

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

**«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ»**

ΒΑΣΙΛΑΚΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

*Διπλωματική εργασία υποβληθείσα προς μερική εκπλήρωση των απαραίτητων
προϋποθέσεων για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική και Περιφερειακή Ανάπτυξη*

**ΑΘΗΝΑ
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 2015**

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Περιφερειακή Ανάπτυξη έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

[ΒΑΣΙΛΑΚΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ]

[ΥΠΟΓΡΑΦΗ]

.....

.....

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζεται ο ρόλος των οικογενειακών επιχειρήσεων στην οικονομία της Ελλάδος και της Ευρώπης. Εν συνεχεία παρατίθενται μια σειρά από πολλούς ορισμούς για να γίνει κατανοητό, από πολλές οπτικές, τι ορίζεται ως οικογενειακή επιχείρηση. Έπειτα παρουσιάζεται η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων στην οικονομία της Ελλάδος και της Ευρώπης. Αναλύονται αρχικά οι επιδόσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων και η συμβολή τους στη μείωση του ποσοστού ανεργίας και στην παραγωγή του εγχώριου προϊόντος στην Ελλάδα και στην Ευρώπη. Επίσης παρουσιάζονται οι κλάδοι στους οποίους απασχολούνται οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Τέλος στην υπάρχουσα εργασία γίνεται αναφορά σημαντικών ερευνών που έχουν διεξαχθεί στις οικογενειακές επιχειρήσεις για τις επιδόσεις τους κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, οι οποίες αποδεικνύουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να αποτελέσουν τους κινητήριους μοχλούς που θα βγάλουν όλες τις χώρες από τη δίνη της οικονομικής ύφεσης

Επίσης παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Τα πλεονεκτήματα είναι στοιχεία, τα οποία κάνουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις να ξεχωρίζουν από τις υπόλοιπες και τις καθιστούν ανθεκτικές απέναντι σε δύσκολες συνθήκες. Αντίθετα τα μειονεκτήματα πηγάζουν από την πολύπλοκη δομή των οικογενειακών επιχειρήσεων, από την ανεπισημότητα και την απουσία πειθαρχίας. Στη συνέχεια της εργασίας αναλύονται οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις. Η ανάλυση αυτή είναι σημαντική έτσι ώστε και οι υπόλοιπες οικογενειακές επιχειρήσεις να κατανοήσουν τι πρέπει να πράξουν για να φτάσουν στην επιτυχία. Στη συνέχεια της εργασίας αναλύονται τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις, τα οποία τις εμποδίζουν από μια επιτυχημένη και υγιή πορεία. Το σημαντικότερο πρόβλημα είναι η πρόσβαση σε χρηματοδότηση αφού οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις δεν αποτελούν πρώτες επιλογές για χρηματοδότηση από τις τράπεζες και δεν έχουν την απαιτούμενη ενίσχυση από τα κράτη

Έπειτα γίνεται αναφορά στο θέμα της διαδικασίας της διαδοχής το οποίο είναι το πιο φλέγον ζήτημα για την πλειονότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Αποδεικνύεται ότι είναι το σοβαρότερο ζήτημα, από το γεγονός, ότι το 70% των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτυγχάνει να λειτουργήσει στην επόμενη γενιά, ενώ το 15% λειτουργεί επιτυχώς μέχρι και την τρίτη γενιά. Επιπρόσθετα αναλύονται οι λανθασμένες επιλογές στις οποίες προχωρούν οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων κατά τα στάδια της διαδοχής με αποτέλεσμα να αποτυγχάνει η διαδικασία και κατά συνέπεια, να παύει να λειτουργεί η επιχείρηση σε κάποια μελλοντική χρονική στιγμή. Παρουσιάζονται επίσης τα στάδια τα οποία συνιστούν τη διαδικασία διαδοχής

και οι στρατηγικές επιλογές που πρέπει ο ιδιοκτήτης να επιλέξει έτσι ώστε να γίνει ομαλά η μετάβαση των ηνίων της επιχείρησης στο διάδοχο

Εν συνεχεία παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του ζητήματος της πρόσληψης στην επιχείρηση των οικογενειακών μελών ως εργαζομένων. Γίνεται κατανοητό ,ότι ο ιδιοκτήτης θα πρέπει κάθε φορά να συνυπολογίζει κάθε φορά τα θετικά και τα αρνητικά μπροστά σε μια ενδεχόμενη πρόσληψη εργαζομένου ,από το άμεσο οικογενειακό του περιβάλλον ,έτσι ώστε σε καμιά περίπτωση να μη ζημιωθεί η επιχείρηση.

Έπειτα αναλύεται ο ρόλος της συζύγου του ιδιοκτήτη και η συμβολή της στην οικογενειακή επιχείρηση και η συνύπαρξη , εντός της οικογενειακής επιχείρησης, των θεσμών της οικογένειας και της επιχείρησης.

ABSTRACT

In this thesis, is analyzed, the role of the family business in the economy of Greece and Europe. Furthermore, is shown, a number of definitions, for many to understand, what is defined as a family business. In addition, is shown, the importance of family enterprises in the economy of Greece and Europe. First of all, is analyzed the performance family businesses and their contribution to reduction of unemployment rate and the production of domestic product in Greece and Europe. Secondly, are presented, the branches, in which family businesses are engaged. Finally, in this thesis, there are important researches carried out on performance of family businesses, during the economic crisis, which show, that family businesses can save the countries from the economic downturn

They are also presented the advantages and disadvantages of family business. The advantages make family business to stand out from the rest and make them resistant against harsh conditions. Contrary disadvantages stem from the complex structure of family business, the informality and lack of discipline.

In the following of thesis, are analyzed, the methods used by successful family business. This analysis is important for the other family business to understand, what should do in order to be successful business. Moreover, are analyzed, the problems faced by family businesses, which inhibit a successful and healthy way. The major problem is access to financing, since these businesses are not first choices for funding from banks and they do not have the necessary support from the governments.

Moreover, referring to the issue of the succession process, which is the most important issue for the majority of family businesses. It turns out, that is the most serious problem, by the fact, that the 70% of family businesses fail to function the next generation, while 15% operate successfully until the third generation.

Furthermore, are analyzed, the wrong choices, which are chosen from the owners of family businesses, during the succession process. Consequently the succession process fails and is very possible that the family business ceases to operate at some future time. They are also presented

the steps that constitute the succession process and the strategic choices, that the owner should choose in order to achieve smooth transition of the company's government to the successors.

In addition, are presented, the pros and cons of the issue of recruitment in the business of family members as workers. It is understood, that the owner should assess, each time, the positives and the negatives, when he wants to recruit someone from family in order to not harm the business.

Furthermore, are analyzed, the role of the wife of the owner and her contribution to the family business and the interaction of the family institution and business within the family business

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	3
Abstract	5
Πρόλογος– Εισαγωγή	9
Ευχαριστίες	10
1. Σκοπός και Σημαντικότητα της Παρούσης Εργασίας	11
2. Ιστορική Αναδρομή και Ορισμοί Οικογενειακών Επιχειρήσεων	12
3. Ο Ρόλος και η Θέση των Οικογενειακών Επιχειρήσεων στην Ελληνική Οικονομία.....	14
3.1 Έντεκα Οικογενειακές Επιχειρήσεις που κάνουν περήφανη την Ελλάδα.....	15
3.2 Ανθεκτικές στην Κρίση οι Ελληνικές Οικογενειακές Επιχειρήσεις.....	16
4. Ο Ρόλος και η Θέση των Οικογενειακών Επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Οικονομία.....	17
4.1. Οι Κλάδοι στους οποίους απασχολούνται οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις.....	20
4.2. Οι Κορυφαίες Οικογενειακές Επιχειρήσεις στην Ευρώπη	21
4.3. Η Θέση των Οικογενειακών Επιχειρήσεων στη Γερμανική Οικονομία.....	22
4.4. Η Θέση των Οικογενειακών Επιχειρήσεων στη Βρετανική Οικονομία.....	24
5. Μεθοδολογία.....	25
6. Τα Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων.....	30
7. Η Διαδικασία της Διαδοχής.....	42
7.1. Λάθη κατά τη Διαδικασία της Διαδοχής	44
7.2. Στάδια της Διαδικασία της Διαδοχής.....	47
8. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Πρόσληψης Οικογενειακών Μελών.....	48
9. Ο Ρόλος των Γυναικών στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις.....	52
10. Θεσμός Οικογένεια –Θεσμός Επιχείρηση	53
11. Συμπεράσματα	55
12. Βιβλιογραφία.	62
13. Πηγές Διαδικτύου.....	63
14. Βιογραφικό Σημείωμα.....	67

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ - ΠΙΝΑΚΕΣ - ΕΙΚΟΝΕΣ

1 Πίνακας 1 :Συμμετοχή των Οικογενειακών Επιχειρήσεων στην Ελληνική Οικονομία.....	15
2 Εικόνα 1 :Family Business Across Europe: Percentage of Total of Companies.....	18
3 Εικόνα 2 :Size Class Consideration of the European Economy and the European Family Business Sector.....	21
4 Πίνακας 2 :Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	41
5 Εικόνα 3 :Το Μοντέλο Τριών Κύκλων της Οικογενειακής Επιχείρησης.....	55

ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των σπουδών μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα “Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης” στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σκοπός της εργασίας μου ήταν να αποκτήσω περαιτέρω γνώσεις για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν μια ιδιαίτερη κατηγορία επιχειρήσεων. Επιπλέον με την παρούσα εργασία είχα ως σκοπό να δείξω τον σπουδαίο ρόλο που έχουν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις στην οικονομία της Ελλάδος και της Ευρώπης. Εκτός αυτού είχα σκοπό να δείξω το ενδιαφέρον που παρουσιάζει η μελέτη των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Στις επιχειρήσεις αυτές συχνά συγκρούεται ο θεσμός της οικογένειας με το θεσμό της επιχείρησης. Εκτός των άλλων, σε μια οικογενειακή επιχείρηση, κάποιος μπορεί να συμμετέχει από τρεις βασικούς κύκλους, τη ιδιοκτησία, της οικογένειας και της επιχείρησης. Δηλαδή με άλλα λόγια μπορεί να ασκεί επιρροή στην επιχείρηση χωρίς να αποτελεί ενεργό μέλος της. Επίσης μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει το φλέγον θέμα της διαδοχής, που αποτελεί μεγάλο εμπόδιο για την πλειονότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων αλλά και οι μέθοδοι που ακολούθησαν πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις για να φτάσουν τελικά στην επιτυχία.

Είναι αρκετά σημαντικό να εξεταστεί ο ρόλος των οικογενειακών επιχειρήσεων ειδικά στις τωρινές συνθήκες κρίσης που βιώνει η Ελλάδα και γενικά η πλειονότητα των χωρών της Ευρώπης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να αποτελέσουν τον κινητήριο μοχλό επανεκκίνησης των οικονομιών της Ευρώπης και να τις οδηγήσουν σε μια πορεία ευημερίας. Πρέπει να γίνει κατανοητό από τις πολιτικές ηγεσίες όλων των κρατών ότι πρέπει να ενισχυθούν σημαντικά οι οικογενειακές επιχειρήσεις είτε με μεγαλύτερη χρηματοδότηση είτε διεξάγοντας βοηθητικά, συμβουλευτικά σεμινάρια στους ιδιοκτήτες για καλύτερη διακυβέρνηση των επιχειρήσεών τους. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν, με την κατάλληλη ενίσχυση, να προσφέρουν πολλά στην οικονομία αφού χαρακτηρίζονται από αρετές, όπως συνεχή τάση για καινοτομία, αγάπη των μελών τους για αυτό που κάνουν, υψηλά κίνητρα για το καλύτερο

αποτέλεσμα και μεγάλη έμφαση στην ποιότητα για την διατήρηση της φήμης τους. Οπότε με την κατάλληλη ενίσχυση, οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα καταφέρουν να παραμερίσουν μειονεκτήματα όπως η ύπαρξη του στοιχείου της ανεπισημότητας, η απουσία οργανωμένου σχεδίου διαδοχής και τα προβλήματα, όπως μειωμένη πρόσβαση σε ρευστότητα και κατά συνέπεια θα είναι πιο ικανές να προσφέρουν ακόμα περισσότερα στην οικονομία και στα κοινωνικά σύνολα.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα Καθηγητή μου για τις πολύτιμες επιστημονικές του συμβουλές, την επίβλεψη και τη συμπαράσταση που μου έδωσε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσης διπλωματικής εργασίας.

Εκτός αυτού ευχαριστώ θερμά όλο το Διδακτικό Προσωπικό του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών του τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης για όλες τις χρήσιμες και ενδιαφέρουσες γνώσεις που αποκόμισα τη συγκεκριμένη διετία.

Επίσης θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στου ανθρώπους του στενού οικογενειακού και φιλικού μου περιβάλλοντος που με στήριξαν πρακτικά και ψυχολογικά έτσι ώστε να ολοκληρώσω την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας. Τέλος αφιερώνω τη συγκεκριμένη εργασία στους γονείς μου ,οι οποίοι μου δίδαξαν όλες τις απαραίτητες αρχές και αξίες για να προχωρήσω στη ζωή μου.

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπός της παρούσης εργασίας είναι να αναλυθεί η υπόθεση « Έχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις σημαντικό ρόλο στην οικονομία της Ελλάδας και της Ευρώπης; ». Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν και μπορούν να προσφέρουν πολλά στην κοινωνία και στην οικονομία και ειδικά την σημερινή εποχή της κρίσης να βγάλουν από το οικονομικό αδιέξοδο πολλές χώρες της Ευρώπης συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδος .Σκοπός της εργασίας είναι να παρατεθούν τα πλεονεκτήματα και η επίδοση των οικογενειακών επιχειρήσεων στην αγορά έτσι ώστε να γίνει φανερό ,ότι πρέπει η πολιτεία να στηριχτεί στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις περισσότερο. Επίσης η εργασία έχει σκοπό να δείξει τα προβλήματα των συγκεκριμένων επιχειρήσεων έτσι ώστε η πολιτεία να τις βοηθήσει να τα λύσουν, για να είναι πλέον ικανές, να προσφέρουν το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα στην οικονομία και στην κοινωνία

Η παρούσα εργασία έχει μεγάλη σημαντικότητα, επειδή προσφέρει με πολύ αναλυτικό τρόπο ολοκληρωμένες γνώσεις για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, τα πλεονεκτήματα τους, τα μειονεκτήματα τους, τις μεθόδους τους για να φτάσουν στην επιτυχία και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν . Επίσης η παρούσα εργασία προσφέρει στον αναγνώστη ολοκληρωμένη γνώση για το καίριο ζήτημα της διαδικασίας της διαδοχής, δηλαδή τα λάθη που πρέπει να αποφεύγονται από τις επιχειρήσεις, σε σχέση με το συγκεκριμένο ζήτημα, τα στάδια της διαδοχής , τις στρατηγικές που πρέπει να ακολουθήσει σε σχέση με τα άτομα που είναι οι πιθανοί διάδοχοι. Επιπρόσθετα παρατίθενται με αναλυτικό τρόπο τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του καίριου θέματος της πρόσληψης συγγενικού μέλους στην επιχείρηση.

Τέλος η συγκεκριμένη εργασία, μπορεί να αποτελέσει και σε πρακτικό επίπεδο, μια χρήσιμη βοήθεια σε εν ενεργεία ή σε νέους ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων έτσι ώστε να αποφύγουν τα λάθη και να λάβουν τις καλύτερες αποφάσεις έτσι ώστε η επιχείρησή τους να επιτύχει στο μέλλον.

2. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ιδέα της οικογενειακής επιχείρησης δημιουργήθηκε όταν τα άτομα συνειδητοποίησαν, ότι για να μπορέσουν να επιβιώσουν, είναι απαραίτητο να συνεργαστούν με άλλα άτομα. Τα άτομα που αρχικά συνεργάζονται ένα άτομο είναι τα μέλη της οικογένειάς του, τα οποία έχουν όμοιες ανάγκες αλλά και τις απαραίτητες ικανότητες για να τις ικανοποιήσουν. Ο ιδρυτής της οικογενειακής επιχείρησης είναι κατά κανόνα ο πατέρας ο οποίος έχει καθήκον να εξασφαλίσει τα απαραίτητα για την οικογένεια του. Εν συνεχεία τον πατέρα διαδεχόταν ο μεγαλύτερος γιος της οικογένειας στη ηγεσία. Μια επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθος και τη νομική μορφή που έχει, μπορεί να ενταχθεί στην κατηγορία των οικογενειακών επιχειρήσεων, όταν τα μέλη της οικογένειας, που ηγείται της επιχείρησης, είναι οι βασικοί συντελεστές των εργασιών της και είναι αυτοί που με τις ενέργειες τους την οδηγούν σε κάποια συγκεκριμένη πορεία. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντικές για τον επιχειρηματικό χώρο επειδή προωθούν την επιχειρηματικότητα. Αυτό το επιτυγχάνουν επειδή καταφέρνουν να μεταδώσουν σε όλα τα μέλη τους τις αρετές της αφοσίωσης και της υπερηφάνειας για την επιχείρηση. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, έτσι με τον τρόπο αυτό, οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος είναι πιο ανθρώπινες και η απόδοση των εργαζομένων υψηλότερη. Επίσης οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων φημίζονται για το ορθό πλάνο προϋπολογισμού και για τις μεγάλες δυνατότητες που έχουν ως επιχειρηματίες, το οποίο αποδεικνύεται από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις τους λειτουργούν με επιτυχία σε σύγκριση με μεγάλο αριθμό μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Πέρα από τα πλεονεκτήματα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από μειονεκτήματα τα οποία εμποδίζουν την επιτυχημένη πορεία τους. Σε πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις απουσιάζει η επαγγελματική επισιμότητα στις εργασίες τους, οι προσλήψεις εργαζομένων δεν χαρακτηρίζονται από αξιοκρατία, απουσιάζουν οι εκσυγχρονισμένοι τρόποι επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων των επιχειρήσεων και δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των οικογενειακών μελών, οι οποίες αυξάνονται όσο μεγαλύτερη είναι η πολυπλοκότητα της οικογένειας, δηλαδή όσο αυξάνεται ο αριθμός των οικογενειακών μελών, εντός της οικογενειακής επιχείρησης. (Understanding The Small Family Business, Denise E. Fletcher, 2002, p. 112-113)

Ο ρόλος των οικογενειακών επιχειρήσεων θεωρείται ότι είναι ο πιο σημαντικός για την πορεία όλων των οικονομιών παγκόσμια. Πρώτον είναι πολυάριθμες, μάλιστα στα περισσότερα κράτη του δυτικού κόσμου οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν περισσότερο από το 80% των συνολικών επιχειρήσεων που βρίσκονται σε λειτουργία. Επιπλέον παίζουν σπουδαίο ρόλο στην παραγωγή των εθνικών προϊόντων όλων των κρατών και ενισχύουν σημαντικά τον τομέα της απασχόλησης. Επιπρόσθετα, παρά το γεγονός ότι η πλειονότητα αυτών είναι πολύ μικρού ή μεσαίου μεγέθους, εντούτοις σε αυτές εργάζονται περισσότεροι από το 35% των εργαζομένων και αποτελούν το 40% του συνολικού εθνικού προϊόντος κάθε χώρας. Αυτό σημαίνει ότι προσφέρουν στην αύξηση του δείκτη απασχόλησης και στην αύξηση του εθνικού εισοδήματος. (Sarah Drakopoulou Dodd & Αλέξης, n.d. p. 1-2)

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ενώ, επίσης πολλές μεγάλες επιχειρήσεις είναι οικογενειακές. Στο παρελθόν θεωρούνταν ως οι πιο ανεπιτυχείς επιχειρήσεις λόγω του οικογενειακού τους χαρακτήρα, και η επιτυχία ορισμένων θεωρούταν ως παράδοξο φαινόμενο. Παρά ταύτα, την τωρινή περίοδο, έχουν μεγαλώσει την οντότητα τους και συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην απασχόληση και την ανάπτυξη. (Αθηνά Σουρλαντζή, n.d., p. 86)

Για την κατανόηση της έννοιας της οικογενειακής επιχείρησης είναι σημαντικό να οριστεί τι είναι οικογενειακή επιχείρηση. Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί που εκφράζουν τι είναι οικογενειακή επιχείρηση.

Ένας χρήσιμος ορισμός ,για την κατανόηση της έννοιας της οικογενειακής επιχείρησης, είναι ο παρακάτω ορισμός, σύμφωνα με τον οποίο, μια επιχείρηση με οποιοδήποτε μέγεθος, θεωρείται οικογενειακή όταν :

- a. Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στην λήψη αποφάσεων βρίσκεται στην κατοχή φυσικού προσώπου (ή φυσικών προσώπων) που έχει ιδρύσει την επιχείρηση, ή στην κατοχή φυσικού προσώπου που έχει αποκτήσει το μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης, ή στην κατοχή της/του συζύγου, των γονέων, του παιδιού ή των άμεσων κληρονόμων του παιδιού
- b. Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στην λήψη αποφάσεων είναι άμεση ή έμμεση
- c. Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής συμμετέχει ουσιαστικά στη διοίκηση της επιχείρησης
- d. Εισηγμένες εταιρείες ανταποκρίνονται στον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης, εάν το πρόσωπο που ίδρυσε ή απέκτησε την εταιρεία (μετοχικό κεφάλαιο) ή οι οικογένειές τους ή οι απόγονοί τους έχουν το 25 τοις εκατό των δικαιωμάτων στη λήψη των αποφάσεων που προέρχεται από το μετοχικό τους κεφάλαιο.

(<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>, n.d.)

Εκτός αυτού μια επιχείρηση ορίζεται ως οικογενειακή όταν η πλειοψηφία της βρίσκεται στην κατοχή μιας οικογένειας, συμπεριλαμβανομένου του ιδρυτή ή των ιδρυτών της και του απογόνου ή των απογόνων που θα κληρονομήσουν την επιχείρηση από αυτούς.

(<http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/content/en/6735/Family-Business-Definitionand-Characteristics-%E2%80%93-Strengths-and-Weaknesses>, n.d.)

Επιπρόσθετα, η οικογενειακή επιχείρηση είναι μια εμπορική οργάνωση όπου στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων συμμετέχουν πολλές γενιές, οι οποίες σχετίζονται εξ αίματος ή εξ αγχιστείας, και έχουν ταυτίσει την ύπαρξη τους με την επιχείρηση βρισκόμενοι στην ηγεσία της. Εκτός αυτού σε μια οικογενειακή επιχείρηση, ένας ή περισσότεροι που απασχολούνται στον διοικητικό τομέα της επιχείρησης, είναι μέλη της οικογένειας που ελέγχει την επιχείρηση. Επίσης μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να βρίσκεται υπό την ηγεσία ατόμων που δεν είναι οικογενειακά μέλη. Όμοια μπορεί να διοικείται και από μη οικογενειακά μέλη.

(http://en.wikipedia.org/wiki/Family_business, n.d.)

3. Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΘΕΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν την σπονδυλική στήλη της ελληνικής οικονομίας. Η πορεία της ελληνικής οικονομίας είναι άμεσα συνδεδεμένη με την πορεία οικογενειακών επιχειρήσεων, αφού αυτές αποτελούν τη μεγάλη πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων. Αξίζει να αναφερθεί, ότι το 80% του συνόλου των ελληνικών επιχειρήσεων είναι οικογενειακές, το οποίο σημαίνει ότι είναι η κυρίαρχη κατηγορία επιχειρήσεων στην ελληνική οικονομία. Εκτός αυτού στην Ελλάδα λειτουργεί ο μεγαλύτερος αριθμός μικρών επιχειρήσεων σε σχέση με τα υπόλοιπα κράτη της Ευρωζώνης, εκ των οποίων, η πλειονότητα αυτών, αφορά μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στον τουριστικό και γεωργικό κλάδο. Επίσης αρχίζουν να δημιουργούνται οικογενειακές επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στις υψηλές τεχνολογίες με κύριο αντικείμενο την πληροφορική και περισσότερο σε περιφερειακό επίπεδο. Πέρα από μικρές, λειτουργούν και μεγάλες ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ναυτιλία και τις κατασκευές. (Παπαποστόλου Δωροθέα – Ερωδίτη, 2013, p. 15)

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι εξέχουσας σημασίας στην ελληνική οικονομία και θέτουν τις βάσεις για την διενέργεια επιχειρηματικών κινήσεων. Το γεγονός ότι χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη ισχυρών οικογενειακών σχέσεων, που δυναμώνουν ολοένα με το χρόνο, τις έχουν καταστήσει τον κυριότερο πυρήνα επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα καλύπτουν ποσοστό παραγόμενου εθνικού προϊόντος άνω του 40% και σε αυτές εργάζονται περισσότεροι από το 35% των Ελλήνων εργαζομένων όπως συμβαίνει και στην υπόλοιπη Ευρώπη. Αυτό σημαίνει ότι ενισχύουν την αύξηση του δείκτη απασχόλησης των Ελλήνων εργαζομένων και ενισχύουν το ελληνικό εθνικό εισόδημα. Ο παρακάτω πίνακας δείχνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό αριθμό από τις 20 πιο κερδοφόρες επιχειρήσεις σε κάθε κλάδο.

