



FAMILY BUSINESS

“Management of family business with an emphasis on
Governance : The Greek Case”

Επιβλέπων Καθηγητής Θ. Παλάσκας Εξεταστική Επιτροπή Θ. Παλάσκας- Χ. Στοφόρος- Α. Ψερίδου
Αγγελική Τσίρμπα (01520816M0510)



Panteion University of Social and Political Studies
Department of Economic and Regional Development
Applied Economics and Management

“Management of family business with an emphasis on Governance : The Greek Case”

Διπλωματική εργασία που υπεβλήθη στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Εφαρμοσμένα Οικονομικά και Διοίκηση» του Τμήματος Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης.

Η ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Ο ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ

Δήλωση για Copyright

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

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευτεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Παντείου Πανεπιστημίου.

Εισαγωγή

Το αποτελεσματικό management, ο επιχειρησιακός σχεδιασμός και η σωστή διακυβέρνηση των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι εργαλεία απαραίτητα κατά τη διάρκεια λειτουργίας μιας επιχείρησης και θα πρέπει να αναπροσαρμόζονται ανάλογα με τις ανάγκες της και τις οικονομικές εξελίξεις.

Η παρούσα εργασία αποτυπώνει την ανάγκη μελετημένης διακυβέρνησης των οικογενειακών επιχειρήσεων. Θα παρουσιαστούν οι κύριοι στόχοι και οι βασικές αρχές της επιτυχημένης διακυβέρνησης, θα αναφερθούν προβλήματα και λύσεις στη διαδικασία εφαρμογής.

Τέλος, θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα έρευνας που διενεργήθηκε, μέσω ερωτηματολογίου και προσωπικών συνεντεύξεων, σε ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων στο λεκανοπέδιο της Αττικής, σχετικά με τη χρησιμότητα και πρακτική εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης των επιχειρήσεων τους.

Στη διατριβή αναλύονται τα στοιχεία που συλλέχθηκαν και παρουσιάζονται συμπεράσματα, λύσεις και πρακτικές που θα μπορούσαν οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιήσουν με σκοπό να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητά τους.

Abstract

Effective management, business planning and governance of family businesses are tools that are necessary during the operation of the business and should be adapted to meet their needs and the economy's condition.

This thesis reflects the need for thoughtful governance of family businesses. The main objectives and principles of successful governance will be presented, while problems to the implementation process will be reported with an eye to identifying solutions.

Finally, the results of a survey which was conducted through questionnaires and personal interviews to owners of family businesses in Attica, will be presented regarding the usefulness and practical application of the corporate governance of their businesses.

Data collected will be analyzed and presented with conclusions, aiming to suggest solutions and practices that businesses could use to ensure their sustainability and competitiveness.

“I have always dreamt from my early youth on of the creation of a business with a global reach...which would not only bestow on myself but also on my descendants’ power and prestige throughout the world “

Wernen Von Siemens

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Οικογενειακές Επιχειρήσεις	7
1.1 Ορισμός.....	7
1.2 Χαρακτηριστικά	10
1.3 Πλεονεκτήματα.....	14
1.4 Μειονεκτήματα	15
1.5 Παράγοντες Βιωσιμότητας.....	16
2. Διοίκηση Οικογενειακών Επιχειρήσεων	16
2.1 Management	16
2.2 Διοίκηση.....	18
2.3 Η Σημασία του Management των οικογενειακών Επιχειρήσεων - Προβλήματα	19
3. Εταιρική Διακυβέρνηση	22
3.1 Η Σημασία της Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	22
3.2 Συμμετέχοντες σε ένα σύστημα Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	23
3.3 Επιτυχής Εταιρική Διακυβέρνηση.....	24
3.4 Συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης.....	27
3.5 Διακυβέρνηση Οικογενειακών Επιχειρήσεων.....	28
3.6 Αποτελεσματική Διακυβέρνηση Οικογενειακών Επιχειρήσεων.....	30
3.7 Η ελληνική πραγματικότητα.....	33
4. Έρευνα	35
4.1 Μεθοδολογία	35
4.2 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα	35
4.3 Ερευνητικό ζήτημα	36
4.4 Γενικά Χαρακτηριστικά	36
4.5 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου	38
4.6 Σύνοψη Αποτελεσμάτων.....	43
5. Συμπεράσματα	45
6. Επίλογος	46
7. Βιβλιογραφία	48
Παράρτημα 1	55

1. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ

Γενικά δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος ορισμός για τις οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς παρατηρούνται διάφορες δυσκολίες. Μία δυσκολία είναι η διαφοροποίηση οικογενειακών από μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Μια άλλη, αν και λιγότερο συχνή ανησυχία αναφέρεται στις δυσκολίες σε σχέση με την κατηγοριοποίηση εταιριών που επηρεάζονται από δύο ή περισσότερες μη συγγενικές οικογένειες. Επίσης άλλοι ορισμοί εστιάζουν στο περιεχόμενο ενώ πιο πρόσφατοι ορισμοί επικεντρώνονται στην κουλτούρα της οικογενειακής επιχείρησης.

Διαχρονικά στη διεθνή βιβλιογραφία, οι οικογενειακές επιχειρήσεις, συχνά αναφέρονται με διάφορους όρους, όπως: “family business”, “family firm”, “family company”, “family owned business” και “family-owned company”. Ωστόσο, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για αυτές, αν και θεωρούνται η παλαιότερη οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας, μιας και όλοι οι παραπάνω όροι εστιάζουν σε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά για να διαχωρίσουν μεταξύ τους τις επιχειρήσεις, όπως είναι η διοίκηση, η ιδιοκτησία κλπ. (Κεφαλάς, 2008).

Η ορολογία “οικογενειακή επιχείρηση” εμφανίστηκε μόλις το 1988 στο πρώτο επιστημονικό περιοδικό Family Business Review, του οποίου η θεματική ύλη αφορούσε εξ ολοκλήρου τις οικογενειακές επιχειρήσεις (Astrachan., Klein, Smyrniotis, 2002) και παρά το γεγονός ότι το πεδίο βρίσκεται στα πρώτα στάδια ανάπτυξης, η έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις γίνεται ολοένα και πιο εμπειρική και πιο αυστηρή (Bird, Welsch, Astrachan, Pistrui, 2002).

Ο Litz (1995) προτείνει ότι μια επιχείρηση μπορεί να οριστεί ως οικογενειακή επιχείρηση, όταν η ιδιοκτησία και η διαχείρισή της είναι συγκεντρωμένη σε μια οικογενειακή μονάδα. Επιπλέον, υποστηρίζει ότι για να θεωρηθεί μια επιχείρηση ως οικογενειακή, τα μέλη της επιχείρησης πρέπει να προσπαθήσουν να πετύχουν, να διατηρήσουν, ή και να αυξήσουν την ενδοοικογενειακή οργάνωση που βασίζεται στη συγγένεια.

Ο διαδικτυακός ιστότοπος Wikipedia ορίζει ως οικογενειακή επιχείρηση “ Μια επιχείρηση στην οποία ένα ή περισσότερα μέλη της, μια ή περισσότερων οικογενειών έχουν σημαντικά συμφέροντα ιδιοκτησίας και σημαντικές δεσμεύσεις προς τη συνολική επιχειρηματική ευημερία. Σε μια οικογενειακή επιχείρηση, ένα ή περισσότερα μέλη της διοικητικής ομάδας προέρχονται από την ιδιοκτήτρια οικογένεια. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να έχουν ιδιοκτήτες που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Μπορούν επίσης να διοικούνται από άτομα που δεν είναι μέλη της οικογένειας.

Ωστόσο, τα μέλη της οικογένειας συχνά συμμετάσχουν στις εργασίες της οικογενειακής επιχείρησης με κάποια ιδιότητα και σε μικρότερες εταιρείες συνήθως ένα ή περισσότερα μέλη της οικογένειας είναι ανώτερα στελέχη και διευθυντές. Πολλές επιχειρήσεις που είναι σήμερα δημόσιες, ξεκίνησαν στο παρελθόν ως

οικογενειακές επιχειρήσεις. Η συμμετοχή της οικογένειας ως διαχειριστή ή ως ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης μπορεί να ενισχύσει την εταιρεία, επειδή τα μέλη της οικογένειας συχνά είναι πιστά και αφιερωμένα στην οικογενειακή επιχείρηση. Ωστόσο, η συμμετοχή της οικογένειας ως διαχειριστή ή ως ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης μπορεί να παρουσιάσει ιδιαίτερα προβλήματα, λόγω της δυναμικής του συστήματος της οικογένειας και της δυναμικής των συστημάτων των επιχειρήσεων που συχνά δεν είναι σε ισορροπία (Wikipedia).

Μερικοί ακόμα ορισμοί που έχουν αποδοθεί είναι:

- Οικογενειακή επιχείρηση είναι μια επιχείρηση στην οποία η πλειοψηφία της είναι στα χέρια μιας οικογένειας, συμπεριλαμβανομένου του /των ιδρυτή/των της που σκοπεύει να μεταβιβάσει την επιχείρηση στους απογόνους του (<http://www.smetoolkit.org/smetoolkit/en/content/en/6735/Family-Business-Definition-and-Characteristics-Problems-Strengths-and-Weaknesses>).
- Το περιοδικό Entrepreneur (2007) ορίζει την οικογενειακή επιχείρηση ως αυτή που ανήκει ενεργά και/ή διαχειρίζεται από περισσότερα από ένα μέλη της ίδιας οικογένειας (Cucculelli-Micucci, 2008).
- Μία οικογένεια που της ανήκει μία επιχείρηση (Jaffe and Lane ,2004).
- Αναφερόμαστε σε οικογενειακή επιχείρηση όταν η οικογένεια κρατά την ιδιοκτησία και την διοίκηση της εταιρείας (Lambrecht ,2005).
- Επιχειρήσεις στις οποίες ο ιδρυτής ή μέλος της οικογένειάς του είτε εξ αίματος είτε από γάμο είναι διευθυντής ή ιδιοκτήτης τουλάχιστον του 5% του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης (Villalonga and Amit, 2006).
- Εταιρείες στις οποίες συμμετέχουν πολλά μέλη της ίδιας οικογένειας ως κύριοι ιδιοκτήτες ή διαχειριστές, είτε κατά την ίδια χρονική περίοδο είτε σε διαφορετικές (Miller κ.α,2007).
- Εταιρείες στις οποίες ο ιδρυτής ή απόγονος είναι πρόεδρος ή πρόεδρος ή / και η οικογένεια έχει το μεγαλύτερο μερίδιο στην επιχείρηση (Saito,2008).
- Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι εκείνες στις οποίες η οικογένεια ελέγχει την επιχείρηση μέσω συμμετοχής στις θέσεις ιδιοκτησίας και διαχείρισης. Η συμμετοχή των οικογενειών στην ιδιοκτησία (FIO) και η συμμετοχή της οικογένειας στη διοίκηση (FIM) υπολογίζεται ως το ποσοστό των μετοχών που κατέχουν τα μέλη της οικογένειας και το

ποσοστό των διευθυντικών στελεχών μιας επιχείρησης που είναι επίσης μέλη της οικογένειας (Sciascia and Mazzola, 2008).

Γενικά, ο όρος οικογενειακή επιχείρηση αναφέρεται σε εκείνες τις επιχειρήσεις στις οποίες μια οικογένεια έχει σημαντικό έλεγχο στη διαμόρφωση των πολιτικών και τη διαχείριση μιας επιχείρησης. Ο οικογενειακός έλεγχος μιας επιχείρησης σχετίζεται με το μεγάλο ποσοστό συμμετοχής της οικογένειας στη διοίκηση και τις ανώτατες διοικητικές που κατέχουν μέλη της οικογένειας. Η διεθνής βιβλιογραφία για τον ορισμό μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι ευρέως διαφοροποιημένη και υπάρχει ελάχιστη συναίνεση μεταξύ των ερευνητών.

Το 2009 η European Family Businesses- GEEF, σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση και ειδικούς στις οικογενειακές επιχειρήσεις από κάθε χώρα-μέλος εργάστηκε με στόχο τον καθορισμό ενός αποδεκτού ορισμού ο οποίος καθορίζει πότε μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως οικογενειακή. Τον Νοέμβριο του 2009, μετά από μια σημαντική διαδικασία διαβούλευσης, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή αναγνώρισε επίσημα έναν ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης ο οποίος παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 1: Κριτήρια χαρακτηρισμού οικογενειακών επιχειρήσεων (E.F.B-GEEF)

	Μια επιχείρηση, οποιουδήποτε μεγέθους, είναι οικογενειακή αν:
1.	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 μμετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης, ή στην κατοχή της/ του συζύγου, των γονέων, του παιδιού ή των άμεσων κληρονόμων του παιδιού
2.	Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στην λήψη αποφάσεων είναι άμεση ή έμμεση
3.	Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής συμμετέχει ουσιαστικά στη διοίκηση της επιχείρησης
4.	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 μμετοχικό τους κεφάλαιο

Πηγή: European Family Businesses' Website

Η European Family Businesses- GEEF υποστηρίζει θερμά αυτό τον ορισμό και θα συνεχίσει να εργάζεται, σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, προς την κατεύθυνση της επικράτησης και εφαρμογής του ορισμού σε διεθνές επίπεδο (<http://www.efb-geef.eu/>).

