Ένας δεύτερος, εξίσου σημαντικός λόγος, αφορά στην απασχόληση ευαίσθητων και αποκλεισμένων από την εργασία κοινωνικών ομάδων. Η μικρή και μεσαία οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί απόλυτο για ανθρώπους που βλέπουν την εργασία όχι μόνο σαν καριέρα. Μητέρες με λίγο χρόνο ή ξεχωριστές ανάγκες και συνταξιούχοι συχνά βρίσκουν ευέλικτη εργασία στα πλαίσια ενός πνεύματος κατανόησης των ειδικών τους αναγκών. Επίσης, ανάλογα και με τις αρχές της οικογένειας, αποκλεισμένοι από την εργασία άνθρωποι, όπως ανεξαρτημένοι νέοι, αποφυλακισμένοι, αθίγγανοι και οικονομικοί μετανάστες, βρίσκουν ένα φιλόξενο κλίμα εργασίας σε μια οικογενειακή επιχείρηση, η οποία σπάνια θα εκμεταλλευτεί την κοινωνική ιδιαιτερότητα του εργαζόμενου της για να τον "ρίξει" στα λεφτά.

Επίσης, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να απορροφήσουν ένα σημαντικό αριθμό νέων εργαζομένων, οι οποίοι αναζητούν την πρώτη τους εργασία ώστε να χτίσουν την εμπειρία τους. Η εργασία σε οικογενειακές επιχειρήσεις παρέχει σε πολλές περιπτώσεις, εκτός από την εμπειρία, και τη δυνατότητα αφομοίωσης ενός πλαισίου επαγγελματικής ηθικής που τόσο λείπει από την Ελληνική επιχειρηματική ζωή. Παράλληλα, φοιτητές και σπουδαστές βρίσκουν καλύτερες συνθήκες εργασίας και μαθητείας κατά τη διάρκεια των σπουδών τους εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις με ισχυρές οικογενειακές βάσεις.

Είναι εμφανές ότι η υποστήριξη των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν είναι μόνο οικονομική ανάγκη, μα και κοινωνική. Η χρηματοδότηση τέτοιων επιχειρήσεων θα πρέπει να γίνει βάσει σωστού σχεδιασμού. Η παροχή φορολογικών και νομικών

διευκολύνσεων για την μεταβίβασή τους σε μέλη της οικογένειας, η προσφορά εκπαίδευσης και πηγών γνώσης, η κοινωνική αποδοχή, η πρόσβαση στην τεχνολογία και η υποστήριξη των μελών της οικογένειας είναι μια αρχή. Τέλος, σημαντικό ρόλο καλούνται να παίξουν τα επιμελητήρια, οι επαγγελματικές οργανώσεις και τα περιφερειακά εκπαιδευτικά ιδρύματα. (<http://www.bep.gr>)

4.3. Κοινοτικά μέτρα οικονομικής ενίσχυσης

Τα τελευταία χρόνια η οικονομική κρίση είναι έντονη τόσο στην Ελλάδα όσο και στις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η λήψη μέτρων οικονομικής ενίσχυσης είναι απαραίτητη προκειμένου να μπορέσουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να κρατηθούν ζωντανές και να αντέξουν.

Συζητείται η δημιουργία ενός ομοιόμορφου επιχειρηματικού πλαισίου στην Ευρώπη προκειμένου να αμβλυνθούν οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των χωρών μελών. Για παράδειγμα, στην Ελλάδα υπάρχει μεγάλη γραφειοκρατία για την ίδρυση μιας επιχείρησης. Απαιτούνται 15 μέρες όταν ο ευρωπαϊκός μέσος όρος δεν ξεπερνά τις 10, ενώ σε πολλές περιπτώσεις όπως το Βέλγιο απαιτείται μόλις 1,5 μέρα. (<http://www.flashnews.gr>)

Την ίδια στιγμή όλες οι χώρες μέλη λαμβάνουν μέτρα για την στήριξη των μικρομεσαίων και οικογενειακών επιχειρήσεων που αναπτύσσονται τις χώρες τους. Στην Βρετανία προωθείται η αξιοποίηση των εγκαταστάσεων που εγκαταλείφθηκαν υπέρ νέων επιχειρηματιών μέσω της δημιουργίας μητρώου κτιρίων ανά νομό, επιχορήγηση μάρκετινγκ για να ενθαρρύνει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις μιας περιοχής να εκπορευτούν οι ίδιες το προϊόν του και να συνεργαστούν με νέους αγοραστές ή χονδρεμπόρους, δημιουργία γεφυρών επικοινωνίας μεταξύ μεγάλων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπου οι πρώτες δίνουν στις δεύτερες πληροφορίες για να υπερνικήσουν τα ζητήματα ανάπτυξης τους, ύπαρξη συμβούλου που αναλαμβάνει την προώθηση των προϊόντων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην ξένη αγορά που γνωρίζει ή των προϊόντων που γνωρίζει στην αγορά επιλογής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οδηγίες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις πώς να λειτουργούν στις ξένες αγορές καθώς και οδηγίες σε όλα τα στάδια του σχεδιασμού τους με σκοπό την υιοθέτηση ενός προγράμματος μάρκετινγκ εξαγωγής για τις αγορές εκτός Ε.Ε.

Στην Αυστρία, οργανώνεται δημιουργία εμπειρογνομόνων σε ειδικά θέματα

(δικηγόροι, λογιστές, σύμβουλοι) που ψάχνουν για διαδόχους σε οικογενειακές επιχειρήσεις, εκτός της οικογένειας. Στην Γερμανία λαμβάνονται μέτρα στήριξης εγκατάστασης από ιδιώτες για τα πρώτα βήματα μιας επιχείρησης, κίνητρο για οικονομική ανάμειξη πολλά υποσχόμενων νέων επιχειρήσεων («προστάτες» επιχειρήσεων), συμβουλευτική υποστήριξη για δάνεια, χορηγήσεις και επιδοτήσεις για κάθε ένα από τους κλάδους παραγωγής.

Γενικά στα κράτη- μέλη της Ε.Ε. υπάρχει μια σωρεία μέτρων υπέρ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων χρήσιμων για κάθε μικρή επιχείρηση. Αυτά αφορούν, εκτός των άλλων, ακόμη και τους τρόπους διαδοχής των οικογενειακών μικρομεσαίων επιχειρήσεων από τους πατεράδες στα παιδιά τους ή μια επιθετική πολιτική εξωστρέφειας με έξυπνα και όχι απαραίτητα δαπανηρά μέτρα.

4.4. Η οικονομική κρίση και οι οικογενειακές επιχειρήσεις.

Σημαντικό ζήτημα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, μεγάλες και μικρές, είναι η επιβίωση σε βάθος χρόνου και το βασικό ερώτημα που προκύπτει είναι πως θα επιτευχθεί με τον καλύτερο τρόπο η κερδοφόρος μακροήμερευση της επιχειρηματικής μονάδας, αλλά και οικονομική αυτοτέλεια της οικογένειας.

Τα τελευταία χρόνια η οικονομική κρίση έχει δυσκολέψει πολύ την αγορά. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα (2009) του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών που έγινε σε δείγμα 523 επιχειρήσεων, το 86% από αυτές δήλωσε ότι αντιμετωπίζουν πρόβλημα ρευστότητας, το 89% ότι αντιμετωπίζουν πρόβλημα πρόσβασης στην τραπεζική χρηματοδότηση, το 93% ότι έχουν πτώση κύκλου εργασιών και το 91% ότι αντιμετωπίζουν προβλήματα στην αποπληρωμή οφειλών πελατών τους προς την επιχείρησή τους. Για τη δεινή θέση στην οποία βρίσκεται η συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων της χώρας δεν φταίει μόνον η οικονομική ύφεση που πλήττει την αγορά αλλά και η αδυναμία των επιχειρήσεων να χρηματοδοτηθούν από τις τράπεζες, καθώς και να επωφεληθούν από τα κοινοτικά προγράμματα. (Πετράκης, 2005)

Μια κατηγορία επιχειρήσεων, ΜΜΕ ή μη, που διαθέτει εγγενή χαρακτηριστικά ευεργετικά για την αντιμετώπιση των συνεπειών της κρίσης είναι οι οικογενειακές. Επιχειρήσεις δηλαδή που σχετίζονται άμεσα με μια οικογένεια, η οποία τις ελέγχει και τις χρηματοδοτεί. Η σημαντικότητα αυτών των επιχειρήσεων σε εθνικό επίπεδο είναι αδιαμφισβήτητη, μιας και συμμετέχουν σημαντικά στη

διαμόρφωση του ΑΕΠ, στη δημιουργία θέσεων εργασίας και τη διατήρηση του πληθυσμού στην περιφέρεια.

Η αλληλοκάλυψη οικογένειας και επιχείρησης στα πλαίσια της οικογενειακής επιχείρησης δημιουργεί δύο επίπεδα αναφοράς, το επιχειρηματικό και το συναισθηματικό. Οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ συγγενών μεταφέρονται από το σπίτι στο γραφείο και έτσι διαμορφώνονται τα προτερήματα και τα μειονεκτήματα που διαφοροποιούν τις οικογενειακές από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Εστιάζοντας στα θετικά χαρακτηριστικά τους, ξεχωρίζουν εκείνα τα στοιχεία που δημιουργούν εργαλεία αντιμετώπισης των αποτελεσμάτων της τρέχουσας συγκυρίας.

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις ευνοούνται από το διαχρονικό όραμα που πηγάζει από την ιδιότητά τους να υπάρχουν για πολλά χρόνια, ικανοποιώντας τις ανάγκες διαφορετικών γενεών. Το όραμα αυτό επιτρέπει τον επιχειρηματικό σχεδιασμό πέρα από τα όρια και τις επιταγές της κρίσης, συνδέοντας έτσι το σήμερα με το καλύτερο αύριο. Με αυτό τον τρόπο, η κρίση διαμορφώνεται σε πηγή ευκαιριών. Αποτελεί συνεπώς η παρούσα συγκυρία ένα μικρό χρονικό διάστημα στη θητεία του ηγέτη μιας οικογενειακής επιχείρησης, σε αντίθεση με τις αρκετά πιο σύντομες αντίστοιχες θητείες σε μη οικογενειακές.