Πίνακας 1: Συμμετοχή των Οικογενειακών Επιχειρήσεων στην Ελληνική Οικονομία

Κλάδος	Οικογενειακές επιχειρήσεις στις 20 μεγαλύτερες του κλάδου*	Εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών	Έδρα εκτός Αττικής
Ξενοδοχεία & Εστίαση	17	3	11
Γεωργία & Αλιεία	15	3	10
Κατασκευές	15	5	0
Ορυχεία & Λατομεία	12	-	7
Εμπόριο	10	6	0
Μεταποίηση	8	7	2
Μεταφορές & Επικοινωνίες	5	2	1
Τράπεζες	3	3	0

* Κατάταξη με βάση τα κέρδη του 2006

Πηγή: Sarah Drakopoulou Dodd και Αλέξης Κομσέλης, n.d.

Από τον πίνακα συμπεραίνουμε ,ότι από τις 20 κορυφαίες επιχειρήσεις σε κάθε κλάδο της ελληνικής οικονομίας, οι περισσότερες βρίσκονται υπό τον έλεγχο οικογενειών. Αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί δείχνει, ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις ,όχι μόνο προσφέρουν αλλά πρωτοστατούν μεταξύ των υπόλοιπων επιχειρήσεων στην ελληνική οικονομία. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι πρέπει να ενισχυθούν οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις, έτσι ώστε το ελληνικό κράτος να αντιμετωπίσει την τωρινή οικονομική κρίση.

3.1. ΕΝΤΕΚΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΠΕΡΗΦΑΝΗ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Γεγονός που δείχνει τη σημαντικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, αποτελεί η διεθνής εκδήλωση GREAT TASTE AWARDS που διεξήχθη το Σεπτέμβριο του 2012, στην οποία 11 μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις τροφίμων θριάμβευσαν κάνοντας την Ελλάδα περήφανη παγκόσμια. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις θριάμβευσαν μεταξύ 1000 επιχειρήσεων 8000 προϊόντων. Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι οι τέσσερις είναι οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν δύο ή τρία μέλη (Ελαιώνες Σακελλαρόπουλου, Simply Delicious, Μελισσουργεϊόν, Candias Oil). Επιπλέον τρεις από αυτές (Odyssea, The Greek Deli, Karpos Company), βρίσκονται εκτός Ελλάδος στη Μεγάλη Βρετανία και στην Ιαπωνία. Οι υπόλοιπες τέσσερις (Τυροκομείο Αρβανίτη, Γαία, Blauel και Esti) είναι μικρές επιχειρήσεις, στις οποίες εργάζονται 30 με 50 εργαζόμενοι. Το γεγονός ότι οι τελευταίες είναι μικρές καθιστά

ακόμα μεγαλύτερη τη σημασία του θριάμβου τους και δείχνει ότι μπορεί να έρθει η επιτυχία εάν υπάρχει ποιότητα. Από το θρίαμβο αυτό γίνεται κατανοητό, ότι παρά το γεγονός ότι η Ελλάδα ταλανίζεται από τις σφοδρές συνέπειες της κρίσης, μπορούν οι επιχειρήσεις να φτάσουν την επιτυχία. Αυτό θα γίνεται δυνατό όταν οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην ποιότητα, χρησιμοποιούν τις καλύτερες ελληνικές πρώτες ύλες, έχουν δημιουργήσει ικανά δίκτυα για να εξάγουν τα προϊόντα τους, τα οποία μπορεί να έχουν ως βάση κύκλους γνωριμιών, να είναι γνώστες της διεθνούς πραγματικότητας και να είναι έντιμες. Δηλαδή αποδεικνύεται ότι δεν χρειάζονται απαραίτητα η ισχυρή χρηματοδότηση και το δυνατό όνομα για να επιτύχει μια επιχείρηση, αλλά μεγάλη προσπάθεια. (Newsbomb, 2012)

3.2. ΑΝΘΕΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΚΡΙΣΗ ΟΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις κατάφεραν να αντέξουν κατά την περίοδο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που ξέσπασε το 2008. Σε αυτό το συμπέρασμα έφτασε η έρευνα που διεξήγαγε η Ernst & Young¹ τον Ιούνιο του 2014 «Έτοιμες για την επόμενη μέρα; Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις». Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη την περίοδο του Νοεμβρίου 2013 με Απρίλιο 2014 σε 62 ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις πρώτης, δεύτερης, τρίτης και τέταρτης γενιάς οι οποίες παρουσιάζουν διάφορες ομοιότητες και διαφορές. Τους τελευταίους 12 μήνες οι επιχειρήσεις αυτές πραγματοποίησαν ενδιαφέρουσες επιδόσεις. Το 26% από αυτές, αύξησε τις επιδόσεις κατά ποσοστό 10% – 15%, το 8% πραγματοποίησε αύξηση άνω του 15% και το 36% είχε σταθερές επιδόσεις. Μόνο στο 29% των επιχειρήσεων μειώθηκαν οι οικονομικές επιδόσεις. Οι παραπάνω επιδόσεις δίνουν αισιόδοξα μηνύματα ότι οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ανθεκτικές απέναντι στην κρίση, την ίδια στιγμή που άλλες επιχειρήσεις έχουν σταματήσει να λειτουργούν ή βρίσκονται στα όρια του κλεισίματος. Οι λόγοι της ανθεκτικότητάς τους είναι οι εξής. Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις λειτουργούν με μακροχρόνιο ορίζοντα και δεν επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους μόνο στο παρόν, είναι ευέλικτες, αντιδρούν ανάλογα με τις υπάρχουσες κάθε φορά συνθήκες, επιλέγουν αξιόπιστους τρόπους χρηματοδότησης, είναι καινοτομικές. Εκτός αυτού δίνουν μεγάλη σημασία στην ποιότητα των προϊόντων τους και στη ικανοποίηση των πελατών τους γιατί οι οικογένειες που τις διοικούν έχουν ως στόχο να διατηρούν τη φήμη τους σε υψηλό επίπεδο. Η διακυβέρνηση τους είναι πιο ευέλικτη, με πιο απλές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και λιγότερες βαθμίδες διοίκησης και έτσι είναι πιο εύκολο να ανακληθεί μια τυχόν λανθασμένη απόφαση. Τέλος η ύπαρξη εμπορικού σήματος διευκολύνει τον διαχωρισμό τους

¹ Η Ernst & Young είναι μια πολυεθνική εταιρεία επαγγελματικών υπηρεσιών με έδρα το Λονδίνο. Η συγκεκριμένη εταιρεία δημιουργήθηκε το 1849 με την ίδρυση Harding & Pulein στην Αγγλία και προέκυψε από τη συγχώνευση των εταιρειών Ernst & Whinney και Arthur Young & ΣΙΑ το 1989. Η Ernst & Young προσφέρει, φορολογικές και συμβουλευτικές και υπηρεσίες διασφάλισης σε άλλες επιχειρήσεις. Βρίσκεται στις τέσσερις κορυφαίες ελεγκτικές εταιρείες και έχει την τρίτη καλύτερη επίδοση στο τομέα των επαγγελματικών υπηρεσιών

από άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και έτσι δεν απειλείται το μερίδιο που έχουν στην αγορά. (Λιάνα Τσαταλμπασιδου-Παπατέρπου, 2014)

Επιπλέον οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν και ένα σημαντικό προτέρημα σε σύγκριση με τις μη οικογενειακές. Αυτό είναι το στοιχείο της κουλτούρας και της οικογενειακής παρουσίας, η οποία στηρίζει οικονομικά και συναισθηματικά έτσι ώστε να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα της κρίσης. Εξάλλου οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν πιο εύκολα να ανταπεξέλθουν στη μείωση των κερδών λόγω της κρίσης αφού είναι δυνατό κάποιοι από τους εργαζόμενους να εργάζονται με μειωμένο ή μηδενική αμοιβή για κάποια περίοδο. (Παπαποστόλου Δωροθέα – Ερωδίτη, 2013, p. 15-17)

4. Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΘΕΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα σημαντικό σύνολο επιχειρήσεων ανάμεσα στις ενεργές ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, έχουν σπουδαία συμβολή στην ενδυνάμωση της οικονομίας της Ευρώπης και αποτελούν νευραλγικό παράγοντα για την Ευρωπαϊκή κοινωνία. Και αυτό γιατί πέρα από το γεγονός, ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν το 60% των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, επίσης απασχολούν το 40%- 50% των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα στην Ευρώπη, δηλαδή έχουν μεγάλη συμβολή στη λύση του προβλήματος της ανεργίας. Επίσης όταν επενδύουν στηρίζονται αποκλειστικά στα δικά τους κεφάλαια και δεν προβαίνουν σε δανειακή χρηματοδότηση το οποίο σημαίνει ότι αποτελούν αξιόπιστες επιχειρήσεις που σχεδιάζουν όλες τους τις κινήσεις. Εκτός των άλλων ενεργούν με μακροχρόνιο ορίζοντα, προσπαθώντας ολόένα να βελτιώνουν τη θέση των πελατών τους, του εργατικού τους δυναμικού και των μετόχων τους το οποίο είναι πολύ σημαντικό, αφού δείχνει ότι δεν εφησυχάζονται και ότι πάντα προσπαθούν για το καλύτερο αποτέλεσμα. Εκτός αυτού, η επιτυχής τους δράση στον επιχειρηματικό χώρο δείχνει την μεγάλη αξία της οικογένειας και τις δυνατότητες που έχουν τα μέλη της για θετικά αποτελέσματα εάν συνεργαστούν σωστά. Ένα άλλο επίσης σημαντικό στοιχείο είναι ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις, λόγω του ότι προωθούν την καινοτομία και τη μεθοδικότητα στις εργασίες τους, αποτελούν φυσικά σχολεία επιχειρηματικότητας για όλους τους εργαζόμενους που απασχολούν, δίνοντας τα εφόδια στους πιο ικανούς από αυτούς, από την πολυετή τους εμπειρία στην επιχείρηση, να αναδειχθούν σε επιτυχημένους επιχειρηματίες στο μέλλον. (KPMG, n.d.)

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντικές και αποτελούν την σπονδυλική στήλη της ευρωπαϊκής οικονομίας και αφού προωθούν με επιτυχία την επιχειρηματικότητα. Επίσης κύρια

χαρακτηριστικά τους είναι, ότι είναι παραγωγικές, ανταγωνιστικές, βιώσιμες και δημιουργούν θέσεις εργασίας. Η ανάπτυξη της Ευρώπης οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην συμβολή των οικογενειακών επιχειρήσεων στην οικονομία και στην ευημερία τους. Για το λόγο αυτό, πρέπει τα κράτη της Ευρώπης να στηρίζουν περισσότερο το έργο των οικογενειακών επιχειρήσεων γιατί αυτές αποτελούν ένα αξιόπιστο παράγοντα για την επανεκκίνηση της οικονομίας και την απομάκρυνσή της από τις συνθήκες ύφεσης (John Perry, 2012)

Ο παρακάτω χάρτης δείχνει την μεγάλη παρουσία των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Σχεδόν σε όλες τις χώρες του διαγράμματος, οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπερνούν το 65-70% των συνολικών επιχειρήσεων της κάθε χώρας και σε κάποιες χώρες ισοδυναμούν με το 90%. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι μεγάλο σε όλο τις χώρες ανεξάρτητα σε ποιο σημείο της Ευρώπης εδράζονται. Επιπλέον παρατηρούμε, ότι οι χώρες με τις περισσότερες εν ενεργεία οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η Εσθονία, η Κύπρος και η Σλοβακία με ποσοστό 90% και εν συνεχεία η Τσεχία με 87% και η Ισπανία με 85%. Αξιο λόγου, είναι το γεγονός, ότι το 80% των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, είναι οικογενειακές, γεγονός που δείχνει τη σημασία που έχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις στη χώρα μας. (<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>, n.d.)

Εικόνα 1: Family business across Europe: percentage of total of companies

**Family business across Europe:
percentage of total of companies***



Πηγή: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures>, n.d.

Εκτός αυτού, στο σύνολο αυτό ανήκει ένα μεγάλο πλήθος επιχειρήσεων που έχουν διαφορετικό μέγεθος και είναι ενεργές σε πολλούς τομείς . Αξίζει να αναφερθεί ,ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις εκπροσωπούν το 1 τρισεκατομμύριο των συνολικών εργασιών στην Ευρώπη, το 9% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και εξασφαλίζουν στην Ευρώπη περισσότερες από 5 εκατομμύρια θέσεις εργασίας [Organization of the Black Sea Economic Cooperation (BSEC) & Konrad – Adenauer - Stiftung (KAS), 2013]

Ένα σημαντικό εύρημα που δείχνει ότι η Ευρώπη μπορεί να στηριχτεί στις οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι η έρευνα που διεξήγαγε η Ernst & Young το Ιούνιο του 2012 πάνω σε 280 οικογενειακές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την έρευνα, για την περίοδο 12 μηνών μέχρι τον Ιούνιο του 2012, το 60% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα επέτυχαν ανάπτυξη κατά ποσοστό μεγαλύτερο του 5% , και περίπου 16% πέτυχαν ανάπτυξη κατά 16% και άνω. Επίσης αξιοπρόσεκτο είναι το γεγονός, ότι το 75% τω επιχειρήσεων της έρευνας έχουν ως έδρα τους την Ευρώπη και τις ΗΠΑ, όπου την περίοδο αυτή και οι δύο Ήπειροι αντιμετωπίζουν πολύ αντίξοες οικονομικές συνθήκες. Αποδεικνύεται λοιπόν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν μια δυνατή λύση εναντίον των τωρινών αντίξοων συνθηκών. Εκτός αυτού οι επιτυχίες αυτές δικαιώνουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις για την επιλογή τους να ακολουθήσουν ένα εναλλακτικό πλάνο το οποίο έχει ως στόχο τις επενδύσεις και έχει μακροχρόνιο χαρακτήρα. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τους οδηγούς για την ανάπτυξη της Ευρώπης σε σχέση με τις μη οικογενειακές. Αυτό συμβαίνει γιατί οι οικογενειακές λειτουργούν σε μακροχρόνιο ορίζοντα και δε μελετούν μόνο το παρόν. Μάλιστα σύμφωνα με την έρευνα περισσότερο από το 50% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν θεωρούν τη διοίκηση που στηρίζεται στο μακροχρόνιο σχεδιασμό ως το πιο σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία μιας επιχείρησης (FBN, Ernst & Young, n.d.)

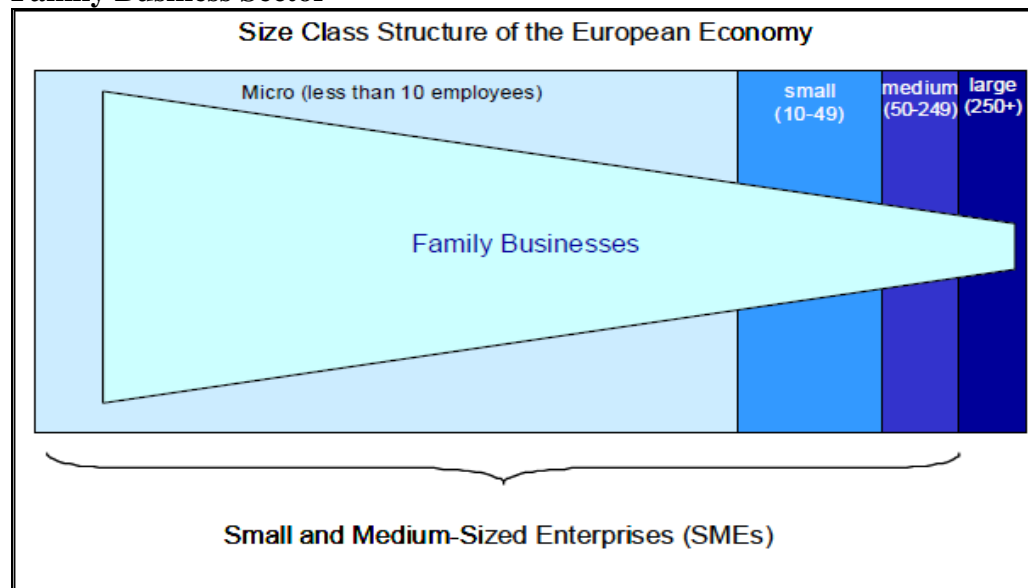
Στην πραγματικότητα όταν η Ευρώπη ήταν σε περίοδο ακμής και ανάπτυξης, δεν αναγνωριζόταν το έργο και η αξία των οικογενειακών επιχειρήσεων. Τώρα όμως, που η Ευρώπη βιώνει την ύφεση, οι οικογενειακές επιχειρήσεις γίνονται οι πρωτεργάτες ανάπτυξης, λόγω της βιωσιμότητας και της αντοχής, απέναντι στην κρίση, που τις χαρακτηρίζει. Οι συγκεκριμένες αρετές πηγάζουν από τη φιλοσοφία τους να δρουν με μακροχρόνιο σχεδιασμό. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις προσπαθούν συνέχεια να αυξάνουν την αξία τους σε μακροχρόνιο ορίζοντα έτσι ώστε να μπορούν πιο εύκολα να σχεδιάσουν τις μελλοντικές τους κινήσεις. Για αυτό λοιπόν κύριο μέλημα τους είναι να μην επιβαρύνουν τον ισολογισμό τους με περισσότερες υποχρεώσεις από ότι αντέχει ο ισολογισμός τους , γιατί μελλοντικά δε θα μπορούν να τις εξυπηρετήσουν με αποτέλεσμα να ζημιωθούν . (KPMG, n.d.)

4.1. ΟΙ ΚΛΑΔΟΙ ΣΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝΤΑΙ ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στην Ευρώπη, οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Ευρώπης, οι οποίες αποτελούν τον κύριο μοχλό των οικονομιών της Ευρώπης, είναι οικογενειακές επιχειρήσεις και οι περισσότερες από τις οικογενειακές είναι μικρομεσαίες ενώ και κάποιες από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στην Ευρώπη είναι οικογενειακές (Εικόνα 4). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συμμετέχουν σε όλους τους κλάδους της οικονομίας. Σε κάποιες χώρες, οι επιχειρήσεις αυτές είναι πιο ενεργές στους παραδοσιακούς και χειρονακτικούς κλάδους εργασίας, όπως η γεωργία, η χειροτεχνία και η οικοτεχνία, οι κατασκευές, ο τουρισμός και το λιανικό εμπόριο ενώ συμμετέχουν έμμεσα, μέσω άλλων, στον οικονομικό κλάδο και στον κλάδο της υψηλής τεχνολογίας, αν και έχουν αρχίσει να δραστηριοποιούνται και στον σύγχρονο βιομηχανικό κλάδο. Επιπρόσθετα, 17.000.000 οικογενειακές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στους κλάδους της μεταποίησης, του εμπορίου και των υπηρεσιών στην Ευρώπη. Επιπλέον, στις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη, εργάζονται 100.000.000 απασχολούμενοι, δηλαδή το 80% του ευρωπαϊκού εργατικού δυναμικού. Εκτός αυτού, από τις 100 μεγαλύτερες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, το 25% είναι οικογενειακές. (Παπαποστόλου Δωροθέα – Ερωδίτη, 2013, π. 11-13)

Εκτός αυτού, το 40% του συνόλου των οικογενειακών επιχειρήσεων δραστηριοποιείται περισσότερο στον τομέα της παραγωγής, των κατασκευών και του χονδρικού και λιανικού εμπορίου. Επιπλέον σύμφωνα με στοιχεία του 2008, οι οικογενειακές επιχειρήσεις, με ετήσια κέρδη άνω των 2 εκατομμυρίων ευρώ, υπολογίζονται περίπου στο 18% στην Ιταλία, 16% στο Ηνωμένο Βασίλειο, 15% στη Φινλανδία, 9% στη Γερμανία και τη Γαλλία, 8% στην Ολλανδία, 7% στην Ισπανία και 4% στη Σουηδία. Αυτό σημαίνει, ότι ο αριθμός των κερδοφόρων οικογενειακών επιχειρήσεων είναι αρκετά σημαντικός σε κράτη με ισχυρή οικονομία, γεγονός που ενισχύει τη σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ευρώπη.

Παρακάτω ακολουθεί το διάγραμμα που δείχνει, ότι η πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι κυρίως πολύ μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν λιγότερους από δέκα εργαζόμενους

Εικόνα 2: Size Class Considerations of the European Economy and the European Family Business Sector

Πηγή: Austrian Institute for SME Research (2008)

Εκτός των άλλων, οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι απαραίτητες για την ύπαρξη σταθερής Ευρωπαϊκής οικονομίας. Πλέον συμβάλλουν στη βαθμιαία αύξηση της απασχόλησης σε σύγκριση με παλαιότερα χρόνια και τις χαρακτηρίζει η τάση του να επενδύουν στο συντελεστή της εργασίας σε μια περίοδο υψηλής ανεργίας στην Ευρώπη. Εκτός αυτού πολλές από αυτές ενδυναμώνουν το οικονομικό και κοινωνικό προφίλ των περιφερειών. Επίσης, είναι αποδεκτό, ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν επιχειρήσεις, οι οποίες παράγουν οικονομικό πλούτο, προσφέρουν απαραίτητα προϊόντα στην κοινωνία και δείχνουν μέριμνα για το κομμάτι της οικολογίας και της εκπαίδευσης. Πέρα από την συμβολή τους στην οικονομία, συμβάλλουν και στην κοινωνία αφού αποτελούν μια σπουδαία πτυχή της. (Irene Mandl, 2008, p. 48-52)

4.2 ΟΙ ΚΟΡΥΦΑΙΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Το πόσο σημαντικές είναι για την Ευρώπη οι οικογενειακές επιχειρήσεις, αποδεικνύεται με απλό τρόπο, εάν κανείς παρατηρήσει ποιες είναι οι κορυφαίες οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη. Το βρετανικό περιοδικό Campden FB² διεξήγαγε μια χρήσιμη έρευνα που μπορεί να

² Το συγκεκριμένο περιοδικό λειτουργεί από το 2001 και έχει προσφέρει σημαντική βοήθεια στις οικογένειες που κυβερνούν οικογενειακές επιχειρήσεις σε γνωστικό επίπεδο, σε απόψεις και σε επιχειρηματικότητα έτσι ώστε να διοικούν με επιτυχία την επιχείρηση παράλληλα με την

χρησιμοποιηθεί για να κατανοηθεί η προσφορά των οικογενειακών επιχειρήσεων. Το συγκεκριμένο περιοδικό έχει δημιουργήσει μια χρήσιμη λίστα με τις κορυφαίες 100 ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες σημείωσαν συνολικό τζίρο περισσότερο από 1,8 τρισεκατομμύρια το έτος 2011. Αυτή η επίδοση είναι εξαιρετική εάν αναλογιστεί κανείς, ότι το ποσό αυτό ισοδυναμεί με το 14% του συνολικού ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εάν παρατηρήσει κανείς τη λίστα θα διαπιστώσει ότι περιλαμβάνει πολλές επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους με κορυφαία την αυτοκινητοβιομηχανία Volkswagen η οποία σημείωσε, το έτος 2011, συνολικό τζίρο 160 δισεκατομμύρια ευρώ και εκατοστή την εταιρεία λιανικού εμπορίου Douglas Group. Επίσης είναι φανερό η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων στη Γερμανία, αφού το 1/3 της λίστας απαρτίζεται από γερμανικές και επίσης η πρώτη δεκάδα αποτελείται από έξι γερμανικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Το στοιχείο αυτό έχει μεγάλη σημασία και αυξάνει την δυναμική των οικογενειακών επιχειρήσεων, επειδή η Γερμανία, όπως θα δούμε και παρακάτω, αποτελεί μια χώρα βάρομετρο, όχι μόνο σε ευρωπαϊκό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπρόσθετα, παρατηρεί κανείς, ότι η Ιταλία και η Γαλλία έχουν παρόμοιο τομέα οικογενειακών επιχειρήσεων, με 15 και 14 αντίστοιχα επιχειρήσεις στη λίστα. Εκτός αυτού σημαντικό στοιχείο είναι, ότι οι Ισπανικές και Βρετανικές οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν μόνο το 8% της λίστας, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν μειωμένη επίδοση στις συγκεκριμένες χώρες.

Η ανθεκτικότητα των συγκεκριμένων οικογενειακών επιχειρήσεων απέναντι στην κρίση του 2009-2010 φαίνεται από την αύξηση του τζίρου κατά ποσοστό μεγαλύτερο του 17% την περίοδο 2010-2011. Παρά ταύτα πρέπει να σημειωθεί ότι στο πρώτο μισό του 2011 ήταν καλύτερη η επίδοση τους συγκριτικά με το δεύτερο μισό που ξεκίνησε η κρίση στην Ευρώπη. (Campden FB, 2012)

4.3. Η ΘΕΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΓΕΡΜΑΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Η Γερμανία, ως προς τον πληθυσμό, αποτελεί ένα από τα πολυπληθέστερα κράτη στην Ευρώπη και το πολυπληθέστερο κράτος στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Εκτός αυτού, αποτελεί τον κινητήριο μοχλό της των οικονομικών δραστηριοτήτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, και ένα από τα κορυφαία

οικογένεια τους. Επιπλέον το συγκεκριμένο περιοδικό είναι εγκεκριμένο από το Οργανωμένο Δίκτυο των Οικογενειακών Επιχειρήσεων και σε αυτό μπορεί κανείς να διαβάσει αναλυτικές συνεντεύξεις οικογενειών και καιρία θέματα που απασχολούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις όπως είναι η εξασφάλιση χρηματοδότησης, η διοίκηση, η διαδοχή και προστριβές εντός των επιχειρήσεων

κράτη ως προς τη βιομηχανία και την ανάπτυξη σε παγκόσμιο επίπεδο [[Germany \(wikipedia\)](#), n.d.]