1.2 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις απολαμβάνουν σεβασμό και εκτίμηση, καθώς έχουν επηρεάσει και εξακολουθούν να επηρεάζουν τον χαρακτήρα της ελληνικής οικονομίας. Πολλές γνωστές μάρκες και εταιρείες στη Ελλάδα, όπως η Ελληνικές Υπεραγορές Σκλαβενίτη Α.Ε.Ε. ή η Καρέλια Καπνοβιομηχανία Α.Ε. είναι οικογενειακές επιχειρήσεις που φημίζονται για την ποιότητα, καινοτομία και το διακριτικό τους χαρακτήρα. Οι περισσότερες από τις οικογενειακές επιχειρήσεις επηρεάζονται από τους ισχυρούς χαρακτήρες των επιχειρηματιών και των μελών των οικογενειών που συμμετέχουν σε αυτές.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σύνθεση δύο αλληλοσυνδεμένων υποσυστημάτων, αυτών της «οικογένειας» και της «επιχείρησης». Το υποσύστημα «οικογένεια» χαρακτηρίζεται από συναισθήματα και φροντίδα για τα μέλη της οικογένειας. Το υποσύστημα «επιχείρηση» λειτουργεί με βάση το οικονομικό αποτέλεσμα, χαρακτηρίζεται από απουσία συναισθηματισμού και ανταμείβει με βάση την απόδοση. Η συνύπαρξη αυτών των υποσυστημάτων και η από κοινού λειτουργία τους ως ένα σύστημα προξενεί μία σειρά από ενδοοικογενειακές και ενδοεπιχειρησιακές τριβές, που άλλοτε μπορούν να λειτουργήσουν ως πλεονεκτήματα, πολλές φορές όμως δημιουργούν σημαντικά μειονεκτήματα (Κεφαλάς, 2008).

Υπάρχει ο ισχυρισμός στην διεθνή βιβλιογραφία ότι η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να είναι μία εντυπωσιακά αποδοτική και ανθεκτική οργανωτική μορφή επιχείρησης (La Porta κ.α., 2002). Δεδομένου ότι η οικογενειακή επιχείρηση διακρίνεται από μία υποχρέωση να στηρίζει την οικογενειακή επιρροή και τον έλεγχο στις επόμενες γενιές, αυτό δημιουργεί έναν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

Από την έρευνα διαφόρων παραγόντων οι ακόλουθοι γενικοί και ειδικοί παράγοντες θα μπορούσαν να τονιστούν ως ιδιαίτερα σημαντικοί για τον προσδιορισμό της φύσης της οικογενειακής επιχείρησης:

- **Μέγεθος** Για να προσδιοριστεί το μέγεθος μιας επιχείρησης, πολύ συχνά ο αριθμός των εργαζομένων είναι ένα κριτήριο. Αναφορικά με τους διαχειριστές οικογενειακών επιχειρήσεων οι οποίοι ενεργούν με ιδιότητα, αναζητώντας προσωπικά επιτεύγματα εις βάρος των κερδών των επιχειρήσεων, θα μπορούσε να σημειωθεί ότι η μη οικογενειακή επιχείρηση θα ήταν μεγαλύτερη από την οικογενειακή επιχείρηση. Εκτιμάται πως η μη οικογενειακή επιχείρηση είναι μεγαλύτερη από την οικογενειακή επιχείρηση. Από την άλλη πλευρά, οι περισσότερες μικρές επιχειρήσεις θεωρούνται ως σύγχρονοι δημιουργοί απασχόλησης, συνεπώς μερικές μελέτες καταδεικνύουν ότι οι οικογενειακές

επιχειρήσεις παρουσιάζουν υψηλότερη δημιουργία θέσεων απασχόλησης από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις (Backes-Gellner, 2001). Η παραδοχή αυτή γίνεται και από άλλους ερευνητές (Ward, 2004), επομένως οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναγνωρίζονται ως σημαντική πηγή δημιουργίας πλούτου και αύξησης της απασχόλησης. Παρά την κοινή αντίληψη ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται στις περισσότερες περιπτώσεις μικρές επιχειρήσεις, θα μπορούσε να τονιστεί ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες είναι πράγματι οικογενειακές επιχειρήσεις. Εταιρείες όπως η Bosch, η Volkswagen, η BMW, η Fiat, η Ford, η IKEA ανήκουν και ελέγχονται από οικογένειες.

- **Κλάδος** Η ένταση της βιομηχανικής ποικιλομορφίας επηρεάζει τα αποτελέσματα ανά κλάδο και τα εμπειρικά αποτελέσματα συνήθως οδηγούν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των βιομηχανιών που σχετίζονται με την απόδοση και την ανάπτυξη της εταιρείας. Κατά συνέπεια, αναμένεται ότι τα ευρήματα θα αντικατοπτρίζουν τις διαφορές στην απόδοση οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων που σχετίζονται με διαφορετικές βιομηχανίες, αντανακλώντας ταυτόχρονα τις ιδιαιτερότητες κάθε κλάδου. Για παράδειγμα, σύμφωνα με ορισμένες έρευνες στο Ηνωμένο Βασίλειο, (Oxford Economics, 2011), η σύγκριση της κατανομής των αντίστοιχων τομέων βιομηχανίας δείχνει ότι για τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σχετικά πιο συγκεντρωμένη στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο και τον κατασκευαστικό κλάδο ,(41%,31% και 6% αντίστοιχα) σε σύγκριση με τα αντίστοιχα ποσοστά των μη οικογενειακών επιχειρήσεων (31%,11 % και 3%,αντίστοιχα) ενώ τα έσοδα των μη οικογενειακών επιχειρήσεων προέρχονται κυρίως από τη βιομηχανία.
- **Ηλικία** Η κοινή αντίληψη είναι ότι οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις είναι συνήθως παλαιότερες και πιο εδραιωμένες από την οικογενειακή επιχείρηση. Οι περισσότερες μη οικογενειακές επιχειρήσεις δεν εξαρτώνται από τη διαδικασία διαδοχής, ενώ οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να επιβιώσουν κυρίως μετά τη δεύτερη γενιά. Σύμφωνα με την έρευνα του Stoy Center αναφορικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις (1997), οι οικογενειακές επιχειρήσεις ήταν πολύ πιο πιθανό να είναι παλαιότερες από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Περαιτέρω έρευνα δείχνει αντίθετα αποτελέσματα, έτσι μερικές αρχικές μελέτες αναφέρουν ότι το προσδόκιμο ζωής των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι 24 έτη (Alcorn, 1982), πράγμα που σημαίνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι λιγότερο πιθανό να επιβιώσουν έναντι των μη οικογενειακών (Westhed & Howorth, 2006). Θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι υπάρχουν αντιπαραθέσεις που σχετίζονται με την επίδραση της παλαιότητας των οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων, κάτι το οποίο ισχύει έως ένα βαθμό. Ο μακροπρόθεσμος χαρακτήρας της οικογένειας συνεπάγεται ότι οι προμηθευτές αυτών ή τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, είναι πιθανότερο να ασχολούνται με τα ίδια διοικητικά όργανα και πρακτικές για μεγαλύτερες περιόδους στις οικογενειακές επιχειρήσεις απ' ό, τι σε μη

οικογενειακές επιχειρήσεις. Ωστόσο, παρά την ισχυρότερη ανάπτυξή τους, δεν υπάρχουν στοιχεία που να αποδεικνύουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι λιγότερο σταθερές από άλλες επιχειρήσεις μακροπρόθεσμα (Lee, 2006).

- **Ανάπτυξη** Σύμφωνα με ορισμένους συγγραφείς (Gallo, κ.α.1995), η οικογενειακή επιχείρηση αντιμετωπίζει δυσκολίες στην επίτευξη ανάπτυξης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναπτύσσονται πιο αργά ή δεν θέλουν να μεγαλώσουν όσο θα μπορούσαν, αν χρησιμοποιούσαν όλους τους διαθέσιμους πόρους. Η ικανότητα ανάπτυξης συχνά συσχετίζεται με την ποιότητα της επιχειρηματικής παράδοσης και την ικανότητα της να μεταβιβαστεί από μία γενιά στην επόμενη επιτυχώς (Lumpkin, Sloat, 2001). Επιπλέον, ο Hufft (1997) παρατήρησε τη δομή ιδιοκτησίας των μικρών επιχειρήσεων σε σχέση με το αναπτυξιακό τους δυναμικό. Οι παρατηρήσεις του δείχνουν ότι οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να αναπτύσσονται ταχύτερα από τις ελεγχόμενες από την οικογένεια επιχειρήσεις, ενώ μακροπρόθεσμα δεν υπήρχε σημαντική διαφορά μεταξύ τους. Επίσης, ο McMahon (2003) υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη είναι απλώς συνέπεια των εφαρμοζόμενων οικονομικών αποφάσεων και υποδηλώνει ότι η υιοθέτηση ενός ολοκληρωμένου χρηματοοικονομικού σχεδιασμού θα μπορούσε να συμβάλει στην προοπτική ανάπτυξης των οικογενειακών επιχειρήσεων. Ωστόσο, αντίθετα αποτελέσματα έχουν αναφερθεί αναφορικά με την αύξηση των εσόδων και την αύξηση των κερδών και ορισμένες μελέτες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι διαφορές μεταξύ οικογενειακών επιχειρήσεων και μη οικογενειακών επιχειρήσεων δεν είναι σημαντικές όσον αφορά τον κύκλο εργασιών και την κερδοφορία τους (Westhead, Cowling, 1997). Από την άποψη της αύξησης των εσόδων, συνήθως περιλαμβάνονται στρατηγικές ανάπτυξης, όπως η αύξηση των εσόδων από νέες αγορές, νέα προϊόντα και νέο πελατολόγιο ή η αύξηση των πωλήσεων από υφιστάμενους πελάτες και την υιοθέτηση καινοτόμων μεθόδων παραγωγής.
- **Ιδιοκτησία** Η κυριότητα είναι μια από τις κύριες πτυχές που διαφοροποιούν τις οικογενειακές από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις και ως εκ τούτου την ισχυρότερη πτυχή που επηρεάζει την οικογενειακή επιχείρηση. Υπάρχουν μερικές μελέτες που διερευνούν ρητά την επίδραση της οικογενειακής ιδιοκτησίας στην απόδοση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (McCann κ.α., 2001, McConaughy κ.α., 2001). Διατηρώντας σημαντική ιδιοκτησία των δικαιωμάτων ταμειακών ροών, οι ιδρυτικές οικογένειες έχουν τα κίνητρα και την εξουσία να αναλαμβάνουν δράσεις που πολλές φορές ενδεχομένως να καταλήγουν εις βάρος της απόδοσης της επιχείρησης, εφόσον ληφθούν υπόψη τα οφέλη της οικογένειας. Οι ιδρυτικές οικογένειες αντιμετωπίζουν επίσης προβλήματα φήμης που προκύπτουν από τη διαρκή παρουσία της οικογένειας στην διοίκηση της εταιρείας σε σύγκριση με τρίτους. Επομένως, μια σωστή ανάλυση της διαχείρισης των οικογενειακών επιχειρήσεων απαιτεί την κατανόηση του ρόλου που διαδραματίζει η οικογένεια ως κοινωνικού συστήματος και του τρόπου με τον οποίο

ασκεί την επίδρασή της στην ιδιοκτησία της επιχείρησης (Poutziouris κ.α.. 2002). Με άλλα λόγια, η οικογενειακή ιδιοκτησία καθορίζει την οικογενειακή φύση μιας επιχείρησης. Ως εκ τούτου, η ιδιοκτησία στις οικογενειακές επιχειρήσεις επικεντρώνεται κυρίως στα χέρια των μελών της οικογένειας, διατηρώντας ταυτόχρονα τον κύριο έλεγχο της εταιρείας. Ακόμη και κατά τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης ένα από τα βασικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται για τη διάκριση της οικογένειας από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η κυριότητα. Οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις διαφέρουν σημαντικά από την οικογενειακή επιχείρηση όσον αφορά τη στρατηγική, τις λειτουργίες, τη διαχείριση, την επικοινωνία, την απασχόληση κλπ.