Παράλληλα, η μακροπρόθεσμη οικονομική σχέση οικογένειας και επιχείρησης δημιουργεί ένα υποστηρικτικό πλαίσιο ιδιοκτησίας, το οποίο μπορεί να υποχωρήσει προσωρινά έναντι των αναγκών σε κεφάλαια από τη διοίκηση της επιχείρησης. Στο ίδιο επίπεδο, μπορούν αρκετά γρήγορα να παγώσουν ή να μειωθούν προσωρινά οι αμοιβές των συγγενών και να καταρτιστεί ένας ισχνός προϋπολογισμός για την αντιμετώπιση της κρίσης. Και όλα αυτά χωρίς να μειωθεί σημαντικά η παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Επίσης, ο κεντρικός έλεγχος που ασκείται σε μια οικογενειακή επιχείρηση και η ταχύτητα λήψης αποφάσεων μπορούν να προλάβουν καταστάσεις που τυχόν επιβαρύνουν σημαντικά την επιχείρηση. Η επένδυση σε νέες αγορές, αλλά και η αποεπένδυση από υφιστάμενες δραστηριότητες, μπορεί να αποφασιστεί αυξάνοντας τις πιθανότητες επιτυχίας ή μειώνοντας τις απώλειες. Η παρούσα κρίση άλλωστε μπορεί να αποτελέσει και την ευκαιρία που πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις χρειάζονται για οργάνωση και εκσυγχρονισμό.

Τέλος, σε συναισθηματικό επίπεδο, η οικογενειακή επιχείρηση έχει το μοναδικό πλεονέκτημα τα στελέχη της να υποστηρίζονται από την οικογένεια. Η δημιουργία ενός υποστηρικτικού πλαισίου από την οικογένεια για αυτούς που

διαχειρίζονται τα κεφάλαιά της μπορεί να αποσοβήσει τυχόν δυσλειτουργικό άγχος.(Κεφαλάς, 2008)

4.5. Σχεδιασμός πολιτικής κινήτρων

Οι κυβερνήσεις σχεδιάζοντας την πολιτική κινήτρων προσπαθούν ώστε οι επιπτώσεις των προϋποθέσεων και των απαιτήσεων επίδοσης να μην υπερτερούν εκείνες των κινήτρων, και συχνά προσαρμόζουν τις πολιτικές κινήτρων ώστε να αντισταθμίσουν τις προϋποθέσεις ή τις απαιτήσεις επίδοσης που βρίσκουν απαραίτητο να επιβάλλουν, με σκοπό να μεγιστοποιήσουν τη συνεισφορά της επένδυσης για εθνικούς σκοπούς. Γενικά, πολιτικές κινήτρων μπορεί να σχεδιαστούν για ν' αντισταθμίσουν καταστάσεις που θεωρούνται δυσμενείς στην επένδυση και σε μερικές περιπτώσεις για συγκεκριμένες περιοχές, τομείς και συγκεκριμένες δραστηριότητες ή πιο γενικά για περιπτώσεις που συνδέονται με την οικονομία σαν σύνολο, όπως υψηλότεροι φορολογικοί συντελεστές από ότι στη γειτονική χώρα ή ψηλότερο κόστος συντελεστών. Όμως, φαίνεται αρκετά δύσκολο να εκτιμηθεί σε τι έκταση η αντιστάθμιση που προσφέρεται από τα κίνητρα είναι επαρκής.

Αντίθετα, φαίνεται ότι μπορεί να είναι ανεπαρκής σε ορισμένες περιπτώσεις και πολύ πιθανόν υπερβολική σε άλλες, εξαρτώμενη, μεταξύ άλλων και από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του σχεδίου επένδυσης και τους επενδυτές που ενδιαφέρει.

Μέτρα για κίνητρα επένδυσεων αρκετά ευέλικτα ώστε να λαμβάνουν υπόψη το συγκεκριμένο στόχο των διαφόρων σχεδίων (projects), φαίνεται να λαμβάνουν υπόψη μία μέγιστη επίδραση στους επενδυτές για δεδομένο κόστος προϋπολογισμού (budgeting case) εφόσον οι διοικητικές δαπάνες παραμένουν σε λογικά πλαίσια. Αυτό σημαίνει ότι μέτρα που συνδέονται με συγκεκριμένες περιφέρειες, τομείς ή δραστηριότητες έχουν μεγαλύτερη επίδραση από ότι γενικότερα μέτρα και επίσης ευνοούν διακριτικά μέτρα σε σχέση με αυτόματα μέτρα ή μέτρα σχετιζόμενα με το σχέδιο, έναντι μέτρων προσανατολισμένων προς επί μέρους δαπάνες.

Πέρα από το μέγεθος, η άποψη των προγραμμάτων κινήτρων που φαίνεται να εκτιμάται από το σύνολο των επιχειρήσεων, είναι η προβλεψιμότητα τους. Η προβλεψιμότητα συνεπάγεται μία ποικιλία παραγόντων που αφορούν την ορατότητα των μέτρων-κινήτρων και σχετικών προϋποθέσεων και απαιτήσεων όσον αφορά τις συνθήκες της καταλληλότητας και τους ρυθμούς απονομής όπως και τις πιθανές

εξαρτήσεις από ποικίλα γεγονότα που συμβαίνουν στη διάρκεια της ζωής ενός επενδυτικού προγράμματος. Ακόμα σχετικό είναι η σταθερότητα των πολιτικών επενδυτικών κινήτρων. Προφανώς η ορατότητα των προγραμμάτων κινήτρων είναι ένα ουσιώδες χαρακτηριστικό για τις επιπτώσεις του. Η εμπειρία των επιχειρηματιών δίνει έμφαση στη διαφάνεια, υπονοώντας ότι κάθε επιχείρηση θέλει να ξέρει τις συνθήκες καταλληλότητας για τα προγράμματα κινήτρων, τα κίνητρα που μπορεί να αναμένει ότι θα λάβει κ.λπ.

Η ορατότητα όμως και η διαφάνεια των προγραμμάτων κινήτρων μπορεί να επηρεάσουν μερικές επιχειρήσεις σε μεγαλύτερο βαθμό από άλλες. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις μπορούν να υποστηρίξουν ένα σύστημα πληροφοριών των κυβερνητικών πολιτικών ή να έχουν την οικονομική δυνατότητα να εξασφαλίζουν τις υπηρεσίες κατάλληλων συμβουλίων μπορεί να μην ανταποκρίνεται στα περισσότερα ορατά προγράμματα από ότι στα λιγότερο ορατά. Παρόμοιες παρατηρήσεις που αναφέρονται έχουν εφαρμογή σε άλλες όψεις για την προβλεψιμότητα στα προγράμματα κινήτρων. Για παράδειγμα, τέτοιοι παράγοντες μπορεί να εξηγήσουν γιατί τα προγράμματα κινήτρων προσφέρονται, αφού μία άμεση πληρωμή είναι περισσότερο δημοφιλή μεταξύ των επιχειρήσεων απ' ότι τα προγράμματα κινήτρων όπου η πληρωμή καθυστερεί για μερικά χρόνια ή όταν αυτά εξαρτούνται από την κερδοφορία της επένδυσης, όπως στην περίπτωση των μειώσεων του εταιρικού φόρου εισοδήματος παρόλο που η προτίμηση αυτή σχετίζεται με το γεγονός ότι οι καθυστερήσεις στις αποπληρωμές, επηρεάζουν τον αποτελεσματικό ρυθμό απονομής και μπορεί να τιμωρήσει επιχειρήσεις με περιορισμένη ρευστότητα ή δυνατότητα δανεισμού. Ακόμα το πρόγραμμα κινήτρων τα οποία καθιερώνονται σε βάση ανοικτή στο τέλος φαίνεται να είναι περισσότερο δημοφιλή από τα προγράμματα τα οποία έχουν περισσότερη διάρκεια, και πιθανόν να μην είναι διαθέσιμα για πιθανές μελλοντικές επεκτάσεις των σχετικών επενδυτικών σχεδίων. Υπάρχει τέλος και ο αντίλογος ότι επιδοτήσεις ή άλλα παρόμοια οικονομικά κίνητρα, τα οποία μπορεί να προσφέρουν άμεση πληρωμή, μπορεί να έχουν μεγαλύτερη επίπτωση στις επενδυτικές αποφάσεις από δημοσιονομικά κίνητρα όπου τα κέρδη συσσωρεύονται στην επιχείρηση με καθυστέρηση και πιο συγκεκριμένα φορολογικά κίνητρα που σχετίζονται με τα κέρδη. Από την άλλη μεριά καθώς οι μειώσεις του εταιρικού φόρου εισοδήματος παρέχονται συχνά αυτόματα μπορεί να προτιμηθούν από υψηλότερα αλλά λιγότερο προβλέψιμα διακριτικά προγράμματα επιδοτήσεων από τις επιχειρήσεις που δεν θα μπορούσαν να φθάσουν σε λογικές εκτιμήσεις των εισροών

που συσσωρεύονται από τέτοια προγράμματα. (Πετράκης, 1996)

Πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η άποψη των κυβερνήσεων μπορεί να διαφέρει από εκείνη των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, όλες οι επιχειρήσεις μπορούν εύκολα να προβλέψουν, με βάση τους ορισμούς των προγραμμάτων επένδυσης, τις εισροές οι οποίες θα συσσωρεύονταν σε αυτές κάτω από ένα αυτόματο μέτρο συνδεδεμένο με το κόστος μη συνεπαγόμενο καθυστερήσεις στην πληρωμή. Οι κυβερνήσεις από την άλλη μεριά, μπορεί να δυσκολεύονται να προβλέψουν την επίδραση τέτοιων μέτρων στους προϋπολογισμούς τους, και αυτή η επίδραση θα εξαρτώνταν από έναν αριθμό προγραμμάτων που θα λάβαινε χώρα σε μία δεδομένη χρονική στιγμή. Αντίθετα, οι κυβερνήσεις μπορούν πιο εύκολα να επιτύχουν τις προβλέψεις των πραγματικών εξόδων στην περίπτωση διακριτικών προγραμμάτων στα οποία οι ρυθμοί απονομής μπορεί να προσαρμόζονται στον αριθμό σχεδίων που τους υποβάλλονται. Η διαφορά αυτή στις απόψεις των επιχειρήσεων αφενός και των κυβερνήσεων αφετέρου επεκτείνεται και σε άλλα χαρακτηριστικά των προγραμμάτων κινήτρων. (Πετράκης, 2006)

Παραδείγματος χάριν, τα φορολογικά κίνητρα που συνδέονται με τα κέρδη έχουν το πλεονέκτημα, από κυβερνητική άποψη να παρέχουν πρόσθετη ενθάρρυνση στην κερδοφορία αυτών των προγραμμάτων και να αποφεύγουν έξοδα σε προγράμματα των οποίων η βιωσιμότητα μπορεί να μην αποδεικνύεται. Οι επιχειρήσεις μπορεί να θεωρούν ότι οι εισροές που συσσωρεύονταν σ' αυτές κάτω από τέτοια προγράμματα είναι δύσκολο να προβλεφθούν και προτιμούν παραδείγματος χάριν για σκοπούς χρηματοοικονομικού σχεδιασμού εισροές κινήτρων με περισσότερο προβλέψιμες τιμές και χρονοδιαγράμματα. Ακόμα προγράμματα κινήτρων επενδύσεων με ανοικτή διάρκεια παρόλο ότι προτιμώνται από τις επιχειρήσεις, μπορεί σαν γενικό κανόνα, να θεωρούνται από τις κυβερνήσεις ότι συνεπάγονται περισσότερους κινδύνους ανεπάρκειας κάτω από μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες απ' ότι προγράμματα προσαρμογής με περιορισμένη διάρκεια. Αυτές οι διαφορές απόψεων μεταξύ κυβερνήσεων και επιχειρήσεων μπορεί να είναι μικρότερης ξηρασίας αν ληφθούν υπόψη τα διοικητικά κόστη. Για παράδειγμα, στις περιπτώσεις διακριτικών σχεδίων, η εμπειρία με τα διοικητικά κόστη που συνεπάγονται μπορεί να οδηγήσει τις κυβερνήσεις να εφαρμόσουν εμπειρικούς κανόνες φέρνοντας τέτοια σχέδια πληρέστερα προς τα αυτόματα με μεγάλο βαθμό διαφάνειας.