Η οικονομία της Γερμανίας είναι η μεγαλύτερη, ως προς το μέγεθος σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Εκτός αυτού η Γερμανία αποτελεί το κράτος που ίδρυσε την Ευρωζώνη και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Επιπρόσθετα , το έτος 2014 η Γερμανία πέτυχε το μεγαλύτερο τζίρο στον εμπορικό τομέα στον κόσμο ύψους 285 δισεκατομμύρια δολάρια καθιστώντας την μεγαλύτερη χώρα στον κόσμο στο τομέα εξαγωγών των κεφαλαιουχικών αγαθών .Εκτός των άλλων είναι τρίτη στο τομέα εξαγωγών ,στον κόσμο, με συνολικό τζίρο 1.511 τρισεκατομμύρια δολάρια το 2014. [[Economy of Germany \(wikipedia\)](#), n.d.]

Επιπρόσθετα η Γερμανία είναι η τέταρτη χώρα στον κόσμο πίσω από τις ΗΠΑ , την Κίνα και την Ιαπωνία ,ως προς το ονομαστικό ΑΕΠ , με ΑΕΠ 3286,46 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ, σύμφωνα με τον κατάλογο του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, που δημιουργήθηκε το 2011. Ο συγκεκριμένος πίνακας αναφέρεται σε 185 κράτη που αποτελούν μέλη του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου και το ΑΕΠ υπολογίζεται σε όρους δολαρίου ΗΠΑ. [[κατάλογος χωρών ανά ΑΕΠ \(wikipedia\)](#), n.d.]

Επίσης σύμφωνα με τον κατάλογο της Παγκόσμιας Τράπεζας για το ονομαστικό ΑΕΠ, που δημιουργήθηκε το 2010, η Γερμανία είναι πάλι στη τέταρτη θέση πίσω από τις ίδιες χώρες με ΑΕΠ 3.309,669 εκατομμύρια δολάρια. [[κατάλογος χωρών ανά ονομαστικό ΑΕΠ - Παγκόσμια Τράπεζα \(wikipedia\)](#), n.d.]

Εξάλλου σύμφωνα με τον κατάλογο της CIA για το ονομαστικό ΑΕΠ ,που δημιουργήθηκε το 2008, η Γερμανία είναι στη τέταρτη θέση πίσω από τις ίδιες χώρες με ΑΕΠ 3.818 εκατομμύρια δολάρια. [[κατάλογος χωρών ανά ονομαστικό ΑΕΠ \(wikipedia\)](#), n.d.]

Η Γερμανία λοιπόν ,σύμφωνα με τους παραπάνω καταλόγους ,που προέρχονται από τρεις αξιόπιστους φορείς και αναφέρονται σε διαφορετικά έτη ,αποτελεί τη σπουδαιότερη οικονομικά ευρωπαϊκή χώρα .Γίνεται κατανοητό, ότι είναι πολύ χρήσιμο, να αναλυθεί ο ρόλος των οικογενειακών επιχειρήσεων σε ένα κράτος, όπως είναι η Γερμανία, με το μεγαλύτερο πληθυσμό εντός Ευρωζώνης και με το μεγαλύτερο ονομαστικό ΑΕΠ στην Ευρώπη. Παρουσιάζοντας τη

συμβολή τους στη γερμανική οικονομία, που αποτελεί τον κινητήριο μοχλό της οικονομίας Ευρώπης, ουσιαστικά παρουσιάζεται ο σπουδαίος ρόλος τους στην οικονομία της Ευρώπης.

Ο επιχειρηματικός τομέας της Γερμανίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Από τις συνολικά 3,5 εκατομμύρια υπάρχουσες γερμανικές επιχειρήσεις, το 90% είναι οικογενειακές, γεγονός το οποίο μαρτυρά ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις κυριαρχούν στη Γερμανία και αποτελούν τον κύριο κορμό της οικονομίας της. Επίσης, το 55% των εργαζομένων απασχολείται σε οικογενειακές επιχειρήσεις, σε αντίθεση με το 38% που εργάζεται σε μη οικογενειακές. Εκτός αυτού το 47% της γερμανικής παραγωγής δημιουργείται από τις οικογενειακές επιχειρήσεις [Organization of the Black Sea Economic Cooperation (BSEC) & Konrad- Adenauer- Stiftung (KAS), 2013, p. 35-37]

Παρατηρεί λοιπόν κανείς, ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν νευραλγικό ρόλο σε μια χώρα, η οποία, με τη σειρά της κυριαρχεί στην Ευρώπη, βρίσκεται στις τέσσερις πιο δυνατές οικονομίες του κόσμου και θριαμβεύει στο τομέα των εξαγωγών και του εμπορίου.

4.4. Η ΘΕΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΒΡΕΤΑΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Εκτός από τη Γερμανία είναι χρήσιμο και πιο αξιόπιστο να μελετηθεί ο ρόλος των οικογενειακών επιχειρήσεων και σε μια χώρα η οποία βρίσκεται εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης και Ευρωζώνης, με διαφορετικό νόμισμα και η οποία είναι στις κορυφαίες οικονομικές χώρες της Ευρώπης και του κόσμου. Για αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό, για τη συγκεκριμένη μελέτη, να αναλυθεί ο ρόλος των οικογενειακών επιχειρήσεων σε μια χώρα όπως είναι η Μεγάλη Βρετανία, η οποία έχει και τα τρία προαναφερθέντα χαρακτηριστικά.

Η οικονομία της Μεγάλης Βρετανίας είναι η πέμπτη μεγαλύτερη σε μέγεθος σε παγκόσμιο επίπεδο και η δεύτερη σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Το έτος 2014 η συγκεκριμένη χώρα ήταν ένατη στον κόσμο σε εξαγωγές και πέμπτη σε εισαγωγές. Επιπλέον ως προς τον τομέα των άμεσων ξένων επενδύσεων, ήταν δεύτερη σε παγκόσμιο επίπεδο και ως προς τον όγκο που δεχόταν από τις άλλες χώρες αλλά και ως προς τις επενδύσεις που έκανε σε άλλες χώρες (Economy of the United Kingdom, wikipedia, n.d.)

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις κατέχουν σημαντική θέση στην Μ Βρετανία. Στη συγκεκριμένη χώρα λειτουργούν 3 εκατομμύρια οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν περίπου 9,4 εκατομμύρια εργαζόμενους, αριθμός οποίος ισοδυναμεί με το 39% του βρετανικού ιδιωτικού τομέα. Επιπλέον σε αυτές πιστώνεται το 25% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος και εκτός των άλλων φορολογούνται με 102 δισεκατομμύρια ευρώ ετησίως. Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι οι βρετανικές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν τζίρο ετησίως 1,1 τρισεκατομμύρια ευρώ το οποίο αντιστοιχεί στο 32% του τζίρου του βρετανικού ιδιωτικού τομέα. Επιπλέον άξιο αναφοράς είναι το γεγονός, ότι παρά την υπάρχουσα οικονομική κρίση, από το έτος 2010 δημιουργήθηκαν ακόμα 30.000 νέες οικογενειακές επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, οικογενειακές επιχειρήσεις κυριαρχούν στον βρετανικό ιδιωτικό τομέα, αφού αποτελούν το 60% των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. (Hethertons Solicitors, n.d.)

Παρατηρούμε λοιπόν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις παίζουν σπουδαίο ρόλο στην βρετανική οικονομία, η οποία με τη σειρά της παίζει σπουδαίο ρόλο στην Ευρώπη αφού αποτελεί μια από τις κορυφαίες χώρες του κόσμου στο τομέα των εξαγωγών και των άμεσων επενδύσεων.

5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Αρχικά προσπάθησα να δώσω κάποιες εισαγωγικές πληροφορίες για τις οικογενειακές επιχειρήσεις έτσι ώστε ο αναγνώστης να πάρει μια αρχική ιδέα για το θέμα. Ως πηγές αρχικά χρησιμοποίησα το βιβλίο «Understanding The Small Family Business» της Denise E. Fletcher, το άρθρο της Sara Drakoroulou Dodd και του Αλέξιου Κομσελή « Οικογενειακές επιχειρήσεις: Εργαλεία Αυτοϊασης» και τη διπλωματική εργασία « Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία- Οικογενειακές Επιχειρήσεις της κυρίας Σουρλαντζή Αθηνάς.

Προσπάθησα να αποδείξω το ρόλο που έχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην ελληνική και ευρωπαϊκή οικονομία. Αρχικά προσπάθησα να αναλύσω το τι ορίζεται ως οικογενειακή επιχείρηση για να γίνει κατανοητό τι σημαίνει οικογενειακή επιχείρηση. Χρησιμοποίησα ηλεκτρονικές διευθύνσεις στο Διαδίκτυο, όπως η wikipedia και η διεύθυνση του European

Family Business γιατί θεώρησα ότι είναι και αξιόπιστα και όριζαν με σαφήνεια τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης

Όσον αφορά την ελληνική οικονομία, θέλησα να δείξω τον σπουδαίο ρόλο που παίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Χρησιμοποίησα ως πηγή την διπλωματική εργασία της κυρίας Παπαποστόλου Δωροθέα- Ερωδίτη «Διερεύνηση της Διεθνούς Επέκτασης των Οικογενειακών Επιχειρήσεων : Η Περίπτωση των Ελληνικών Επιχειρήσεων». Επίσης χρησιμοποίησα ως πηγή το άρθρο της Sara Drakoroulou Dodd και του Αλέξιου Κομσελή « Οικογενειακές επιχειρήσεις : Εργαλεία Αυτοϊάσης» και από το ίδιο άρθρο τον πίνακα « Συμμετοχή των Οικογενειακών Επιχειρήσεων στην Ελληνική Οικονομία», έτσι ώστε να δείξω με αναλυτικό τρόπο την συμμετοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων στους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Επιπλέον χρησιμοποίησα το άρθρο «11 Μικρές Επιχειρήσεις που κάνουν την Ελλάδα Περήφανη σε όλο τον Κόσμο», για να δείξω τις πραγματικές δυνατότητες και τι μπορούν πραγματικά να προσφέρουν στην ελληνική οικονομία οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Επίσης χρησιμοποίησα το άρθρο της κυρίας Λιάνας Τσαταλμπασιδου- Παπατέρπου «Κι όμως πιο Ανθεκτικές στην Κρίση αποδεικνύονται οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις», θέλοντας να δείξω ότι οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ανθεκτικές απέναντι σε οικονομικές κρίσεις και μπορούν να βοηθήσουν την ελληνική οικονομία να ορθοποδήσει και να εξέλθει από το οικονομικό αδιέξοδο.

Όσον αφορά την οικονομία της Ευρώπης, χρησιμοποίησα ως πηγή το άρθρο « Succeeding in changing World» της εταιρείας KPMG η οποία είναι μέλος του διεθνούς δικτύου εταιρειών παροχής υπηρεσιών, η οποία παρέχει ελεγκτικές, φορολογικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να επιτύχουν τους στόχους. Επιπλέον χρησιμοποίησα ως πηγή το άρθρο « Family Businessess are driving force for economic recovery and foster next generation of EU Entrepreneurs» και το άρθρο «Family Businesses SMEs in the Black Sea Economy Region» για να δείξω ότι η Ευρώπη οφείλει πολλά στις οικογενειακές επιχειρήσεις για την ανάπτυξή της. Έπειτα για να δείξω με ευκρίνεια την κυριαρχία των οικογενειακών επιχειρήσεων σε όλες τις χώρες της Ευρώπης, χρησιμοποίησα την εικόνα « Family Business Across Europe: Percentage of Total of Companies» από την ηλεκτρονική πηγή « Families in Business for the long term». Επιπρόσθετα χρησιμοποίησα την έρευνα της Ernst & Young από το άρθρο « Built to last , Family Businesses lead the way to sustainable growth, με σκοπό να δείξω ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις της Ευρώπης όχι μόνο κατάφεραν απλά να σταθούν όρθιες κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης του 2008 – 2012, αλλά κατάφεραν να επιτύχουν και ανάπτυξη. Αυτό σημαίνει ότι η Ευρώπη μπορεί να στηριχτεί στις οικογενειακές επιχειρήσεις για να βγει από το οικονομικό αδιέξοδο. Επίσης χρησιμοποίησα την διπλωματική «Διερεύνηση της Διεθνούς Επέκτασης των Οικογενειακών Επιχειρήσεων : Η Περίπτωση των Ελληνικών Επιχειρήσεων» για να δείξω ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις συμμετέχουν σε όλους τους κλάδους της οικονομίας της Ευρώπης και ότι προσφέρουν μεγάλο αριθμό θέσεων εργασίας. Εκτός αυτού χρησιμοποίησα ως πηγή το άρθρο «Overview of Family Business Relevant Issues»

της Irene Mandl, για να δείξω τα κέρδη που επιτυγχάνουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη. Επίσης από το ίδιο άρθρο χρησιμοποίησα την εικόνα «Size Class Considerations of the European Economy and the European Family Business Sector» για να δείξω την κυριαρχία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ευρώπη, που έμμεσα δείχνει την κυριαρχία των οικογενειακών επιχειρήσεων, αφού η πλειονότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι οικογενειακές επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια χρησιμοποίησα ως πηγή το βρετανικό περιοδικό Campden FB και την έρευνα του για τις 100 κορυφαίες οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη, για να δείξω τις σπουδαίες επιδόσεις τους στην Ευρώπη και την ανθεκτικότητα τους απέναντι στην οικονομική κρίση. Το συγκεκριμένο περιοδικό είναι αξιόπιστο και έχει εγκριθεί από το Οργανωμένο Δίκτυο των Οικογενειακών Επιχειρήσεων. Εκτός αυτού χρησιμοποίησα ως περιπτώσεις δυο χώρες της Ευρώπης για να αναλύσω το ρόλο των οικογενειακών επιχειρήσεων στις χώρες αυτές. Χρησιμοποίησα τη Γερμανία και την Αγγλία επειδή είναι οι δυο κορυφαίες χώρες της Ευρώπης και πρόκειται για την τέταρτη και πέμπτη οικονομία αντίστοιχα στον κόσμο. Για να δείξω τη δυναμική της γερμανικής οικονομίας χρησιμοποίησα τις πηγές της ηλεκτρονικής εγκυκλοπαίδειας (wikipedia) για την Γερμανία και τους καταλόγους των χωρών στον κόσμο για το ΑΕΠ από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, την Παγκόσμια Τράπεζα και τη CIA. Ομοίως για τη Μεγάλη Βρετανία, χρησιμοποίησα ως πηγή, την πηγή της ηλεκτρονικής εγκυκλοπαίδειας (wikipedia) για την Μεγάλη Βρετανία και το άρθρο «SMEs are the backbone of the British economy».

Εν συνεχεία, έχω την πρόθεση να παρουσιάσω τα πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων για να δείξω τις δυνατότητες που έχουν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις και τις ιδιαιτερότητες συγκριτικά με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι πηγές που θα χρησιμοποιήσω είναι η διπλωματική εργασία «Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία- Οικογενειακές Επιχειρήσεις» της κυρίας Σουρλάντζη Αθηνάς, το άρθρο «Οικογενειακές Επιχειρήσεις : Προκλήσεις και Λύσεις» του Αστέριου Γ. Κεφαλά, το βιβλίο «Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» των Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore και J. William Petty, την διαδικτυακή πηγή «The competitive advantage of a Family Business» της KPMG ENTERPRISE. Έπειτα θα παρουσιάσω τις μεθόδους που χρησιμοποίησαν οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις για να φτάσουν στην επιτυχία, έτσι ώστε να γίνει πλήρως κατανοητό σε ποιες κινήσεις πρέπει να προχωρήσουν όλες οι οικογενειακές επιχειρήσεις, έτσι ώστε να επιτύχουν και να προσφέρουν συνολικά στην οικονομία. Σαν πηγή θα χρησιμοποιήσω το βιβλίο «Perpetuating the family business» του John L. Ward, γιατί η έρευνα του Ward, διεξήχθη σε αποδεδειγμένα επιτυχημένες επιχειρήσεις, οι οποίες είναι ευρέως γνωστές όπως είναι η Marriott International Inc., η Hermes, η Heineken, οι αυτοκινητοβιομηχανίες Ford Motor Company και BMW, η εταιρεία της εφημερίδας Washington Post. Επίσης θα παρουσιάσω τα μειονεκτήματα των επιχειρήσεων για να δείξω ποιοι είναι οι λόγοι που εμποδίζουν την επιτυχημένη πορεία των

οικογενειακών επιχειρήσεων. Θα χρησιμοποιήσω ως πηγή τη διπλωματική εργασία «Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία – Οικογενειακές Επιχειρήσεις», το άρθρο του Δημήτρη Βάκη «Οικογενειακές Επιχειρήσεις - Οι περιπλοκές του DNA Vs Η Δύναμη του» και το βιβλίο «Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» των Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore και J. William Pett, το άρθρο «Conflicts That Plague Family Business» του Harry Levinson και το άρθρο «The Advantages and Disadvantages of a Family Business» του Vistage UK Blog.

Στη συνέχεια θα αναλύσω τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο ιδιοκτήτης μιας οικογενειακής επιχείρησης έτσι ώστε να καταστήσω σαφές, ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει να ενισχυθούν σημαντικά από την πολιτεία σε επίπεδο χρηματοδότησης και με εκπαιδευτικά σεμινάρια στο θέμα της διαδοχής. Επιπλέον θα προσπαθήσω να κάνω σαφές, ότι κάποια προβλήματα προέρχονται από τη συνύπαρξη συγγενών και κοινών εργαζομένων εντός της οικογενειακής επιχείρησης. Θα χρησιμοποιήσω ως πηγή το βιβλίο «Οικογενειακές Επιχειρήσεις Στη Νέα Οικονομία», Αστέριος Γ. Κεφαλάς και την ηλεκτρονική πηγή Δημιουργώντας μια Βιώσιμη Οικογενειακή Επιχείρηση.

Στη συνέχεια θα παρουσιάσω το θέμα της διαδικασίας της διαδοχής, επειδή, είναι το σημαντικότερο ζήτημα που εμποδίζει τις οικογενειακές επιχειρήσεις να λειτουργούν επιτυχημένα και κατά συνέπεια δεν μπορούν να προσφέρουν το πραγματικό όφελος που μπορούν στην οικονομία. Θα χρησιμοποιήσω τα βιβλία «Family Business Models» των Alberto Gimeno, Gemma Baulenas και Joan Coma – Cros και «The Survival Guide For Business Families» του Gerald Le Van και τα άρθρα «Family Businesses : The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions» της Mojca Duh και «What is different about Family Businesses? » του Ralph Chami.

Στη συνέχεια της παρουσίασης του θέματος της διαδοχής, θα παρουσιάσω τα λάθη που κάνουν οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων αναφορικά με το συγκεκριμένο ζήτημα, για να γίνει κατανοητό τι πρέπει να αποφύγουν οι ηγέτες, έτσι ώστε να επιτύχουν μια ομαλή μετάβαση των ηνίων της επιχείρησης στους διαδόχους τους. Για να αναλύσω τα λάθη της διαδοχής, θα χρησιμοποιήσω ως πηγή το βιβλίο «Family Values and Value Creations» των Josef Tapies και John L. Ward. Έπειτα θα αναλύσω τα στάδια της διαδοχής έτσι ώστε να γίνει σαφές ότι η διαδικασία της διαδοχής δεν είναι μια απλή διαδικασία που διεξάγεται σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, αλλά είναι μια διαδικασία πολλών ετών η οποία αποτελείται από συγκεκριμένα στάδια, στα οποία ο διάδοχος αυξάνει βαθμιαία την συμμετοχή του στην επιχείρηση, μέχρι να

λάβει ολοκληρωτικά τα ηνία της επιχείρησης. Για να παρουσιάσω τα στάδια της διαδοχής θα χρησιμοποιήσω ως πηγή το βιβλίο «Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» των Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore και J. William Petty.

Εν συνεχεία θα παρουσιάσω τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της πρόσληψης συγγενικών μελών στην οικογενειακή επιχείρηση, έτσι να γίνει κατανοητό ότι ο ιδιοκτήτης μιας οικογενειακής επιχείρησης, κάθε φορά που βρίσκεται μπροστά σε μια πρόσληψη ενός συγγενικού προσώπου, πρέπει να υπολογίζει τα θετικά και τα αρνητικά που θα επιφέρει η συγκεκριμένη πρόσληψη έτσι ώστε να μη ζημιωθεί μελλοντικά η επιχείρηση. Για την παρουσίαση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων θα χρησιμοποιήσω ως πηγή το βιβλίο «Success And Survival In The Family - Owned Business» της Pat B. Alcorn.

Επιπρόσθετα θα προσπαθήσω να επιδείξω το σπουδαίο ρόλο των γυναικών στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Θα προσπαθήσω να δείξω με αυτό τον τρόπο ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις έχουν τεράστια δυναμική αφού η επιτυχημένη πορεία τους είναι οικογενειακή υπόθεση όλων των οικογενειακών μελών. Επίσης έχω την πρόθεση να δείξω ότι οι εργασίες για την επιχείρηση δεν περιορίζονται μόνο στον χώρο της επιχείρησης αλλά διεξάγονται και στο χώρο του σπιτιού. Ως πηγές θα χρησιμοποιήσω τα βιβλία «Father- Daughter Succession in Family Business. A Cross –Cultural Perspective» των Daphne Halkias, Paul W. Thurman, Celina Smith και Robert S. Nason και «Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» των Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore και J. William Petty.

Στη συνέχεια θα αναλύσω την αλληλεπίδραση των θεσμών της οικογένειας και της επιχείρησης εντός της οικογενειακής επιχείρησης, για να γίνει κατανοητό ότι και οι δύο θεσμοί είναι το ίδιο σημαντικοί και για τα μέλη της επιχείρησης και για την ίδια την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό, πρέπει να βρίσκονται σε απόλυτη ισορροπία. Η πηγή που θα χρησιμοποιήσω είναι το βιβλίο «Strategic Planning for the Family Business». Επίσης θα χρησιμοποιήσω «Το Μοντέλο Τριών Κύκλων Της Οικογενειακής Επιχείρησης» για να δείξω με ποιους τρόπους μπορεί ένα πρόσωπο να συμμετέχει σε μια οικογενειακή επιχείρηση. Επίσης με το συγκεκριμένο σχήμα φαίνεται, ότι η οικογενειακή επιχείρηση δέχεται επιρροές από το περιβάλλον της οικογένειας, της επιχείρησης και της ηγεσίας. Θα χρησιμοποιήσω ως πηγές τα βιβλία «Μοντέλο Τριών Κύκλων», του Ρενάτο Τογκιούρι και του Τζον Α. Ντέιβις στο "Bivalent Attributes of the Family Firm." 1982. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, MA. Επανεκτύπωση το

1996, Family Business Review, Τόμος ΙΧ, Νο. 2. και «Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων» των Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore και J. William Petty..

6. ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν κάποια πλεονεκτήματα σε σύγκριση με τις άλλες επιχειρήσεις αναφορικά με τις πωλήσεις, τα κέρδη και τις επιλογές των επιχειρήσεων για ανάπτυξη.