- **Χρηματοδότηση** Η χρηματοδότηση μικρών επιχειρήσεων γενικά επικεντρώνεται σε πηγές που σχετίζονται με τα προσωπικά κεφάλαια των ιδιοκτητών. Ταυτόχρονα, για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, συχνά δεν υπάρχει η δυνατότητα να επιτύχουν εξωτερική χρηματοδότηση από τράπεζες, επενδυτές ή άλλα ταμεία, οδηγώντας τις προσπάθειες σε πιο οικείες πηγές χρηματοδότησης. Οι επενδυτές εκτός της οικογένειας συχνά δεν γνωρίζουν τις δυνατότητες που θα μπορούσαν να καταστήσουν την εταιρεία επιτυχημένη, ενώ ταυτόχρονα η οικογενειακή επιχείρηση θεωρείται ότι έχει υψηλότερο ποσοστό κινδύνου για την απώλεια των επενδυμένων πόρων. Ορισμένοι συγγραφείς ισχυρίζονται ακόμη ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις ενδέχεται να βρίσκονται σε μειονεκτική θέση όσον αφορά την πρόσβαση σε εξωτερικό κεφάλαιο (Kets de Vries, 1993). Κατά συνέπεια, η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να αναγκαστεί να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις εσωτερικές πηγές κεφαλαίου, που συνήθως παρέχονται από τα μέλη της οικογένειας. Είναι επίσης πολύ λογικό οι οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν οικογενειακούς επενδυτές και εργαζόμενους να είναι πιο πιθανό να ενδιαφέρονται για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση της επιχείρησης (Gundry, Welsch, 1994). Η πρώτη εμπειρική μελέτη που προτάθηκε από σχετικούς συγγραφείς υποδεικνύει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ μόχλευσης και ιδιοκτησίας. Αργότερα, σύμφωνα με τη σχετική έρευνα (Poutziouris κ.α., 2002), ο πιο θεμελιώδης παράγοντας που αποθαρρύνει τις οικογενειακές επιχειρήσεις να δεχθούν μετοχική χρηματοδότηση είναι ο φόβος τους να χάσουν τον έλεγχο.
- **Στρατηγική** Η επιρροή της οικογένειας μπορεί να έχει σοβαρό αντίκτυπο στη στρατηγική της επιχείρησης και της απόδοσης της (Chrisman κ.α., 2008). Η στρατηγική για τις επιχειρήσεις θεωρείται ότι είναι ο χάρτης για το πώς να επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η βιβλιογραφία για την οικογενειακή επιχείρηση δεν κατέληξε σε κάποιο κοινό συμπέρασμα για το πώς πρέπει να εφαρμόσει μια οικογένεια, ταυτόχρονα, με τις ενδεχομένως αλληλοσυγκρουόμενες ανάγκες της οικογένειας και της επιχείρησης, τη στρατηγική της. Κατά κύριο λόγο η έρευνα και η ανάλυση ασχολούνται με τη συζήτηση στρατηγικών πτυχών στις μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις, κυρίως λόγω της διαθεσιμότητας ορισμένων

πληροφοριών. Επιπλέον, οι σχετικοί ερευνητές διευκρίνισαν την αναγκαιότητα μιας πιο εμπειριστατωμένης ανάλυσης των στρατηγικών και ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών των μικρών και μεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων (Scholes κ.α.,2010).

1.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Φαίνεται ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι προσανατολισμένες στο μέλλον και ενδιαφέρονται για το μέλλον (Kachaner κ.α.,2012). Αυτό συνδέεται και από το γεγονός ότι ακόμα και στις δύσκολες στιγμές, οι οικογενειακοί δεσμοί διατηρούν σταθερή τη λειτουργία της επιχείρησης κάτι που μπορεί να θεωρηθεί ως βασικό τους πλεονέκτημα έναντι των μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Η σταθερότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων σε μια γενικότερη προοπτική, ιδίως όσον αφορά τη σταθερότητα των οικονομικών τους μεγεθών έχει αναφερθεί από πολλαπλές έρευνες (Lee,2006).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις απολαμβάνουν επίσης μια θετική φήμη όσον αφορά την ποιότητα και την παράδοση, στοιχεία τα οποία μπορούν να επηρεάσουν θετικά τη ζήτηση για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Σε γενικές γραμμές τα δυνατά σημεία των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι (Moores,2009):

1. Δέσμευση

Η οικογένεια, ως ιδιοκτήτης επιχείρησης παρουσιάζει υψηλότερα ποσοστά αφοσίωσης και δέσμευσης στο να δει τις δραστηριότητες της να αναπτύσσονται και περιμένει με ανυπομονησία τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της. Η διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης αναμένει να ευημερήσει η εταιρεία και να μεταφερθεί στις επόμενες γενιές. Ως αποτέλεσμα, πολλά μέλη της οικογένειας ταυτίζονται με την εταιρεία και είναι συνήθως πρόθυμα να εργαστούν σκληρότερα και να επενδύσουν μέρος των κερδών τους στην επιχείρηση, ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί σε βάθος χρόνου.

2. Εξασφάλιση της συνέχειας της γνώσης

Οι οικογένειες στις επιχειρήσεις θέτουν ως προτεραιότητα το πέρασμα συσσωρευμένης γνώσης, εμπειρίας και δεξιοτήτων στις επόμενες γενιές. Η αφοσίωση των μελών της οικογένειας στην επιχείρησή τους, από μικρή ηλικία αυξάνει το επίπεδο της δέσμευσης που έχουν προς αυτήν και τους παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία για να ηγηθούν της οικογενειακής επιχείρησής τους.

3. Αξιοπιστία και υπερηφάνεια

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

1.4 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

Πολλές από τις οικογενειακές επιχειρήσεις που υπάρχουν δεν εμφανίζουν χαρακτηριστικά μακροχρόνιας βιωσιμότητας. Πράγματι, περίπου τα 2/3 με 3/4 των οικογενειακών επιχειρήσεων, είτε καταρρέουν ή πωλούνται από τον ιδρυτή τους κατά τη δική του θητεία. Μόνο το 5% έως 15% καταφέρνει να μεταβιβάσει την οικογενειακή επιχείρηση από την δεύτερη στην τρίτη γενιά (Neubauer Lank, 1998). Αυτό το υψηλό ποσοστό αποτυχίας μεταξύ των οικογενειακών επιχειρήσεων οφείλεται σε πολλούς λόγους.

1. Συγκρούσεις

Οι συγκρούσεις φαίνεται να είναι ένα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα της οικογενειακής επιχειρηματικότητας. Ενώ όλες οι εταιρείες έχουν να αντιμετωπίσουν τη διαπροσωπική δυναμική, η οικογενειακή συμμετοχή εισάγει μια πρόσθετη πηγή πολυπλοκότητας (Mitchell κ.α. ,2003). Μπορεί να προκύψουν συγκρούσεις μεταξύ συζύγων, μεταξύ γονέων και παιδιών, μεταξύ αδελφών ή μεταξύ οικογενειακών μελών και εργαζομένων. Το πρώτο είδος συγκρούσεων μπορεί να προκύψει μεταξύ των γονέων και των προγόνων τους, και ίσως ακόμη και συχνά μεταξύ πατέρων και γιων. Συγκεκριμένα, οι γονείς και τα παιδιά μπορούν να έχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τα καθήκοντα ηγεσίας και τα επιχειρησιακά καθήκοντα. Μπορεί επίσης να προκύψουν συγκρούσεις μεταξύ αδελφών (κυρίως λόγω άνισης συναισθηματικής και υλικής αντιμετώπισης), όπου μπορεί να υπάρξει ένας πιθανός ανταγωνισμός. Τέτοιες συγκρούσεις έχουν συχνά αναφερθεί στη διεθνή βιβλιογραφία.

2. Πολυπλοκότητα

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

3. Ανεπισημότητα

Επειδή στις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις τα μέλη της οικογένειας ασκούν την διεύθυνση/διοίκηση (τουλάχιστον κατά τη διάρκεια της πρώτης και δεύτερης γενιάς), υπάρχει συνήθως πολύ λίγο ενδιαφέρον για την ρύθμιση σαφώς διατυπωμένων επιχειρηματικών πρακτικών και διαδικασιών. Μέσα στο πέρασμα των χρόνων, καθώς η οικογένεια και οι επιχειρηματικές δραστηριότητές της επιχείρησης μεγαλώνουν ταυτόχρονα, μια τέτοια συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σε πολλές ανεπάρκειες και εσωτερικές συγκρούσεις που μπορούν να απειλήσουν την επιχείρηση.

4. Έλλειψη πειθαρχίας

Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν δίνουν αρκετή προσοχή σε βασικούς στρατηγικούς τομείς όπως τον σχεδιασμό διαδοχής Διευθύνοντος Συμβούλου και άλλων διοικητικών θέσεων, την απασχόληση μελών της οικογένειας στην επιχείρηση, την προσέλκυση και την διατήρηση ειδικευμένων εξωτερικών στελεχών. Η

καθυστέρηση ή η αγνόηση τόσο σημαντικών στρατηγικών αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία.

1.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

Ο Astrachan (2010) προτείνει, μια σειρά ενεργειών οι οποίες αποβλέπουν στην επιβίωση και ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων. Αυτές είναι αναπτύσσονται ως εξής:

1. Μακροπρόθεσμη επιβίωση και βιωσιμότητα στην οικογενειακή επιχείρηση.
2. Αξιοποίηση των πόρων και των ανταγωνιστικών ικανοτήτων των οικογενειακών επιχειρήσεων.
3. Διαχείριση των περιορισμών του κόστους των ιδίων κεφαλαίων σε οικογενειακές επιχειρήσεις.
4. Προώθηση της ανάπτυξης και της διεθνούς επέκτασης των οικογενειακών Επιχειρήσεων.
5. Σχεδιασμός των διαδικασιών και των διεργασιών για την αξιόπιστη λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων
6. Ανάπτυξη των πρακτικών και των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης .
7. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της δυναμικής της οικογένειας στην επιχειρηματική στρατηγική και συμπεριφορά.
8. Απόδοση των οικογενειακών επιχειρήσεων
9. Προώθηση της οικογενειακής επιχείρησης στις αναδύμενες οικονομίες.
10. Ιδιοκτησία, έλεγχος και διακυβέρνηση (family 1)

2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1 MANAGEMENT

Διοίκηση, λοιπόν, είναι μια σειρά λειτουργιών με τις οποίες απασχολούνται τα διοικητικά στελέχη για να συντονίσουν την εργασία αυτών που εκτελούν, ώστε να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι των οργανισμών και ουσιαστικά εμπίπτουν στις παρακάτω 5+1 λειτουργίες του μάνατζμεντ (functions of management). Οι λειτουργίες αυτές είναι (Πετρίδου, 2001)

1. Ο προγραμματισμός (planning)

2. Η οργάνωση (organizing)
3. Η στελέχωση (staffing)
4. Η διεύθυνση (leading)
5. Ο έλεγχος (controlling)
6. Ο συντονισμός (coordination)

Μέχρι εδώ το Μάνατζμεντ έχει οριστεί ως ένα σύστημα λειτουργιών. Αυτές όμως οι λειτουργίες είναι αποτέλεσμα της συνύπαρξης τεσσάρων βασικών συντελεστών: α) γνώσεις, β) ικανότητες, γ) φιλοσοφία ή κουλτούρα, δ) συστήματα. Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του Μάνατζμεντ απαιτεί, όπως και κάθε άλλη ανθρώπινη δραστηριότητα, τη γνώση. Σήμερα υπάρχει ένα αρκετά ικανοποιητικό εννοιολογικό και θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ. Χωρίς αυτό η ύπαρξη αποτελεσματικού Μάνατζμεντ είναι αδύνατη. (Σιγάνος, 2005) Εκτός των γνώσεων, το Μάνατζμεντ ως ανθρώπινη λειτουργία απαιτεί μια σειρά ικανοτήτων, που προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να εφαρμόζει, να ασκεί τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ στην πράξη, εφαρμόζοντας τις γνώσεις που διαθέτει. (Καραπιστόλης, 2001).

Όμως το Μάνατζμεντ ως ανθρώπινη δραστηριότητα αποτελεί συμπεριφορά που προσδιορίζεται από αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές, προδιαθέσεις, νοοτροπίες κ.λπ. που συνθέτουν την κουλτούρα ή φιλοσοφία του ατόμου που το ασκεί αλλά και της κοινωνικής οργάνωσης μέσα στο οποίο αυτό ασκείται. Τέλος, η άσκηση της λειτουργίας του Μάνατζμεντ απαιτεί την ύπαρξη και χρήση συστημάτων Μάνατζμεντ («εργαλείων»), όπως είναι τα συστήματα πληροφοριών, προγραμματισμού, αμοιβών, ελέγχου κ.λπ.