Μερικά επενδυτικά προγράμματα ειδικά με μικρές και μεσαίου μεγέθους

επιχειρήσεις συνδέονται με πραγματικές δαπάνες επενδύσεων αντί να ωθούν προς επενδύσεις με τη βελτίωση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων μέσα από μείωση του κόστους, για παράδειγμα προγράμματα βελτίωσης υποδομής ή επιδότησης πρώτων υλών που αγοράζονται από τις επιχειρήσεις. Τέλος, ορισμένα προγράμματα προορίζονται ειδικά για νέες επενδύσεις, από το να εφαρμόζονται σε επενδύσεις γενικά. Μπορεί πρώτο να παρατηρήσουμε ότι επιλεκτικά προγράμματα κινήτρων επενδύσεων, για παράδειγμα τομεακά προγράμματα έχουν έστω και αυτόματα, ένα βαθμό εξειδίκευσης που δεν προσφέρονται από προγράμματα που εφαρμόζονται σε όλες γενικά τις επενδύσεις. Επιλεκτικά προγράμματα κινήτρων επενδύσεων συχνά στοχεύουν στο να κατευθύνουν την επένδυση σε δραστηριότητες ή περιοχές όπου αλλιώς θα θεωρούντο ανεπαρκείς από την κυβέρνηση που θα σχεδιάσει το πρόγραμμα. Τα προγράμματα μπορεί εκ των προτέρων να δείχνουν σαν να τείνουν να ομογενοποιήσουν την προσελκυστικότητα των διαφόρων τομέων ή περιφερειών μιας εθνικής οικονομίας, μάλλον παρά να τροποποιήσουν την προσελκυστικότητα αυτής της οικονομίας σαν σύνολο έναντι των οικονομιών άλλων χωρών και να επηρεάσουν την κατανομή της επένδυσης στη χώρα αυτή. Στη βάση αυτής της επιχειρηματολογίας όλα τα προγράμματα κινήτρων επενδύσεων, που σκοπεύουν στην αύξηση του επιπέδου των επενδύσεων θεωρούνται σαν περισσότερο σχετικά προς τις αποφάσεις διεθνών επενδύσεων.

Παρόλα αυτά, κανείς δεν μπορεί να χαράξει μία σταθερή διάκριση μεταξύ των κινήτρων για επένδυση που επηρεάζουν μόνο τη σχετική ανταγωνιστικότητα των επενδυτικών ευκαιριών σε μία χώρα και των κινήτρων που τροποποιούν τη σχετική ανταγωνιστική θέση των διαφόρων χωρών. Για παράδειγμα, μέτρα κινήτρων σχεδιασμένα για να επηρεάσουν την περιφερειακή κατανομή των επενδύσεων σε μια χώρα, μπορεί να αντισταθμίσουν τα μειονεκτήματα που συνδέονται με τις επενδύσεις σε βοηθούμενες περιοχές για τους περισσότερους επενδυτές, αλλά αντισταθμίζουν υπέρμετρα τέτοια μειονεκτήματα για άλλους επενδυτές και πιο συγκεκριμένα τους ξένους επενδυτές. Στην πραγματικότητα, σε αρκετές περιπτώσεις, επιλεκτικά κίνητρα επενδύσεων θεωρούνται σχετικά με τις διεθνείς επενδυτικές αποφάσεις. Για παράδειγμα τέσσερις χώρες (Γαλλία, Ολλανδία, Ελβετία και Αγγλία) ισχυρίζονται ότι η δικιά τους εμπειρία έχει δείξει ότι τα περιφερειακά κίνητρα της μιας ή της άλλης μορφής είναι σχετικά τέτοιων αποφάσεων. Αυτή η ένδειξη πρέπει να θεωρηθεί ότι σχετίζεται με το μέγεθος ή την προβλεψιμότητα των πλεονεκτημάτων που τα περιφερειακά προγράμματα κινήτρων προσφέρουν εν γένει. Πράγματι τα

προγράμματα αυτά περιέχουν επιδοτήσεις επιτρέποντας υψηλούς ρυθμούς επιδοτήσεων συνεπαγόμενα περιορισμένες καθυστερήσεις στην πληρωμή, δηλαδή χαρακτηριστικών που θεωρούνται ελκυστικά σε ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά η εξήγηση δεν είναι εντελώς ικανοποιητική, καθώς τα περιφερειακά προγράμματα κινήτρων διαθέσιμα στις ενδιαφερόμενες χώρες είναι πολύ διαφορετικά και όλα αυτά δεν παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά αυτά. Ένα πρόσθετο σημείο που αξίζει να σημειωθεί σχετίζεται με το γεγονός ότι οι διεθνείς επενδύσεις γενικά γίνονται από επιχειρήσεις που είναι πιο κινητικές από το μέσο όρο, δηλαδή επιχειρήσεις πιο συνηθισμένες να αναζητήσουν προσαγωγή σε ένα μη οικείο περιβάλλον και επιχειρήσεις λιγότερο πιθανόν να αναζητήσουν τοποθεσίες για νέες παραγωγικές δυνατότητες κοντά σε υπάρχουσες στις πιο αναπτυγμένες περιοχές της υπό εξέταση χώρας. Τέτοιες επιχειρήσεις να είναι ευαίσθητες σε επιλεκτικά προγράμματα κινήτρων τέτοια όπως η περιφερειακή βοήθεια, καθώς και προγραμμάτων γενικών σκοπών. (Πετράκης, 1996)

Κεφάλαιο 5^ο

5. Το μάνατζμεντ των οικογενειακών επιχειρήσεων

Η οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί σημαντικό δομικό στοιχείο της ελληνικής και παγκόσμιας οικονομίας. Η διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης είναι ζήτημα επιχειρηματικό, οικογενειακό και ψυχοδυναμικό. Εμπεριέχει την αγωνία που έχει κάθε γονιός για τα παιδιά του, την οικογενειακή αρμονία που επιδιώκει κάθε μέλος της οικογένειας, αλλά και την αγάπη του επιχειρηματία για την επιχείρηση που δημιούργησε.

Η καλή διαχείριση είναι απαραίτητη για την επιτυχία οποιασδήποτε επιχείρησης, και η οικογενειακή επιχείρηση δεν αποτελεί εξαίρεση. Επομένως, οι σημαντικές αποκλίσεις για οικογενειακούς λόγους από τις πρακτικές μάνατζμεντ που θα μπορούσαν να θεωρηθούν καλές, εξυπηρετούν μόνο στην εξασθένηση της επιχείρησης. Μια τέτοια πορεία δράσης λειτουργεί αντίθετα τόσο για τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και για αυτά της οικογένειας.

Ο John L. Ward (1987) ένας γνωστός ειδικός στις οικογενειακές επιχειρήσεις έχει προτείνει μια σειρά "καλών πρακτικών." Μερικές από αυτές έχουν ως ακολούθως:

1. Παρακίνησης των νέων σκέψεων και των «φρέσκων» στρατηγικών σκέψης.
2. Προσέλκυση και διατήρηση εξαιρετικών διευθυντών που δεν ανήκουν στην οικογένεια.
3. Δημιουργία μιας ευέλικτης επιχείρησης που να ευνοεί τις καινοτομίες
4. Δημιουργία και συντήρηση κεφαλαίου.
5. Προετοιμασία διαδόχων για την ηγεσία.
6. Εκμετάλλευση των μοναδικών πλεονεκτημάτων της οικογενειακής ιδιοκτησίας.

Τα σημεία 2 και 5 απαιτείται οι ιδρυτές να διαχειρίζονται τη διαδικασία διαδοχής, να εργάζονται προσεκτικά πάνω στα προγράμματα αντί να οδεύουν προς αυτήν στα τυφλά. Η έλλειψη γνώσης σχετικά με τα προγράμματα και τις προθέσεις των βασικών συγκατεχόντων δημιουργεί αβεβαιότητα και πιθανώς καχυποψία. Το πρώτο βήμα στη διαδικασία προγραμματισμού θα ήταν ο ιδρυτής ή το μέλος της οικογένειας που προεδρεύει να μοιραστεί το όνειρο του για την επιχείρηση και για την συμμετοχή της οικογένειας σε αυτό.

Η οικογενειακή εταιρεία είναι μια επιχείρηση - μια ανταγωνιστική επιχείρηση. Η παρατήρηση αυτών και άλλων θεμελιωδών κανόνων του μάνατζμεντ

θα βοηθήσει την επιχείρηση να ευημερήσει και θα επιτρέψει στην οικογένεια να λειτουργήσει σαν οικογένεια. Η περιφρόνηση προς αυτούς θα αποτελέσει απειλή προς την επιχείρηση και θα επιβάλει εντάσεις στις οικογενειακές σχέσεις.

5.1. Υπάλληλοι που δεν Ανήκουν στην Οικογένεια σε μια Οικογενειακή Επιχείρηση

Οι υπάλληλοι που δεν είναι μέλη της οικογένειας επηρεάζονται επίσης από τα οικογενειακά ζητήματα. Σε μερικές περιπτώσεις, οι ευκαιρίες τους για προαγωγή μειώνονται από την παρουσία των μελών της οικογένειας που φαίνεται να έχουν τα μέσα. Λίγοι γονείς θα προωθήσουν έναν ξένο αντί για μια ικανή κόρη ή γιο που προετοιμάζεται για μελλοντική ηγεσία. Η πιθανότητα ανάπτυξης για τους υπαλλήλους που δεν ανήκουν στην οικογένεια, επομένως, μπορεί να περιοριστεί, και ίσως αποκτήσουν μια αίσθηση αδικίας και απογοήτευσης.

Η έκταση των περιορισμών για τους υπαλλήλους που δεν ανήκουν στην οικογένεια εξαρτάται από τον αριθμό των μελών της οικογένειας που είναι ενεργά στην επιχείρηση και από τον αριθμό των διοικητικών ή επαγγελματικών θέσεων στην επιχείρηση στις οποίες θα μπορούσαν να φιλοδοξούν οι υπάλληλοι που δεν ανήκουν στην οικογένεια. Εξαρτάται επίσης από το σημείο μέχρι το οποίο ο ιδιοκτήτης απαιτεί ικανότητα στη διοίκηση και διατηρεί μια ατμόσφαιρα δικαιοσύνης στην επίβλεψη. Για την αποφυγή μελλοντικών προβλημάτων, ο ιδιοκτήτης πρέπει να ξεκαθαρίζει, όταν προσλαμβάνει υπαλλήλους που δεν ανήκουν στην οικογένεια, το εύρος των διαθέσιμων ευκαιριών και να αναγνωρίζει τις θέσεις, εάν υπάρχουν, που διατηρούνται για τα μέλη της οικογένειας.