Συγκεκριμένα το πρώτο δυνατό σημείο των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι το στοιχείο της δέσμευσης. Η οικογένεια λόγω του ότι ηγείται της επιχείρησης επιδεικνύει περισσότερο ενδιαφέρον για την πορεία της και έχει μεγαλύτερο κίνητρο να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Επιπλέον επιθυμεί την ολοένα και καλύτερη πορεία της επιχείρησης με τελικό στόχο τη μετάβαση της και στους άμεσους απογόνους της οικογένειας. Εν γνώσει των παραπάνω, τα μέλη της οικογένειας τείνουν να εκτιμούν όλο και περισσότερο την επιχείρηση, συγκριτικά με τους εργαζομένους των μη οικογενειακών επιχειρήσεων, να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό και να έχουν κίνητρα η επιχείρηση να αυξήσει τα κέρδη της, να κάνει επενδύσεις και ολοένα να αναπτύσσεται με το πέρασ του χρόνου. Δηλαδή, με άλλα λόγια, η οικογένεια που ηγείται της οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να δώσει την εικόνα στους εργαζόμενους, ότι εργάζονται στην επιχείρηση που έχει άμεση σχέση με την ιστορία της οικογένειας τους και ότι μπορούν να περηφανεύονται και να δίνουν τον καλύτερο τους εαυτό για να πετύχει. Το στοιχείο αυτό της δέσμευσης δεν είναι εύκολο να υπάρξει σε μια μη οικογενειακή επιχείρηση, αφού οι εργαζόμενοι κατά κανόνα ενδιαφέρονται σε πρώτο επίπεδο για την εξασφάλιση καλύτερου μισθού και καλύτερης θέσης και σε δεύτερο για την πορεία της επιχείρησης. Επιπλέον, η συσσωρευμένη γνώση για την παραγωγική διαδικασία, οι εμπειρίες και δεξιότητες των οικογενειακών επιχειρήσεων δε χάνονται αλλά γίνεται μέριμνα από τον ιδιοκτήτη, να μεταφερθούν στην επόμενη γενιά.. Κύριο στόχος των τωρινών διοικούντων των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι οι απόγονοι, που θα αναλάβουν τα ηνία της επιχείρησης, στο μέλλον, να αποκτήσουν την απαραίτητη τεχνογνωσία, εμπειρία και τα προσόντα έτσι ώστε να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους. Οι απόγονοι των τωρινών ιδιοκτητών αρχίζουν την απασχόληση τους στην επιχείρηση από τα νεανικά τους χρόνια και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να ταυτίζουν, χρόνο με το χρόνο, την προσωπικότητα τους με τους στόχους και την πορεία της επιχείρησης και με δεδομένο αυτό τους δίνονται από τους προγόνους όλα αυτά που χρειάζονται για να ηγηθούν στο μέλλον. Με αυτό τον τρόπο ο απόγονος, μετά από κάποια χρονική στιγμή, είναι άμεσα διαθέσιμος για να ηγηθεί όποτε του ζητηθεί και έτσι δε χάνεται πολύτιμος χρόνος για το στάδιο προσαρμογής του στο περιβάλλον της επιχείρησης, ακόμα και στην περίπτωση,

που ο ιδιοκτήτης χρειαστεί να παραιτηθεί ξαφνικά από την ηγεσία της επιχείρησης. Με αυτή την πρακτική βγαίνουν κερδισμένες οι οικογενειακές επιχειρήσεις, αφού όλοι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να οδηγήσουν την επιχείρηση στην επιτυχία

Τρίτο θετικό στοιχείο είναι το γεγονός ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αξιόπιστες και έχουν καλή φήμη. Υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ της φήμης των οικογενειακών επιχειρήσεων με τα αγαθά και τις υπηρεσίες. Τα οικογενειακά μέλη, από τη στιγμή που θα εισέλθουν στην οικογενειακή επιχείρηση, έχουν ως κυρίαρχο και πρωταρχικό στόχο να παραμείνει το όνομα της οικογενειακής επιχείρησης σε υψηλό επίπεδο στους κύκλους των αγορών γιατί η φήμη της οικογενειακής επιχείρησης έχει ισχυρή σχέση με το όνομα της ιδιοκτήτριας οικογένειας. Για το λόγο αυτό, θα προσπαθούν πάντα να διατηρούν το πήχη στην ποιότητα του προϊόντος σε υψηλά επίπεδα και θα επιδεικνύουν πάντα αφοσίωση στο καταναλωτικό κοινό, Για να διατηρήσουν λοιπόν την πολύ καλή φήμη, οι οικογενειακές επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην διατήρηση σε υψηλό επίπεδο των προϊόντων τους. Πρωταρχικός στόχος των ιδιοκτητών είναι η ολοένα βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας σε ποιοτικό επίπεδο και να βρίσκονται σε άριστη επικοινωνία με τους πελάτες, τους απασχολούμενους και με τους υπόλοιπους παραγωγούς με τους οποίους συνεργάζονται. Το παραπάνω στοιχείο είναι πιο δύσκολο να υπάρξει σε μια μη οικογενειακή επιχείρηση, αφού απουσιάζει το οικογενειακό στοιχείο που ωθεί τους εργαζόμενους και τον ιδιοκτήτη, να διατηρούν τη φήμη της επιχείρησης σε υψηλά επίπεδα. (Σουρλάντζη Αθηνά, n.d., p. 90)

Άλλο θετικό στοιχείο είναι ότι ο ιδιοκτήτης μιας οικογενειακής επιχείρησης, δεν υποχρεούται να πληροφορεί τρίτα πρόσωπα, όπως για παράδειγμα μετόχους, για την εξέλιξη των εργασιών στην επιχείρηση. Με άλλα λόγια η επιχείρηση λειτουργεί αυτόνομα και χαράζει τη δική της πορεία και πολιτική και δεν βρίσκεται υπό τον έλεγχο ξένων, σε αυτή, ανθρώπων που εξυπηρετούν και τα δικά τους συμφέροντα, αλλά υπό τον έλεγχο μόνο του ιδιοκτήτη που λόγω της σύνδεσης με την οικογένεια θα καταβάλλει την καλύτερη προσπάθεια για να πάει μπροστά την επιχείρηση. Επίσης στην οικογενειακή επιχείρηση η διαδικασία της λήψης αποφάσεων είναι πολύ απλή σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό καθιστά την οικογενειακή επιχείρηση πιο ευέλικτη σε σύγκριση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και πιο γρήγορη σε σχέση με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Με άλλα λόγια, σε μια οικογενειακή επιχείρηση, οι αποφάσεις λαμβάνονται με ταχύτερο ρυθμό και δεν είναι έντονο το στοιχείο της γραφειοκρατίας, επιτρέποντας στην επιχείρηση να προσαρμόζεται πολύ πιο εύκολα σε κάθε νέα συνθήκη. (Αστέριος Γ. Κεφαλάς, 2013)

Αξίζει να αναφερθεί ότι η οικογενειακή επιχείρηση έχει και άλλα θετικά στοιχεία που την ενισχύουν ακόμα περισσότερο. Πρώτον εντός εργασιακού χώρου επικρατούν πιο ανθρώπινες εργασιακές συνθήκες, αφού η ηγεσία μιας οικογενειακής επιχείρησης συνήθως επιδεικνύει μεγαλύτερο ενδιαφέρον και φροντίδα για την ευημερία των εργαζομένων που είναι εκτός οικογενειακού κύκλου συγκριτικά με μια κοινή επιχείρηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι

εργαζόμενοι να επιδεικνύουν μεγαλύτερη αφοσίωση για να πετύχει η επιχείρηση τους στόχους της και δεν βλέπουν την επιχείρηση σαν ένα κοινό, ψυχρό χώρο εργασίας. Μάλιστα η εκτίμηση των, εκτός οικογένειας, εργαζομένων αυξάνεται όταν οι ίδιοι αντιμετωπίζονται σαν εκτεταμένη οικογένεια. Επίσης οι οικογενειακές επιχειρήσεις επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων τους και είναι διατεθειμένες να θυσιάσουν τα κέρδη της βραχυχρόνιας περιόδου. Κατά συνέπεια με την πολιτική αυτή, δίνεται η δυνατότητα στα μέλη της διοίκησης να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης, εν αντιθέσει με τους διοικούντες των κοινών επιχειρήσεων, οι οποίοι πρέπει, στο τέλος του έτους, να έχουν θετικά αποτελέσματα για να διατηρήσουν τη θέση τους στην επιχείρηση. Με αυτό τον τρόπο οι διοικούντες των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα για να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης και είναι απαλλαγμένοι από την πίεση του να χάσουν τη θέση τους εάν δεν επιτευχθούν οι βραχυχρόνιοι στόχοι, όπως συμβαίνει σε μια τυπική επιχείρηση. Κατά συνέπεια είναι πιθανότερο να επιδείξουν μεγαλύτερη προσπάθεια αφού είναι γνωρίζουν ότι είναι αρκετά πιθανόν να παραμείνουν στην οικογενειακή επιχείρηση για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα. (Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Justin G.Longenecker, Carlos W.Moore & J. William Petty, 2005, p. 30-31)

Εκτός αυτού οι οικογενειακές επιχειρήσεις πλεονεκτούν στο γεγονός ότι έχουν στη διάθεσή τους μια μεγάλη προσφορά εργαζομένων από το οικογενειακό περιβάλλον της επιχείρησης, οι οποίοι είναι αρκετά πιθανόν να αποδώσουν περισσότερο, συγκριτικά με κοινούς εργαζόμενους και εκτός των άλλων θα είναι και πιο ευέλικτοι αφού θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε οποιαδήποτε θέση της επιχείρησης. Κατά συνέπεια οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν την ευχέρεια να επιλέξουν τους καλύτερους εργαζομένους, ανάμεσα σε μεγάλο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι θα προέρχονται από το άμεσο οικογενειακό περιβάλλον, θα μπορούν άμεσα να αξιοποιηθούν σε οποιοδήποτε τομέα της επιχείρησης και κατά κανόνα θα έχουν προσληφθεί με χαμηλό μισθό πράγμα το οποίο συνεπάγεται και χαμηλότερο κόστος για την οικογενειακή επιχείρηση. Επίσης οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν ως σημαντικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις υπόλοιπες, στο ότι μπορούν να βασιστούν στο οικογενειακό τους περιβάλλον έτσι ώστε να αποκτήσουν τα απαραίτητα κεφάλαια για τη χρηματοδότηση τους. Το πλεονέκτημα αυτό είναι αρκετά σημαντικό για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης ειδικά σε περιόδους κρίσης που δεν είναι εύκολη η εξεύρεση πηγών χρηματοδότησης. Με άλλα λόγια οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ένα βήμα πιο μπροστά, στο ξεκίνημά τους, συγκριτικά με μια κοινή επιχείρηση αφού υποστηρίζονται από την οικογένεια και έτσι μπορούν πιο εύκολα να σημειώσουν κέρδη. Επίσης η χρηματική βοήθεια από το οικογενειακό περιβάλλον τις κάνει πιο ανθεκτικές σε περιόδους κρίσης σε αντίθεση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις κάτι το οποίο αποδείχθηκε στην πράξη, στην τρέχουσα οικονομική κρίση. Επιπρόσθετα οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν έναν ιδανικό επιχειρησιακό χώρο για να ξεκινήσει κάποιος την επαγγελματική του σταδιοδρομία. Συγκεκριμένα οι οικογενειακές επιχειρήσεις δίνουν ευκαιρίες στα οικογενειακά μέλη να εργαστούν στην επιχείρηση και μέσα από την ενασχόληση τους στην επιχείρηση μπορούν να εξελιχθούν στην επιχείρηση ή τουλάχιστον να γίνουν καλύτεροι εργαζόμενοι έτσι ώστε να έχουν περισσότερες πιθανότητες να εξασφαλίσουν μια πολύ καλή θέση σε μια άλλη επιχείρηση. Με άλλα λόγια οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν έναν

πολύ καλό εργασιακό χώρο για να ξεκινήσει κάποιος εργαζόμενος την επαγγελματική του δραστηριότητα. (KPMG Enterprise, n.d.)

Παρακάτω παρατίθενται οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι πιο επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις οι οποίες δείχνουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν και άλλα θετικά στοιχεία πέρα από αυτά που προαναφέρθηκαν. Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να λειτουργούν περισσότερες από τρεις γενιές, εν αντιθέσει με την πλειονότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Είναι πολύ σημαντικό να μελετηθεί η φιλοσοφία και οι μέθοδοι που ακολουθούν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις έτσι ώστε να επιτυγχάνουν να αντέχουν στο χρόνο και να λειτουργούν με την ίδια επιτυχία όπως και στα πρώτα χρόνια λειτουργίας τους. Πολύ βοηθητική σχετικά με αυτό το θέμα είναι η συμβολή του οικονομολόγου John Ward.

Το 2004 ο John Ward διεξήγαγε μια μεγάλη έρευνα σε μεγάλες και επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις όπως, η Marriott International Inc., η Hermes, η Heineken, οι αυτοκινητοβιομηχανίες Ford Motor Company και BMW, η εταιρεία της εφημερίδας Washington Post και σε άλλες λιγότερο διάσημες. Από τη συγκεκριμένη έρευνα συμπεράνε ότι συγκεκριμένες επιχειρήσεις προχώρησαν σε κάποια βήματα τα οποία τους βοήθησαν να αντέξουν και σε επόμενες γενιές.

Πρώτος λόγος που οι συγκεκριμένες οικογενειακές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν να λειτουργούν και σε επόμενες γενιές είναι το γεγονός ότι αντιμετωπίζουν το θέμα της διαδοχής με μεγάλη σοβαρότητα, επειδή ορθά έχουν κατανοήσει ότι οι πιθανότητες να επιτύχει το εγχείρημα της διαδοχής είναι αρκετά μικρές. Επειδή ακριβώς είναι αρκετά δύσκολη η επιτυχία της διαδικασίας της διαδοχής, οι ιδιοκτήτες το θεωρούν σαν σημαντικό σκοπό να υπερκεράσουν τις προς εναντίον τους πολύ μεγάλες πιθανότητες αποτυχίας. Θεωρούν ότι είναι μια μάχη η οποία τους κάνει ολοένα καλύτερους και θεωρούν ότι εάν δεν ήταν δύσκολη η διαδικασία της διαδοχής τότε δε θα άξιζε την προσπάθεια για να την επιτύχει κανείς. Πολλοί επιτυχημένοι επιχειρηματίες, όπως αναφέρει ο Ward, αφιερώνουν μεγάλο χρονικό διάστημα μακριά από την επιχείρησή τους για να επισκεφτούν άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις προκειμένου να λάβουν χρήσιμες πληροφορίες που θα τους βοηθήσουν στην επιτυχία της δικής τους επιχείρησης όπως αναφέρει. Επίσης αξίζει να αναφερθεί το παράδειγμα του Samuel C. Johnson, του ιδιοκτήτη στη τέταρτη γενιά της επικερδούς επιχείρησης S.C JOHNSON & SON, η οποία παρήγαγε παγκόσμια το προϊόν Johnson Wax και άλλα γνωστά προϊόντα, ο οποίος αφιέρωσε 30 χρόνια έτσι ώστε να δημιουργήσει το κατάλληλο μοντέλο για τη επιτυχή συνέχεια της επιχείρησης και στην επόμενη γενιά.

Δεύτερον οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει ότι σχεδόν όλο το σύνολο των οικογενειακών επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν τα ίδια προβλήματα και ζητήματα. Ουσιαστικά οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων που αντέχουν περισσότερες από μια γενιές έχουν κατανοήσει ότι ανεξαρτήτου εθνικότητας και τομέα που ειδικεύεται η επιχείρησή τους αντιμετωπίζουν όμοια προβλήματα με τις άλλες επιχειρήσεις και ότι μπορούν όλες μαζί από κοινού να συνεργαστούν για να βρουν λύσεις. Έτσι η επιχείρηση αποκτά αυτοπεποίθηση αφού γνωρίζει ότι δεν είναι μόνη και αβοήθητη στην αγορά, ότι δεν είναι αφύσικο που αντιμετωπίζει τα συγκεκριμένα ζητήματα και ότι μπορεί να υιοθετήσει τρόπους αντιμετώπισης από άλλες επιχειρήσεις. Δηλαδή μια επιχείρηση που θέλει να είναι επιτυχημένη δεν πρέπει να είναι εσωστρεφής και απομονωμένη αλλά να συναναστρέφεται με ικανοποιητική συχνότητα με τις άλλες επιχειρήσεις. Οι συναθροίσεις αυτές θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να λύσει με μεγαλύτερη επιτυχία τα προβλήματα της και να δημιουργήσει σημαντικές συμμαχίες στο πεδίο της αγοράς.

Τρίτον την επιτυχία της επιχείρησης ενισχύει το στοιχείο της αφοσίωσης στους στόχους που θέτει η οικογένεια και στο σχεδιασμό των μελλοντικών πράξεων. Η επιτυχία συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την αφοσίωση που δείχνουν τα μέλη της επιχείρησης στις καθημερινές εργασίες των οικογενειακών συμβουλίων, στην πορεία της επιχείρησης και στην συνέχεια της τα επόμενα χρόνια. Είναι πολύ σημαντική η διαμόρφωση ενός σκοπού γιατί δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αντιμετωπίσει όλα τα αναμενόμενα προβλήματα που θα προκύψουν και δίνει την εικόνα στα μέλη ότι πασχίζουν και δίνουν το καλύτερο τους εαυτό για την επίτευξη ενός πολύ σημαντικού σκοπού που είναι ανώτερος από καθέναν ξεχωριστά. Ουσιαστικά είναι πολύ σημαντικό τα μέλη της οικογένειας να θεωρούν την επιχείρηση σημαντικό κομμάτι της οικογένειας για το οποίο μπορούν να περηφανεύονται και το οποίο θα προστατέψουν με κάθε κόστος και κόπο. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση αποκτά ισχυρά συνδεδεμένους ανθρώπους με αυτή, οι οποίοι θα εργαστούν πολύ σκληρά για να επιτύχει η επιχείρηση.

Επιπλέον καθοριστικό συστατικό της επιτυχίας των πιο επιτυχημένων οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ο τομέας της επικοινωνίας, όπου αυτές δίνουν τα μέγιστα για να βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο. Μάλιστα πρώην επιτυχημένες επιχειρήσεις παρήκμασαν λόγω του ότι σταμάτησαν να καταβάλλουν την απαιτούμενη προσπάθεια στο συγκεκριμένο τομέα. Βέβαια γνωρίζουν ότι η επικοινωνία είναι μια δύσκολη διαδικασία με πολλούς κινδύνους, η οποία όμως στο τέλος βοηθάει μια επιχείρηση. Όταν αναφερόμαστε στην επικοινωνία είτε εννοούμε ανταλλαγή και κατανόηση πληροφοριών, των συναισθημάτων και των σκέψεων, είτε υγιείς διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων της επιχείρησης. Εννοούμε ότι υπάρχει η απαραίτητη ειλικρίνεια και εμπιστοσύνη να τεθούν κάποια θέματα επί τάπητος ακόμα και στην περίπτωση που θα προκληθούν συγκρούσεις και εντάσεις. Έτσι το μυστικό της επιτυχίας είναι η επιχείρηση να χρησιμοποιεί μέσα που ενθαρρύνουν αυτή τη διαδικασία. Συγκεκριμένα για να είναι μια επιτυχημένη μια οικογενειακή επιχείρηση, είναι απαραίτητη η διαμόρφωση ενός κοινού πλαισίου επικοινωνίας, έτσι ώστε να είναι δυνατόν τα τμήματα της επιχείρησης να ανταλλάσσουν πληροφορίες και να συνεργάζονται με αρμονία. Για παράδειγμα πρέπει το τμήμα

διοίκησης να μπορεί να επικοινωνεί τέλεια με το τμήμα παραγωγής ή το τμήμα πωλήσεων, έτσι ώστε να μπορεί να αξιολογήσει εάν η πολιτική που έχει καθοριστεί είναι σωστή και πραγματοποιήσιμη. Εάν δεν υπάρχει μια κοινή πλατφόρμα επικοινωνίας, τότε σε περίπτωση ενδεχόμενης πτώσης της απόδοσης της επιχείρησης, οι διοικούντες δε θα μπορούν αξιολογήσουν εάν για την πτώση αυτή ευθύνεται η λανθασμένη χάραξη πολιτικής ή χαμηλή απόδοση των υπαλλήλων από κάποιο συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησης.

Επίσης ο προγραμματισμός είναι απαραίτητο στοιχείο για την βέβαιη επιτυχία της επιχείρησης. Παρά το γεγονός ότι είναι πιο δύσκολη διαδικασία σε σύγκριση με μη οικογενειακές, οι επιτυχημένες οικογενειακές δίνουν μεγάλη βάση στη συγκεκριμένη διαδικασία για να επιτύχουν. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα είναι πιο ικανές να πραγματοποιήσουν καλύτερες μελλοντικές προβλέψεις και να θέσουν σε εφαρμογή πιο ρεαλιστικά επενδυτικά σχέδια εάν από την αρχή έχουν καθορίσει την χρονική περίοδο και το μέγεθος των πόρων που θα διαθέσουν για την πραγματοποίηση του σχεδίου. Ο εξαρχής καθορισμός των πόρων που θα χρειαστούν για το σχέδιο της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να επικεντρώσει τον προγραμματισμό της στις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για το σχέδιο. Εξάλλου με τον εξαρχής καθορισμό των πόρων, και όχι κατά τη διάρκεια των εργασιών του σχεδίου, απορρίπτονται επενδυτικά σχέδια που απαιτούν περισσότερους πόρους ή τροποποιούνται άμεσα πριν τεθούν σε εφαρμογή. Έτσι η επιχείρηση δεν σπαταλά πολύτιμο χρόνο σε σχέδια τα οποία δεν είναι ρεαλιστικά και δεν χάνει έδαφος στην αγορά συγκριτικά με τις άλλες επιχειρήσεις.

Επιπλέον, οι ορθότερες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν προγραμματίσει ότι σε κάποια χρονική στιγμή της πορείας τους, θα αντιμετωπίσουν κάποια συγκεκριμένα αναμενόμενα προβλήματα τα οποία θα προκαλέσουν σφοδρές αντιπαραθέσεις και κλυδωνισμούς. Οπότε σχεδιάζουν το πώς θα αντιδράσουν για τα θέματα που θα προκύψουν πριν χρειαστεί να παρθούν πολιτικές για την αντιμετώπισή τους όταν αυτά εμφανιστούν. Είναι σημαντική η ύπαρξη ενός συγκεκριμένου πλαισίου διαδικασιών, δηλαδή ενός πλαισίου με όλες τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να προβεί η επιχείρηση για λύσει ένα πρόβλημα. Η επιχείρηση δε μπορεί να γνωρίζει εκ των προτέρων τι πρόβλημα θα προκύψει στο μέλλον και τι είδους μέσα θα χρειαστούν για την αντιμετώπισή του. Χρειάζεται να μπορεί να λύσει κάθε ξαφνικό πρόβλημα που θα προκύψει ανά πάσα στιγμή. Το πόσο επιτυχημένη είναι μια επιχείρηση φαίνεται στο βαθμό που μπορεί να συνενώσει όλα τα μέλη της σε ένα ικανό ενιαίο σύνολο, το οποίο θα έχει τέλεια επικοινωνία και συνεργασία, θα μπορεί να αντιμετωπίζει τα ζητήματα και θα καταφέρνει αποτελέσματα και συμφωνίες ωφέλιμες για την επιχείρηση. Για παράδειγμα οι ιδιοκτήτες της πρώτης γενιάς, πολύ καιρό πριν αναλάβει η δεύτερη γενιά την ηγεσία, μελετούν τα κριτήρια που πρέπει να ικανοποιεί ένα μέλος της οικογένειας που επιθυμεί να εργαστεί και να φτάσει σε υψηλό πόστο στην επιχείρηση. Ο σχεδιασμός πολιτικών πριν προκύψει το πρόβλημα δίνει την ευχέρεια στην επιχείρηση να αντιμετωπίσει τα συγκεκριμένα ζητήματα πριν αυτά αποκτήσουν προσωπικό και συναισθηματικό χαρακτήρα. Εκτός αυτού η επιχείρηση επιδεικνύει στα μέλη της οικογένειας πώς έχει η κατάσταση και έτσι τα πράγματα είναι ξεκάθαρα. Για παράδειγμα ένα μέλος που θέλει να εργαστεί στην επιχείρηση γνωρίζει ακριβώς τι είδους σπουδές πρέπει να ακολουθήσει,

τι προϋπηρεσία και τι εφόδια πρέπει να αποκτήσει έτσι ώστε να είναι πανέτοιμος να εργαστεί αποτελεσματικά.

Τέλος, βαρόμετρο για την επιτυχία αποτελεί ο τρόπος που οι ιδιοκτήτες μεγαλώνουν τα παιδιά τους. Η αφιέρωση ικανοποιητικού χρόνου στο μέγαλωμα των παιδιών ενισχύει την πιθανότητα της επιτυχίας της, αφού στο πλαίσιο της οικογένειας τα παιδιά, , έρχονται σε επαφή με τις αρετές της επικοινωνίας, μαθαίνουν να σκέφτονται καλύτερα και αναπτύσσονται καλύτερα οι σχέσεις γονιού και παιδιών. Με άλλα λόγια όσο πιο ποιοτική και υγιής είναι η ανατροφή τόσο πιο πολλά θετικά χαρακτηριστικά θα αποκτήσουν και τόσο πιο κατάλληλα θα είναι τα παιδιά στο μέλλον για να εργαστούν στην επιχείρηση. Εξάλλου μια υγιής σχέση γονιού και παιδιών συνεπάγεται και υγιή σχέση μελλοντικά του ιδιοκτήτη με τους διαδόχους του στην επιχείρηση. Το γεγονός, ότι μεγάλος αριθμός οικογενειών παρακολουθούν σεμινάρια για την ανατροφή των παιδιών, δείχνει τη μεγάλη σημασία του συγκεκριμένου παράγοντα. (Perpetuating the family business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business, John L. Ward, 2004, p. 10-28)

Πέρα από τα πλεονεκτήματα οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν και μειονεκτήματα. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το πρόβλημα, στο γεγονός, ότι αποτυγχάνουν να λειτουργούν και στις επόμενες γενιές. Σύμφωνα με έρευνες που διεξήχθησαν, ποσοστό από 65% -75% είτε παύουν να λειτουργούν είτε ο ιδιοκτήτης τις θέτει σε πώληση. Μόνο το 5%-15% των επιχειρήσεων επιτυγχάνει να λειτουργήσει και στην επόμενη γενιά με ιδιοκτήτη έναν από τους κληρονόμους του ιδρυτή. Το φαινόμενο αιτιάζεται σε τρεις παράγοντες.