Στα πλαίσια της συστηματικής προσέγγισης στη Διοικητική επιστήμη ο οικονομικός οργανισμός θεωρείται ως ένα ανοικτό σύστημα, με την έννοια ότι είναι ένα σύνολο στοιχείων (παραγωγικών πόρων) που υπόκεινται στον άμεσο ή έμμεσο έλεγχο του και βρίσκονται σε μια δυναμική αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και μεταξύ των στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για να επιτευχθούν οι στόχοι των οικονομικών οργανισμών πρέπει να συνεργαστούν τα στοιχεία του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου το παραγόμενο αποτέλεσμα να είναι αυτό που επιδιώκεται, ενώ παράλληλα θα εκπληρώνεται η βασική οικονομική αρχή που θέλει το μεγαλύτερο αποτέλεσμα με τη μικρότερη θυσία.

Αν θεωρήσουμε λοιπόν τον οικονομικό οργανισμό ένα ανοικτό σύστημα όπου οι εισροές του προερχόμενες από το εξωτερικό του περιβάλλον(ανθρώπινοι, οικονομικοί, φυσικοί πόροι)μετατρέπονται μέσα από μια διαδικασία μεταποίησης (εφοδιασμό, παραγωγή, διάθεση, χρηματοοικονομική λειτουργία, χειρισμό ανθρώπων) σε εκροές (προϊόντα, υπηρεσίες, απόβλητα, φήμη) προσφερόμενες πάλι στο εξωτερικό περιβάλλον, γίνεται φανερή η ανάγκη της διοίκησης των ανάλογων προσπαθειών. (Πετρίδου, 2001) Η Διοίκηση αποβλέπει στον αποτελεσματικό συντονισμό όλων των ενεργειών που αφορούν στη μεταποίηση των εισροών σε εκροές, καθώς και στην πρόβλεψη και τον επηρεασμό των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η λειτουργία του οικονομικού οργανισμού θα είναι αποτελεσματική κατά μια άποψη, εφόσον η αξία των εκροών του θα είναι μεγαλύτερη ή ίση από την αξία των

εισροών. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να λειτουργήσει ο οικονομικός οργανισμός ορθολογικά, δηλαδή να διοικηθεί υπακούοντας στη βασική οικονομική αρχή. Η επιδίωξη του 'μεγαλύτερου αποτελέσματος με τη μικρότερη θυσία' θα αναφέρεται σε ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία όπως για παράδειγμα υψηλές εισπράξεις, αύξηση μεριδίου της αγοράς, ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, βελτίωση της ποιότητας ζωής τους, μείωση των αντιθέσεων στην εργασία, ασφαλείς συνθήκες εργασίας, μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος, άμβλυση των προβλημάτων από την εντατικοποίηση της εργασίας κ.ά. (Παπαδάκης, 2007).

Κατά συνέπεια, ένας οικονομικός οργανισμός θα λειτουργήσει αποτελεσματικά, αν διοικηθεί έτσι ώστε να επιτύχει το μεγαλύτερο αποτέλεσμα (υψηλά κέρδη, μακροζωία και ανάπτυξη, ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, κοινωνική ανταπόκριση κ.ά.) με τη μικρότερη θυσία (ελάχιστο κόστος, μείωση της σπατάλης των υλικών, ελάχιστη ρύπανση του περιβάλλοντος, μείωση των αντιθέσεων στην εργασία κ.ά.). Η ευθύνη για την αποτελεσματική λειτουργία των οικονομικών οργανισμών αναλαμβάνεται από τα διοικητικά στελέχη τα οποία διοικούν τον μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές, με σκοπό τη δημιουργία θετικών ποσοτικών αποτελεσμάτων τόσο για την οικονομική μονάδα όσο και για το κοινωνικό σύνολο. (Μπρίνια, 2008).

Η διοίκηση «Μάνατζμεντ» συνεπώς ενός οικονομικού οργανισμού περιλαμβάνει ενέργειες όπως η λήψη ορθολογικών αποφάσεων, ο προγραμματισμός και η οργάνωση του έργου που θα εκτελεστεί, η διεύθυνση των ανθρώπων που θα εκτελέσουν το έργο και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων όλων των παραπάνω προσπαθειών. Οι ενέργειες ή τα στοιχεία αυτά της διοίκησης, ή αλλιώς, οι λειτουργίες του «Μάνατζμεντ», θα εξασφαλίσουν ένα ευνοϊκό εσωτερικό περιβάλλον, για να λειτουργήσει η οικονομική μονάδα έτσι ώστε να χρησιμοποιεί τους κατάλληλους πόρους από το εξωτερικό της περιβάλλον και να προσφέρει σε αυτό τις εκροές της επιτυγχάνοντας τους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους της. (Πετρίδου, 2001).

2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Για το Gallo και το Sveen (1991), αυτό που χαρακτηρίζει μια οικογενειακή επιχείρηση είναι ότι τα μέλη της πρέπει να συμμετέχουν στη διοίκηση καθώς και να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο ως υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων. Στις περισσότερες επιχειρήσεις πρώτης γενιάς, ο ιδρυτής μόνο έχει πλήρη έλεγχο της επιχείρησής του (Lansberg, 1988, Harvey & Evans, 1994). Αυτή η κυριαρχία του ελέγχου οδηγεί σε μεγαλύτερη σύγκρουση σχέσεων λόγω του χαμηλού επιπέδου συμμετοχής των μελών της οικογένειας στη λήψη αποφάσεων (Ibrahim κ.α., 2001).

Για το Bornholdt (2005), μια οικογενειακή επιχείρηση είναι μια επιχείρηση στην οποία οι οικογενειακοί δεσμοί διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδοχική διαδικασία και στο Εκτελεστικό Συμβούλιο ή το Διοικητικό Συμβούλιο τα οποία καλύπτονται κυρίως από μέλη της οικογένειας. Ο Handler (1989) προσθέτει ότι μια οικογενειακή επιχείρηση είναι εκείνη στην οποία οι περισσότερες αποφάσεις που σχετίζονται με τη διαδικασία διαδοχής της ηγεσίας επηρεάζονται από τα μέλη της οικογένειας που βρίσκονται στη διοίκηση ή στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Η έρευνα του Dyer (1988) δείχνει ότι οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις πρώτης γενιάς έχουν μια «πατερναλιστική» διοίκηση διαχείρισης, που χαρακτηρίζεται από ιεραρχικές σχέσεις, ανώτατο διοικητικό έλεγχο εξουσίας, στενή εποπτεία και δυσπιστία απέναντι στους ξένους. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις που ελέγχονται από τους απογόνους τείνουν να χρησιμοποιούν πιο επαγγελματικές μορφές διαχείρισης (McConaughy & Phillips, 1999).

Όσον αφορά τη στρατηγική, οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρώτης γενιάς αντικατοπτρίζουν τις προσδοκίες και τις αξίες του ιδρυτή-ιδιοκτήτη. Έτσι, οι στρατηγικές του ιδιοκτήτη είναι πιθανό να επηρεάσουν την αναπτυξιακή πορεία της επιχείρησης, ιδιαίτερα στα αρχικά της στάδια (Basu, 2004).

Σύμφωνα με τον Davis (1983), ακόμη και όταν η οικογένεια δεν ανήκει στη διοίκηση της εταιρείας, αν τα μέλη της ασκούν αποφασιστική επιρροή στην πολιτική και την κατεύθυνση της επιχείρησης, αρκεί για να χαρακτηριστεί ως οικογενειακή επιχείρηση. Με αυτή την έννοια, οι Chrisman κ.α. (1999) τονίζουν ότι δεν αρκεί τα μέλη της οικογένειας να είναι ιδιοκτήτες ή / και διευθυντές της εταιρείας. Αυτό που κάνει τις οικογενειακές επιχειρήσεις μοναδικές είναι ότι το πρότυπο ιδιοκτησίας, διακυβέρνησης, διαχείρισης και διαδοχής επηρεάζει συγκεκριμένα τους στόχους, τη στρατηγική και τη δομή τους και τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνουν και εφαρμόζουν.

2.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Ως αποστολή μιας επιχείρησης ορίζεται η έκφραση του οράματος του διευθυντή της επιχείρησης σε ότι αφορά τις δραστηριότητές της και το μέλλον της

Στην Ελλάδα, συνήθως ο κύριος μέτοχος υπηρετεί ως διευθύνων σύμβουλος ή πρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου και έχει την αποφασιστική ψήφο σε σημαντικές εταιρικές αποφάσεις. Ακόμη και όταν υφίσταται διαχωρισμός, οι δύο ρόλοι είναι συνήθως διασυνδεδεμένοι. Εξωτερικές επιρροές, από ανεξάρτητους μη εκτελεστικούς διευθυντές σε οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι τόσο έντονες, παρόλο που ο νόμος απαιτεί όλες οι εισηγμένες εταιρείες να έχουν τουλάχιστον δύο ανεξάρτητους μη εκτελεστικούς διευθυντές.

Πολλοί ερευνητές δικαιολογούν αυτήν την οικογενειακή κυριαρχία λόγω της έλλειψης προθυμίας να μοιράζονται τον έλεγχο και του φόβου ότι οι εξωτερικοί διευθυντές δεν γνωρίζουν τις εγγενείς αρχές και αξίες της εταιρείας. Ταυτόχρονα αναφέρεται ότι στις μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο συνηθισμένο να απασχολούνται διευθυντές που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Αυτό οδηγεί στην παραδοχή ότι ο παράγοντας κόστους είναι καθοριστικός (δηλ. Οι εξωτερικοί διαχειριστές είναι πιο δαπανηροί από τα μέλη της οικογένειας που είναι πρόθυμοι να δεχθούν χαμηλότερους μισθούς για το όφελος και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης).

Ένα από τα αποτελέσματα αυτής της οικογενειακής κυριαρχίας της διοίκησης είναι ο συγκριτικά χαμηλός ρυθμός ανανέωσης των ανώτερων διοικητικών στελεχών,

παρέχοντας ένα μοχλό για τη σταθερότητα της επιχείρησης. Ταυτόχρονα όμως ορισμένοι ειδικοί το εκτιμούν ως εμπόδιο για τη μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης.

Στη σημερινή εποχή οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμοσθούν στα νέα δεδομένα της αγοράς και να αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο δομείται η στρατηγική τους. Θα πρέπει να διαχωριστεί η ιδιοκτησία από τη διοίκηση. Ο μέτοχος μιας επιχείρησης δεν είναι απαραίτητο πως κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις για τη διαχείριση της εταιρείας. Παράλληλα οι διαχειριστές αυτών των επιχειρήσεων επιβάλλεται να κάνουν σωστή διαχείριση προσωπικού και να εντάσσουν στο δυναμικό της επιχειρήσεις ικανά στελέχη.

Ο Δρ. Παννίκος Πουτζιούρης διατύπωσε 10 εντολές στην ομιλία του στο ALBA College για τους ιδιοκτήτες-διευθυντές οικογενειακών επιχειρήσεων που επιδιώκουν τη διαρκή επιχειρηματική επιτυχία διά μέσου των γενεών. Σύμφωνα με τις δέκα αυτές εντολές, πρέπει να:

1. Προσδιορίσετε το όραμα και τους στόχους σας για το μέλλον της επιχείρησης, ελέγχοντας τη συμβατότητά τους με τις αξίες σας, π.χ. έλεγχος, εμπιστοσύνη σε άτομα εκτός οικογένειας, στάση έναντι του ενδεχομένου ανάληψης ρίσκου, ραγδαίας ανάπτυξης και περίπλοκες χρηματοδοτικές επιλογές κλπ.
2. Διαμορφώσετε ένα στρατηγικό επιχειρησιακό σχεδιασμό, ο οποίος θα είναι ανοιχτός σε οργανικές και άλλες στρατηγικές ανάπτυξης αυξημένου ρίσκου, π.χ. εξαγορές, διεθνοποίηση κλπ.
3. Αναπτύξετε εξελισσόμενες διοικητικές δομές και κανάλια επικοινωνίας. Η τροφοδότηση της ανάπτυξης απαιτεί ανθρώπινο κεφάλαιο και συστήματα. Καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται και ξεπερνά τη βάση δυνατοτήτων των οικογενειακών πόρων, οι «αρχηγοί» της οικογένειας πρέπει να αγκαλιάσουν πιστούς χαρισματικούς διευθυντές εκτός οικογένειας και να κρατήσουν όλους τους «ενεργητικούς και παθητικούς» μετόχους, συνδεδεμένους με το επόμενο στάδιο της ανάπτυξης.
4. Αναπτύξετε ένα πλάνο διοίκησης για χειρισμό των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (the business of the business). Το διοικητικό συμβούλιο θα πρέπει να συντονίζει τις στρατηγικές και να διασφαλίζει μέσω των συστημάτων διαχείρισης και εξουσιοδότησης ότι λειτουργικά ζητήματα αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά από τις εκτελεστικές ομάδες.
5. Η οικογένεια πρέπει ενωμένη να καθιερώσει ένα πλάνο οικογενειακής διοίκησης, το οποίο θα ανταποκρίνεται στις ανάγκες της οικογενειακής επιχείρησης (governance for the business of the family in business). Είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί το «οικογενειακό συμβούλιο μετόχων», που θα αντιπροσωπεύει όλα τα μέλη και τις μονάδες της οικογένειας.