Αυτοί που δεν ανήκουν στην οικογένεια μπορεί επίσης να βρεθούν στη μέση αντιμαχόμενων πυρών από τα μέλη της οικογένειας που ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Είναι δύσκολο για αυτούς που είναι εκτός να διατηρούν αυστηρή ουδετερότητα στις οικογενειακές διαμάχες. Εάν γίνει αντιληπτό ότι ένας υπάλληλος που δεν ανήκει στην οικογένεια παίρνει το μέρος κάποιου από αυτούς που εμπλέκονται στη διαμάχη, θα χάσει την υποστήριξη των άλλων μελών της οικογένειας. Οι υπάλληλοι που εργάζονται σκληρά συχνά αισθάνονται ότι τους αξίζει αμοιβή κινδύνου για την εργασία τους σε μια επιχείρηση η οποία αναστατώνεται από οικογενειακές διαμάχες.

5.2 Οικογενειακά Καταφύγια

Σε άλλες χώρες π.χ. ΗΠΑ, είναι κοινή πρακτική οι οικογένειες να διατηρούν καταφύγια για την επανεξέταση των θεμάτων που αφορούν την οικογενειακή επιχείρηση. Ένα οικογενειακό καταφύγιο είναι η συνάντηση των μελών της οικογένειας, συνήθως σε απόμερες τοποθεσίες, για να συζητήσουν θέματα της επιχείρησης. Γίνεται μια προσπάθεια για να δημιουργηθεί μια άτυπη ατμόσφαιρα. (Longenecker et al.,2005)

Ο σκοπός αυτών των συναντήσεων είναι η παροχή ενός χώρου για ενδοσκόπηση, επίλυση προβλημάτων και δημιουργία πολιτικής. Για μερικούς συγκατέχοντες αυτή θα είναι η πρώτη τους ευκαιρία να μιλήσουν για τις ανησυχίες τους σε μια ατμόσφαιρα χωρίς αναμετρήσεις. Είναι επίσης η στιγμή για να γιορτάσει η οικογένεια και να αυξήσει την εσωτερική της δύναμη.

Μια συγκέντρωση διαρκεί συνήθως δύο μέρες και διεξάγεται αρκετά μακριά από την έδρα της επιχείρησης. Κάθε μέλος της οικογένειας, συμπεριλαμβανομένων των συγγενών εξ αγχιστείας, πρέπει να προσκαλείται.

Η προοπτική του να καθίσουν μαζί και να συζητήσουν τα θέματα που απασχολούν την οικογενειακή επιχείρηση φαίνεται αρκετά συχνά απειλητική για κάποια μέλη της οικογένειας. Ως αποτέλεσμα, κάποιες οικογένειες αποφεύγουν την εκτεταμένη επικοινωνία, φοβούμενες ότι αυτή μπορεί να προκαλέσει προβλήματα. Θεωρούν ότι οι αποφάσεις που παίρνονται σιωπηλά και μυστικά θα διατηρήσουν την αρμονία. Δυστυχώς, μια τέτοια προσέγγιση συχνά κρύβει σημαντικές διαφορές που γίνονται όλο και πιο προβληματικές. Τα οικογενειακά καταφύγια έχουν σχεδιαστεί για να ανοιχτούν νέες γραμμές επικοινωνίας και να επιφέρουν την κατανόηση και την συμφωνία σε θέματα της επιχείρησης.

Η έναρξη της συζήτησης μπορεί να είναι δύσκολη, έτσι οι οικογενειακοί ηγέτες συχνά καλούν έναν εξωτερικό ειδικό ή μεσολαβητή για να καθοδηγήσει τις πρώτες συνεδριάσεις. Ο μεσολαβητής μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη της ημερήσιας διάταξης και στην καθιέρωση των βασικών κανόνων για συζήτηση. Ενώ προεδρεύει στις πρώιμες συναντήσεις, μπορεί να καθιερώσει έναν θετικό τόνο που δίνει έμφαση στα οικογενειακά επιτεύγματα και ενθαρρύνει τη λογική εξέταση των ευαίσθητων θεμάτων. Εάν τα μέλη της οικογένειας μπορούν να αναπτύξουν μια ατμόσφαιρα ουδετερότητας, ωστόσο, ίσως μπορούν να προεδρεύουν στις

συναντήσεις τους χωρίς κάποιον εξωτερικό.

Οι οικογένειες που διατηρούν καταφύγια συχνά μιλούν για την ευχαρίστηση τους να μοιράζονται οικογενειακές αξίες και ιστορίες για τις παλιές εμπειρίες της οικογένειας. Έτσι, τα καταφύγια μπορούν να ενισχύσουν την οικογένεια καθώς και την επιχείρηση. (Ward, 1987)

5.3. Οικογενειακά Συμβούλια

Ένα οικογενειακό συμβούλιο λειτουργεί σαν το οργανωτικό, και στρατηγικού σχεδιασμού, χέρι μιας οικογένειας. Παρέχει ένα φόρουμ για την συνεχή διαδικασία ακρόασης των ιδεών όλων των μελών και για την ανακάλυψη του τι πιστεύουν για την επιχείρηση και τι επιθυμούν από αυτήν. Ένα οικογενειακό συμβούλιο διαμορφώνει την συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση σε μεγαλύτερο βαθμό από ένα οικογενειακό καταφύγιο. Μπορεί επίσης να αποτελέσει σημείο εστίασης για τον σχεδιασμό του μέλλοντος των ατομικών μελών της οικογένειας, της οικογένειας σαν σύνολο, και της επιχείρησης, καθώς και του τρόπου που αυτά σχετίζονται το ένα με το άλλο.

Ένα συμβούλιο πρέπει να είναι επίσημος οργανισμός που κάνει τακτικές συναντήσεις, τηρεί πρακτικά, και κάνει προτάσεις στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης. Οι ειδικοί προτείνουν να είναι ανοικτό για όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη της οικογένειας και τους/τις συζύγους όλων των γενιών. Κατά τη διάρκεια των πρώτων αρκετών συναντήσεων, συνήθως παράγεται μια αποδεκτή δήλωση αποστολής, καθώς και ένα οικογενειακό δόγμα.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν τέτοια συμβούλια συχνά τα βρίσκουν χρήσιμα για την ανάπτυξη της οικογενειακής αρμονίας. Οι συναντήσεις είναι συχνά ευχάριστες και παρέχουν πληροφορίες και ίσως περιλαμβάνουν ομιλητές οι οποίοι συζητούν ενδιαφέροντα θέματα. Συχνά ο χρόνος τίθεται κατά μέρος για να μοιραστούν τις επιτυχίες, τα ορόσημα και την οικογενειακή ιστορία. Η νεότερη γενιά ενθαρρύνεται να συμμετάσχει επειδή μεγάλο μέρος της διαδικασίας σχεδιάζεται για την κατανόηση της σε ότι αφορά τις οικογενειακές παραδόσεις και τα επιχειρηματικά συμφέροντα και για την προετοιμασία της για αποτελεσματική εργασία στην επιχείρηση. (Longenecker et al.,2005)

5.4. Ανταγωνισμός μεταξύ Επιχείρησης και Οικογένειας

Η επικάλυψη των οικογενειακών ενδιαφερόντων και των οικογενειακών συμφερόντων, περιπλέκει τη διαχειριστική διαδικασία στην οικογενειακή επιχείρηση. Πολλές αποφάσεις έχουν αντίκτυπο τόσο στην επιχείρηση όσο και στην οικογένεια. Η ανασκόπηση της απόδοσης ενός π.χ. γιου υφιστάμενου από ένα πατέρα διευθυντή μπορεί να αποτελέσει πηγή έντασης. Η ύπαρξη μιας οικογενειακής σχέσης προσθέτει συγκινησιακό απόηχο που περιπλέκει πάρα πολύ τη διαδικασία της ανασκόπησης.

Ποια είναι η πρώτη προτεραιότητα, η οικογένεια ή η επιχείρηση; Τουλάχιστον στη θεωρία οι περισσότεροι επιλέγουν την οικογένεια. Ελάχιστοι επιχειρηματίες θα επέτρεπαν ηθελημένα να καταστρέψει η επιχείρηση την οικογένεια τους. Παρόλα αυτά, στην πράξη, η επίλυση τέτοιων προστριβών γίνεται δύσκολη. Για παράδειγμα, ένας γονέας, παρόλο που παρακινείται από την αίσθηση υπευθυνότητας απέναντι στην οικογένεια του, μπορεί να απορροφηθεί τόσο πολύ στην δουλειά ώστε να ξοδεύει λιγότερο χρόνο με τα παιδιά του.

Πολλές οικογένειες είναι συνηθισμένες να κάνουν μικρές θυσίες για το καλό της επιχείρησης. Οι οικογένειες συνήθως ανέχονται μερικές ενοχλήσεις και αναστατώσεις στην οικογενειακή ζωή. Κατά καιρούς, ωστόσο, η σύγκρουση των επιχειρηματικών και οικογενειακών συμφερόντων είναι τόσο επίμονη ή τόσο σοβαρή ώστε οι επιχειρηματίες υποχρεούνται να αποφασίσουν ποιο από τα δύο έχει προτεραιότητα. Ακόμα και όταν διακυβεύονται πολλά, μερικοί επιλέγουν την επιχείρηση αντί για την οικογένεια.

Πολλοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι αν πρόκειται να επιβιώσει η επιχείρηση, τα συμφέροντα της δεν πρέπει να συμβιβάζονται υπέρμετρα για να ικανοποιούνται οι οικογενειακές επιθυμίες. Για να αναπτυχθούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν την ανάγκη για επαγγελματική διαχείριση και το γεγονός ότι τα οικογενειακά ενδιαφέροντα πρέπει μερικές φορές να είναι δευτερεύοντα. Η υγεία και η επιβίωση της οικογενειακής επιχείρησης απαιτεί την κατάλληλη προσοχή τόσο στα επιχειρησιακά όσο και στα οικογενειακά συμφέροντα. (Ward, 1987)

5.5. Αποστολή, στόχοι και στρατηγική μιας οικογενειακής επιχείρησης

Η αποστολή μιας επιχείρησης είναι η έκφραση του οράματος του διευθυντή της επιχείρησης σε ότι αφορά τις δραστηριότητες της και το μέλλον της. Η δήλωση αποστολής περιγράφει συγκεκριμένα τι δραστηριότητες επιδιώκει η επιχείρηση και τι πορεία έχει χαράξει για το μέλλον. Είναι, με δυο λόγια, μια έκφραση του ποιο είμαστε, τι κάνουμε, και που πάμε. Η δήλωση αποστολής είναι κάτι εντελώς υποκειμενικό, με την έννοια ότι αντανακλά μια συγκεκριμένη επιχείρηση και τις ιδιαιτερότητες της και την ιστορία της. Η δήλωση αποστολής είναι σημαντική στο μάνατζμεντ γιατί χωρίς κάποια σαφή αντίληψη του τι πρέπει και δεν πρέπει να κάνει η επιχείρηση, και χωρίς κάποιο όραμα ως προς τη μελλοντική της πορεία οι διευθυντές δεν μπορούν να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους αποτελεσματικά.