Πρώτον οι οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από το στοιχείο της πολυπλοκότητας, δηλαδή είναι πιο σύνθετες, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες, στο διοικητικό τομέα λόγω της ύπαρξης της οικογένειας. Ουσιαστικά, αντίθετα με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, στις οικογενειακές επιχειρήσεις προστίθενται, στα ήδη υπάρχοντα επιχειρησιακά προβλήματα, και τα οικογενειακά ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Όσο περισσότερα είναι τα οικογενειακά μέλη που συμμετέχουν στην οικογενειακή επιχείρηση τόσο αυξάνεται η πολυπλοκότητα της επιχείρησης. Επίσης η ύπαρξη του παράγοντα του οικογενειακού συναισθήματος επιδρά σημαντικά στις οικογενειακές επιχειρήσεις και συχνά έρχεται σε σύγκρουση με τους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να είναι πιο δύσκολη η αντιμετώπιση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει μια τυπική επιχείρηση. Επομένως μια τυπική οικογενειακή επιχείρηση αντιμετωπίζει ένα επιπλέον πρόβλημα που δεν υφίσταται σε μια τυπική επιχείρηση, το πρόβλημα της ύπαρξης του οικογενειακού συναισθήματος που την καθιστά πιο σύνθετη. Επίσης σε μια οικογενειακή επιχείρηση κυριαρχεί το στοιχείο της ανεπισημότητας. Οι εργαζόμενοι που είναι επιφορτισμένοι με διοικητικές αρμοδιότητες, ασκούν τα καθήκοντά τους χωρίς συνήθως να τηρούν τους τυπικούς κανόνες ορθής διοίκησης, που ισχύουν σε μια τυπική επιχείρηση, σε

διεθνές επίπεδο. Οι πρακτικές αυτές από την πλευρά των διοικούντων, όσο η επιχείρηση με το πέρας του χρόνου θα διευρύνεται, θα επιφέρει κλυδωνισμούς, συγκρούσεις ή και το ακραίο ενδεχόμενο της διακοπής της λειτουργίας της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό συμβαίνει, επειδή στην πραγματικότητα δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες και οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων είναι τις περισσότερες φορές ανεπίσημες και πολύ συχνά χαρακτηρίζονται από συναισθηματική φόρτιση, ανάλογα όπως συμβαίνει και στις οικογενειακές σχέσεις. Κατά συνέπεια, η απουσία επίσημων πρακτικών και η ύπαρξη συναισθηματισμού, επηρεάζουν κατά πολύ την διαδικασία λήψης αποφάσεων η οποία πρέπει να είναι καθαρά ορθολογική και ανεπηρέαστη από το στοιχείο του συναισθήματος. Με άλλα λόγια μια τυπική οικογενειακή επιχείρηση υστερεί συγκριτικά με μια κοινή επιχείρηση, αφού στην κοινή επιχείρηση όλες οι διαδικασίες γίνονται με γνώμονα ένα συγκεκριμένο πλαίσιο επίσημων τυπικών κανόνων και η διαδικασία λήψης αποφάσεων γίνεται με ορθολογισμό που έχει ως στόχο αποκλειστικά την βελτίωση της επιχείρησης και δεν μεταβάλλεται προς χάριν ορισμένων μελών της οικογένειας, όπως συμβαίνει στην οικογενειακή επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι είναι μικρότερες οι πιθανότητες να είναι βιώσιμη μια οικογενειακή επιχείρηση. Εκτός αυτών τρίτο αίτιο αποτελεί το γεγονός ότι απουσιάζει η πειθαρχία από την επιχείρηση. Βασικά διοικητικά ζητήματα, όπως σε ποιους τομείς της επιχείρησης θα απασχοληθούν τα οικογενειακά μέλη που θα προσληφθούν ή η πολιτική να προσληφθούν στην επιχείρηση εργαζόμενοι με δεξιότητες συνήθως δεν βρίσκονται στο επίκεντρο των θεμάτων των περισσότερων οικογενειακών επιχειρήσεων, γεγονός το οποίο μειώνει την πιθανότητα επιτυχίας τους. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι αναγκαίο να επιδείξουν μεγαλύτερη προσοχή σε σοβαρά θέματα, όπως τα παραπάνω, εάν στοχεύουν να λειτουργούν με την ίδια επιτυχία και τις επόμενες γενιές. Είναι αναγκαίο η οικογενειακή επιχείρηση να απασχολήσει κάθε ένα οικογενειακό μέλος που θα προσληφθεί, στην κατάλληλη θέση μέσα στην επιχείρηση, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικό. Επιπλέον πρέπει να προσλαμβάνει συνεχώς, όσο είναι δυνατόν, εργαζόμενους που έχουν δεξιότητες, ανεξάρτητα εάν δεν ανήκουν στο οικογενειακό περιβάλλον. Πρέπει λοιπόν να μην αντιμετωπίζονται τα θέματα αυτά με τυχαίο τρόπο, αλλά με σχεδιασμό και πειθαρχία. (Σουρλάντζη Αθηνά, n.d, p. 91)

Επίσης η οικογενειακή επιχείρηση προβληματίζει ως προς στο θέμα της στρατηγικής. Η στρατηγική είτε δεν υπάρχει, ή και όταν υφίσταται δεν γίνεται σαφής σε όλους τους εργαζόμενους, δεν τίθεται στην πράξη με αποτελεσματικό τρόπο και συνήθως αποκλίνει από τον αρχικό στόχο. Μάλιστα δεν αρχειοθετείται, δεν γίνεται έλεγχος εάν η στρατηγική πέτυχε τους κύριους στόχους και δεν υπόκειται σε αξιολόγηση. Επιπρόσθετα δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο σχέδιο διαδοχής σε περίπτωση που νοσήσει ή πεθάνει ο ιδιοκτήτης ή μέλος με εξέχον πόστο στην επιχείρηση και δεν θεωρείται σοβαρό ζήτημα από τα μέλη της επιχείρησης. Σαν αποτέλεσμα, η επιχείρηση θα δεχθεί σοβαρό πλήγμα, αφού δεν έχει γίνει η προετοιμασία για ανάληψη της ηγεσίας από ένα αντικειμενικά ικανό πρόσωπο. Χωρίς ικανή ηγεσία η επιχείρηση θα χάσει μεγάλο κομμάτι από τη διαπραγματευτική της δύναμη και θα δεχθεί πλήγμα στο τομέα των δημοσίων σχέσεων της με τις άλλες επιχειρήσεις. Επίσης είναι αρκετά πιθανόν να οδηγήσει πολλούς εργαζομένους στην έξοδο από την επιχείρηση λόγω απουσίας σοβαρής ηγεσίας αλλά και στο χειρότερο σενάριο της παύσης της λειτουργίας της. Εκτός αυτού η οικογενειακή επιχείρηση έχει το μειονέκτημα ότι είναι προσωποπαγής αφού ο ιδιοκτήτης έχει περισσότερα από ένα πόστο, για παράδειγμα, μπορεί να είναι επικεφαλής του διευθυντικού

συμβουλίου, να διευθύνει το τμήμα πωλήσεων κ.α., με αποτέλεσμα η πορεία της να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το συγκεκριμένο πρόσωπο. Κατά συνέπεια, εάν μελλοντικά, ο εκάστοτε ιδιοκτήτης, δεν είναι σε θέση να επιτελέσει τα καθήκοντά του ως ηγέτης, τότε είναι αρκετά πιθανό, στην επιχείρηση να επικρατήσει χάος, αφού όλη η επιχείρηση βασίζεται στο συγκεκριμένο πρόσωπο. Μέχρι να βρεθεί νέος και ικανός ηγέτης, η επιχείρηση θα χάσει μεγάλο χρόνο και έδαφος στην αγορά. Γίνεται επομένως κατανοητό, ότι είναι ακόμα μεγαλύτερης σημασίας να υπάρξει σοβαρό σχέδιο διαδοχής του ιδιοκτήτη, εάν ξαφνικά δε μπορεί να ηγηθεί, γιατί αποτελεί το πιο νευραλγικό πρόσωπο για την πλειονότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων. (Δημήτρης Σ. Βάκης, 2013)

Έπειτα σε πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις, σε ορισμένες περιόδους κατά τη λειτουργία τους, επικρατεί μεγάλη αντιπαλότητα μεταξύ των οικογενειακών μελών, η οποία δυσχεραίνει και τις περισσότερες φορές καταστρέφει τις οικογενειακές επιχειρήσεις, οδηγώντας μέχρι και στη διακοπή της λειτουργίας τους. Οι διαμάχες συνήθως δημιουργούνται μεταξύ του γονέα που είναι ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης και του γιου που θα λάβει τα ηνία της επιχείρησης, μεταξύ των αδερφών που κληρονομούν την επιχείρηση ή γενικότερα μεταξύ των οικογενειακών μελών που κατέχουν θέσεις στην επιχείρηση ή λαμβάνουν εισόδημα από τις εργασίες της. Η αντιπαλότητα γίνεται εντονότερη σε περιόδους παρακμής της οικογενειακής επιχείρησης. Σε τέτοιες περιόδους αποτυχίας, τα οικογενειακά μέλη βρίσκονται σε τεράστια διαμάχη και επιρρίπτουν τις ευθύνες, για την αποτυχημένη πορεία της επιχείρησης, το ένα στο άλλο. Εκτός αυτού, σε περίπτωση που ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης πεθάνει, προκαλούνται μεγάλες διαμάχες μεταξύ των οικογενειακών μελών που πρόκειται να κληρονομήσουν τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, ακόμα και στην περίπτωση που έχει γίνει ίση κατανομή τους στα οικογενειακά μέλη. Γίνεται κατανοητό ότι το ζήτημα της αντιπαλότητας δυσκολεύει μια οικογενειακή επιχείρηση να ανταγωνιστεί μια κοινή επιχείρηση η οποία δεν αντιμετωπίζει τέτοιου είδους αντιπαλότητες μεταξύ των μελών της. Σε μια κοινή επιχείρηση η σχέση μεταξύ ιδιοκτήτη και διαδόχου είναι τυπική και όταν ο ιδιοκτήτης αποφασίσει να αποσυρθεί, ουσιαστικά παύει την ενασχόληση του με την επιχείρηση, κάτι το οποίο δεν συμβαίνει συνήθως στην πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων, όπου ο διαδεχόμενος ιδιοκτήτης συνεχίζει να επεμβαίνει στην επιχείρηση, προκαλώντας συγκρούσεις με το διάδοχο του, που συνήθως είναι ο γιος του. Επίσης όσον αφορά τις συγκρούσεις μεταξύ των αδερφών που κληρονομούν την επιχείρηση, αυτές μπορεί και να προέρχονται και από την παιδική ηλικία, όπου οι δύο κληρονόμοι βρίσκονταν σε μια αέναη διαμάχη για το ποιος θα πάρει την έγκριση από τον πατέρα. Αυτή διαμάχη οξύνεται και γιγαντώνεται όταν ο διαδεχόμενος ιδιοκτήτης πάρει ανοιχτά θέση υπέρ του ενός και θεωρήσει το συγκεκριμένο ως καταλληλότερο διάδοχό του. Το πρόβλημα γίνεται ακόμα οξύτερο όταν η μητέρα των δύο κληρονόμων και οι σύζυγοι τους συμμετέχουν στην επιχείρηση είτε άμεσα είτε έμμεσα. Και αυτό γιατί και η μητέρα, εκφράζει ανοιχτά τη γνώμη της για το ποιος είναι καταλληλότερος από τους γιους της για να ηγηθεί της επιχείρησης, αλλά και η κάθε μια σύζυγος φιλοδοξεί ο σύζυγος της να πάρει το μεγαλύτερο μέρος στην επιχείρηση. Το φαινόμενο αυτό δεν υφίσταται σε μια κοινή επιχείρηση αφού το πιθανότερο είναι, ότι οι κληρονόμοι μιας κοινής επιχείρησης απλά θα έχουν τυπικές σχέσεις. Είναι αναγκαίο λοιπόν να δοθούν λύσεις στο πρόβλημα της διαμάχης μεταξύ των μελών. Όπως θα ειπωθεί και στη συνέχεια της εργασίας, είναι πολύ σημαντική η παρουσία έμπειρων τρίτων ανθρώπων, εκτός οικογένειας, οι οποίοι είναι ικανοί να κατευνάσουν τις υπάρχουσες

αντιπαλότητες, μειώνοντας κατακόρυφα την ύπαρξη συναισθηματισμού εντός της επιχείρησης και λαμβάνοντας τις ορθότερες αποφάσεις. (Harry Levinson, n.d.)

Εκτός των άλλων, πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν διευκολύνουν την ανέλιξη των εργαζόμενων, που δεν προέρχονται από το οικογενειακό περιβάλλον, στην επιχείρηση και την ανάληψη από αυτούς σημαντικών θέσεων της επιχείρησης. Αντίθετα συνηθίζουν να προωθούν τα οικογενειακά μέλη στις πιο σημαντικές εργασιακές θέσεις ανεξάρτητα από το εάν έχουν ή όχι τις απαραίτητες δεξιότητες. Ως εκ τούτου, είναι πολύ μικρές οι πιθανότητες, οι καλύτεροι, μη συγγενείς, εργαζόμενοι να παραμείνουν στις συγκεκριμένες οικογενειακές επιχειρήσεις για μεγάλο χρονικό διάστημα, αφού οι συγκεκριμένοι θα θεωρούν σχεδόν σίγουρο ότι δε θα καταφέρουν ποτέ να αναλάβουν μια ανώτερη θέση. Οπότε έχοντας την φιλοδοξία να εξελιχθούν είναι αρκετά φυσιολογικό να εγκαταλείψουν την οικογενειακή επιχείρηση, όταν βρουν μια καλύτερη θέση εργασίας. Ως επακόλουθο, σε βάθος χρόνου οι επιχειρήσεις αυτές θα είναι κατώτερες ανταγωνιστικά αφού στις νευραλγικές θέσεις εργασίας τους, κατά κανόνα, δε θα βρίσκονται πρόσωπα με ικανότητες, γεγονός το οποίο θα δυσκολέψει την επιτυχία τους. Για αυτό το λόγο, πρέπει οι οικογενειακές επιχειρήσεις, να αλλάξουν πολιτική, αναφορικά με το συγκεκριμένο ζήτημα εάν φιλοδοξούν να παραμείνουν ανταγωνιστικές στην αγορά. (Vistage UK Blog, n.d.)

Πέρα από τα μειονεκτήματα που χαρακτηρίζουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν και προβλήματα που δυσκολεύουν την λειτουργία τους. Η οικογενειακή επιχείρηση δέχεται πολύ συχνά πιέσεις από διάφορες προκλήσεις, οι οποίες έχουν ως αιτία τη σύγκρουση οικογενειακών και εξωοικογενειακών παραγόντων εντός και εκτός της επιχείρησης.

Πρώτον ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης αντιμετωπίζει προβλήματα με τα εργαζόμενα οικογενειακά μέλη, όπου δημιουργούνται συγκρούσεις από θέματα, όπως ποια από τα μέλη αυτά θα αναλάβουν νευραλγικές θέσεις στην επιχείρηση, αισθήματα φθόνου μεταξύ τους και γενικά ζητήματα της πρόσληψης των μελών αυτών. Εν συνεχεία, ο ιδιοκτήτης προβληματίζεται με τους εργαζόμενους που δεν ανήκουν στην οικογένεια, οι οποίοι προσπαθούν πάντοτε να γίνουν δεκτά τα αιτήματά τους από τη διοίκηση. Η συγκεκριμένη ομάδα των εργαζομένων αυτών αιτείται υψηλότερους μισθούς λόγω πολυετούς εργασίας στην επιχείρηση, δίκαια μοιρασιά των κερδών που προκύπτουν από τη συνεργασία τους με τα οικογενειακά μέλη, επαγγελματικές προδιαγραφές εργασίας, προκαλώντας συχνά προστριβές με τους εργαζόμενους που προέρχονται από το οικογενειακό περιβάλλον.

Εν συνεχεία ο ιδιοκτήτης δέχεται πιέσεις και από άτομα ,τα οποία δεν εργάζονται στην επιχείρηση αλλά ανήκουν στην οικογένεια. Τα συγκεκριμένα άτομα αφορούν συγγενικά πρόσωπα, τα οποία ήταν κληρονόμοι κάποιου ποσοστού της επιχείρησης ή εργάζονταν στον διοικητικό της τομέα στο παρελθόν. Τα άτομα αυτά συχνά δημιουργούν ζητήματα που σχετίζονται με τις απολαβές ,τις οποίες εξασφαλίζουν από τη λειτουργία της επιχείρησης, κληρονομικά ζητήματα, ζητήματα για τον εάν θα πρέπει να έχουν δικαίωμα στη λήψη κρίσιμων αποφάσεων για την πορεία της επιχείρησης τα επόμενα χρόνια. Όλα αυτά τα ζητήματα μαζί και με τις διαφορές συμμαχίες που δημιουργούν συγκεκριμένα άτομα προκαλούν σοβαρές διαταραχές οι οποίες προβληματίζουν σε καθημερινή βάση τον ιδιοκτήτη. Επίσης ο ιδιοκτήτης πιέζεται και από το εξωτερικό περιβάλλον. Οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις , οι επιχειρήσεις-συνεργάτες, η αγορά και η κυβέρνηση ασκούν μεγάλες πιέσεις στον ιδιοκτήτη. (Οικογενειακές Επιχειρήσεις Στη Νέα Οικονομία, Αστέριος Γ. Κεφαλάς, 2008, p. 72-76)

Εκτός αυτού οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την πρόκληση της εξεύρεσης χρηματοδότησης. Η ύπαρξη χρηματοδοτικού μηχανισμού είναι βαρύνουσας σημασίας για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και η ενδεχόμενη απουσία της επιβαρύνει τη θέση τους έναντι ανταγωνιστικών μεγάλων επιχειρήσεων. Όταν απουσιάζει η χρηματοδότηση, οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν στο σωστό προγραμματισμό έτσι ώστε να συνεχίζουν να λειτουργούν με επιτυχία ανεξάρτητα από τις οικονομικές συνθήκες. Είναι αρκετά δύσκολο να επιτευχθεί ανάπτυξη χωρίς την πρόσβαση σε κεφάλαια αλλά μια επιχείρηση μπορεί να έχει άλλες εξίσου καλές επιλογές, όπως παραδείγματος χάρη, η συνεργασία με άλλες σύγχρονες επιχειρήσεις με μεγαλύτερο μέγεθος. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι δύσκολο να επιτύχουν χρηματοδότηση αφού δε θεωρούνται από τις τράπεζες ως ελκυστικές για δανεισμό. Για αυτό το λόγο οι ιδιοκτήτες τους είναι υποχρεωμένοι να διαχειριστούν με ορθότητα τα περιουσιακά τους στοιχεία

Η πιο σημαντική πρόκληση για μια οικογενειακή επιχείρηση είναι το ζήτημα της διαδοχής και τίθεται το δίλλημα της ανάθεσης της ηγεσίας της επιχείρησης σε οικογενειακά μέλη ή σε τρίτα πρόσωπα. Επίσης κάποιες οικογενειακές επιχειρήσεις ταλανίζει το γεγονός ότι η μεταβίβαση της επιχείρησης στους κληρονόμους συνεπάγεται εκτός των άλλων , φορολογικά και λοιπά έξοδα (Παναγιώτης Παπάζογλου, 2011)

Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Πίνακας 2 : Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Οικογενειακών Επιχειρήσεων

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
01. Στοιχείο της Δέσμευσης	01. Στοιχείο της Πολυπλοκότητας
02. Εξασφάλιση της Συνέχειας της Γνώσης	02. Στοιχείο της Ανεπιστημότητας
03. Αξιοπιστία και Καλή Φήμη	03. Απουσία του Στοιχείου της Πειθαρχίας
04. Αυτονομία	04. Απουσία Σαφούς Στρατηγικής
05. Απλή Διαδικασία της Λήψης Αποφάσεων	05. Απουσία Οργανωμένου Σχεδίου Διαδοχής
06. Πιο Ανθρώπινες Εργασιακές Συνθήκες	06. Είναι Προσωποπαγείς
07. Πολιτική με Μακροχρόνιο Ορίζοντα	07. Ύπαρξη Αντιπαλότητας μεταξύ των Οικογενειακών Μελών
08. Πρόσβαση σε Ποιοτικό, Φτηνό και Ευέλικτο Εργατικό Δυναμικό από Το Οικογενειακό Περιβάλλον	08. Δεν διευκολύνουν την Δυνατότητα Ανέλιξης των Εργαζομένων που δεν Προέρχονται από το Οικογενειακό Περιβάλλον
09. Πρόσβαση σε Χρηματοδότηση από το Οικογενειακό Περιβάλλον	09. Δυσκολία στην Εξεύρεση Πηγών Χρηματοδότησης
10. Ιδανικός Επιχειρησιακός Χώρος για Επαγγελματική Σταδιοδρομία	10. Συχνά ο Ιδιοκτήτης Δέχεται Ισχυρές Πιέσεις από Συγγενείς και μη Συγγενείς Εργαζομένους αλλά και από Συγγενείς εκτός της Επιχείρησης

7. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

Το θέμα της διαδοχής, όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί την δυσκολότερη πρόκληση για την οικογενειακή επιχείρηση. Το θέμα της διαδοχής είναι από τα πιο δύσκολα και δισεπίλυτα ζητήματα για την πλειονότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Για αυτό το λόγο μάλιστα, όπως ειπώθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν με μεγάλη σοβαρότητα το ζήτημα της διαδοχής για να καταφέρουν να λειτουργούν και σε επόμενες γενιές. Με δεδομένο ότι η οικογενειακή επιχείρηση μειονεκτεί στο γεγονός, ότι είναι κατά κανόνα προσωποπαγή, πρέπει ανά πάσα στιγμή να υπάρχει ένα οργανωμένο σχέδιο διαδοχής, δηλαδή να έχει ήδη επιλεγθεί ένας νέος, ικανός διάδοχος. Με άλλα λόγια, η ύπαρξη ενός οργανωμένου σχεδίου διαδοχής είναι αναγκαία επειδή, ο ιδιοκτήτης έχει, σχεδόν, όλες τις αρμοδιότητες της οικογενειακής επιχείρησης. Επίσης ο ιδιοκτήτης πρέπει να αποφασίσει εάν θα μεταβιβάσει την επιχείρηση σε οικογενειακά μέλη ή σε τρίτα πρόσωπα. Απόδειξη ότι το θέμα της διαδοχής είναι ένα αρκετά σοβαρό ζήτημα, είναι το γεγονός, ότι μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων οδηγούνται προς πώληση ή παύουν να λειτουργούν, λόγω του γεγονότος, ότι ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης δεν ασχολήθηκε με σοβαρότητα με το ζήτημα της διαδοχής. Πράγματι, περίπου το 1/3 του συνόλου των οικογενειακών επιχειρήσεων, συνεχίζει να βρίσκεται υπό τον έλεγχο της ίδιας οικογένειας στην δεύτερη γενιά, ύστερα από την δημιουργία τους. Επίσης από το σύνολο των επιχειρήσεων, μικρότερο ποσοστό από το 1/3 καταφέρνει να λειτουργεί υπό τον έλεγχο της ίδιας οικογένειας στην τρίτη γενιά. Όταν μια οικογένεια παίρνει την απόφαση να ιδρύσει μια οικογενειακή επιχείρηση, πρέπει να σχεδιάσει προσεκτικά τη διαδικασία της διαδοχής. Ο σχεδιασμός της διαδοχής δεν αποτελεί απλά μια εύκολη διαδικασία, που θα διεξαχθεί κάποια συγκεκριμένη χρονική στιγμή, στην οποία απλά επιλέγεται ένας μελλοντικός ηγέτης. Αντίθετα, αποτελεί μια μακροχρόνια οικογενειακή διαδικασία, της οποίας τα αποτελέσματα έχουν βαρύνουσα σημασία για όλα τα οικογενειακά μέλη. Τις περισσότερες φορές το πρόσωπο που επιλέγεται να αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης την επόμενη γενιά, ουσιαστικά γίνεται και ο ηγέτης της οικογένειας, που έχει την επιχείρηση, οπότε γίνεται κατανοητό ότι ο ιδιοκτήτης πρέπει να επιλέξει, έχοντας κάνει μεγάλη προετοιμασία, με μεγάλη προσοχή τον διάδοχο του, γιατί η επιλογή του διαδόχου επηρεάζει άμεσα και το οικογενειακό περιβάλλον εκτός από το περιβάλλον τα επιχείρησης. (The Survival Guide For Business Families, Gerald Le Van, 1999, p. 81-87)

Υπολογίζεται ότι περίπου σε μια στις τρεις οικογενειακές επιχειρήσεις, που εδράζονται μέσα στην Ε.Ε., ο ιδιοκτήτης αναγκάζεται να μεταβιβάσει την επιχείρηση σε καινούριο ιδιοκτήτη μέσα σε μία δεκαετία και ανάλογα το κράτος -μέλος το ποσοστό κινείται από το 25% έως 40%. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι τουλάχιστον 610.000 μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλάζουν ηγεσία

κάθε χρόνο, εκ των οποίων οι 300.000 απασχολούν εργαζόμενους σε 2.1 εκατομμύρια θέσεις, λαμβάνοντας ως δεδομένο ότι κάθε μια απασχολεί περίπου επτά, και οι υπόλοιπες δεν απασχολούν εργαζόμενους. Σύμφωνα με πραγματικά γεγονότα, το 70% των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτυγχάνει να λειτουργήσει στην επόμενη γενιά, ενώ το 15% λειτουργεί επιτυχώς μέχρι και την τρίτη γενιά. Το συγκεκριμένο φαινόμενο εξ ορισμού βλάπτει τις επιχειρήσεις και το εργατικό του δυναμικό, το οποίο παύει να απασχολείται όταν η επιχείρηση παύει να λειτουργεί. Κατ' επέκταση πλήττεται και το σύνολο της οικονομίας, αφού και η ανεργία αυξάνεται αλλά και η οικονομία χάνει το σύνολο των αγαθών και υπηρεσιών από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις. (Mojca Duh, 2012, p. 209-210)