Αυτή η ομάδα θα διατυπώσει το «Οικογενειακό Σύνταγμα», έτσι ώστε να ρυθμίζει το ρόλο της οικογένειας στην επιχείρηση. Αυτό είναι ένα πρωτόκολλο συμφωνίας, με σαφείς οδηγίες για αμφισβητούμενα ζητήματα, όπως: πολιτική εισόδου και εξόδου των συγγενών, κανόνες για την πρόσληψη, την ανταμοιβή, την προώθηση και τα κίνητρα, την οικονομική πολιτική και πολιτική μερισμάτων, κανόνες για τον προγραμματισμό της διαδοχής, την επίλυση των διαμαχών κλπ.

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

Επιχειρήσεις, οι οποίες καινοτομούν, σέβονται το περιβάλλον, δημιουργούν ποιοτικά προϊόντα, εξάγουν και συμβάλουν στην κοινωνική συνοχή, αλλά και στην ευημερία των τοπικών κοινωνιών, επιχειρήσεις που μέσα στην κρίση καταφέρνουν, όχι μόνο να αυξάνουν τους τζίρους και τα κέρδη τους, αλλά και να δημιουργούν νέες ποιοτικές θέσεις απασχόλησης είναι αποτέλεσμα επιτυχημένου management.

3. ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

3.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Ο 21ος αιώνας υπόσχεται να είναι, σύμφωνα με τον Tricker (2000), ο αιώνας της εταιρικής διακυβέρνησης καθώς η διαχείριση και τα ρυθμιστικά ζητήματα των εταιρειών θεωρούνται από τις βασικές προτεραιότητες των εξελιγμένων οικονομιών. Η εταιρική διακυβέρνηση άρχισε να αυξάνεται σημαντικά, ειδικά σε χώρες με πιο εξελιγμένες κεφαλαιαγορές, όπως οι ΗΠΑ και η Αγγλία, από τη δεκαετία του '80, κυρίως λόγω τριών προβλημάτων: αποτυχίες στις σχέσεις μεταξύ μετόχων και εταιρειών, την ύπαρξη διοικητικών συμβουλίων τα οποία ήταν αναποτελεσματικά στην παρακολούθηση των συμφερόντων των ιδιοκτητών, οι επιδόσεις των διευθυντικών στελεχών, τα συμφέροντά των οποίων συχνά έρχονταν σε σύγκρουση με τα συμφέροντα των μετόχων (Andrade & Rossetti, 2011). Τα προβλήματα αυτά δημιούργησαν πρόσφορο έδαφος για την εμφάνιση φαινομένων κατάχρησης εξουσίας, απάτης και στρατηγικών λαθών που έγιναν σε εταιρείες παγκόσμιας αναγνώρισης.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, επιτροπή υπό την προεδρία του Sir Adrian Cadbury, υπογράμμισε τη σημασία της παρουσίας των μη εκτελεστικών διευθυντών, των ελεγκτικών επιτροπών, της γνωστοποίησης των λογιστικών καταστάσεων, και τον ρόλο του ελεγκτή (Bartholomeusz & Tanewski, 2006). Σύμφωνα με τον Tricker (2000), η έκθεση Cadbury, που δημοσιεύτηκε το 1992, ήταν αξιοσημείωτη για την επιρροή της σε θέματα σχετικά με την εταιρική διακυβέρνηση σε όλο τον κόσμο.

Παρόμοιες πρωτοβουλίες πολλαπλασιάστηκαν τα επόμενα χρόνια έως ότου το 1999 ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), ο οποίος συγκεντρώνει τις τριάντα πιο ανεπτυγμένες χώρες του βιομηχανοποιημένου κόσμου, δημοσίευσε τις «Αρχές Εταιρικής Διακυβέρνησης» που έγιναν έμπνευση για υπάρχοντες κώδικες εταιρικής διακυβέρνησης σε αρκετές χώρες (Andrade & Rossetti, 2006). Στις ΗΠΑ, η εταιρική διακυβέρνηση έχει αποκτήσει ολόένα και μεγαλύτερη σημασία μετά την έγκριση του νόμου Sarbanes-Oxley του 2002, μιας νομοθετικής απάντησης στις κερδοσκοπικές φούσκες «dot-com» και «telco» στα τέλη της δεκαετίας του 1990.

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει επικεντρωθεί σε μεγάλο βαθμό στη σχέση μεταξύ μετόχων, μελών του διοικητικού συμβουλίου και ανώτατης διοίκησης και τα εξωτερικά εκείνα στοιχεία τα οποία διασφαλίζουν τα συμφέροντα των ιδιοκτητών (Monks & Minow, 2004). Οι Shleifer και Vishny (1997) επισημαίνουν ως εξωτερικό στοιχείο το νομικό σύστημα που καθορίζει τα δικαιώματα ιδιοκτησίας και ορίζει τα όρια εντός των οποίων πρέπει να λειτουργούν οι εταιρείες. Επίσης η αποτελεσματικότητα των κεφαλαιαγορών θεωρείται ως ένα σημαντικό θέμα που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται η εταιρική διακυβέρνηση σε διάφορες χώρες. Για την προώθηση των ισχυρών κεφαλαιαγορών που εξασφαλίζουν την πρόσβαση στο παγκόσμιο κεφάλαιο, οι χώρες, πρέπει να ευθυγραμμίσουν τις εταιρείες και τους νόμους τους με τα διεθνή πρότυπα (Tricker, 2000). Για τον Mallin (2004), ωστόσο, η εταιρική διακυβέρνηση σχετίζεται τόσο με εξωτερικές όσο και εσωτερικές πτυχές, όπως ο εσωτερικός έλεγχος ο οποίος από την πλευρά του αποτελεί ουσιαστικό μέσω επίτευξης εταιρικών στόχων.

Η εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο ρυθμίσεων, διαδικασιών, κανονισμών και νόμων που επιτρέπουν στους επενδυτές (μετόχους) να παρακολουθούν τις δραστηριότητες των στελεχών τους. Μπορεί επίσης να οριστεί ως σύνολο αξιών, αρχών και κανόνων που ρυθμίζουν το σύστημα εξουσίας και ελέγχου, καθώς και τους μηχανισμούς διαχείρισης της εταιρείας, διασφαλίζοντας ότι ανταποκρίνονται στις ανάγκες ενός συγκεκριμένου συνόλου ιδιωτικών και κοινωνικών συμφερόντων.

Το βασικό χαρακτηριστικό της ιδιοκτησίας φαίνεται να είναι η κατοχή συμφερόντων στην εταιρεία, ενώ το βασικό χαρακτηριστικό του ελέγχου συνίσταται στην κατοχή εξουσίας πάνω στην εταιρεία (Means, 1931). Με την ανάπτυξη της σύγχρονης εταιρείας, το ιδιοκτησιακό συμφέρον και η εξουσία έχουν γίνει χαρακτηριστικά διαφορετικών ομάδων. Μια ομάδα ατόμων (μετόχων) έχει συμφέροντα ιδιοκτησίας ενώ μια δεύτερη ομάδα έχει εξουσία. Η ισχύς της δεύτερης ομάδας καθίσταται αποτελεσματική μέσω της διοίκησης της εταιρείας και, ειδικότερα, μέσω του Διοικητικού Συμβουλίου.

Ωστόσο, για πολλούς συγγραφείς, τα συμφέροντα των μετόχων μπορούν να προστατευθούν αποτελεσματικά μόνο εάν το διοικητικό συμβούλιο διαθέτει την απαραίτητη αυτονομία (Dalton κ.α., 2008, Fogel & Geier, 2007, Gordon, 2007). Έτσι, η ομάδα που έχει την εξουσία να επιλέγει τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και / ή να δίνει οδηγίες διαχείρισης είναι η ομάδα που έχει ουσιαστικά τον έλεγχο. Ο Means (1931) εντόπισε επίσης πέντε τύπους ελέγχου: i) έλεγχο μέσω σχεδόν πλήρους ιδιοκτησίας, δηλαδή όταν μόνο ένα άτομο ή μια μικρή ομάδα συνεργατών είναι ο ιδιοκτήτης σχεδόν όλων των μετοχών, (ii) έλεγχος της πλειοψηφίας, στην οποία ένα άτομο ή ομάδα διατηρεί την πλειοψηφική κυριότητα των μετοχών · (iii) έλεγχος χωρίς πλειοψηφική ιδιοκτησία, δηλαδή με τη δημιουργία εταιρειών χαρτοφυλακίου, που επιτρέπουν σε ένα άτομο ή μια ομάδα να ελέγχει, αν και κατέχει μόνο ένα μικρό κλάσμα της εταιρείας · iv) ο έλεγχος της μειονότητας εμφανίζεται όταν ένα άτομο ή μια ομάδα κατέχει μειοψηφική συμμετοχή, αλλά μπορεί να διατηρήσει τον έλεγχο (v) έλεγχος διαχείρισης, ο οποίος υπάρχει όταν η ιδιοκτησία είναι τόσο διασκορπισμένη ώστε κανένα άτομο ή ομάδα δεν μπορεί να κυριαρχήσει στην εταιρεία. Ενώ στην πρώτη περίπτωση, ο διαχωρισμός μεταξύ ιδιοκτησίας και ο έλεγχος είναι ανύπαρκτος στην τελευταία περίπτωση, είναι πλήρης.

3.2 ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΣΕ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Οι κυριότερες ομάδες συμφερόντων που συμμετέχουν σε ένα σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης είναι οι εξής: (Ελληνικό Παρατηρητήριο Εταιρικής Διακυβέρνησης 2007) .

1. **Οι Μέτοχοι**, είναι οι πλεονασματικές οικονομικές μονάδες, που επενδύουν τα κεφάλαια τους αγοράζοντας μετοχές σε μια εταιρεία και φυσικά αναμένουν κάποια απόδοση για την επένδυσή τους αυτή.
2. **Το Διοικητικό Συμβούλιο**, που εκλέγεται από τη γενική συνέλευση και εκφράζει τη πλειοψηφία των μετόχων, ορίζει τα διευθυντικά στελέχη και

ελέγχει – επιβλέπει την απόδοση της διοίκησης χωρίς, όμως να επεμβαίνει στις καθημερινές διοικητικές αποφάσεις.

3. **Τα Διευθυντικά Στελέχη**, το σύνολο των εκτελεστικών στελεχών, είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη της ομαλής και κερδοφόρας πορεία της εταιρείας.
4. **Οι Εργαζόμενοι**, άμεσα ενδιαφερόμενοι για τη διαφάνεια, τη προώθηση της αποτελεσματικότητας και τη διατήρηση της εταιρείας σε τροχιά ανάπτυξης, ώστε αυτή να είναι κερδοφόρα και να διασφαλίσει τις θέσεις εργασίας τους και τα εισοδήματά τους.
5. **Οι Πιστωτές**, που απαιτούν την επιστροφή κεφαλαίων που δάνεισαν και φυσικά τους νόμιμους τόκους.
6. **Οι Προμηθευτές, και οι Πελάτες** της εταιρείας που επιθυμούν την ομαλή πορεία της λειτουργίας της.
7. **Το Κράτος**, που στοχεύει σε μια υγιή και αειφόρο οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη χωρίς εταιρικά σκάνδαλα και χρεοκοπίες με όλες τις δυσάρεστες παρενέργειες και συνέπειες που προκαλούν.

3.3 ΕΠΙΤΥΧΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Για να προσδιοριστούν οι λειτουργίες και να θεωρηθεί η διακυβέρνηση επιτυχημένη, ένα σημαντικό ζήτημα είναι η σχέση μεταξύ των ανθρώπων ή των ομάδων ανθρώπων που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιχείρηση. Σε αυτή την ενότητα θα δοθεί μια σύντομη εξήγηση για τις διάφορες θεωρίες σχετικά με τη διακυβέρνηση σε μια οικογενειακή επιχείρηση. Θα συζητηθεί η θεωρία αντιπροσώπευσης, η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών και η θεωρία επιτροπείας-επιμελητείας.