Η οικογενειακή ιδιοκτησία επιτρέπει στους διευθυντές/ μάνατζερ να βλέπουν μακροπρόθεσμα κατά τη λήψη αποφάσεων, να δέχονται λιγότερη πίεση για να επιτύχουν τριμηνιαίες αποδόσεις για τους επενδυτές είτε για να επιτύχουν στόχους κερδοφορίας. Από την πλευρά τους τα μέλη της οικογένειας στην επιχείρηση έχουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον από οποιονδήποτε άλλον για το τι θα προκύψει από τη λήψη αποφάσεων. Επίσης, όταν τα στελέχη προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον επιλέγονται από ένα ευρύτερο δίκτυο ταλέντων. Επιπλέον, με τον συνδυασμό αυτό η οικογενειακή ιδιοκτησία μπορεί να συμμετέχει ενεργά στο μάνατζμεντ καθοδηγώντας και εξετάζοντας σχολαστικά τις ενέργειες του μάνατζερ -τον οποίο και καθιστά υπόλογο των ενεργειών του. Με αυτό τον τρόπο η οικογενειακή ιδιοκτησία είναι σε θέση να ελέγχει συγκρούσεις συμφερόντων που αλλιώς θα προέκυπταν μεταξύ των μάνατζερ και των μετόχων της επιχείρησης.

Η σωστή επιλογή της αποστολής και των στόχων μιας επιχείρησης είναι σημαντική στο μάνατζμεντ. Το όραμα της ηγεσίας σχετικά με το μέλλον της επιχείρησης πρέπει να είναι ξεκάθαρο και να συμβάλλει στη διατήρηση της σωστής πορείας από τους εργαζομένους (μέλη της οικογένειας και μη) και στην καλή απόδοση τους. Ο διευθυντής της οικογενειακής επιχείρησης θα πρέπει να δημιουργήσει ένα κλίμα συγκεκριμένων επιδιώξεων παρά αυτοσχεδιασμών και άσκοπων περιπλανήσεων και κυρίως να προετοιμάζει την επιχείρηση για το μέλλον

Επιπλέον θα πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένη στρατηγική για την ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης. Πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία που είναι

απόρροια θεώρησης ποικιλίας επιλογών που επιτρέπει στους μάνατζερ να ανταποκρίνονται στις αλλαγές της αγοράς και να επιδιώκουν νέες ευκαιρίες. Η στρατηγική είναι μια συνολική προσπάθεια και αποτελείται από επί μέρους στρατηγικές σε διάφορα επίπεδα και τμήματα της επιχείρησης. Προφανώς, όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο περισσότερες οι επιμέρους στρατηγικές της. Μια βασική αποστολή όλων των μάνατζερ μιας επιχείρησης είναι ο συντονισμός και η ενοποίηση των επιμέρους στρατηγικών σε ένα αποτελεσματικό σύνολο. Κάτι τέτοιο γίνεται μόνο μέσα σε συνθήκες συνεργασίας και συναίνεσης και όχι σε συνθήκες όπου κάθε μάνατζερ ή τμήμα ή επιχείρηση προσπαθεί να δρα ανεξάρτητα επιδιώκοντας κάποιο στενό συμφέρον. Κάτι τέτοιο είναι συχνά δύσκολο και χρονοβόρο, μια και απαιτεί συνεχείς συσκέψεις και ανταλλαγή απόψεων. Ειδικά σε μία οικογενειακή επιχείρηση θα πρέπει όλα τα μέλη που έχουν αναλάβει ένα ξεχωριστό ρόλο να συμφωνούν μεταξύ τους και με γνώμονα την ανάπτυξη και κερδοφορία της επιχείρησης να χαράζουν την στρατηγική τους.

Σήμερα οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της αγοράς και να αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο δομείται η στρατηγική τους. Σε πολλές περιπτώσεις θα πρέπει να διαχωριστεί η ιδιοκτησία από τη διοίκηση. Το να είναι κάποιος ιδιοκτήτης δεν συνεπάγεται ότι έχει και τις κατάλληλες γνώσεις για να συμμετέχει στην καθημερινότητα της επιχείρησης. Επίσης, ο διευθυντής μιας οικογενειακής επιχείρησης θα πρέπει να ορίσει σαφή κριτήρια για την απασχόληση των συγγενών στην επιχείρηση και να εντάξει το σύνολο των εργαζομένων (είτε ανήκουν στην οικογένεια είτε όχι) σε ένα οργανόγραμμα με συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Έτσι ο καθένας γνωρίζει την στρατηγική αποστολή του. (Κομσέλης, 2011)

Επιπλέον η ανταγωνιστικότητα είναι ένα κομμάτι στο οποίο θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση ο διευθυντής. Θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα «σύστημα συλλογής καινοτομίας», το οποίο επιτρέπει την ανάδειξη νέων ιδεών και βελτιώσεων. Επίσης ο διευθυντής θα πρέπει να αξιολογήσει το πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και να το εκμεταλλευτεί με κάθε δυνατό τρόπο. Σε πολλές περιπτώσεις, το πλεονέκτημα αυτό είναι η επιχειρηματική σκέψη της οικογένειας και όχι η παράδοσή της σε ένα προϊόν.

Το σημαντικότερο πάντως είναι σε κάθε περίπτωση να υπάρχει μηχανισμός λήψης και εφαρμογής στρατηγικών αποφάσεων προκειμένου να υπάρχει συγκεκριμένη πορεία και στόχος της επιχείρησης καθώς και μηχανισμός αντιμετώπισης των προβλημάτων που μπορούν να προκύψουν. (Thompson,

Strickland, 1987)

5.6 Η κουλτούρα μια οικογενειακής επιχείρησης

Όπως όλοι οι οργανισμοί, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναπτύσσουν ορισμένους τρόπους διεξαγωγής των πραγμάτων και ορισμένες προτεραιότητες που είναι μοναδικά σε κάθε συγκεκριμένη επιχείρηση. Αυτά τα ειδικά πρότυπα συμπεριφορών και πεποιθήσεων συνθέτουν την επιχειρηματική κουλτούρα της επιχείρησης. Καθώς νέοι υπάλληλοι και μέλη της οικογένειας εισάγονται στην επιχείρηση, υιοθετούν αυτές τις ειδικές απόψεις και τους τρόπους λειτουργίας.

Οι διακριτικές αξίες που παρακινούν και καθοδηγούν έναν επιχειρηματία στην ίδρυση μιας επιχείρησης μπορούν να βοηθήσουν στη δημιουργία ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος για τη νέα επιχείρηση. Για παράδειγμα, ο ιδρυτής μπορεί να φροντίζει για τις ανάγκες των πελατών με έναν ειδικό τρόπο και να κάνει την εξυπηρέτηση των πελατών ηγετική αρχή για την επιχείρηση. Μια νέα επιχείρηση ίσως ξεπερνάει τις συνήθεις βιομηχανικές πρακτικές εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των πελατών, ακόμα και εάν αυτό σημαίνει υπερωρίες ή παραδόσεις το Σάββατο. Αυτοί που εργάζονται στην επιχείρηση μαθαίνουν γρήγορα ότι οι πελάτες πρέπει πάντα να αντιμετωπίζονται με ιδιαίτερη προσοχή.

Σε μια οικογενειακή επιχείρηση, οι βασικές αξίες του ιδρυτή μπορούν να γίνουν μέρος τόσο της επιχειρησιακής κουλτούρας όσο και του οικογενειακού κώδικα - "τα πράγματα στα οποία πιστεύουμε ως οικογένεια."

Η κουλτούρα μιας συγκεκριμένης επιχείρησης περιλαμβάνει πολυάριθμες διακριτικές πεποιθήσεις και συμπεριφορές. Η στενή εξέταση αυτών των πεποιθήσεων και συμπεριφορών θα αποκαλύψει αρκετά πρότυπα κουλτούρας που βοηθούν στην εξήγηση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Longenecker et al (2005) υπάρχει μια ομάδα προτύπων κουλτούρας που εφαρμόζονται σε τρεις όψεις των οικογενειακών επιχειρήσεων: στην πραγματική επιχείρηση, στην οικογένεια και στη διακυβέρνηση (διοικητικό συμβούλιο) της επιχείρησης. Όπως παρουσιάζεται στην ακόλουθη εικόνα, το επιχειρηματικό πρότυπο, το οικογενειακό πρότυπο και το διοικητικό πρότυπο αποτελούν μια συνολική διαμόρφωση κουλτούρας που αποτελεί την συνολική παράδοση μιας οικογενειακής επιχείρησης.



Εικόνα 2. [Παραδοσιακή διαμόρφωση της Οικογενειακής επιχείρησης]

Ένα παράδειγμα επιχειρηματικού προτύπου είναι το σύστημα πεποιθήσεων και συμπεριφορών μιας επιχείρησης σε ότι αφορά την σημασία της ποιότητας. Τα μέλη ενός οργανισμού τείνουν να υιοθετούν μια κοινή άποψη σχετικά με το σημείο μέχρι το οποίο πρέπει να αφιερώνεται προσπάθεια, ή ακόμη και θυσία, για την εξυπηρέτηση των πελατών και την ποιότητα των προϊόντων. Όταν ένας ηγέτης επιχείρησης επιδεικνύει συνεχώς δέσμευση στην εξυπηρέτηση των πελατών, ενθαρρύνει και τους άλλους να εκτιμούν τις ίδιες αξίες. Μέσω των αποφάσεων και των πρακτικών που θέτουν υψηλή προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών, επομένως, ο ηγέτης μιας οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει ένα επιχειρηματικό πρότυπο βάσει μιας ισχυρής δέσμευσης στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Στα πρώιμα στάδια της οικογενειακής επιχείρησης μια συνηθισμένη διαμόρφωση κουλτούρας είναι ένα πατερναλιστικό επιχειρηματικό πρότυπο, ένα πατριαρχικό οικογενειακό πρότυπο, και ένα διοικητικό συμβούλιο που εγκρίνει ανεξέταστα (πρότυπο διακυβέρνησης). Αυτό σημαίνει απλά ότι οι οικογενειακές σχέσεις είναι πιο σημαντικές από τις επαγγελματικές ικανότητες, ότι ο ιδρυτής είναι η αναμφισβήτητη κεφαλή στο σόι, και ότι το συμβούλιο αυτόματα υποστηρίζει τις αποφάσεις του ιδρυτή.