Αρχικά, το θέμα της διαδοχής αποτελεί ατομική επιλογή του ιδρυτή της οικογενειακής επιχείρησης. Με άλλα λόγια, ο ιδρυτής αποκλειστικά αποφασίζει αν θα μεταβιβάσει την ηγεσία της επιχείρησης του στους φυσικούς οικογενειακούς διαδόχους του ή σε μη οικογενειακό πρόσωπο ή σε άλλη επιχείρηση και τη χρονική στιγμή, που θα εκτελεστεί η μεταβίβαση. Η συγκεκριμένη διαδικασία είναι πολύ δύσκολη για τον ιδιοκτήτη, που θα μεταβιβάσει τα ηνία της επιχείρησης στους κληρονόμους του, ειδικά στην περίπτωση όταν το πρόσωπο αυτό είναι ο ιδρυτής της επιχείρησης. Η αρχή του προβλήματος υφίσταται από το γεγονός ότι ο ιδρυτής είναι φυσιολογικό να θεωρεί την επιχείρηση, αφού είναι δικό του δημιούργημα, ως επέκταση της προσωπικότητάς του, ως κομμάτι της ζωής του, που του δίνει ικανοποίηση, όσο λειτουργεί επιτυχημένα και αποτελεί δείγμα, ότι είναι επιτυχημένος. Αρκετές φορές μάλιστα ο ιδρυτής, ακόμα και μετά την επιλογή των κληρονόμων, που θα αναλάβουν την επιχείρηση, αρνείται να διακόψει την ενασχόληση του με την επιχείρηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται συνεχώς συγκρούσεις μεταξύ του πρόγονου και των απογόνων, λόγω διαφορετικής οπτικής, που ενδεχομένως έχουν σε σημαντικά θέματα της επιχείρησης, όπως είναι η διαχείριση της επιχείρησης, τεχνικές της παραγωγής και προώθησης του προϊόντος, η τιμολογιακή πολιτική της και γενικά το γενικότερο πλάνο που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Όσο ο αρχικός ιδρυτής ενασχολείται με την επιχείρηση και δεν επιτρέπει στους νέους κληρονόμους να σχεδιάσουν το δικό τους πλάνο για την επιχείρηση, τόσο πιο δύσκολη γίνεται η ουσιαστική μετάβαση στους νέους ιδιοκτήτες. Ως συνέπεια, η επιχείρηση εξελίσσεται με πιο βραδύ ρυθμό, σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις που έχουν λύσει το πρόβλημα της διαδοχής, είναι λιγότερο αποτελεσματική λόγω των συγκρούσεων, που συμβαίνουν στο εσωτερικό της και μέχρι να λύσει το πρόβλημα της διαδοχής της, χάνει συνεχώς σημαντικό ποσοστό από την αγορά. (Ralph Chami, 2001, p. 19-22)

Επίσης η εκάστοτε γενιά που ηγείται της επιχείρησης, συνυπάρχει είτε με την προηγούμενη είτε με τη νέα γενιά που πρόκειται να πάρει την εξουσία, για περισσότερο από το μισό της θητείας της. Ως επακόλουθο οι προσπάθειες που γίνονται για την αλλαγή της συμπεριφοράς της επιχείρησης από γενιά σε γενιά, δεν είναι απόλυτα επιτυχείς. Επιπλέον προβλήματα προκύπτουν κατά το σχεδιασμό για τα επόμενα χρόνια. Πρέπει να ληφθούν αποφάσεις αυτό το χρονικό διάστημα, οι οποίες θα διαμορφώσουν τον τομέα της διαχείρισης της επιχείρησης την επόμενη γενιά. Με άλλα λόγια τα επακόλουθα αυτών τα αποφάσεων θα επηρεάζουν τη επιχείρηση για τα

επόμενα 15 με 20 έτη. Γίνεται κατανοητό ότι είναι αρκετά δύσκολο να κριθεί ποιος είναι ο πιο κατάλληλος για τον τομέα της διαχείρισης για τα επόμενα 15 χρόνια και με την προοπτική μάλιστα να αναλάβει τα ηνία για την τριακονταετία. Εκτός αυτού, η διαδοχή έχει άμεση σχέση με την πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει την οικογένεια, η οποία σχετίζεται με το πλήθος των ιδιοκτητών και τους συγγενικούς βαθμούς μεταξύ των μελών. Όσο αυξάνεται η πολυπλοκότητα τόσο δυσκολεύει η διαδικασία της διαδοχής. Επίσης κατά τη διαδοχή οι ιδιοκτήτες πρέπει να σκεφτούν σοβαρά θέματα όπως η φορολογία, οι διαθήκες και οι συμφωνίες που ενδεχομένως έχουν υπογραφεί και αφορούν περιουσιακά στοιχεία

Αναφορικά με το σχεδιασμό της διαδοχής, θα μπορούσε κανείς να τον διασπάσει σε δύο κομμάτια. Στο κομμάτι της στρατηγικής και στο νομικό και διοικητικό κομμάτι. Το πρώτο κομμάτι σχετίζεται με την απόφαση των τωρινών ιδιοκτητών, σε ποιο πρόσωπο πρόκειται να μεταβιβάσουν το σύνολο των μετοχών της επιχείρησης για την επόμενη γενιά, απόφαση, η οποία είναι σημαντικό να παρθεί, παρόλο που αντιτίθεται με τη συνήθη τακτική να μεταβιβάζονται ισόποσα οι μετοχές στους κληρονόμους και να κριθεί πόσο επηρεάζει την πολυπλοκότητα της οικογένειας και κατά επέκταση τη δομή ανάπτυξης της επιχείρησης. Εκτός αυτού οι τωρινοί ιδιοκτήτες πρέπει να ορίσουν την οικονομική σχέση που θα διέπει τις δύο γενιές. Και αυτό επειδή, η διαδικασία της διαδοχής δεν αποτελεί υποχρεωτικά μια δωρεά της επιχείρησης χωρίς οικονομικό σκοπό. Σχετικά με το συγκεκριμένο θέμα, είναι πολύ πιθανό, οι δύο γενιές να υπογράψουν μια οικονομική σύμβαση στην οποία η τωρινή γενιά θα εγγυάται ότι η επιχείρηση θα έχει εξασφαλισμένο εισόδημα και για τα επόμενα μελλοντικά χρόνια. Το συγκεκριμένο θέμα είναι μεγάλης σημασίας για τους ιδιοκτήτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων λόγω του ότι αυτές αποτελούν μεγάλο μέρος της περιουσίας τους. Αναφορικά με το νομικό και διοικητικό κομμάτι οι τωρινοί ιδιοκτήτες πρέπει να μεριμνήσουν για τα φορολογικά ζητήματα, τις διαθήκες, τις περιουσιακές σχέσεις μεταξύ των συζύγων και για τα ζητήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Οι ιδιοκτήτες θα πρέπει να έχουν δημιουργήσει με σωστό τρόπο τις διαθήκες τους, περιλαμβάνοντας και το σύνολο των συμβάσεων που υπογράφηκαν από τα μέλη της οικογένειας σχετικά με τη μεταβίβαση των μετοχών. Επιπλέον πρέπει να συμπεριληφθούν στη διαδικασία οι συμβάσεις των κληρονόμων σχετικά με τα δικαιώματα των συζύγων στην περιουσία σε περίπτωση θανάτου ή διαζυγίου. Σε κάθε περίπτωση πάντως, η διαδικασία που αφορά το συγκεκριμένο κομμάτι της διαδοχής είναι σημαντικό να διεξάγεται υπό την επίβλεψη ενός ειδικού σε ζητήματα νομικής και δημοσιονομικής φύσεως. (Family Business Models & Alberto Gimeno, Gemma Baulenas & Joan Coma – Cros, 2010, p. 9-11 & p. 166-167)

7.1 ΛΑΘΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

Για να κατανοήσει κανείς, γιατί η πλειονότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτυγχάνουν να λειτουργούν τις επόμενες γενιές, είναι σημαντικό να μελετηθούν τα λάθη που διαπράττουν οι επιχειρήσεις κατά τα στάδια της διαδοχής.

Πρώτο λάθος που γίνεται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας διαδοχής είναι το γεγονός ότι κάποιες φορές τα μέλη της οικογένειας που συμμετέχουν στην οικογενειακή επιχείρηση, δεν κατανοούν ότι υφίστανται διαφορές μεταξύ του τομέα της ιδιοκτησίας και των κλάδων της διοίκησης και της διαχείρισης. Με άλλα λόγια σε ορισμένες περιπτώσεις οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης θεωρούν αυτόματα ότι μπορούν να ανταπεξέλθουν με την ίδια επιτυχία και σε άλλες θέσεις της επιχείρησης όπως για παράδειγμα η διοίκηση, αγνοώντας το γεγονός ότι μπορεί να μην διαθέτουν τις ειδικές ικανότητες που απαιτείται για τους κλάδους αυτούς. Στην περίπτωση που ανατίθενται καθήκοντα διοίκησης ή διαχείρισης σε κληρονόμο, ο οποίος δεν είναι κατάλληλος, τότε είναι πιθανόν να προκληθούν καταστροφικά επακόλουθα για την πορεία της επιχείρησης. Και αυτό γιατί θα προκαλούνται δυσχέρειες με τους άλλους εργαζομένους, λόγω του ότι το συγκεκριμένο άτομο δεν θα είναι σε θέση να βοηθήσει την επιχείρηση και ολόένα θα μειώνεται ο αυτοσεβασμός του με αποτέλεσμα να επιβαρύνεται και το άτομο και η οικογένεια. Επιπλέον θα επιβαρυνθούν και οι άλλοι εργαζόμενοι που θα συνεργάζονται με το άτομο αυτό αφού λόγω της ακαταλληλότητας του θα πρέπει να εκτελέσουν κάποια από τα καθήκοντά του και επιπλέον μπορεί και να προβούν σε παράπονα για την επίδοσή του. Εξάλλου το άτομο αυτό κοστίζει στην επιχείρηση επειδή δεν έχει την απόδοση που απαιτείται και επιπλέον, λόγω των παραπάνω τριγμών, μπορεί να οδηγήσει σε παραίτηση των καλύτερων εργαζομένων από την επιχείρηση.

Δεύτερο λάθος είναι το γεγονός ότι οι απόγονοι του επιχειρηματία, σε πολλές περιπτώσεις, αναλαμβάνουν τα ηνία της επιχείρησης παρά τη θέλησή τους. Ουσιαστικά δεν ενδιαφέρονται για την ενασχόληση με την οικογενειακή τους επιχείρηση, επιθυμώντας άλλο κλάδο ενασχόλησης, αλλά αναγκάζονται να ασχοληθούν προκειμένου να μη δυσαρεστήσουν τον πρόγονό τους. Είναι λοιπόν λάθος από την πλευρά του επιχειρηματία να πιέζει τους απογόνους του για ενασχόληση με την επιχείρηση μόνο και μόνο για να εξασφαλίσει ότι η επιχείρηση θα παραμείνει στη συγκεκριμένη οικογένεια. Μια τέτοια κίνηση θα φέρει αντίθετα αποτελέσματα από τα επιθυμητά, αφού οι απόγονοι δε θα έχουν τα απαραίτητα κίνητρα για εργαστούν για το καλό της επιχείρησης και έτσι θα επιβαρυνθεί και η επιχείρηση αλλά και οι σχέσεις με τον πρόγονο.

Τρίτο λάθος αποτελεί η περίπτωση που ο επιχειρηματίας δεν δημιουργεί το κατάλληλο έδαφος έτσι ώστε να είναι ομαλή η μετάβαση της επιχείρησης στους απογόνους του, αφού η διαδοχή είναι μια μακροχρόνια διαδικασία η οποία συνίσταται από την εκπαίδευση των απογόνων, την γνωριμία με την επιχείρηση, την συνεργασία τους με τους προγόνους, έτσι ώστε να μάθουν όσο το δυνατόν καλύτερα την εργασία για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και τέλος να αναλάβουν τα ηνία της επιχείρησης. Στην περίπτωση που ο επιχειρηματίας δεν προχωρήσει σε εκσυγχρονισμό της επιχείρησης του, τότε αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα να μειωθούν τα κέρδη και να γίνει η επιχείρηση λιγότερο ανταγωνιστική. Επίσης οι απόγονοι θα υιοθετήσουν ένα ξεπερασμένο τρόπο εργασίας από τον επιχειρηματία και θα εργάζονται σε μια μη εκσυγχρονισμένη επιχείρηση με αποτέλεσμα να μην έχουν κίνητρο να ασχοληθούν με αυτή αφού θα τους είναι αδιάφορη, μετά από κάποιο χρονικό διάστημα. Εξάλλου μια μη

εκσυγχρονιστική επιχείρηση στην ηγεσία της οποίας βρίσκονται άνθρωποι με παλιές ιδέες και χωρίς μακροχρόνια σχέδια θα είναι απωθητική για τους νυν αλλά και άλλους υποψήφιους στο μέλλον εργαζομένους.

Μια άλλη αιτία που μια οικογενειακή επιχείρηση αποτυγχάνει να λειτουργεί και τις επόμενες γενιές είναι το γεγονός ότι δεν κατάφερε να καταστήσει κάποιον από τους απόγονους, πρόσωπο κατάλληλο να λάβει τις σωστές αποφάσεις σε δύσκολες στιγμές, να δημιουργήσει ένα κατάλληλο σύνολο για την διεκπεραίωση ενός μακροχρόνιου σχεδίου και να μην εγκαταλείψει την επιχείρηση, όταν ενδεχομένως αποτύχει. Με άλλα λόγια μια οικογενειακή επιχείρηση, εάν στοχεύει να λειτουργεί και σε επόμενες γενιές, πρέπει σε κάθε επόμενη γενιά να διοικείται από πρόσωπα, τα οποία ενδιαφέρονται για την πορεία της, που τολμούν, που έχουν φιλοδοξίες για το μέλλον, που έχουν ικανότητες σε πολλούς κλάδους σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό. Επίσης πρέπει αυτά τα πρόσωπα να μπορούν να ανταπεξέλθουν σε κρίσιμες στιγμές για την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα, μια συνάντηση ή μια διαπραγμάτευση με άλλους επιχειρηματίες, η οποία μπορεί να μεταβάλλει την θέση της επιχείρησης στην αγορά και να μπορεί να κρίνει ποιοι είναι κατάλληλοι για να εργαστούν στην εταιρεία. Επιπρόσθετα χρειάζεται και η κατάλληλη εκπαίδευση των ατόμων αυτών από τον προηγούμενο επιχειρηματία, που κάθε φορά παραδίδει την επιχείρηση, γιατί ακόμα και στα πιο ικανά άτομα δε θα επιτευχθεί το καλύτερο αποτέλεσμα χωρίς την καλύτερη δυνατή εκπαίδευση.

Επιπρόσθετα οι πιθανότητες επιτυχίας της διαδοχής μειώνονται, όπως προαναφέρθηκε, όταν δεν υφίσταται ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ του επιχειρηματία και των απογόνων, που πρόκειται να αναλάβουν την επιχείρηση. Σε αρκετές περιπτώσεις, ορισμένοι επιχειρηματίες θεωρούν, ότι η επιχείρησή τους λειτουργεί άριστα και δε δέχονται αντίθετες απόψεις για αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της. Επίσης οι απόγονοι, είναι αρκετά πιθανό, να θεωρούν λανθασμένη τη στρατηγική που ακολουθούν οι προγονοί τους ή ότι οι πρόγονοι είναι πλέον αναποτελεσματικοί λόγω μεγάλης ηλικίας. Παρά ταύτα δεν κάνουν την απόπειρα να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους στους προγόνους. Αυτό συμβαίνει είτε επειδή δεν υπάρχει ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ προγόνων και απογόνων είτε επειδή στο παρελθόν η απόπειρα για διάλογο οδήγησε σε σφοδρή σύγκρουση. Αυτή η απουσία διαλόγου επιβαρύνει αφενός την επιχείρηση, αφού δεν λαμβάνονται οι πιο σωστές αποφάσεις σχετικά με τη λειτουργία και τους στόχους της επιχείρησης και αφετέρου οι απόγονοι ηγούνται της επιχείρησης τυπικά και όχι ουσιαστικά αφού δεν καθορίζουν αυτοί την πολιτική της επιχείρησης και τις περισσότερες φορές το πιθανότερο είναι να είναι σύμφωνοι στις επιλογές των προγόνων τους, παρόλο που στην πραγματικότητα θα διαφωνούν.

Μία ακόμα αιτία που η διαδοχή αποτυγχάνει είναι η απουσία θετικών παραγόντων που ενισχύουν τη δύναμη της επιχείρησης. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι πρόσωπα, τα οποία

συνήθως δεν ανήκουν στην οικογένεια όπως για παράδειγμα συγγενείς, σύμβουλοι, εξέχοντα πρόσωπα της επιχείρησης ή έμπειροι άνθρωποι από τον ευρύτερο επιχειρηματικό κόσμο. Παρά το γεγονός, ότι υπάρχει η άποψη ότι η διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να βρίσκεται υπό τον έλεγχο των οικογενειακών μελών, σε πολλές περιπτώσεις είναι απαραίτητη η παρουσία πολύπειρων ικανών στελεχών από την ευρύτερη επιχειρηματική κοινότητα. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που συνεχίζουν να λειτουργούν με επιτυχία και σε επόμενες γενιές έχουν σημαντική βοήθεια από τέτοια πρόσωπα. Τα συγκεκριμένα πρόσωπα είναι ικανά να προσφέρουν σημαντική βοήθεια στο πεδίο γνώσεων του αντικειμένου της επιχείρησης και να έχουν σημαντική συμβολή στη λήψη ορθών αποφάσεων. Επιπλέον επειδή η ύπαρξη του συναισθηματικού παράγοντα είναι διάχυτη σε μια οικογενειακή επιχείρηση, τα πρόσωπα αυτά είναι ικανά να τη μειώνουν και να δημιουργούν μηχανισμούς δίκαιης αξιολόγησης των εργαζομένων και να προβαίνουν σε προσλήψεις με ορθά κριτήρια. Εκτός αυτού στην περίπτωση που δεν υπάρχει κατάλληλο πρόσωπο από την οικογένεια για να ηγηθεί της επιχείρησης, τότε ένα από αυτά πρόσωπα εκτός οικογένειας μπορεί να αναλάβει το ρόλο του ηγέτη της επιχείρησης ή να βρει μια σωστή συμβιβαστική λύση στην περίπτωση διαφορών μεταξύ συγγενών για το ποιος θα αναλάβει τελικά την επιχείρηση. Τα συγκεκριμένα άτομα πρέπει να χαρακτηρίζονται από μεγάλη υπομονή, επειδή η διαδικασία της διαδοχής διαρκεί πολλά χρόνια σε κάποιες περιπτώσεις. Επιπλέον πρέπει μεν να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων αλλά να αναγνωρίζουν, ότι το δικαίωμα των άμεσων αποφάσεων ανήκει στα άμεσα μέλη της επιχείρησης. Δηλαδή πρέπει εντός της επιχείρησης να συνυπάρχουν τα μέλη της οικογένειας που γνωρίζουν την πορεία της επιχείρησης και έχουν αναπτύξει μακροχρόνιες σχέσεις με άλλες επιχειρήσεις και με τους πελάτες, μαζί με ανθρώπους που είναι γνώστες της αγοράς και του επιχειρηματικού κλάδου και ενδεχομένως να προσφέρουν καινοτομικές ιδέες για την επιχείρηση. (Family Values and Value Creations, Josef Tapies & John L. Ward, 2008, p. 12-18)

7.2 ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι κληρονόμοι δεν ξεκινούν ξαφνικά να ηγούνται της οικογενειακής επιχείρησης. Πράγματι η διαδοχή είναι μια πολυετής διαδικασία η οποία διαιρείται σε εφτά στάδια.

Πρώτον στο προεπιχειρησιακό στάδιο, το οποίο και μεν δεν είναι τόσο σημαντικό αλλά αποτελεί τη βάση για τη συνέχεια, ο υποψήφιος κληρονόμος έρχεται σε μια πρώτη επαφή με την επιχείρηση, συνοδεύοντας τον ιδιοκτήτη στους βασικούς εργασιακούς χώρους και ξεκινά να ασχολείται επιφανειακά με τα κεφαλαιουχικά μέσα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Στη συνέχεια, στο εισαγωγικό στάδιο ο ιδιοκτήτης φέρνει σε επαφή τον κληρονόμο, πριν την ηλικία της μερικής απασχόλησης του στην επιχείρηση, με εργαζόμενους της επιχείρησης ή και με

ανθρώπους που συνεργάζονται με αυτή. Ακολούθως, στο εισαγωγικό λειτουργικό στάδιο, ο κληρονόμος απασχολείται μερικώς, στα εφηβικά του χρόνια, στην επιχείρηση, δημιουργεί δεσμούς με εργαζόμενους που κατέχουν νευραλγικές θέσεις στην επιχείρηση και εκπαιδεύεται. Ο κληρονόμος μπορεί να απασχολείται στους αποθηκευτικούς χώρους ή σε γραφείο ή σε παραγωγικούς χώρους και με το πέρασμα του χρόνου να αυξάνονται σιγά σιγά οι αρμοδιότητες του. Ύστερα ακολουθεί το λειτουργικό στάδιο, όπου ο κληρονόμος απασχολείται στο κανονικό ωράριο, μετά το πέρας των σπουδών του. Μέχρι να λάβει διοικητικά καθήκοντα, ο κληρονόμος εργάζεται ως απλός υπάλληλος αποκτώντας με τον τρόπο αυτό την επιθυμητή εμπειρία. Έπειτα, στο προχωρημένο λειτουργικό στάδιο, ο υποψήφιος κληρονόμος λαμβάνει καθήκοντα επόπτη και διευθυντή των δραστηριοτήτων αλλά όχι ολόκληρης της επιχείρησης. Εν συνεχεία, στο πρώιμο στάδιο της διαδοχής λαμβάνει καθήκοντα προέδρου ή διευθυντή της επιχείρησης. Όμως τυπικά ηγείται της επιχείρησης και όχι ουσιαστικά στην περίπτωση, που ο αρχικός ιδιοκτήτης επιθυμεί να συμμετέχει στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Τέλος στο στάδιο της ολοκληρωμένης διαδοχής, αποπερατώνεται η διαδικασία της διαδοχής και ο κληρονόμος ηγείται και ουσιαστικά της επιχείρησης. Παρά ταύτα σε κάποιες οικογενειακές επιχειρήσεις, μετά το θάνατο του προκατόχου, ο διάδοχος είναι ο ουσιαστικός ηγέτης. Το γεγονός ότι η διαδικασία της διαδοχής αποτελείται από πολλά στάδια, δείχνει ότι η διαδικασία της διαδοχής είναι μια δύσκολη και μακροχρόνια διαδικασία, η οποία απαιτεί αρκετή οργάνωση και προετοιμασία, από πλευράς του ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης. (Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Justin G. Longenecker , Carlos W. Moore & J. William Petty, 2005, p. 41-43)

8. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΜΕΛΩΝ

Με δεδομένο ,ότι μια επιχείρηση που είναι οικογενειακή ,εξ ορισμού απασχολεί μεγάλο αριθμό εργαζομένων από το συγγενικό περιβάλλον, είναι πολύ σημαντικό να μελετηθούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που έχει η πρόσληψη συγγενικών προσώπων στην επιχείρηση.

Ο ιδιοκτήτης μιας τυπικής οικογενειακής επιχείρησης θα θελήσει κάποια χρονική στιγμή να εισάγει στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης του ορισμένα συγγενικά πρόσωπα από το άμεσο οικογενειακό του περιβάλλον , τα οποία στο μέλλον υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αναλάβουν από σημαντικές θέσεις έως και την ηγεσία της επιχείρησης. Ορισμένες θέσεις δίδονται σε εργαζόμενους αφού πρώτα έχει αξιολογηθεί ότι έχουν τα απαιτούμενα προσόντα για τις συγκεκριμένες θέσεις. Υπάρχουν όμως και οι περιπτώσεις, στις οποίες ορισμένα συγγενικά πρόσωπα προσλαμβάνονται χωρίς να έχουν τα απαιτούμενα προσόντα, αλλά επειδή

ενδεχομένως διατηρούν στενούς δεσμούς με την οικογένεια της επιχείρησης. Είναι κατανοητό ότι η πρόσληψη συγγενικών προσώπων να μην μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση επειδή προσλαμβάνονται οικείοι σε αυτήν εργαζόμενοι, αλλά μπορεί και να την ζημιώσει όταν προσλαμβάνονται συγγενικά πρόσωπα που δεν είναι τόσο ικανά να προσφέρουν. Για αυτό το λόγο, πρέπει οι ιδιοκτήτες να μειώσουν τα φαινόμενα προσλήψεων συγγενών εργαζομένων που δεν στηρίζονται σε καθαρά αξιολογικά κριτήρια, γιατί αλλιώς οι προσλήψεις αυτές θα καταλήξουν σε αποτυχία και θα ζημιώσουν την επιχείρηση.

Είναι προφανές ότι, τα συγγενικά πρόσωπα που προσλαμβάνονται εξ αρχής διαφέρουν από έναν κοινό εργαζόμενο και χρειάζεται ένας ιδιαίτερος χειρισμός των εργαζομένων αυτών από πλευράς ιδιοκτήτη, ειδικότερα στην περίπτωση που κατέχουν νευραλγική θέση εργασίας στην επιχείρηση. Ο ιδιοκτήτης χρειάζεται να είναι πολύ προσεκτικός στην επιλογή των συγγενικών προσώπων που θα προσλάβει στην επιχείρηση, γιατί αλλιώς, όχι μόνο δε θα οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα, αλλά είναι πιθανό στο μέλλον να επηρεάσουν την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησής τους.