1. Θεωρία Αντιπροσώπευσης (Agency Theory)

Η θεωρία της αντιπροσώπευσης αναφέρεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ δύο μερών σε μια επιχείρηση, αφενός δηλαδή του κυρίου (principal) ή αλλιώς εντολέα και αφετέρου του αντιπροσώπου (agent) ή αλλιώς εντολοδόχου. Συγκεκριμένα, με τη θεωρία αντιπροσώπευσης προσδιορίζεται η σχέση όπου ο εντολέας αναθέτει συγκεκριμένη εργασία και συγκεκριμένες αρμοδιότητες και εξουσίες, μέσα στα πλαίσια δράσης μιας οικονομικής οντότητας, στον αντιπρόσωπο.

Η θεωρία αντιπροσώπευσης ασχολείται με τα προβλήματα που ανακύπτουν ανάμεσα στον εντολέα και τον εντολοδόχο και έχει επηρεάσει περισσότερο την τρέχουσα σκέψη σχετικά με τα μοντέλα διακυβέρνησης (Davis, κ.α., 1997). Σύμφωνα με τον Jensen και τον Meckling (1976) βασικό πρόβλημα που εντοπίζεται στη σχέση μεταξύ εντολέα και εντολοδόχου είναι η ασυμμετρία πληροφόρησης (asymmetric information) που αυτοί έχουν εξαιτίας του διαφορετικού επιπέδου πρόσβασης που ο

καθένας έχει μέσα στην επιχείρηση και στις πληροφορίες που αυτή παράγει με τον κίνδυνο της δυσμενούς επιλογής (adverse selection). Αυτό σημαίνει πως ο κύριος έχει διαφορετική πληροφόρηση, συνήθως μικρότερη, για ζητήματα που αφορούν την επιχείρηση σε αντίθεση με τον αντιπρόσωπο όπου συνήθως έχει καλύτερη πληροφόρηση.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η διακυβέρνηση βασίζεται στις αρχές της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και των κοινών συμφερόντων. Σε αυτές οι εταιρείες σε αντίθεση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις μια μορφή αυστηρής εταιρικής διακυβέρνησης με ισχυρούς κανόνες δεν είναι απαραίτητη και μερικές φορές ίσως είναι και αντιπαραγωγική (Jensen and Meckling, 1976).

Όταν τα μέλη της οικογένειας μοιράζονται διαφορετική άποψη σχετικά με τη στρατηγική ή τη διαδοχή της εταιρείας, υπάρχει η πιθανότητα να προκύψουν συγκρούσεις (Gulzar and Wang, 2010). Η ανάθεση εργασίας σε τρίτο πρόσωπο από τον εντολέα στον εντολοδόχο, ενδέχεται να δημιουργήσει ορισμένα προβλήματα. Ένα σημαντικό πρόβλημα της θεωρίας της αντιπροσώπευσης, η οποία εκτείνεται στο εσωτερικό της επιχείρησης, είναι η σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ του εντολέα (μέτοχοι) και τον αντιπρόσωπο (Διοίκηση) (Fama and Jensen, 1983). Συγκεκριμένα, τα διευθυντικά στελέχη (αντιπρόσωπος) μπορεί να ενεργούν προς όφελος προσωπικών συμφερόντων και όχι προς την επιδίωξη των βέλτιστων συμφερόντων των μετόχων. Στη σχέση αντιπροσώπευσης αυτό μπορεί να εκφραστεί είτε ως κατάχρηση της εξουσίας από τον αντιπρόσωπο για την αποκόμιση χρηματικών ή άλλων ατομικών επιδιώξεων, είτε ως απόκλιση των απόψεων του εντολέα και του αντιπροσώπου όσον αφορά την εκτίμηση ορισμένων ρίσκων.

Οι προαναφερθείσες συγκρούσεις ανάμεσα στη Διοίκηση και τους μετόχους μπορεί να οδηγήσουν σε σημαντικές οικονομικές απώλειες όσον αφορά την αξία της επιχείρησης αλλά και τον πλούτο των μετόχων (Jensen and Meckling, 1976).

2. Θεωρία των Ενδιαφερόμενων Μερών (Stakeholder Theory)

Μια εναλλακτική λύση που προκύπτει από τη θεωρία των αντιπροσώπων και συμβάλλει στη διατήρηση των συμφερόντων των μετόχων αλλά και της ηγεμονίας τους, είναι το μοντέλο των ενδιαφερομένων μερών (Huse and Rindova, 2001). Η θεωρία αυτή περιλαμβάνει τα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων με την εταιρεία. Δίπλα στους μετόχους, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι πελάτες, το περιβάλλον και η τοπική κοινότητα θα πρέπει να επωφεληθούν από μια καλή δομή εταιρικής διακυβέρνησης (Donaldson and Davis, 1994).

Συμφώνα με τους Λαζαρίδη και Δρυμπέτα (2011), επιχείρημα της θεωρίας των ενδιαφερόμενων μερών είναι ότι όσο η ανάπτυξη της επιχείρησης βασίζεται στην αλληλεπίδραση κοινωνικών ομάδων, τα συμφέροντα των ομάδων αυτών θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη διοίκηση της. Άρα, η επιχείρηση θα έχει την ικανότητα να γίνει πιο αποτελεσματική μακροχρόνια και να ανταποκρίνεται ταχύτερα σε μεταβολές στο περιβάλλον της.

Σύμφωνα με τη Mallin C. (2010), μια αιτιολογία για την αποτελεσματική προνομιά μεταχείριση των μετόχων έναντι των άλλων ομάδων ενδιαφερομένων είναι ότι οι πρώτοι είναι οι παραλήπτες του υπολοίπου των αδέσμευτων ταμιακών ρών (είναι το κέρδος που απομένει όταν άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι πιστωτές, έχουν πληρωθεί). Αυτό σημαίνει πως οι μέτοχοι έχουν κεκτημένο ενδιαφέρον στο να προσπαθήσουν να διασφαλίσουν ότι οι πόροι της επιχείρησης χρησιμοποιούνται με το μέγιστο αποτέλεσμα, το οποίο ως αντίκρισμα θα έχει όφελος και στην κοινωνία ως σύνολο.

Το βασικότερο πρόβλημα που εντοπίζεται έγκειται στη δυσκολία να οριστούν οι τρόποι με τους οποίους θα ικανοποιηθούν τα συμφέροντα όλων των ομάδων ενδιαφερομένων ταυτόχρονα. Δεν υπάρχουν, δηλαδή, προκαθορισμένες διαδικασίες ή προκαθορισμένα “τέλεια συμβόλαια” που να ικανοποιούν ταυτόχρονα το πλήθος των ομάδων ενδιαφερομένων. Ένα ανεξάρτητο εποπτικό συμβούλιο μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο ως διαμεσολαβητής μεταξύ διαφόρων ενδιαφερομένων και να δώσει συστάσεις προς τη διοίκηση. Ένας κώδικας δεοντολογίας μπορεί να συμβάλει στις αποφάσεις που πρέπει να λάβει το εποπτικό συμβούλιο και να προσφέρει σαφήνεια σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής του μοντέλου των ενδιαφερομένων μερών στην πράξη (Leersum κ.α., 2009).

3. Θεωρία Επιτροπείας- Επιμελητείας (Stewardship Theory)

Οι θεωρίες που παρουσιάστηκαν παραπάνω και ειδικότερα η θεωρία αντιπροσώπευσης έχει ως αφετηρία το ατομικό συμφέρον ορισμένων ατόμων ή άλλων ομάδων ενδιαφερομένων. Η Θεωρία επιτροπείας-επιμελητείας αντιλαμβάνεται τους managers ως διαχειριστές της εταιρείας, οι οποίοι επικεντρώνονται στο συλλογικό συμφέρον και οδηγούνται από το γεγονός ότι η εταιρεία πρέπει να επιτελεί άριστα σε όλες τις επιχειρηματικές πτυχές και δεν κατευθύνονται από ευκαιριακά συμφέροντα (Donaldson and Davis, 1994).

Σύμφωνα με τους Dulewicz και Herbert (2004), η θεωρία της επιτροπείας υπονοεί ότι δεν υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ των στελεχών-αντιπροσώπων και των ιδιοκτητών- εντολέων και για να είναι επιτυχής μια οργάνωση απαιτείται μια δομή στην οποία ο συντονισμός μπορεί να γίνει περισσότερο αποδοτικός. Σύμφωνα με τους Donaldson and Davis (1991), στη θεωρία της επιτροπείας, οι διαχειριστές είναι καλοί επίτροποι των εταιριών και με επιμέλεια εργάζονται να επιτύχουν υψηλά επίπεδα εταιρικών κερδών και αποδόσεις για τους μετόχους.

Στο όραμα της διοίκησης, ο διαχειριστής πρέπει να έχει τις ευκαιρίες αλλά και την εμπιστοσύνη του ιδιοκτήτη για να δείξει εκατό τοις εκατό προθυμία να εργαστεί για την επιχείρηση. Ειδικά η εμπιστοσύνη είναι ένα διακεκριμένο στοιχείο σε σύγκριση με τη θεωρία αντιπροσώπευσης που επικεντρώνεται περισσότερο στην ιδέα της παρακολούθησης (Matser, 2010).

Η θεωρία επιτροπείας είναι πιο εφαρμόσιμη στην περίπτωση που οι διευθυντές είναι μέλη της οικογένειας ή οι διευθυντές έχουν συναισθηματική σχέση με την οικογενειακή επιχείρηση (Miller κ.α., 2008).

Γενικά, φαίνεται ότι η θεωρία επιτροπείας-επιμελητείας και η θεωρία των ενδιαφερομένων μερών ταιριάζουν καλύτερα σε μια οικογενειακή επιχείρηση αναφορικά με τους τέσσερις παράγοντες: 1. Συνέχεια, 2. Αλληλεγγύη, 3. Συνδεσιμότητα και 4. Κυριαρχία.

3.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Το σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης οφείλει να διασφαλίζει ότι τα συμφέροντα αυτά ευθυγραμμίζονται ώστε να επιτυγχάνεται το άριστο επίπεδο αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας (Berle και Means, 1932). Ένα αποτελεσματικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης προϋποθέτει ότι το κέντρο του ενδιαφέροντος θα πρέπει να είναι το διοικητικό συμβούλιο, η οργάνωσή του και η εξασφάλιση ανεξαρτησίας του από τους μεγαλομετόχους και τα διοικητικά στελέχη της εταιρίας.

Τα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Το αγγλοσαξονικό ή εξωτερικό σύστημα και το σύστημα ηπειρωτικής Ευρώπης ή εσωτερικό σύστημα. Το εξωτερικό σύστημα έχουν υιοθετήσει χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο και οι ΗΠΑ ενώ τα εσωτερικά η Γαλλία, η Ιαπωνία και η Γερμανία. Στο αγγλοσαξονικό σύστημα σημαντικό ρόλο παίζουν οι αγορές που έχουν μεγάλη ρευστότητα, ενώ οι μετοχές είναι διάσπαρτες σε πολλούς ιδιοκτήτες. Στο σύστημα ηπειρωτικής Ευρώπης όπου υπάρχει κυβερνητική παρέμβαση οι μετοχές είναι συγκεντρωμένες σε λίγους ιδιοκτήτες και υπάρχει έλλειψη ρευστότητας αγορών (Μέκος, 2003).

- **Αγγλοσαξονικό ή Εξωτερικό σύστημα**

Κύρια χαρακτηριστικά είναι η ύπαρξη μεγάλων και υψηλής ρευστότητας κεφαλαιαγορών, βραχυπρόθεσμος επενδυτικός ορίζοντας, μεγάλη διασπορά στο μετοχικό κεφάλαιο των εταιρειών και η ύπαρξη ενεργητικής αγοράς εταιρικού ελέγχου (επιθετικές εξαγορές). Η αδυναμία των μετόχων να παρακολουθούν αποτελεσματικά τη λειτουργία της εκτελεστικής διοίκησης, καθιστά την κεφαλαιαγορά τον κυριότερο μηχανισμό πειθαρχίας της εκτελεστικής διοίκησης.

Όταν η τελευταία δεν επιτυγχάνει αποτελεσματικά τα συμφέροντα των μετόχων, αυτοί με τη σειρά τους επιλέγουν τη μαζική έξοδο από τη μετοχή της εταιρείας, επιφέροντας άμεση πτώση της τιμής της και δίνοντας έτσι σήμα προς την εκτελεστική διοίκηση να μεταβάλει τις πολιτικές της και να τις ευθυγραμμίσει με άλλες που να προάγουν τα συμφέροντά τους. Παράλληλα οι επιχειρήσεις εκτίθενται στην απειλή των επιθετικών εξαγορών.