5.7. Προγραμματισμός των επιχειρήσεων

Προγραμματισμός, είναι η δραστηριότητα με την οποία αποφασίζουμε σήμερα για θέματα ή στόχους, που πρέπει να εκτελέσουμε στο μέλλον και προσπαθούμε να διαπιστώσουμε τις ενδεχόμενες αιτίες, που μπορεί να εμποδίσουν την επίτευξη των στόχων αυτών και να προετοιμάσουμε από τώρα τρόπους, με τους οποίους θα τις αντιμετωπίσουμε τη συγκεκριμένη στιγμή. Η σπουδαιότητα του προγραμματισμού είναι δεδομένη, όχι μόνο για τις επιχειρησιακές δραστηριότητες αλλά, ακόμη και για την καθημερινή ζωή. Είναι βέβαιο, ότι καθένας μπορεί να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα, εάν έχει προβλέψει σωστά και προετοιμαστεί για την αντιμετώπιση ενδεχομένων εμποδίων.

Ο προγραμματισμός μπορεί να θεωρηθεί σαν μία διαδικασία που έχει τέσσερα στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι: ο καθορισμός των σκοπών ή στόχων που πρέπει να επιτευχθούν, δηλ. το γιατί θα εργαστεί το άτομο ή η ομάδα.

Το δεύτερο στάδιο είναι: η εκτίμηση των αναγκών της επιχειρήσεως, που εξηγεί τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση ή το άτομο προκειμένου να επιτύχει τους στόχους αυτούς.

Η τρίτη φάση είναι: η διαπίστωση των πόρων ποσοτικών και ποιοτικών και των εναλλακτικών τρόπων για την επίτευξη των στόχων. Στη φάση αυτή εξηγείται συχνά το ποιος και πού θα ενεργήσει για επίτευξη των στόχων.

Η τέταρτη φάση είναι: η ανάπτυξη βημάτων δράσης απαραίτητων για την επίτευξη των στόχων, που σημαίνει ότι εδώ ξεκαθαρίζεται το πώς και πότε θα λάβουν χώρα οι δραστηριότητες αυτές.

Πέρα από τα στάδια αυτά, για να γίνει καλός προγραμματισμός χρειάζεται να γίνει κατάλληλη πρόβλεψη των συνθηκών που θα επικρατούν στο μέλλον, ώστε να ληφθούν οι τότε συνθήκες υπόψη, και οι επιπτώσεις που θα έχουν αυτές επάνω στη δράση και τη δυνατότητα για αποτελέσματα της οικονομικής μονάδας.

Ένα άλλο στοιχείο που είναι σχεδόν αναπόσπαστο με το θέμα του προγραμματισμού είναι οι προϋπολογισμοί που γίνονται, οι οποίοι στην ουσία είναι μετάφραση των σχεδίων δράσεως που αναφέραμε πιο πάνω, σε οικονομικά μεγέθη, ώστε να προβλέψουμε τι θα στοιχίσει η δραστηριότητα αυτή.

Ο προγραμματισμός, όπως και κάθε άλλη δραστηριότητα του ανθρώπου στοιχίζει χρόνο, προσπάθεια και χρήμα. Και γι' αυτό πρέπει να γίνεται με σύνεση και

προσοχή, ώστε να είναι αποτελεσματικός. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις επενδύουν πολλά χρήματα για τις προβλέψεις και τον προγραμματισμό της δράσης τους, ακόμη μάλιστα και για πολύ μεγάλα χρονικά διαστήματα. Γενικά, όμως, οι πιο μεγάλες επιχειρήσεις επενδύουν περισσότερους πόρους στον προγραμματισμό, απ' ότι οι μικρότερες, οι οποίες προσπαθούν να δρουν εκ των ενόντων. Λόγοι του φαινομένου αυτού είναι, όχι μόνο ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις έχουν περισσότερους πόρους και την άνεση να ξοδέψουν περισσότερα για τον προγραμματισμό, αλλά ακόμη ότι οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων είναι πολύ πολύπλοκες στις μεγάλες επιχειρήσεις, λόγω πολύ βαθύτερης κατανομής της εργασίας σε πάρα πολλά άτομα, αλλά ακόμη και ότι είναι πολύ πιο δύσκολο σε πολύπλοκους οργανισμούς να γίνει σωστή επίβλεψη. Τέλος άλλος λόγος είναι ότι λόγω των καταστάσεων αυτών αξίζει περισσότερο να γίνει προγραμματισμός, διότι γλιτώνονται περισσότερα λάθη και σπατάλη χρημάτων.

Σχετικά με τις προβλέψεις και τις καταστάσεις που θα επικρατούν στο μέλλον, πρέπει να σημειώσουμε ότι, επειδή δεν είναι δυνατό να είμαστε βέβαιοι για τις προβλέψεις που κάνουμε για το μέλλον και ακόμη, γιατί οι καταστάσεις και το περιβάλλον αλλάζουν και μερικές φορές μάλιστα άρδην και απότομα, γι' αυτό είναι σόφρων ο προγραμματισμός να παρουσιάζει ελαστικότητα, δηλαδή να φανταζόμαστε διάφορες καταστάσεις που μπορεί να επικρατούν στο μέλλον και οι οποίες ενδέχεται να προκύψουν λόγω των διαφόρων αυτών αλλαγών και επάνω σ' αυτές να βασιζόμαστε και τον προγραμματισμό δράσεως της οικονομικής μονάδας. (Κανελλόπουλος, 1994)

Εδώ πρέπει επίσης να διευκρινιστεί ότι και ο χρόνος που αναλύεται από τα στελέχη είναι διαφορετικός, ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας στο οποίο ανήκουν. Έχει διαπιστωθεί δηλαδή, ότι τα ανώτατα στελέχη αφιερώνουν περισσότερο από το χρόνο τους στη δραστηριότητα του προγραμματισμού, απ' ότι τα στελέχη των μέσων επιπέδων και ακόμη περισσότερο από εκείνα των κατωτέρων επιπέδων ιεραρχίας.

Μία άλλη διαπίστωση, που έχει γίνει είναι, ότι οι ιδιοκτήτες Μ.Μ.Ε. συνήθως αναλύουν το χρόνο τους κατά τρόπο, που είναι περίπου παρόμοιος με εκείνον των στελεχών εποπτικού επιπέδου σε μεγάλες επιχειρήσεις. Επειδή στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις οι ιδιοκτήτες και τα στελέχη δεν είναι εξειδικευμένα, ώστε να αφιερώνουν σε ένα είδος δραστηριότητας την προσπάθειά τους, πρέπει να ασχολούνται με πολλά και ποικίλα θέματα και ως εκ τούτου δημιουργείται πολύ συχνά κρίση και ξοδεύουν το χρόνο τους περισσότερο με το να λύνουν προβλήματα και να αποφεύγουν καταστροφές, παρά με το να προγραμματίζουν για το μέλλον, ώστε να είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να το αντιμετωπίζουν.

Κεφάλαιο 6^ο

6.1 Σχέσεις οικογενειακής επιχείρησης (τυροκομείο) με την τοπική κοινωνία

Η επιχείρηση ξεκίνησε την λειτουργία της το 1978 στην οδό Κάλαρη και βρίσκεται μέχρι σήμερα. Την εποχή εκείνη στην συγκεκριμένη περιοχή βρισκόταν η κεντρική αγορά των Ιωαννίνων. Το προϊόν ήταν ήδη γνωστό στους καταναλωτές με αποτέλεσμα η προσέλευση και η ζήτηση του προϊόντος να αυξάνεται σταδιακά σημειώνοντας ανοδική πορεία. Ως αποτέλεσμα αυτού η επιχείρηση κατάφερε να εδραιωθεί στην τοπική κοινωνία και να αυξάνει τα κέρδη της. Η άριστη ποιότητα των προϊόντων σε συνδυασμό με την εξίσου άριστη εξυπηρέτηση αποτελούν τους λόγους που οι καταναλωτές εμπιστεύτηκαν και συνεχίζουν να εμπιστεύονται την επιχείρηση.

Ένας ακόμα παράγοντας που έκανε την επιχείρηση άμεσα γνωστή και την καθιέρωσε στην πρώτη θέση των προτιμήσεων των καταναλωτών, εκτός από την άριστη ποιότητα των προϊόντων της, ήταν η έλλειψη ανταγωνισμού. Την εποχή που η επιχείρηση ξεκίνησε την λειτουργία της, οι επιχειρήσεις που πρόσφεραν τα αντίστοιχα προϊόντα ήταν ελάχιστες και λιγότερο γνωστές είτε λόγω της τοποθεσίας τους είτε λόγω της υποδιαίστερης ποιότητας των προϊόντων τους.

Τα παραπάνω στοιχεία έρχονται σε αντίθεση με την σημερινή εποχή διότι στην ίδια περιοχή υπάρχουν περίπου οκτώ καταστήματα, όπως μεγάλες αλυσίδες super markets και παντοπωλεία, που προσφέρουν τα ίδια προϊόντα. Ως αποτέλεσμα αυτού τα κέρδη της επιχείρησης έχουν μειωθεί και για αυτό το λόγο το προσωπικό της επιχείρησης αποτελείται από το στενό οικογενειακό περιβάλλον πατέρα, υιός και θείος καθώς δεν υπάρχει δυνατότητα επιπλέον υπαλλήλου. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι καταναλωτές έχουν συνηθίσει στην φιλοσοφία των κατανάλωσης αγαθών από τις μεγάλες αλυσίδες, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αγοράζουν τα ίδια προϊόντα οικονομικά και ποιοτικά.

Στην κατανάλωση τυροκομικών προϊόντων έχει πολλάκις παρατηρηθεί ότι τα ίδια επώνυμα προϊόντα πωλούνται πιο ακριβά σε μεγάλες αλυσίδες super market, σε σχέση με την τοπική επιχείρηση. Αυτό οφείλεται στην έλλειψη χρόνου από την πλευρά του καταναλωτή και στην φιλοσοφία των μεγάλων αγορών που αναφέρεται και παραπάνω. Ελάχιστοι είναι οι καταναλωτές σήμερα που έχουν τον χρόνο και την διάθεση να κάνουν έρευνα αγοράς στα τυροκομικά προϊόντα. Είναι οι καταναλωτές εκείνοι που έχοντας αντιληφτεί την διαφορά, απευθύνονται και ενισχύουν στις τοπικές επιχειρήσεις.

6.2 Δυσκολίες παρελθόντος και παρόντος

Οι δυσκολίες που αντιμετώπιζε η επιχείρηση στο παρελθόν είναι διαφορετικές σε σχέση με αυτές που καλείται να αντιμετωπίσει σήμερα. Για παράδειγμα στο παρελθόν πρόβλημα αποτελούσε η παρασκευή των τυροκομικών προϊόντων (λόγω έλλειψης συγκεκριμένου εξοπλισμού) καθώς και η μεταφορά τους. Προβλήματα όμως που με το πέρασμα του χρόνου ξεπεράστηκαν.