Η πρόσληψη εργαζομένων από το άμεσο οικογενειακό περιβάλλον της οικογένειας που ηγείται της οικογενειακής επιχείρησης πλεονεκτεί ως προς τρεις παράγοντες. Πρώτον ως προς την ικανότητα προσαρμογής. Όταν προσλαμβάνεται ένα συγγενικό πρόσωπο, έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να αφομοιωθεί από το σύνολο των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει γιατί πριν ακόμα προσληφθεί, ο ίδιος έχει μια εικόνα για την επιχείρηση, κατανοεί καλύτερα τη φιλοσοφία της, την πολιτική και τους στόχους της και είναι πιθανό να διατηρεί από πριν φιλικές ή οικογενειακές σχέσεις με τους μελλοντικούς συναδέλφους στην επιχείρηση. Δεδομένου λοιπόν ότι οικογενειακή επιχείρηση στηρίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία της στο στοιχείο της ομοιογένειας και της ύπαρξης χημείας στο εργατικό δυναμικό της, κερδίζει έδαφος η πρόσληψη συγγενικού προσώπου. Επιπλέον το να προσλάβει η επιχείρηση ένα καινούριο εργαζόμενο αποτελεί από μόνη της μια ενέργεια με ρίσκο ακόμα και στην περίπτωση πρόσληψης συγγενικού προσώπου ο οποίος έχει προταθεί από κάποιο άτομο γνωστό στην οικογενειακή επιχείρηση. Είναι εμφανές λοιπόν ότι αποτελεί ακόμα μεγαλύτερο ρίσκο η πρόσληψη ενός καινούριου εργαζόμενου, για τον οποίο είναι άγνωστες οι ικανότητες του και ο χαρακτήρας του. Ακόμα και στην περίπτωση που εκπαιδευτεί σε υψηλό επίπεδο ο νεοαποκτηθείς εργαζόμενος δεν είναι σίγουρο ότι θα έχει τις απαιτούμενες ικανότητες ή ότι θα έχει τα απαραίτητα κίνητρα για υψηλή απόδοση ή ότι θα καταφέρει να προσαρμοστεί στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Η πρόσληψη λοιπόν ενός συγγενούς μειώνει κατά πολύ το ρίσκο αφού οι ιδιοκτήτες διαθέτουν σε πρώτο στάδιο περισσότερες πληροφορίες για το χαρακτήρα του, τις ικανότητές του, τα κίνητρα του και γνωρίζουν ότι είναι πιο εύκολο να προσαρμοστεί στην επιχείρηση. Δεύτερον η

πρόσληψη ενός συγγενούς πλεονεκτεί στο γεγονός ότι ο συγκεκριμένος είναι πιο πιθανό να ενδιαφερθεί και να συνεισφέρει περισσότερο στη θετική πορεία της επιχείρησης σε σύγκριση με έναν κοινό εργαζόμενο. Πράγματι, εν αντιθέσει με τον κοινό εργαζόμενο ο οποίος ενδιαφέρεται μόνο για την καριέρα του και την αύξηση του μισθού του, ο συγγενής επειδή θα εργαστεί με συγγενικά σε αυτόν πρόσωπα αντιμετωπίζει με διαφορετική νοοτροπία την επιχείρηση, θέλει να προσφέρει αφού θεωρεί την επιχείρηση σαν οικογενειακό κομμάτι και θέλει και αυτός να θεωρείται ενεργός παράγοντας στην επιτυχία της.

Βέβαια όπως και οι ιδιοκτήτες, όμοια και μερικοί συγγενείς αξιολογούν εάν αξίζει για το μέλλον τους να εργαστούν για την συγκεκριμένη επιχείρηση αφού μπορεί να έχουν διαφορετικούς στόχους. Επίσης οι συγγενείς εργαζόμενοι έχουν το θάρρος να εκφράζουν τη δυσαρέσκεια τους όταν θεωρούν ότι είναι λανθασμένος ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης, χωρίς να φοβούνται ότι θα απολυθούν, συγκριτικά με τους μη συγγενείς εργαζόμενους. Έτσι με τις προσλήψεις συγγενικών προσώπων η επιχείρηση ενισχύει το δυναμικό της με πρόσωπα που συμμετέχουν ενεργά στην επιχείρηση. Όμοια ο συγγενής που εργάζεται στη θέση του manager είναι πιο πιθανό να εργαστεί σκληρότερα για να συνεχίσει να λειτουργεί η επιχείρηση και να τελεί πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντά του για την εκπλήρωση των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει επειδή θεωρεί την επιχείρηση σαν οικογενειακό κομμάτι, και γνωρίζει την ιστορία της από τα παιδικά του χρόνια. Οι συγγενείς εργαζόμενοι κάθε φορά που συνεισφέρουν σε μια επιτυχία της επιχείρησης νιώθουν ψυχικά καλύτερα αφού γνωρίζουν ότι δίνουν όλοι μαζί σκληρό αγώνα για την επιτυχία.

Η πρόσληψη συγγενών όμως παρουσιάζει και μια σειρά από μειονεκτήματα εκτός από πλεονεκτήματα. Πρώτον είναι πιο δύσκολο για τον ιδιοκτήτη να απολύσει έναν υπάλληλό του που είναι συγγενής του, συγκριτικά με έναν κοινό υπάλληλο. Πράγματι είναι δύσκολο να απολύσει ο ιδιοκτήτης κάποιον ο οποίος ανήκει στο άμεσο οικογενειακό του περιβάλλον παρόλο που ο συγκεκριμένος μπορεί να μην επιδεικνύει την απαιτούμενη απόδοση για την επιχείρηση. Σε αυτή την περίπτωση ο ιδιοκτήτης θα πρέπει να είναι αρκετά σίγουρος πριν προχωρήσει στην απόλυση ενός συγγενούς, γιατί το γεγονός αυτό είναι πολύ πιθανό να δημιουργήσει μεγάλη αναταραχή στο οικογενειακό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζοντας αρνητικά και τη λειτουργία της. Ο ιδιοκτήτης θα πρέπει δηλαδή να αξιολογήσει εάν η επιχείρηση θα βγει θετικά κερδισμένη από την συγκεκριμένη απόλυση.

Δεύτερο μειονέκτημα είναι ότι ο ιδιοκτήτης δέχεται πίεση να προσλάβει συγγενείς, ακόμα και στην περίπτωση που οι συγκεκριμένοι δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα. Σε αρκετές περιπτώσεις τα συγγενικά πρόσωπα προσπαθούν να εκμεταλλευτούν το γεγονός ότι κάποιος συγγενής τους έχει οικογενειακή επιχείρηση και τον πιέζουν έτσι ώστε να προσληφθούν στην επιχείρηση, αγνοώντας ότι ο ιδιοκτήτης δεν μπορεί να προσλάβει οποιονδήποτε ως υπάλληλο

εάν δεν έχει τα τυπικά προσόντα, ακόμα και στην περίπτωση που βρίσκεται σε οικονομική δυσχέρεια, γιατί θα ζημιωθεί. Η οικογενειακή επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί πάντα σε υψηλό επίπεδο τα κριτήρια για κάθε μελλοντική πρόσληψη συγγενούς και να ακολουθεί την ίδια διαδικασία όπως και στις προσλήψεις κοινών εργαζόμενων. Σε αντίθετη περίπτωση θα δημιουργηθεί ιστορικό προσλήψεων, χωρίς καθαρά αξιολογικά κριτήρια, με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι πιέσεις από ολοένα και περισσότερα συγγενικά πρόσωπα για την πρόσληψη τους. Επιπλέον η παραπάνω πρόσληψη ενδέχεται να προκαλέσει δυσaráσκεια στους εργαζόμενους λόγω του γεγονότος ότι δεν έγινε με αξιοκρατικά κριτήρια με αποτέλεσμα να είναι δύσκολο να αφομοιωθεί τελικά ο νέος εργαζόμενος στην επιχείρηση.

Επιπλέον το σημαντικότερο μειονέκτημα είναι ότι προκαλούνται αισθήματα έντονης ζηλοφθονίας από κάποια μερίδα εργαζομένων. Σε μια οικογενειακή επιχείρηση είναι πολύ λογικό ότι κάποιος από τους κληρονόμους του ιδιοκτήτη θα λάβει τα ηνία της επιχείρησης, και ότι οι υπόλοιποι θα αποκτήσουν εξέχουσες θέσεις στο τομέα της διαχείρισης έτσι ώστε η συγκεκριμένη οικογένεια να ηγείται και την επόμενη γενιά. Τα αισθήματα ζηλοφθονίας προέρχονται από υπαλλήλους που καταβάλλουν ελάχιστη προσπάθεια και έχουν απαιτήσεις ή από νεαρής ηλικίας διευθυντές οι οποίοι κατέχουν νευραλγικές θέσεις λόγω της εκπαίδευσης τους ή λόγω των διασυνδέσεων τους με το κατάλληλο πανεπιστήμιο. Εκτός αυτού πολλοί εργαζόμενοι φθονούν συναδέλφους τους που κατέχουν τη θέση του ιδιαίτερου γραμματέα, για τους οποίους αποτελεί τον ανώτατο στόχο.

Μια οικογενειακή επιχείρηση λοιπόν πρέπει να ασκήσει μια συγκεκριμένη πολιτική για την εξάλειψη του φαινομένου αυτού. Πρώτον είναι σημαντικό να προσλαμβάνει συγγενικά πρόσωπα που χαρακτηρίζονται από ικανότητα στη διαχείριση, ισχυρή προσωπικότητα ή τεχνικές ικανότητες που να συνεισφέρουν στο στόχο της επιχείρησης. Επίσης δεν πρέπει κάποιος από τους συγγενείς να προϊστάται άλλων συγγενών εργαζόμενων. Και αυτό γιατί κάποιος από τους υπόλοιπους συγγενείς εργαζόμενους ενδέχεται να μην δείξουν τον δέοντα σεβασμό στον επικεφαλής τους και να θεωρούν ότι κάλλιστα θα μπορούσαν οι ίδιοι να είναι επικεφαλής. Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ως προϊστάμενο έναν μη συγγενή υπάλληλο ο οποίος θα εμπνέει το σεβασμό. Επίσης ο ιδιοκτήτης πρέπει να προετοιμάσει εκ των προτέρων τους συγγενείς που πρόκειται να εργαστούν στην επιχείρησή του, για το ενδεχόμενο ότι μπορεί να δεχθούν αισθήματα φθόνου από το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό. Τέλος δε θα πρέπει να υπάρχουν διακρίσεις στο μισθολόγιο σε ισάξιες θέσεις εργαζομένων ούτε υπέρ των συγγενών, γιατί πολλοί εργαζόμενοι ενδέχεται να κατηγορήσουν τη διοίκηση ότι ευνοεί τα συγγενικά πρόσωπα, αλλά ούτε και κατά γιατί είναι πιθανό να υπάρξουν αντιδράσεις από το οικογενειακό περιβάλλον.

Τέταρτο μειονέκτημα είναι ότι η επιχείρηση αποθαρρύνει νέους εργαζόμενους που βρίσκονται εκτός οικογενειακού κύκλου, που αναζητούν εργασία, να επιθυμούν να ενταχθούν στο δυναμικό της. Συγκεκριμένα αυτό συμβαίνει επειδή έχουν την οπτική, ότι μια τυπική οικογενειακή επιχείρηση ευνοεί περισσότερο τους συγγενείς υπαλλήλους και στο θέμα των αμοιβών και ως προς τη σημαντικότητα των θέσεων που αναλαμβάνουν. Επίσης θεωρούν ότι και την καλύτερη επίδοση να επιτύχουν δε θα μπορέσουν να φτάσουν ποτέ σε υψηλές θέσεις αφού αυτές κατά μεγάλη πιθανότητα προορίζονται για τους άμεσους κληρονόμους του ιδιοκτήτη. Για αυτό το λόγο τείνουν να επιζητούν περισσότερο την απασχόληση σε μεγάλες επιχειρήσεις, στις οποίες οι εργαζόμενοι αμείβονται με υψηλότερες αποδοχές και είναι πιο εύκολο στο μέλλον να ανεληχθούν σε υψηλότερες θέσεις εάν επιτύχουν υψηλή αποδοτικότητα. (Success And Survival In The Family - Owned Business, Pat B. Alcorn, 1981, p. 209-213)

9. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η συνεισφορά των γυναικών, είναι διαχρονικά πολύ σημαντική στην πορεία των οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι γυναίκες, είτε με άμεσο, είτε με έμμεσο τρόπο ενίσχυαν τη δημιουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων, βοηθούσαν με το ρόλο τους στο να παραμένουν σταθερές σε πορεία ανάπτυξης και δημιουργούσαν το έδαφος για τη συνέχιση της λειτουργίας των επιχειρήσεων στο μέλλον. Ο ρόλος που έχουν οι γυναίκες στην οικογενειακή επιχείρηση, δεν είναι ορατός, αφού οι γυναίκες, δεν έχουν, κατά κανόνα, φυσική παρουσία στο χώρο της επιχείρησης με αποτέλεσμα, στις περισσότερες περιπτώσεις να αγνοείται ο ρόλος τους. Στην πραγματικότητα, σε μεγάλο αριθμό οικογενειακών επιχειρήσεων, ο χώρος του σπιτιού ήταν η επέκταση της επιχείρησης. Οι γυναίκες, ως σύζυγοι ή μητέρες των ιδιοκτητών της επιχείρησης είχαν πολύ ενεργό ρόλο και σημαντικά καθήκοντα. Έλεγχαν τα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης και είχαν άμεση και συχνή επικοινωνία με τους προμηθευτές και τους πελάτες. Επίσης συμμετείχαν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για σοβαρά ζητήματα της επιχείρησης, όπως ο προσδιορισμός των κριτηρίων πρόσληψης εργαζομένων στην επιχείρηση και με ποιες άλλες επιχειρήσεις πρέπει να συνεργαστεί η επιχείρηση (Father- Daughter Succession in Family Business. A Cross - Cultural Perspective, Daphne Hankies, Paul W. Thurman, Celina Smith, Robert S. Nason, 2011, p. 16-18)

Η σύζυγος του ιδιοκτήτη της οικογενειακής επιχείρησης παίζει σπουδαίο ρόλο στην ύπαρξή της. Για να είναι σε θέση η σύζυγος να βοηθήσει τον σύζυγό της, είναι απαραίτητη η παρουσία επικοινωνίας μεταξύ του ανδρογύνου και η σύζυγος να έχει την διάθεση να ακούσει τα θέματα που απασχολούν το σύζυγό της σχετικά με την πορεία της επιχείρησης. Για να συμβούν τα

παραπάνω θα πρέπει η σύζυγος να γνωρίζει τι γίνεται καθημερινά στην επιχείρηση, αλλιώς σε αντίθετη περίπτωση θα νιώθει ξένο σώμα από την επιχείρηση και δε θα καταβάλλει τη μέγιστη προσπάθεια για να ενισχύσει τον άντρα της. Η σύζυγος μπορεί να βοηθήσει σε πολλά θέματα τον επιχειρηματία εφόσον αυτός την εμπιστεύεται. Εκτός αυτού η σύζυγος προετοιμάζει τα παιδιά τους για να εργαστούν στο μέλλον στην επιχείρηση. Μάλιστα παίζει διαμεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στον άντρα της και στα παιδιά της . Για παράδειγμα εκφράζει τη γνώμη της για το ποια είναι η κατάλληλη θέση στην επιχείρηση για καθένα από τα παιδιά της ή μπορεί να συμβουλευτεί τα παιδιά της, ότι θα ήταν πολύ ευτυχής ο πατέρας τους εάν εργάζονταν στο μέλλον στην επιχείρηση. Τέλος πολλές σύζυγοι αναλαμβάνουν τα ηνία της επιχείρησης και έτσι οι άντρες τους παίζουν δευτερεύοντα ρόλο στην οικογενειακή επιχείρηση. (Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων των Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore & J. William Petty, 2005, p. 37-38)

10. ΘΕΣΜΟΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ- ΘΕΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

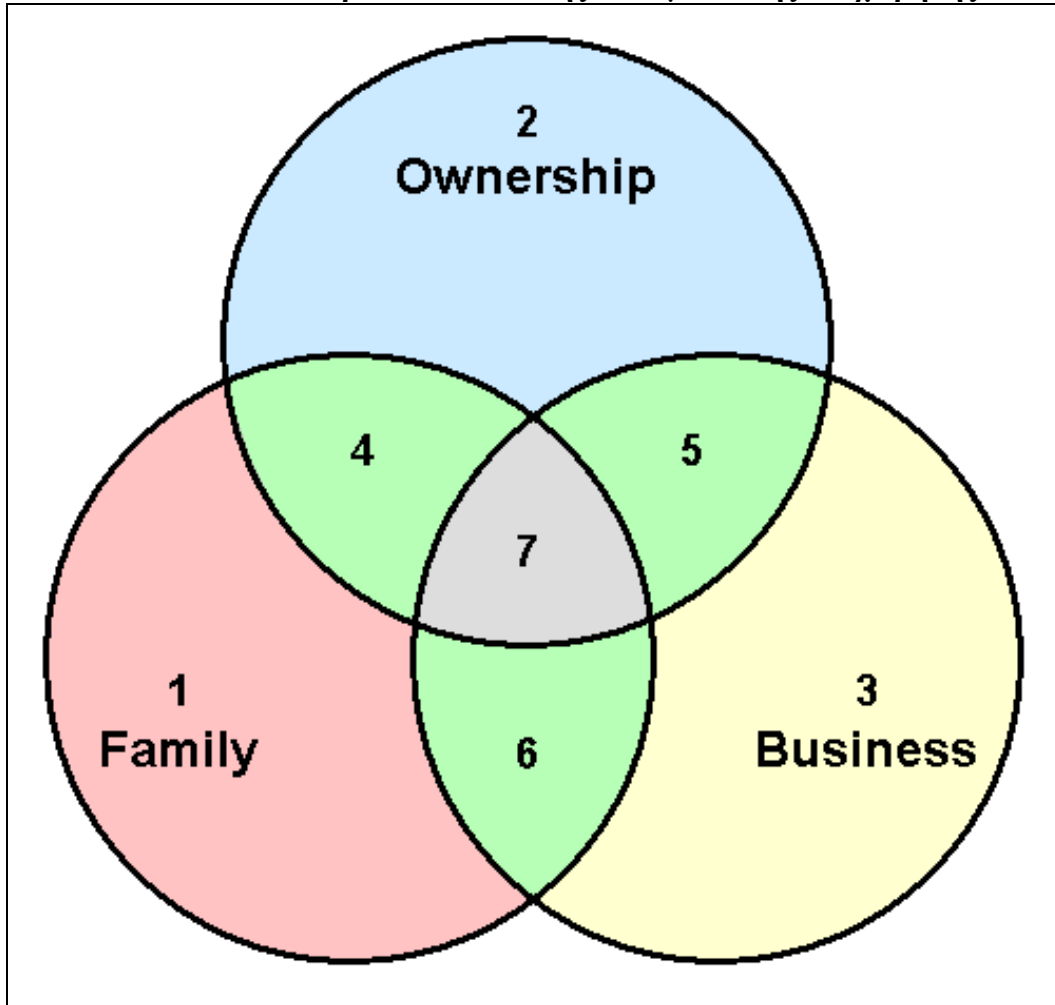
Μια οικογενειακή επιχείρηση συνίσταται από την οικογένεια και την επιχείρηση. Παρά το γεγονός ότι πρόκειται για δύο διαφορετικούς θεσμούς με διαφορετικούς στόχους, μέλη, αξίες και νοοτροπία, εντούτοις εντός της οικογενειακής επιχείρησης αλληλοσυμπληρώνονται . Η οικογένεια από τη μια πλευρά επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε οικογενειακές ανάγκες όπως η σωστή ανατροφή των παιδιών και στοχεύει στην όσο το δυνατόν καλύτερη πορεία τους στη ζωή με δεδομένη την ύπαρξη περιορισμών στις ικανότητες και ευκαιρίες που θα έχει κάθε οικογενειακό μέλος . Από την άλλη πλευρά η επιχείρηση επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στην παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, και στην επίδοση των εργαζομένων της και στοχεύει στο κέρδος και στην εξασφάλιση της μελλοντικής λειτουργίας της.

Οι δυο θεσμοί θα πρέπει να βρίσκονται σε απόλυτη ισορροπία, για να είναι επιτυχημένη επιχείρηση . Τα μέλη της οικογένειας που ηγείται της οικογενειακής επιχείρησης, υπάρχει περίπτωση να ευνοήσουν την επιχείρηση αλλά και να της προκαλέσουν ζημιά . Σε καμία περίπτωση, πάντως τα οικογενειακά μέλη δεν πρέπει να μπουκν στο περιθώριο, γιατί έτσι αποδυναμώνεται η επιχείρηση, αφού τα οικογενειακά μέλη αισθάνονται ,ότι ουσιαστικά δεν ανήκουν στην επιχείρηση , με αποτέλεσμα να την ανταγωνίζονται. Από την άλλη πλευρά , εάν στο επίκεντρο της επιχείρησης τοποθετηθεί η οικογένεια και οι επιθυμίες των οικογενειακών μελών , τότε πάλι θα ζημιωθεί η οικογενειακή επιχείρηση, αφού θα προσληφθούν συγγενείς εργαζόμενοι οι οποίοι δεν διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα , με αποτέλεσμα ,να κινδυνεύει να μειωθεί μελλοντικά η δυναμική της ηγεσίας της επόμενης γενιάς. Για αυτό το λόγο θα πρέπει οι δυο συγκεκριμένοι θεσμοί να βρίσκονται σε απόλυτη ισορροπία μεταξύ τους. Εάν επιτευχθεί η κατάσταση αυτή , τότε χτίζονται γερές βάσεις έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένα υγιές περιβάλλον εντός της οικογενειακής επιχείρησης και η επιχείρηση να λειτουργήσει με επιτυχία

και στις επόμενες γενιές. (Strategic Planning for the Family Business - Pararel Planning to unify the Family and Business, Randel S. Carlock & John L. Ward, 2001, p. 5-7)

Τα πρόσωπα που συμμετέχουν στην οικογενειακή επιχείρηση, είτε άμεσα είτε έμμεσα, έχουν διαφορετικά συμφέροντα και οπτική για κάθε ζήτημα ανάλογα με τη θέση που κατέχουν στην επιχείρηση. Με το παρακάτω μοντέλο φαίνεται πως μπορεί ένα άτομο να συμμετάσχει σε μια οικογενειακή επιχείρηση. Μπορεί να συμμετάσχει ως οικογενειακό μέλος, ως εργαζόμενος ή ως ιδιοκτήτης. Επίσης μπορεί ένα άτομο να συμμετέχει και με τους τρεις ρόλους (τομέας 7), δηλαδή ως οικογενειακό μέλος που εργάζεται στην επιχείρηση και έχει και συμφέροντα ιδιοκτησίας. Επιπρόσθετα μπορεί να μην ανήκει στην οικογένεια, να εργάζεται στην επιχείρηση και να έχει και συμφέροντα ιδιοκτησίας (Τομέας 5). Η ύπαρξη διαφορετικών συμφερόντων προκαλεί κλυδωνισμούς στην επιχείρηση και προκαλούνται συγκρούσεις μεταξύ οικογενειακών μελών που είναι πιο πιθανές από ότι μεταξύ μη συγγενών υπαλλήλων. (Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore & J. William Petty, 2005, p. 28-29)

Εικόνα 3 :Το Μοντέλο Τριών Κύκλων Της Οικογενειακής Επιχείρησης



Πηγή: Μοντέλο Τριών Κύκλων, Ρενάτο Τογκιούρι & Τζον Α. Ντέιβις, “Bivalent Attributes of the Family Firm.” 1982. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, MA. Επανεκτύπωση το 1996, Family Business Review, Τόμος ΙΧ, Νο. 2.

11. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν σημαντικό και νευραλγικό ρόλο στην ελληνική και ευρωπαϊκή οικονομία αφού απασχολούν περισσότερους από το 35% των εργαζομένων και δημιουργούν περισσότερο από το 40% του εθνικού προϊόντος. Επίσης στην Ελλάδα ξεπερνούν το 80% του συνόλου των ελληνικών επιχειρήσεων που λειτουργούν και στην υπόλοιπη Ευρώπη οι οικογενειακές επιχειρήσεις στις περισσότερες χώρες το 65% φτάνοντας σε κάποιες το 90%.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν την σπονδυλική στήλη της ελληνικής οικονομίας. Το 80% του συνόλου των ελληνικών επιχειρήσεων είναι οικογενειακές. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα καλύπτουν ποσοστό παραγόμενου εθνικού προϊόντος άνω του 40% και σε αυτές εργάζονται περισσότεροι από το 35% των Ελλήνων εργαζομένων όπως συμβαίνει και στην υπόλοιπη Ευρώπη. Προκύπτει, λοιπόν, ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις κυριαρχούν στην ελληνική αγορά, προσφέρουν στο εθνικό εισόδημα και μειώνουν το δείκτη ανεργίας.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποδείχθηκαν ανθεκτικές απέναντι στην οικονομική κρίση του 2008 την ίδια στιγμή, που την ίδια περίοδο πολλές ελληνικές επιχειρήσεις σταμάτησαν να λειτουργούν. Αυτό σημαίνει ότι η ελληνική οικονομία μπορεί να εναποθέσει τις ελπίδες της για έξοδο από την οικονομική κρίση, στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποδείχθηκαν ανθεκτικές, επειδή έχουν μακροχρόνιο σχεδιασμό, επιλέγουν αξιόπιστους τρόπους χρηματοδότησης και είναι καινοτομικές. Επίσης έχουν πιο απλές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, και μπορούν πιο εύκολα να μειώσουν το χρόνο αντίδρασης εάν μια απόφαση αποδειχθεί λανθασμένη. Τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά κάνουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις να βρίσκονται ένα βήμα μπροστά από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν σπουδαία συμβολή στην ενδυνάμωση της οικονομίας της Ευρώπης και αποτελούν νευραλγικό παράγοντα για την Ευρωπαϊκή κοινωνία. Αποτελούν μεγάλο ποσοστό των συνολικών επιχειρήσεων στην Ευρώπη σε όλη την επιφάνεια της Ευρώπης και δίνουν μεγάλη ενίσχυση στο πρόβλημα της ανεργίας. Σε ορισμένες χώρες μάλιστα το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων φτάνει στο συντριπτικό ποσοστό του 90% το οποίο δείχνει την κυριαρχία των οικογενειακών επιχειρήσεων στις συγκεκριμένες χώρες.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να αποτελέσουν τον κινητήριο μοχλό έτσι ώστε οι χώρες της Ευρώπης να ξεπεράσουν την οικονομική κρίση. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις κατάφεραν όχι μόνο να βρίσκονται σε λειτουργία, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, αλλά και να επιτύχουν ανάπτυξη. Οι επιχειρήσεις αυτές στηρίζονται στο ότι λειτουργούν με μακροχρόνιο ορίζοντα και δεν επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους μόνο στις παροντικές συνθήκες. Είναι προσεκτικές στο να μην επιβαρύνουν τον ισολογισμό τους με περισσότερες υποχρεώσεις από όσες μπορούν να εξυπηρετήσουν. Με τον τρόπο αυτό δεν κινδυνεύουν να φτάσουν στο σημείο να παύσουν να λειτουργούν όπως συμβαίνει με πολλές μη οικογενειακές επιχειρήσεις, που δεν επιδεικνύουν ορθότητα ως προς τις δανειακές υποχρεώσεις που λαμβάνουν.