- **Β. Ευρωπαϊκό ή Εσωτερικό σύστημα**

Οι κεφαλαιαγορές είναι συνήθως μικρές και χαμηλής ρευστότητας, χαρακτηρίζονται από μακροπρόθεσμο επενδυτικό ορίζοντα, υπάρχει υψηλή συγκέντρωση της μετοχικής ιδιοκτησίας ή των δικαιωμάτων ψήφου ενώ το πρόβλημα

«εντολέα - εντολοδόχου» εμφανίζεται ως η συγκρουσιακή σχέση μεταξύ ισχυρών μεγαλομετόχων με μετόχους μειοψηφίας. Οι μεγαλομέτοχοι αναπτύσσουν συνήθως και άλλες σχέσεις με την εταιρεία έχοντας τη δυνατότητα να επικοινωνούν άμεσα μεταξύ τους και να συναποφασίζουν για τον τρόπο παρακολούθησης και ελέγχου της εκτελεστικής διοίκησης. Οι περιπτώσεις επιθετικών εξαγορών είναι περιορισμένες. Επειδή, το μεγαλύτερο μέρος των μετοχών είναι συγκεντρωμένο ή στα χέρια των ιδρυτών ή στα χέρια χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, αναπτύσσονται μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ εταίρων και διοίκησης, οι οποίες οδηγούν σε μείωση του κόστους αντιπροσώπευσης.

Η ύπαρξη μακροχρόνιων και συναινετικών σχέσεων στο εσωτερικό σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης ενθαρρύνει την ανάπτυξη μεγαλύτερης εμπιστοσύνης, αφοσίωσης και δέσμευσης μεταξύ της εκτελεστικής διοίκησης και των διαφόρων εταιρειών. Ωστόσο, η υποβαθμισμένη παρουσία της χρηματιστηριακής αγοράς και του θεσμού του venture capital, μειώνουν τις δυνητικές πηγές κεφαλαίων για τις καινοτόμες νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις (Maher and Andersson, 1999).

3.5 ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η διακυβέρνηση μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι πιο περίπλοκη από ό, τι για τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις λόγω του κεντρικού ρόλου της οικογένειας που κατέχει και συνήθως οδηγεί την επιχείρηση. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις η έλλειψη αποτελεσματικής διακυβέρνησης αποτελεί σημαντική αιτία οργανωτικών προβλημάτων.

Η διοίκηση μιας οικογενειακής επιχείρησης απαιτεί «ταχυδακτυλουργικές» ικανότητες, καθώς οι στόχοι της επιχείρησης για ανάπτυξη και ευημερία πρέπει να εξισορροπούνται με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των μελών της οικογένειας.

Καθώς στο πέρασμα του χρόνου η μία γενιά διαδέχεται την προηγούμενη, νέες προκλήσεις εισάγονται και αυξάνεται ο βαθμός πολυπλοκότητας των σχέσεων τόσο μεταξύ των μελών της οικογένειας όσο και μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης.

Στην αντιμετώπιση των προκλήσεων αυτών οι οικογενειακές επιχειρήσεις ακολουθούν διαφορετικές προσεγγίσεις, με κυρίαρχες τις ακόλουθες δύο:

- **“Πρώτα η Οικογένεια” (“Family-First Enterprises”)**: Στις επιχειρήσεις αυτές η οικογένεια καθορίζει την ταυτότητα της επιχείρησης και αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα στον επιχειρησιακό σχεδιασμό και τις αποφάσεις. Ο Διευθύνων Σύμβουλος σχεδόν πάντα είναι μέλος της οικογένειας. Η εργασία στην επιχείρηση είναι «οικογενειακό δικαίωμα» και στην επιχείρηση μπορεί να εργάζονται περισσότερα μέλη αυτής. Οι αμοιβές και τα μερίσματα καθορίζονται βάσει αναγκών της οικογένειας και όχι αντικειμενικών κριτηρίων.

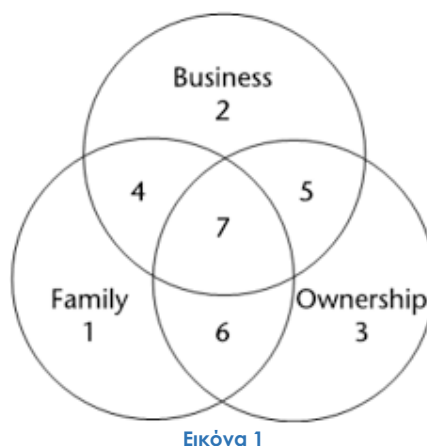
- **“Πρώτα η Επιχείρηση” (“Business-First Enterprises”)**: Με τους στόχους της οικογένειας επικεντρωμένους στα οικονομικά αποτελέσματα, οι πόροι της εταιρίας δεν χρησιμοποιούνται για προσωπικούς λόγους και η εργασία στην επιχείρηση εξαρτάται

από τα προσόντα, τις ικανότητες και τις δεξιότητες των υποψηφίων. Συνεπώς οι επιχειρήσεις αυτές προσομοιάζουν περισσότερο στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις ως προς την οργάνωση, τη λειτουργία και τη διακυβέρνησή τους.

Ανεξάρτητα όμως από την προσέγγιση που θα ακολουθήσει κάθε οικογενειακή επιχείρηση βάσει των ιδιαιτεροτήτων της, η υιοθέτηση ενός πλαισίου οικογενειακής διακυβέρνησης κρίνεται απαραίτητη για τη διασφάλιση της μελλοντικής επιτυχημένης πορείας της. Όπως η εταιρική διακυβέρνηση είναι σημαντική γιατί συμβάλλει στην αποτελεσματική διοίκηση μίας επιχείρησης, έτσι και η οικογενειακή διακυβέρνηση είναι αναγκαία γιατί εξασφαλίζει την αρμονική «λειτουργία» της οικογένειας, ενισχύει τη συνοχή της και κατά συνέπεια διευκολύνει τη διαδικασία λήψης ορθολογικών αποφάσεων σχετικά με την επιχείρηση (Αποστολάκης,2017).

Η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύστημα που αποτελείται από τρία ανεξάρτητα αλλά επικαλυπτόμενα υποσυστήματα που μπορούν να επηρεάσουν το ένα το άλλο. Αυτά τα υποσυστήματα είναι η επιχείρηση, η ιδιοκτησία και η οικογένεια και απεικονίζονται στο μοντέλο Τριών κύκλων (Εικόνα 1) των Gersick κ.α. (1997). Οι τρεις κύκλοι διαιρούν το σύνολο σε επτά τομείς. Κάθε άτομο σε μια οικογενειακή επιχείρηση έχει μια θέση σε αυτό το μοντέλο, ανάλογα με τη σύνδεση που έχει με την επιχείρηση.

Ο αριθμός 1 αναφέρεται στα μέλη της οικογένειας που δε συμμετέχουν στην επιχείρηση. Το νούμερο 2 είναι οι μη οικογενειακοί κάτοχοι της επιχείρησης. Ο αριθμός 3 είναι μη μέλη της οικογένειας που εργάζονται για την εταιρεία. Στη συνέχεια, ο αριθμός 4 είναι μέλη της οικογένειας που δεν εργάζονται στην εταιρεία αλλά είναι ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Ο αριθμός 5 είναι ιδιοκτήτες που δεν είναι μέλη της οικογένειας και εργάζονται στην επιχείρηση. Ο αριθμός 6 είναι μέλη της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση, αλλά δεν είναι ιδιοκτήτες και τέλος ο αριθμός 7 που είναι μέλη της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση και είναι ιδιοκτήτες της επιχείρησης.



Εικόνα 1

Εικόνα 1. Three-Circle Model (Gersick κ.α., 1997)

Ο κόσμος της οικογενειακής επιχείρησης δημιουργεί ένα μείγμα επιχειρηματικών, οικογενειακών και ιδιοκτησιακών ανησυχιών που μπορούν να κάνουν αυτά τα συστήματα συναισθηματικά φορτισμένα και ανίκανα για τον προγραμματισμό και την επίλυση προβλημάτων. Σε αυτά τα συστήματα, τα άτομα πρέπει να διαχειρίζονται θέματα εντός και μεταξύ των τριών επικαλυπτόμενων ομάδων: την οικογένεια, την επιχείρηση και την ομάδα ιδιοκτησίας.

Για παράδειγμα, οι οικογενειακοί μέτοχοι που δεν απασχολούνται στην επιχείρηση συχνά έχουν διαφορετικές απόψεις για το σωστό ποσοστό μερισμάτων από τους ιδιοκτήτες που εργάζονται στην επιχείρηση. Και οι δύο απόψεις είναι κατά κανόνα νόμιμες και πρέπει να συμβιβαστούν κατά τρόπο που να σέβεται τον επιχειρηματικό προσανατολισμό και να διατηρεί την αρμονία στην οικογένεια. Για την αποτελεσματική διαχείριση των ανησυχιών των επιχειρήσεων, της οικογένειας και της ιδιοκτησίας απαιτείται επικοινωνία και λήψη αποφάσεων εντός και μεταξύ των οικογενειών, των επιχειρήσεων και των ομάδων ιδιοκτησίας.

3.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η μοναδικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων ως μορφής διακυβέρνησης προκύπτει από την κυριότητα και την οικογενειακή επιρροή. Η διακυβέρνηση είναι ένα σύστημα δομών και διαδικασιών για την μακροπρόθεσμη αποτελεσματική διοίκηση και τον έλεγχο μιας οικογενειακής επιχείρησης (Sharma & Nordqvist, 2008). Αποτελείται από τους καθορισμένους τρόπους διοίκησης και μορφής ιδιοκτησίας σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση και ένα διοικητικό συμβούλιο (Carney, 2005). Για αποτελεσματική διακυβέρνηση, οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύξουν δομές που θα βοηθήσουν στην κατανόηση των αναγκών όλων των μετόχων. Μια οικογενειακή επιχείρηση χρειάζεται μια δομή διακυβέρνησης που προάγει τη συνοχή και ένα κοινό όραμα μέσα στην οικογένεια και συμβάλλει στη μείωση των επιβλαβών συγκρούσεων (Mustakallio κ.α., 2002).

Από τη σκοπιά του συστήματος διακυβέρνησης, το κύριο χαρακτηριστικό στοιχείο μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η οικογενειακή ιδιοκτησία και η συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση. Οι μελέτες διακυβέρνησης επικεντρώνονται στην αποσαφήνιση των επιδράσεων των διαφόρων χαρακτηριστικών διακυβέρνησης στην απόδοση της επιχείρησης. Τυπικά θέματα στις μελέτες οικογενειακής επιχειρηματικής διακυβέρνησης είναι ποιοι διαχειρίζονται την επιχείρηση ποιος ελέγχει την επιχείρηση (ιδιωτική ή δημόσια ιδιοκτησία) · (Westhead κ.α., 2002), οι διαφορές ανάμεσα στους ιδρυτές και τις επόμενες γενιές και το διοικητικό συμβούλιο.

Οι Sacristán-Navarro και Gómez-Ansón (2009) μελέτησαν την επιρροή της οικογένειας στη δομή διακυβέρνησης της επιχείρησης και διαπίστωσαν ότι υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων, αλλά αυτές οι διαφορετικές δομές ιδιοκτησίας δεν είναι αυτές που επηρεάζουν τις δομές διακυβέρνησης των οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι διαφορές μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων μπορεί να σχετίζονται με τα διαφορετικά χαρακτηριστικά του διοικητικού συμβουλίου (Sacristán-Navarro & Gómez-Ansón,

2009. Ο Jaffe και ο Lane (2004) υποδεικνύουν ότι για να διατηρηθεί η οικογενειακή δυναστεία για γενιές, η οικογένεια πρέπει να δημιουργήσει μια δομή διακυβέρνησης που να ανταποκρίνεται τόσο στα ζητήματα της οικογένειας όσο και της διαχείρισης του πλούτου.