Στη σημερινή εποχή το κέρδος μειώνεται συνεχώς επειδή μειώθηκε η επισκεψιμότητα και αυξήθηκαν η φορολογία, οι υγειονομικές υποχρεώσεις και χημικές αναλύσεις. Όλα τα παραπάνω αύξησαν τις δαπάνες της επιχείρησης προς τρίτους. Συνεπάγεται λοιπόν με επιπλέον κόστος για μια μικρομεσαία επιχείρηση γιατί χρειάζονται επιπλέον υπαλλήλους που καλούνται να αναλάβουν το γραφειοκρατικό μέρος της επιχείρησης, χωρίς να είναι γνωστό ότι η επιχείρηση είναι σε θέση να αντέξει τα επιπλέον έξοδα (ημερομίσθια, ασφάλεια κλπ).

Ένα πρόβλημα που έχει οξυνθεί σε μια επαρχιακή πόλη, όπου ο ανταγωνισμός συνεχώς αυξάνεται είναι η τοποθεσία της επιχείρησης. Μπορεί η πόλη των Ιωαννίνων με τον καιρό να εξελίσσεται και να αυξάνεται πληθυσμιακά, παραμένει ωστόσο μια επαρχιακή πόλη με συγκεκριμένη καταναλωτική ικανότητα. Δεν μπορεί να συναγωνιστεί τα μεγαλύτερα αστικά κέντρα, καθώς υπερτερούν πληθυσμιακά. Στις επαρχιακές λοιπόν πόλεις η μετακίνηση των προϊόντων (θέμα logistic) είναι ακόμα πιο περιορισμένες. Η εταιρεία δεν έχει την δυνατότητα να μεταφέρει από και προς τα μεγάλα αστικά κέντρα λόγω αυξημένου κόστους. Τα προϊόντα πρέπει να μεταφέρονται με φορτηγά ψυγεία που απαιτούν μεγάλο κόστος μεταφοράς. Επιπλέον θα πρέπει να συμπληρώνεται ακριβώς το φορτίο, πράγμα που λόγω της οικονομικής κρίσης δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί εύκολα, καθώς οι πωλήσεις έχουν μειωθεί και τα φορτία έχουν περιοριστεί σε μια φορά την εβδομάδα. Έτσι λόγω της μειωμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας στην πόλη, σε ευπαθή προϊόντα, τα κόμιστρα της μεταφοράς λόγω μονοπωλίου έχουν αυξηθεί.

Μια επιπλέον δυσκολία για την επιχείρηση είναι οι μεγάλες μεταβολές στον τεχνολογικό τομέα. Η απόκτηση εκσυγχρονισμένων μηχανημάτων απαιτεί μεγάλο κόστος. Οι εταιρείες που κατασκευάζουν τον συγκεκριμένο εξοπλισμό, απευθύνονται κυρίως σε μεγάλες παραγωγικές μονάδες με δυναμική επεξεργασίας γάλακτος άνω των τριανταπέντε τόνων. Η παρούσα επιχείρηση έχει άδεια από το κράτος να επεξεργαστεί έως τρεις τόνους γάλακτος ημερησίως για την Παρασκευή των

τυροκομικών της προϊόντων. Γίνεται αντιληπτό ότι για αυτό το είδος της επιχείρησης δεν υπάρχει οικονομικός τεχνολογικός εξοπλισμός. Για αυτό και καταφεύγει στην αγορά μεταχειρισμένων μηχανημάτων από μικρά τυροκομεία που έχουν κλείσει και πωλούν τμήματα του εξοπλισμού τους. Αυτό συντελεί στο να χάνεται η δυνατότητα των κρατικών χρηματοδοτήσεων, καθώς για το κράτος αποτελεί προϋπόθεση ο τεχνολογικός εξοπλισμός να είναι καινούριος.

Έτσι οι εταιρίες μεταποιήσεων και συγκεκριμένα τα τυροκομεία παραμένουν εκτός Ευρωπαϊκών προγραμμάτων χρηματοδότησης. Εντάσσονται μόνο στο στον αναπτυξιακό νόμο που περιλαμβάνει από το 100% της συμμετοχής το 60% να το αναλαμβάνει ο επιχειρηματίας και το υπόλοιπο 40% το κράτος. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται το κόστος, μειώνεται το κέρδος και ελλοχεύει ο κίνδυνος η αποπληρωμή να πραγματοποιηθεί σε βάθος χρόνου ή και ποτέ. Με αποτέλεσμα η επιχείρηση να σταματήσει να είναι βιώσιμη ή και να κλείσει.

Τέλος ένα ακόμα πρόβλημα για την βιωσιμότητα της επιχείρησης αποτελεί η δυσκολία αποπληρωμής των προϊόντων από τους μεσάζοντες με αποτέλεσμα την στέρηση της ρευστότητας από την επιχείρηση. Ας αναλύσουμε το φαινόμενο αναλυτικότερα. Το προϊόν είναι αναλώσιμο και έχει δεκαοχτώ μήνες περιθώριο από τη ημέρα παραγωγής να πωληθεί. Για αυτό και ο σκοπός της επιχείρησης είναι το προϊόν να έχει πωληθεί στο διάστημα των τριών μηνών από την ημέρα παραγωγής για να προλάβει να ενταχθεί στις αγορές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η επιχείρηση και οι μεσάζοντες που προμηθεύονται τα προϊόντα να διαπραγματεύονται την τιμή αλλά και την αποπληρωμή των οφειλών με επιταγές- χρεόγραφα. Οι επιταγές είναι πεντάμηνης ή και εξάμηνης λήξης και η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να γνωρίζει ποτέ ακριβώς θα γίνει η αποπληρωμή των οφειλών αυτών ώστε να γίνει και ο κατάλληλος προγραμματισμός. Ο κίνδυνος της μη αποπληρωμής των επιταγών είναι μεγάλος και μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση είτε στο κλείσιμο της είτε στον αναγκαστικό δανεισμό από τις τράπεζες με άγνωστο μέγεθος επιτοκίου.

6.3 Σχέσεις οικογενειακής επιχείρησης (τυροκομείο) πέρα της τοπικής κοινωνίας

Η αγορά της Θεσσαλονίκης, αρχικά, επιφυλακτικά υποδέχτηκε το προϊόν. Στη συνέχεια οι καταναλωτές δοκιμάζοντας το προϊόν έμειναν ευχαριστημένοι από την ποιότητα και την γεύση, καθώς η επιχείρηση χρησιμοποιεί τον παραδοσιακό τρόπο παρασκευής που διατηρεί αναλλοίωτη την γεύση. Επίσης οι καταναλωτές της Θεσσαλονίκης έδειξαν ιδιαίτερη προτίμηση στα «γκουρμέ» προϊόντα, όπως για παράδειγμα τα κίτρινα τυριά με πρόσμιξη μπαχαρικών, με αποτέλεσμα να αυξηθεί η ζήτηση των συγκεκριμένων ετικετών.

Βασικός παράγοντας στην επιτυχία αυτή συντέλεσε και η άριστη συνεργασία με τους μεσάζοντες που προώθησαν το προϊόν με επιτυχία στην αγορά της Θεσσαλονίκης αλλά και στην Βόρεια Ελλάδα γενικότερα. Τοποθετώντας με αυτόν τον τρόπο την επιχείρηση αλλά και τα προϊόντα της σε υψηλές θέσεις σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης.

Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει η επιχείρηση να εξάγει τα προϊόντα της στις Ευρωπαϊκές αγορές με σκοπό να αυξήσει τα κέρδη της είναι μεγάλες και τα εμπόδια συνεχώς αυξάνονται. Για παράδειγμα η συνεχής μεταβολή των γραφειοκρατικών καταστάσεων της φορολογίας κωλυσιεργούν τις διαδικασίες εξαγωγής. Επιπλέον η επιχείρηση θα πρέπει να επωμιστεί όλο το κόστος αλλαγής των ετικετών στις αντίστοιχες χώρες εξαγωγής, χωρίς όμως να υπάρχει οικονομική ενίσχυση σε μορφή χρηματοδότησης ή και αποζημίωσης από το Ελληνικό κράτος.

Υπό αυτές τις συνθήκες η επιχείρηση παραμένει στην εγχώρια αγορά και επικεντρώνεται στην βελτίωση των «γκουρμέ» προϊόντων της, όπου ο ανταγωνισμός είναι μικρότερος.

6.4 Στρατηγικές και προϋποθέσεις παρελθόντος, παρόντος και μέλλοντος

Η στρατηγική που ακολουθείται από τη επιχείρηση όλα τα χρόνια λειτουργίας της και δεν αλλάζει ανεξαρτήτων οικονομικών συνθηκών είναι ο συνεχής έλεγχος των πρώτων υλών (γάλα) που συντελεί στην άριστη ποιότητα των προϊόντων. Επιπλέον κατανοώντας τις δυσκολίες που δημιουργούνται στις μεγάλες αγορές, ο επιχειρηματίας να επικεντρώνεται σε μικρότερες αγορές και καταστήματα ώστε να είναι σίγουρος ότι θα λάβει σύντομα το χρηματικό ποσό που του αναλογεί. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση γνωρίζει με ακρίβεια τα κεφάλαια που διαθέτει και είναι σε θέση να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε δυσκολία, αποφεύγοντας τον δανεισμό.

Τέλος ο εκσυγχρονισμός των εγκαταστάσεων θα πρέπει να πραγματοποιείται σε επιτρεπτό βαθμό και συχνότητα. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται το κόστος της μεταποίησης και αυξάνονται τα κέρδη. Αυτό καθιστά και την επιχείρηση ανταγωνιστική στις τιμές της σε σχέση με άλλες αντίστοιχες επιχειρήσεις.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα κλασικά προϊόντα της οικογενειακής επιχείρησης όπως επίσης και τα gourmet προϊόντα, τα οποία την διαφοροποιούν σε σχέση με τις υπόλοιπες ανταγωνιστικές εταιρείες.