Οι περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ευρώπη είναι οικογενειακές επιχειρήσεις και οι περισσότερες από τις οικογενειακές είναι μικρομεσαίες, οι οποίες μικρομεσαίες αποτελούν την κινητήρια δύναμη της ευρωπαϊκής οικονομίας. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας το οποίο δείχνει την συμβολή τους ολοκληρωτικά στην οικονομία της Ευρώπης. Επίσης σημειώνουν πολύ ικανοποιητικά κέρδη ετησίως και ορισμένες σημειώνουν πάνω από 2 εκατομμυρίων ευρώ.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν τεράστια συμβολή στην γερμανική οικονομία, ως προς τις θέσεις απασχόλησης που προσφέρουν, το ποσοστό της παραγωγής που παράγουν και ως προς το ποσοστό που κατέχουν στο σύνολο των γερμανικών επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις συμβάλλουν στην ανάπτυξη μιας οικονομίας, η οποία αποτελεί το κινητήριο μοχλό της Ευρώπης και είναι η τέταρτη σε παγκόσμιο επίπεδο. Όμοια οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν τεράστια συμβολή στην οικονομία της Μεγάλης Βρετανίας, η οποία είναι η δεύτερη οικονομία της Ευρώπης και πέμπτη στον κόσμο.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν μια ιδιαίτερη κατηγορία επιχειρήσεων οι οποίες χαρακτηρίζονται από πλεονεκτήματα όπως το στοιχείο της δέσμευσης, της εξασφάλισης της συνέχειας της γνώσης, το στοιχείο της φήμης, η ύπαρξη ανθρώπινων εργασιακών συνθηκών και η νοοτροπία για μακροχρόνιο σχεδιασμό, τα οποία τις κάνουν να ξεχωρίζουν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις αλλά και μειονεκτήματα που τις περιορίζουν, όπως είναι το στοιχείο της πολυπλοκότητας, η ανεπισημότητα, η απουσία πειθαρχίας, η απουσία σχεδίου στρατηγικής και ορθού σχεδίου διαδοχής, το οποίο είναι μεγάλο μειονέκτημα, επειδή οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι κατά κανόνα προσωποπαγείς. Οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το θέμα της διαδοχής με μεγάλη σοβαρότητα, έτσι ώστε να επιτύχουν μια ομαλή μετάβαση της επιχείρησης στην επόμενη, γνωρίζοντας ότι οι πιθανότητες δεν είναι με το μέρος τους. Επιπλέον οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις στοχεύουν να βρίσκονται σε συχνή επικοινωνία με τις άλλες επιχειρήσεις έτσι ώστε να λύνουν τα κοινά τους προβλήματα, να γίνονται ολοένα και καλύτερες από τις συναθροίσεις τους και να δημιουργούν σημαντικές συμμαχίες στο πεδίο της αγοράς. Επιπρόσθετα οι εργαζόμενοι και τα οικογενειακά μέλη των επιτυχημένων οικογενειακών επιχειρήσεων είναι καθημερινά αφοσιωμένοι στους στόχους, την πορεία και τη συνέχεια της επιχείρησης, και δίνουν συνέχεια τον καλύτερο τους εαυτό. Σημαντικό επίσης για μια επιτυχημένη επιχείρηση, είναι να υφίσταται σε υψηλό επίπεδο το στοιχείο της επικοινωνίας έτσι ώστε να λύνονται άμεσα τα προβλήματα και να αξιολογούνται ορθότερα οι αποφάσεις και οι πολιτικές που έχουν ληφθεί. Εκτός αυτού η ύπαρξη

προγραμματισμού οδηγεί στην επιτυχία, αφού με τον εκ των προτέρων καθορισμό του χρονικού διαστήματος και του μεγέθους των πόρων, που απαιτούνται, για την εκπόνηση ενός σχεδίου, η προσοχή επικεντρώνεται στις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για το σχέδιο και μειώνονται οι πιθανότητες της απόρριψης του σχεδίου. Μεγάλης σημασίας είναι το γεγονός ότι οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις, έχουν δημιουργήσει εκ των προτέρων ένα πλαίσιο ειδικών διαδικασιών, δηλαδή απαραίτητων ενεργειών, για να λύσει κάποιο ενδεχόμενο και αναμενόμενο πρόβλημα που θα προκύψει, πριν αυτό προκύψει. Βασικό ρόλο παίζει και η κατάλληλη ανατροφή των παιδιών από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης αφού και τα παιδιά, που είναι πιθανοί διάδοχοι, αποκτούν θετικά στοιχεία και δημιουργείται από νωρίς μια ποιοτική σχέση ιδιοκτήτη – διαδόχου.

Η διαδικασία της διαδοχής είναι το πιο δύσκολο εμπόδιο για την πλειονότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να συνεχίσουν να λειτουργούν επιτυχημένα και στις επόμενες γενιές. Απόδειξη αυτού είναι ότι το 70% των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτυγχάνει να λειτουργήσει στην επόμενη γενιά, ενώ το 15% λειτουργεί επιτυχώς μέχρι και την τρίτη γενιά, με αποτέλεσμα να βλάπτονται, να αυξάνεται το ποσοστό ανεργίας όταν αυτές παύουν να λειτουργούν και κατά συνέπεια να βλάπτεται και συνολικά η οικονομία, γιατί χάνει τον όγκο των αγαθών και υπηρεσιών που παράγουν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

Η διαδοχή είναι ένα ζήτημα πολύ δύσκολο για τον ιδιοκτήτη ειδικά εάν πρόκειται για τον ιδρυτή της οικογενειακής επιχείρησης. Όσο ο ιδιοκτήτης εξακολουθεί να ενασχολείται με τις εργασίες της επιχείρησης, τόσο πιο δύσκολη είναι η ομαλή μετάβαση της επιχείρησης στους νέους διαδόχους. Επιπλέον η διαδοχή για να είναι επιτυχημένη, θα πρέπει να έχει προετοιμαστεί αρκετό χρονικό διάστημα πριν, γιατί πρέπει να καθοριστεί το κατάλληλο πρόσωπο για την ηγεσία της επιχείρησης. Εκτός αυτού, αποτελείται από ορισμένα στάδια, πριν ο διάδοχος τελικά λάβει τα ηνία της επιχείρησης. Αυτό τα στάδια είναι πολύ σημαντικό να γίνουν, έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατόν, πιο ομαλή και επιτυχημένη η ανάληψη της ηγεσίας της επιχείρησης και ο διάδοχος να έχει όλα τα στοιχεία για να ανταπεξέλθει.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά διαπράττουν λάθη κατά τα στάδια της διαδοχής, με αποτέλεσμα να παύουν να λειτουργούν μετά από κάποιο χρονικό διάστημα. Σημαντικό λάθος είναι ότι ανατίθενται καθήκοντα ηγεσίας ή διοίκησης σε πρόσωπο, το οποίο δε μπορεί να ανταπεξέλθει, με αποτέλεσμα, να δημιουργούνται τριγμοί μεταξύ των εργαζομένων, οι καλύτεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να εγκαταλείψουν την επιχείρηση και η επιχείρηση

ζημιώνεται. Επιπλέον σε πολλές περιπτώσεις, ανατίθενται τα καθήκοντα ηγεσίας σε διαδόχους οι οποίοι δεν επιθυμούν την ενασχόληση τους με την επιχείρηση, αλλά αναγκάζονται να ασχοληθούν για μην έρθουν σε ρήξη με τον προγονό τους. Επιπρόσθετα πρέπει ο ιδιοκτήτης να δημιουργήσει το κατάλληλο έδαφος για τα πρόσωπα που θα πάρουν την ηγεσία και να έχει προχωρήσει σε εκσυγχρονισμό της επιχείρησής του. Εκτός αυτού, είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να δημιουργεί ικανούς ηγέτες σε κάθε γενιά, που θα μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην επιτυχία, κάτι το οποίο θα καταστεί δυνατό μόνο εάν ενδιαφερθεί πραγματικά ο ιδιοκτήτης της προηγούμενης γενιάς. Εν συνεχεία πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ ιδιοκτήτη και διαδόχου και ο ιδιοκτήτης να μην απορρίπτει τις απόψεις του διαδόχου. Σημαντική για τη διαδοχή είναι, εκτός των άλλων, η παρουσία ατόμων, τα οποία είναι ικανά και έμπειρα από τις συνθήκες της αγοράς, τα οποία μπορούν να ενισχύσουν την επιχείρηση, δημιουργούν μηχανισμούς δίκαιης αξιολόγησης των εργαζομένων, να προβαίνουν σε προσλήψεις με ορθά κριτήρια, η και να ηγηθούν προσωρινά της επιχείρησής.

Η πρόσληψη οικογενειακού μέλους είναι πολύ σημαντικό θέμα που απασχολεί τον ιδιοκτήτη. Η πρόσληψη συγγενικού μέλους πλεονεκτεί στο γεγονός, ότι το συγγενικό μέλος θα είναι πιο ικανό να προσαρμοστεί, θα έχει την νοοτροπία στο να συνεισφέρει όσο καλύτερα μπορεί στην επιχείρηση και θα έχει μεγαλύτερη δυνατότητα να εκφράσει πιο εύκολα την άποψή του, χωρίς το φόβο του να απολυθεί συγκριτικά με το κοινό εργαζόμενο. Από την άλλη πλευρά, η πρόσληψη συγγενικού μέλους μειονεκτεί στο γεγονός, ότι δεν έχει τη δυνατότητα ο ιδιοκτήτης να απολύσει με ευκολία το συγγενή εργαζόμενο, στην περίπτωση που δεν το θεωρεί ικανό. Επίσης σε πολλές περιπτώσεις ο ιδιοκτήτης πιέζεται να προσλάβει κάποιον συγγενή, ακόμα και εάν δεν έχει τα απαιτούμενα προσόντα, με αποτέλεσμα να δημιουργεί ιστορικό πρόσληψης και να αυξάνονται οι πιέσεις από τους υπόλοιπους συγγενείς και για άλλες προσλήψεις. Εκτός των άλλων η πρόσληψη συγγενούς είναι πάντα πιθανό να προκαλεί αντιδράσεις και αισθήματα ζηλοφθονίας στους κοινούς εργαζόμενους. Εξάλλου η πρόσληψη συγγενούς αποθαρρύνει νέα άτομα να εργαστούν για την επιχείρηση, γιατί μια τυπική οικογενειακή επιχείρηση ευνοεί περισσότερο τους συγγενείς υπαλλήλους και στο θέμα των αμοιβών και ως προς τη σημαντικότητα των θέσεων που αναλαμβάνουν.

Ο ρόλος της γυναίκας είναι διαχρονικά πολύ σημαντικός για την πορεία των οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι γυναίκες σε αρκετές περιπτώσεις έχουν σπουδαία καθήκοντα στην επιχείρηση και επηρεάζουν με την άποψή τους τις αποφάσεις για σοβαρά ζητήματα της επιχείρησης. Οι γυναίκες μπορούν να προετοιμάσουν τους νέους διαδόχους στο σπίτι και να τους δείξουν το σωστό τρόπο που πρέπει να συμπεριφέρονται όταν αρχίσουν να απασχολούνται στην επιχείρηση.

Σε μια οικογενειακή επιχείρηση οι θεσμοί της οικογένειας και της επιχείρησης είναι εξίσου σημαντικοί και αλληλοσυμπληρώνονται ,παρόλο που έχουν διαφορετικούς στόχους και νοοτροπία. Οι συγκεκριμένοι θεσμοί πρέπει να βρίσκονται σε απόλυτη ισορροπία. Δε θα πρέπει η επιχείρηση σε καμία περίπτωση να επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στον ένα από τους δύο θεσμούς και να παραμερίζει τον άλλον . Ένα πρόσωπο επίσης μπορεί να συμμετέχει στην οικογενειακή επιχείρηση ως οικογενειακό μέλος , ως εργαζόμενος ή ως ιδιοκτήτης , αλλά και με τους τρεις μαζί ρόλους.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα. Το σημαντικότερο πέρα από το θέμα της διαδοχής είναι το πρόβλημα της εξεύρεσης χρηματοδότησης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να έχουν ένα ορθό πλάνο προϋπολογισμού και να έχουν σωστό προγραμματισμό έτσι ώστε να καταφέρουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές στην αγορά. Επίσης ο ιδιοκτήτης αντιμετωπίζει προβλήματα με τα οικογενειακά μέλη που εργάζονται εντός της επιχείρησης αλλά και με τους κοινούς εργαζόμενους που δεν ανήκουν στην οικογένεια. Εκτός αυτού προβλήματα στον ιδιοκτήτη προκαλούν και οικογενειακά πρόσωπα που δεν εργάζονται στη επιχείρηση.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν πολλά στην οικονομία. Πρέπει όμως να ενισχυθούν από τις πολιτείες των κρατών σε όλη την Ευρώπη. Επιπλέον πρέπει να υπάρξουν ειδικά σεμινάρια έτσι ώστε οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων να κάνουν πιο επαγγελματικές τις επιχειρήσεις τους . Επιπρόσθετα πρέπει τα κράτη να ευνοήσουν περισσότερο τις οικογενειακές επιχειρήσεις, ως προς τα φορολογικά βάρη, έτσι ώστε να είναι πιο εύκολο να εκμεταλλευτούν όλες τις επιχειρηματικές δυνατότητες που έχουν . Επίσης πρέπει τα κράτη να λύσουν το πρόβλημα της χρηματοδότησης έτσι ώστε να είναι πιο εύκολο να σχεδιάσουν επενδυτικά σχέδια . Θεωρώ ότι η παρούσα εργασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν οδηγός για τα λάθη που πρέπει να αποφευχθούν αλλά και τις μεθόδους που πρέπει να ακολουθηθούν από τους ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων.

12. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Pat Balcony, (1981). Success And Survival In The Family - Owned Business. Mc Grew- Hill Companies

Alberto Gimeno, Gemma Baulenas & Joan Coma – Cros, (2010). Family Business Models, Practical solutions for the family business». New York: First published 2010 by Palgrave Macmillan

Denise E. Fletcher, (2002). Understanding the Small Family Business. London, Routledge

Αστέριος Γ. Κεφαλάς, (2008). Οικογενειακές Επιχειρήσεις Στη Νέα Οικονομία. Εκδόσεις Κριτική

Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore & J. William Petty, (2005). Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Ελλην, Αθήνα

Randel S. Carlock & John L. Ward, (2001). Strategic Planning for the Family Business- Pararel Planning to unify the Family and Business. First published 2001 by Palgrave

Daphne Halkias, Paul W. Thurman, Celina Smith, Robert S.Nason, (2011). Father- Daughter Succession in Family Business. A Cross - Cultural Perspective. Gower Publishing Limited

Gerald Le Van, (1999). The Survival Guide For Business Families. London, Routledge

Josef Tapies & John L.Ward, (2008). Family Values and Value Creations. First published in 2008 by Palgrave Macmillan

John L. Ward, (2004). Perpetuating the family business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business». New York, Palgrave Macmillan

13. ΠΗΓΕΣ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟΥ

Οικογενειακές επιχειρήσεις : Εργαλεία Αυτοϊασης, (n.d.) , Sarah Drakoroulou Dodd και Αλέξης Κομσέλης

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

Διπλωματική Εργασία « Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία- Οικογενειακές Επιχειρήσεις, (n.d.), Σουρλαντζή Αθηνά

<http://digilib.lib.unipi.gr/dspace/bitstream/unipi/5111/1/Sourlantzi.pdf>

European Family Businesses - Families in Business for the long term, (n.d.)

<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/definition>

Family Business Definition and Characteristics, (n.d.) Strengths and Weaknesses, Provided by IFC Corporate Governance

<http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/content/en/6735/Family-Business-Definitionand-Characteristics-%E2%80%93-Strengths-and-Weaknesses>

Family Business, (n.d.), Wikipedia

http://en.wikipedia.org/wiki/Family_business

Οικογενειακές Επιχειρήσεις: Προκλήσεις και Λύσεις, (2013), Αστέριος Γ. Κεφαλάς

<http://www.kefalias.biz/el/school.pdf>

Οικογενειακές Επιχειρήσεις, Οι περιπλοκές του DNA vs. Η Δύναμη του (2013), Δημήτρης Σ. Βάκης

<http://www.kpmg.com/CY/en/industry/Documents/Presentation-%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%82%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82.pdf>

The Competitive Advantage Of a Family Business (n.d.), KPMG ENTERPRISE
<https://www.kpmg.com/TT/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Family%20Business%20Competitive%20Advantage.pdf>

Conflicts That Plague Family Business(n.d.), Harry Levinson
<https://hbr.org/1971/03/conflicts-that-plague-family-businesses>

The Advantages and Disadvantages of a Family Business(n.d.), Vistage UK Blog
<http://blog.vistage.co.uk/advantages-disadvantages-of-a-family-business>

Family Businesses: The Extensiveness of Succession Problems and Possible Solutions, (2012), Mojca Duh
<http://www.intechopen.com/books/entrepreneurship-gender-geographies-and-social-context/family-businesses-the-extensiveness-of-succession-problems-and-possible-solutions>

What is different about Family Businesses?, (2001), Ralph Chami
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2001/wp0170.pdf>

Δημιουργώντας μια βιώσιμη οικογενειακή επιχείρηση, (2011), Παναγιώτης Παπάζογλου, Διευθύνων σύμβουλος της Ernst & Young Ελλάδος
<http://www.disabled.gr/dimiourgontas-mia-viosimi-ikogeniaki-epichirisi/>

Διπλωματική εργασία “Διερεύνηση της Διεθνούς Επέκτασης των Οικογενειακών Επιχειρήσεων: Η περίπτωση των Ελληνικών Επιχειρήσεων”, (2013), Παπαποστόλου Δωροθέα – Ερωδίτη
<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15781/3/PapapostolouDorotheaEroditiMsc2013.pdf>

11 Μικρές Επιχειρήσεις που κάνουν την Ελλάδα Περήφανη σε όλο τον Κόσμο, (2012), Newsbomb
<http://www.newsbomb.gr/pswnizw-ellhnika/story/237471/11-mikres-epiheiriseis-poy-kanoyntin-ellada-perifani-se-olo-ton-kosmo>

Κι όμως πιο ανθεκτικές στην κρίση αποδεικνύονται οι οικογενειακές επιχειρήσεις, (2014),
Λιάνα Τσαταλμπασιδου-Παπατέρπου

<http://www.kozan.gr/post/169475>

Family Businesses are driving force for economic recovery and foster next generation of EU
Entrepreneurs, (2012), John Perry, Minister for Small Business

<http://www.mediahq.com/fennelcommunications/43629/family-businesses-are-driving-force-for-economic-recovery-and-foster-next-generation-of-eu-entrepreneurs-perry.html>

Family Businesses and SMEs in the Black Sea Economic Cooperation Region, (2013),
Organization of the Black Sea Economic Cooperation (BSEC) και Konrad- Adenauer- Stiftung
(KAS)

http://www.kas.de/wf/doc/kas_37297-1522-2-30.pdf?140408094729

Built to last. Family Businesses Lead the Way to Sustainable Growth (n.d.), FBN και Ernst &
Young

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Built-to-last-family-businesses-lead-the-way-to-sustainable-growth/\\$FILE/EY-Built-to-last-family-businesses-lead-the-way-to-sustainable-growth.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Built-to-last-family-businesses-lead-the-way-to-sustainable-growth/$FILE/EY-Built-to-last-family-businesses-lead-the-way-to-sustainable-growth.pdf)

Succeeding in a Changing World, (n.d.), Kpmg

<https://www.kpmg.com/EU/en/succeeding/business-leaders-agenda-survey-2012/Documents/family-business-ema.pdf>

Overview of Family Business Relevant Issues, (2008), Irene Mandl

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/family_business/doc/familybusiness_study_en.pdf

Top 100 Family Businesses in Europe, (2012), Campden FB

<http://www.campdenfb.com/article/top-100-family-businesses-europe-1>

ΓΕΡΜΑΝΙΑ, (n.d.), Wikipedia

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%93%CE%B5%CF%81%CE%BC%CE%B1%CE%BD%CE%AF%CE%B1>

Κατάλογος χωρών ανά ΑΕΠ (ονομαστικό), (n.d.), Wikipedia

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%AC%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%BF%CF%82_%CF%87%CF%89%CF%81%CF%8E%CE%BD_%CE%B1%CE%BD%CE%AC_%CE%91%CE%95%CE%A0_%28%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%29

Κατάλογος χωρών ανά ονομαστικό ΑΕΠ (Παγκόσμια Τράπεζα), (n.d.), Wikipedia

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%AC%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%BF%CF%82_%CF%87%CF%89%CF%81%CF%8E%CE%BD_%CE%B1%CE%BD%CE%AC_%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%91%CE%95%CE%A0_%28%CE%A0%CE%B1%CE%B3%CE%BA%CF%8C%CF%83%CE%BC%CE%B9%CE%B1_%CE%A4%CF%81%CE%AC%CF%80%CE%B5%CE%B6%CE%B1%29

Κατάλογος χωρών ανά ονομαστικό ΑΕΠ, (Cia World Factbook 2008), (n.d.), Wikipedia

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CF%84%CE%AC%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%BF%CF%82_%CF%87%CF%89%CF%81%CF%8E%CE%BD_%CE%B1%CE%BD%CE%AC_%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B1%CF%83%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C_%CE%91%CE%95%CE%A0_%28CIA_World_Factbook_2008%29

Economy of the United Kingdom, (n.d.), Wikipedia

https://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_the_United_Kingdom

SMEs are the Backbone of the British Economy, (n.d.), Hethertons Solicitors

<http://www.hethertons.co.uk/news/2015/02/smes-are-the-backbone-of-the-british-economy/>

14. ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Γεώργιος Βασιλάκος

Ερνέστου Κουρτίου 6, 11146 Γαλάτσι

Τηλ. 210 2927327, κιν. τηλ. 6932248327

Ημερομηνία Γέννησης: 26 Νοεμβρίου 1987

Τόπος Γέννησης : Αθήνα

Οικογ. Κατάσταση: Άγαμος

Στρατιωτικές υποχρεώσεις : Εκπληρωμένες

ΤΩΡΙΝΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Υπάλληλος Τράπεζας Eurobank

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΑ

Έναρξη 10^{ος} 2012 – διάρκεια 2 έτη

Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης – Πάντειο Πανεπιστήμιο

ΣΠΟΥΔΕΣ

2011 Πτυχίο Οικονομικού Πανεπιστημίου ΑΣΣΟΕ Αθήνα -
τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

2004 Απολυτήριο Ενιαίου Λυκείου-Α Αρσάκειο Λύκειο Ψυχικού

ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ

Αγγλικά – 2010 Michigan Proficiency

Αγγλικά - 2008 Β' Επίπεδο- Lower- Κρατικό Πτυχίο Υπουργείου
Παιδείας

Γερμανικά - βασικές γνώσεις

ΠΡΟΣΘΕΤΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ

2009 ESDL

Χειρισμό Η/Υ

2013 εγγραφή στο Οικονομικό Επιμελητήριο Αθηνών

2013 Πιστοποίηση Αντ(ασφαλιστικών) διαμεσολαβητών επιπέδου Α
Τράπεζας Ελλάδος

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Τηλεφωνική επικοινωνία με πολίτες για τις ανάγκες δημοσκοπήσεων , της δημοκοπικής εταιρείας MARC. Χαλάνδρι.

Παροχή κατ' οίκων ιδιαίτερων μαθημάτων Μαθηματικών , Νέων & Αρχαίων Ελληνικών σε μαθητές Δημοτικού Σχολείου & Α' & Β' τάξεων Γυμνασίου .

5μηνη σύμβαση ΟΓΑ, Κλάδος Κύριας Ασφάλισης από 03/02/2014 έως 02/07/2015

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Άτομο υπεύθυνο, συνεργάσιμο και ευγενικό, με δυνατότητα άριστης επικοινωνίας με τρίτους. Συντελεί στη δημιουργία συναδερφικής ατμόσφαιρας σε χώρους με αυξημένες απαιτήσεις. Μη καπνιστής.

Ενδιαφέροντα : σκάκι , γυμναστική , μουσική , διάβασμα

Άδεια οδήγησης Β ερασιτεχνική

Συστατικές επιστολές διαθέσιμες , εφόσον ζητηθούν .