Κλασικά προϊόντα	Gourmet Προϊόντα
(παραγόμενα και από ανταγωνιστικές εταιρείες)	
Πεκορίνο	Μετσοβίτικο καπνιστό
Βλάχικο	Ριγανάτο
Μετζοβέλα	Μετσοβίτικο με πιπέρι
Γραβιέρα	Μετσοβίτικο με μπούκοβο
Φέτα (λευκό τυρί)	Το τυρί του Μπεκρή
	Σκορδάτο

Πίνακας 6.4 [Κλασικά & gourmet προϊόντα οικογενειακής επιχείρησης]

6.5 Οικονομικά δεδομένα οικογενειακής επιχείρησης

	Κόστος
Μηχανήματα	320.000-350.000
Κτήρια	100.000

Πίνακας 6.5.1 [Κόστος παγίων εγκαταστάσεων & εξοπλισμού]

Έτος	Συνολικά Φορολογικά Κέρδη	Καθαρά Κέρδη ανά Μέτοχο
2011	59.830,04	15.917,48
2012	23.188,29	6.146,35
2013	72.818,34	17.385,69
2014	49.355,46	12.174,35
2015	52.916,60	12.984,71

Πίνακας 6.5.2 [Τζίροι οικογενειακής επιχείρησης ετών 2011-2015]

Συμπεράσματα

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από ένα ευρύ φάσμα συστήματος διοίκησης. Μπορεί μια οικογενειακή επιχείρηση να ανήκει και να διοικείται εξ' ολοκλήρου από την οικογένεια, να διοικείται μερικώς από την οικογένεια, αλλά να ανήκει εξ' ολοκλήρου σε αυτήν ή μπορεί να ανήκει μερικώς στην οικογένεια και να διοικείται αποκλειστικά από αυτήν. Σε γενικές γραμμές, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι νέες, έχουν βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό, είναι μικρομεσαίες και έχουν τον έλεγχο του συστήματος διαχείρισης και διοίκησης τους. Ωστόσο, σημαντικός αριθμός αυτών έχουν επεκταθεί στην κατηγορία των μεγάλων επιχειρήσεων, έχουν περάσει στα χέρια επόμενων γενεών και έχουν εξελίξει την οργανωτική δομή τους.

Υποφέρουν συνήθως από ενδογενή προβλήματα, όπως ο αλτρουισμός, ο αυτοέλεγχος και ο ομοιομορφισμός του ιδιοκτήτη από την μια πλευρά και από την άλλη, ο διαχειριστικός ομοιομορφισμός, οι κακές διαχειριστικές επιλογές και οι ηθικοί κίνδυνοι που προκαλούνται από την έλλειψη σαφώς καθορισμένων αρμοδιοτήτων, στόχων, στρατηγικής και συστημάτων διοίκησης.

Αντιμετωπίζουν τις ίδιες επιχειρησιακές προκλήσεις όπως οι άλλες επιχειρήσεις, οι οποίες κυρίως εστιάζονται στην διατήρηση της βιωσιμότητας τους, στην αύξηση της κερδοφορίας τους, στην διαχείριση των ταμειακών ροών τους, στην ανάπτυξη σε νέες αγορές και στην παροχή ικανοποιητικής απόδοσης επένδυσης για τους ιδιοκτήτες τους. Παράλληλα όμως, οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό: αποτελούν ένα αναπόσπαστο δυαδικό σύστημα, μια ενιαία μονάδα, αυτή της οικογένειας-επιχείρησης. Η κάθε μια έχει τη δική της ιδιοκτησιακή δομή, γεγονός που προσθέτει ένα επιπλέον στοιχείο ιδιαιτερότητας, μοναδικότητας και πολυπλοκότητας. Η αντιμετώπιση αυτών των ιδιαίτερων προκλήσεων γίνεται σε καθεστώς έντονης οικογενειακής υποκειμενικότητας και συναισθηματικής φόρτισης. Αυτό το γεγονός καθιστά πολύ δύσκολη για κάθε οικογένεια την ανάπτυξη και εισαγωγή των απαιτούμενων διαδικασιών για την αντιμετώπιση των προκλήσεων.

Η διαδοχή των μελών στις κορυφαίες διοικητικές θέσεις μιας επιχείρησης είναι ένα κρίσιμο γεγονός σε οποιοδήποτε τύπο επιχείρησης. Στην περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων αυτό μπορεί να είναι ακόμη πιο σημαντικό, καθώς η βιβλιογραφία δείχνει ότι ο στόχος του ιδρυτή μπορεί να υπονομευθεί από τα

συμφέροντα της οικογένειας κατά τη στιγμή της διαδοχής.

Αυτή η εργασία σκοπό είχε την μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της οικογενειακής επιχείρησης εξετάζοντας από την μια πλευρά τις βασικές θεωρητικές έννοιες αλλά και από την άλλη βασικούς πυλώνες όπως είναι η διαδικασία της διαδοχής, η χρηματοδότηση και το μάνατζμεντ όπως επίσης και τη μελέτη της οικογενειακής επιχείρησης μας που εδρεύει στα Ιωάννινα.

Βιβλιογραφία

1. Arregle J. L., Hitt M. A., Sirmon D. G., & Very P., (2007) *The development of organizational social capital: Attributes of family firms*, Journal of Management Studies, 44.
2. Barnes L. B., (1988), *Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs*, Family Business Review, 1(1).
3. Beckhard R. & Dyer W. G., (1983), *Managing continuity in the family-owned business*, Organizational Dynamics, 12(1).
4. Brockaw L., (1992), *Why family businesses are best*, INC, March, 73-81.
5. Cadbury A., (2002), *Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's*, Egon Zehnder International.
6. Curimbaba F., (2002), *The dynamics of women's roles as family business managers*, Family Business Review, 15(3).
7. Danco L., (1982), *Beyond Survival: A Business Owner's Guide for Success*, University Press, Cleveland.
8. Δημητρέλης Σ. & Σκούφου Δ., (2011), *Ο Δεκάλογος της οικογενειακής επιχείρησης*, http://www.google.gr/#qBusiness-Definition-and-Characteristics-Strengths-and-Weaknesses&hl=el&sa=X&prmd=ivnso&ei=v8YITr_gDdTE8cjf36Cg&ved=0CCYQtgQ&bav=on.2.or.r_gc.r_pw.&fp=5b93a990e87e3c9b&biw=1159&bih=749
9. Doescher W. F., (1993), *How to shake the family tree*, D & B Reports, July-August.
10. Dumas C., (1989), *Understanding of father-daughter and father-son dyads in family-owned businesses*, Family Business Review, 2(1).
11. Dumas C., (1992), *Integrating the daughter into family business management*, Entrepreneurship Theory & Practice, 16(4).
12. Dyer W. G. & Handler W., (1994), *Entrepreneurship and family business: exploring the connections*, Entrepreneurship Theory and Practice, 19(1).
13. Fenn D., (1994), *Are your kids good enough to run your business*, INC, August.
14. Garcia-Alvarez E., Lopez-Sintas J., & Gonzalvo P., (2002), *Socialization patterns of successors in first- to second-generation family businesses*, Family

- Business Review, 15(3).
15. Haberman H. & Danes S., (2007), *Father-daughter and father-son family business management transfer comparison; Family FIRO model application*, Family Business Review, 20(2).
 16. Handler W., (1991), *Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms*, Journal of Small Business Management, 28(July).
 17. Handler W., (1992), *The family venture*, in Sahlman, W. and Stevenson, H. (Eds), *The Entrepreneurial Venture*, Harvard Business School, Boston.
 18. Hyatt I, (1992), *Fathers and sons*, INC, May.
 19. Jaffe D. T., (1992), *Working with the Ones You Love*, Conari Press, Berkeley-CA.
 20. Jimenez R., (2009), *Research on women in family firms: Current status and future directions*, Family Business Review, 22(1).
 21. Κανελλόπουλος X., (1994) Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα, Αθήνα.
 22. Keating N. & Little H., (1997), *Choosing the successor in New Zealand family farms*, Family Business Review, 10(2).
 23. Keogh J. & Forbes C, (1991), *Enduring generations of change*, Industrial Distribution, October, 28-34.
 24. Kepner E., (1983), *The family and the firm: a coevolutionary perspective*, Organizational Dynamics, 12(Summer).
 25. Kets de Vries M. F. R., (1993), *The dynamics of family controlled firms: the good news and the bad news*, Organizational Dynamics, 21(Winter).
 26. Κεφαλάς Α. Γ., (2005), *Η Διαδικασία Μετάβασης ή Διαδοχής*, Terry College of Business – University of Georgia Athens, Georgia.
 27. Κεφαλάς Α. Γ., (2008) *Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία, Κριτική*, Αθήνα.
 28. Klein S. B., Astrachan J. H. & Smyrnios K.X., (2005), *The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory*, Entrepreneurship: Theory & Practice, 29.
 29. Κομσέλης Α. (2011), Εφημερίδα Ελεύθερος Τύπος, τεύχος 38, ημερ. 18-1-2011.
 30. Leach D. & Leahy J., (1991), *Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies*, Economic Journal.

31. Longenecker J., Moore C, Petty W. (2005) Μάνατζμεντ μικρομεσαίων επιχειρήσεων, εκδόσεις Ελλην, Αθήνα.
32. Martin L., (2001), *More jobs for the boys? Succession planning in SMEs*, Women in Management Review, 16(5).
33. Morris M. H., Williams R. W. & Nel D., (1996), *Factors influencing family business succession*, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 2(3).
34. Milton L. P.,(2008), *Unleashing the relationship power of family firms: Identity confirmation as a catalyst for performance*, Entrepreneurship: Theory & Practice, 32.
35. Moores K., (2009), *Paradigms and theory building in the domain of business families*, Family Business Review, 22.
36. Nelton S., (1991), *Ten keys to success in family business*, Nations Business, 79 (April).
37. Neubauer F. & Lank A. G., (1998), *The family Business: its Governance for Sustainability*, Routledge, New York.
38. Osborne R. L., (1991), *Second-generation entrepreneurs: passing the baton in the privately-held company*, Management Decision, 29(1).
39. Πετράκης Π.Ε. (1996), *Επενδυτικά κίνητρα για τις Μ.Μ.Ε.*, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
40. Πετράκης Μ, (2006), *Έρευνα Μάρκετινγκ*, Σταμούλης, Αθήνα .
41. Royer S., Simons R., Boyd B. & Rafferty A., (2008), *Promoting family: A contingency model of family business succession*, Family Business Review, 21(1).
42. Sharma P., (2004), *An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future*, Family Business Review, 17(1).
43. Stavrou E., (1999), *Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business*, Journal of Small Business Management, 37(3).
44. Stavroulakis D., Goutsos S. & Bitsani E., (2011), *Succession in Greek Family Business: a Field Study*. Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας.
45. Thompson A.A. , Strickland AJ. (1987) *Strategic Management: Concepts and Cases*, Business Publications, Plano Texas.
46. Ward J. L., (1987), *Keeping the family business healthy: How to plan for*

- continuing growth profitability and family leadership*, San Francisco, Jossey.
47. Ward J. L. & Aronoff C. E., (1993), *In-laws in the family business*, Nations Business, 8.
48. Williams R., (1990), *Preparing Your Family to Manage Wealth*, Jossey-Bass, San Francisco-CA.
49. Χασσίδ Ι., Καραγιάννης Α.Δ. (1999), *Η επιχειρηματικότητα στην ελληνική οικονομία: οικονομική και κοινωνική προσέγγιση*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

<http://www.bep.gr>

<http://www.flashnews.gr>

<http://www.flashnews.gr>