Η λήψη αποφάσεων και ο έλεγχος επηρεάζουν τη δομή διακυβέρνησης και τους μηχανισμούς που χρησιμοποιούνται. Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η λήψη αποφάσεων είναι μια από τις διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων που διαχειρίζονται οι ιδιοκτήτες και των επαγγελματικά διαχειριζόμενων επιχειρήσεων. Ειδικά οι επιχειρήσεις πρώτης γενιάς, χαρακτηρίζονται συνήθως από κεντρική λήψη αποφάσεων (Dyer, 1986, Daily & Dollinger, 1993). Υπάρχει επίσης λιγότερη ανάγκη για μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου. Οι εσωτερικοί μηχανισμοί εταιρικής διακυβέρνησης είναι, για παράδειγμα, η σύνθεση του διοικητικού συμβουλίου (Bartholomeusz & Tanewski, 2006), ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης και η αμοιβή των διευθυντικών στελεχών. Οι οικογένειες ασκούν έλεγχο όχι μόνο διατηρώντας υψηλό επίπεδο ιδιοκτησίας, αλλά και κατέχοντας υψηλές διευθυντικές θέσεις όπως, διευθύνοντας συμβούλου ή προέδρου (Sacristán-Navarro κ. α., 2011).

Τόσο η **χρηματοδότηση** όσο και οι προβληματισμοί των διαφορετικών πλαισίων των οργανισμών οδηγούν σε διαφορετικές δομές διακυβέρνησης μεταξύ οικογενειακών επιχειρήσεων πρώτης γενιάς και επόμενων γενεών (Westhead κ.α., 2002). Έρευνα η οποία διεξήχθη και (Westhead κ.α.,2002) η οποία συνέκρινε ανεξάρτητες μη εισηγμένες εταιρείες πρώτης γενιάς και πολυκεντρικής οικογένειας στο Ηνωμένο Βασίλειο προκειμένου να αποσαφηνιστεί εάν οι οικογενειακές εταιρείες πρώτης γενιάς ενδέχεται να διαφέρουν από τις πολυεθνικές οικογενειακές εταιρείες όσον αφορά τη μορφή ιδιοκτησίας και τη δομή διαχείρισης, διαπίστωσαν ότι οι εταιρείες πολλαπλών γενεών είχαν μεγαλύτερα διοικητικά συμβούλια και γενικά φαίνεται ότι ήταν καλύτερα διαχειριζόμενα από τις οικογένειες πρώτης γενιάς . Η υπεύθυνη γενιά έχει επίσης επιρροή για το ποια από τα προβλήματα της υπηρεσίας είναι πιο επιζήμια για την αξία της επιχείρησης: προβλήματα καθημερινά και ουσιαστικά μεταξύ διαχειριστών και ιδιοκτητών (παράγοντες-κύριοι-σχέσεις ή προβλήματα εξουσίας μεταξύ διαφορετικών ομάδων ιδιοκτητών (μειοψηφούντες και πλειοψηφικοί μέτοχοι) (Villalonga & Amit, 2006).

Τα προβλήματα τα οποία μπορεί να προκύπτουν σύμφωνα με τη θεωρία αντιπροσώπευσης μετριάζονται στην περίπτωση επιχειρήσεων πρώτης γενιάς. Υπό το πρίσμα αυτών των διαπιστώσεων, οι οικογενειακές εταιρείες δεύτερης και τρίτης γενιάς πρέπει να ενισχύσουν τους εναλλακτικούς μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης, προκειμένου να αντισταθμίσουν την απώλεια οικογενειακού ελέγχου (Συλλογιστική: περισσότεροι εξωτερικοί συνεργάτες, περισσότερες απειλές για τις επιχειρήσεις) (Randoy & Goel, 2003). Το μέγεθος και τα στάδια έχουν σημαντικές επιπτώσεις στη διακυβέρνηση της επιχείρησης. Η δομή διακυβέρνησης πρέπει να αναπροσαρμόζεται ώστε να είναι κατάλληλη για την επιχείρηση καθώς εξελίσσεται μέσω των διαφόρων σταδίων ανάπτυξης της (Steier, 2001).

Η διακυβέρνηση σύμφωνα με τη θεωρία της αντιπροσώπευσης πρέπει να βασίζεται στον επίσημο έλεγχο, ωστόσο υπάρχει επίσης ανάγκη για **ανεπίσημους μηχανισμούς διακυβέρνησης** όπως η εμπιστοσύνη (Steier, 2001) ή άλλοι σχεσιακοί μηχανισμοί σύμβασης που βασίζονται στον κοινωνικό και όχι στον επίσημο έλεγχο

(Mustakallio κ.α., 2002). Αυτοί οι μηχανισμοί διακυβέρνησης συμπληρώνουν άλλους μηχανισμούς διακυβέρνησης που χρησιμοποιούνται. Ενώ απαιτείται επίσημος έλεγχος για την ελαχιστοποίηση του ομορτισμού, ο κοινωνικός έλεγχος είναι σημαντικός για την προώθηση της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και τη διαμόρφωση ενός κοινού οράματος. Για παράδειγμα, η εμπιστοσύνη συχνά αντιπροσωπεύει, για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, μια βάση συνεργασίας και μπορεί επίσης να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Steier (2001) υποστηρίζει ότι, καθώς μια οικογενειακή επιχείρηση εξελίσσεται, ο ρόλος της εμπιστοσύνης ως μηχανισμού διακυβέρνησης θα πρέπει επίσης να αλλάξει.

Θέματα επιδόσεων: αιτίες και επιπτώσεις στη διακυβέρνηση Υπήρξε πολλή συζήτηση σχετικά με την απόδοση της οικογενειακής επιχείρησης και σε σχέση με αυτό, εάν η επιρροή της οικογένειας είναι καλή ή κακή για την επιχείρηση. Ειδικότερα, οι ερευνητές ενδιαφέρονταν να μάθουν πώς τα ειδικά στοιχεία των οικογενειακών επιχειρήσεων ως μορφή διακυβέρνησης επηρεάζουν την απόδοση και την αξία της επιχείρησης. Για μεγάλο χρονικό διάστημα, η επιρροή της οικογένειας στις επιχειρήσεις θεωρήθηκε αρνητική, ιδιαίτερα όσον αφορά τον επαγγελματισμό (π.χ. Sciascia & Mazzola, 2008).

Ωστόσο, η οικογένεια έχει θετικές και αρνητικές επιπτώσεις στην επιτυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων (όσον αφορά την απόδοση και την αξία). Η οικογενειακή ιδιοκτησία δημιουργεί προβλήματα μόνο όταν συνδυάζεται με ορισμένες μορφές οικογενειακού ελέγχου και διαχείρισης. Επιπλέον, η αλληλεπίδραση μεταξύ οικογενειακού ελέγχου και διαχείρισης δημιουργεί σημαντικές διαφορές αξίας σε όλες τις επιχειρήσεις (Villalonga & Amit, 2006). Πολλοί ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι η διαχείριση και όχι η ιδιοκτησιακή δομή μιας οικογενειακής επιχείρησης συνδέονται γενικά με επιλεγμένους δείκτες σταθερής απόδοσης (π.χ., Westhead and Howorth, 2006, Sciascia & Mazzola, 2008, Sacristán-Navarro κ.α., 2011).

Οι Westhead και Howorth (2006) διαπίστωσαν επίσης ότι οι επιχειρήσεις που συνδέονται με υψηλά επίπεδα οικογενειακής ιδιοκτησίας και διαχείρισης δεν συνδέονται σημαντικά με την ασθενέστερη απόδοση της επιχείρησης (Westhead & Howorth, 2006). Στην πραγματικότητα, πολλοί ερευνητές διαπίστωσαν πως οι οικογενειακές επιχειρήσεις τα καταφέρνουν εξίσου καλά και σε κάποιες περιπτώσεις και καλύτερα όσο μη-οικογενειακές επιχειρήσεις. Ειδικότερα, η παρουσία μιας ιδρυτικής οικογένειας φαίνεται να φέρει θετική συσχέτιση με τη σταθερή απόδοση (π.χ., McConaughy κ.α., 2001).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις με ένα μέλος της οικογένειας που υπηρετεί ως διευθύνων σύμβουλος ξεπερνούν επίσης εκείνες με έναν εξωτερικό διευθύνοντα σύμβουλο. Ωστόσο, η σχέση μεταξύ των οικογενειακών επιχειρήσεων και της απόδοσης της επιχείρησης φαίνεται να είναι μη γραμμική (Anderson & Reeb, 2003). Η ετερογένεια των οικογενειακών επιχειρήσεων δυσχεραίνει τη σύγκριση των αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με προηγούμενες μελέτες, τα αποτελέσματα απόδοσης είναι ευαίσθητα στις διακυμάνσεις των ορισμών, ταξινομήσεων και δειγμάτων ή στο βαθμό προστασίας των μετόχων (Sacristán-Navarro κ.α., 2011). Παρόλα αυτά, φαίνεται ότι υπάρχουν αρκετά στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις

διαθέτουν στοιχεία μιας αποτελεσματικής οργανωτικής δομής (π.χ. McConaughy κ.α., 2001, Anderson & Reeb, 2003).

3.7 Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η οικονομική κρίση η οποία πλήττει τη χώρα μας έχει επηρεάσει αρνητικά το πλήθος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και επενδύσεων. Συγκεκριμένα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις, στην πλειοψηφία τους μικρομεσαίες, βρέθηκαν σε ένα νέο περιβάλλον, με τα χαρακτηριστικά των αγορών να ανατρέπονται ριζικά, τις πιέσεις να εντείνονται και την αβεβαιότητα να κυριαρχεί. Συνεπώς, δημιουργείται ένα εύλογο ερώτημα. Κάτω από ποιες συνθήκες διαβιώνουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις την κρίση, εάν ληφθεί υπόψη η ιδιαιτερότητά τους να διοικούνται από οικογενειακά μέλη; (EBEA,2010)

Στο 3^ο Συνέδριο Οικογενειακών Επιχειρήσεων το οποίο διοργάνωσε η KPMG διαπιστώθηκε πως τα θέματα που απασχολούν περισσότερο τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η διακυβέρνηση και η διαδοχή. Ο Olaf Leurs, Global Head of Family Business Services, KPMG μίλησε για την ετήσια Ευρωπαϊκή έρευνα “Family Business Barometer”, στην οποία συμμετείχαν οικογενειακές επιχειρήσεις από 23 χώρες. Σύμφωνα με την έρευνα οι Έλληνες ιδιοκτήτες σκέφτονται σοβαρά τον ανταγωνισμό (37%), αλλά η πλειοψηφία στρέφει την προσοχή της στην πολιτική αστάθεια (77%). Άλλα θέματα που τους απασχολούν είναι η ανεύρεση ταλαντούχων στελεχών (33%) αλλά και η μείωση της κερδοφορίας τους (32%). Σε ευρωπαϊκό επίπεδο το 72% των ερωτηθέντων δήλωσαν σιγουριά για το μέλλον της οικογενειακής τους επιχείρησης, ενώ το 83% σχεδιάζει να αυξήσει το κύκλο εργασιών μέσα στον επόμενο χρόνο.

Άλλες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι: Η εξισορρόπηση οικογενειακών ανησυχιών και επιχειρησιακών συμφερόντων (87% επί του συνόλου των συμμετεχόντων και 69% επί των Ελληνικών επιχειρήσεων) Τα θέματα διαδοχής (84% επί του συνόλου των συμμετεχόντων και 78% των Ελληνικών επιχειρήσεων). Επιθυμία των οικογενειακών επιχειρήσεων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό είναι, η Ευρώπη να προχωρήσει προς μια μεγαλύτερη ενοποίηση με ποσοστά 78% και 56% αντίστοιχα.

Ο Dr. Alexander Koeberle-Schmid, Senior Manager Family Business Services, KPMG έδωσε μέσα από μια διαδραστική παρουσίαση προτάσεις για μια πετυχημένη διαδοχή, εστιάζοντας την προσοχή στην αποφυγή των συνηθισμένων παγίδων που αφορούν α) την δυσκολία παράδοσης των σκήπτρων από την προηγούμενη γενιά στην επόμενη β) τις συγκρούσεις μεταξύ των γενεών και γ) την έλλειψη βούλησης και ικανοτήτων από την επόμενη γενιά.

Ο Michel von Boch, Chairman of the Shareholder’s Committee, Villeroy & Boch μιας εκ των παλαιότερων οικογενειακών εταιρειών στην Ευρώπη, μίλησε για τον τρόπο διακυβέρνησης της εταιρείας, η οποία βασίζεται στη γνωμοδότηση τριών συμβουλίων: α) του οικογενειακού, του επιβλέποντος και του διοικητικού (family

council, supervisory και management board). Αξίζει να σημειωθεί ότι η 9η γενιά της συγκεκριμένης εταιρείας αύξησε τον κύκλο εργασιών από τα EUR 804 000 000 στα EUR 820 000 000 μέσα σε ένα χρόνο.

Κατά τη διάρκεια του Συνεδρίου συζητήθηκαν θέματα συνεργασίας μεταξύ των μελών μιας οικογένειας, θέματα συνεργασίας με στελέχη από την αγορά, καθώς και βέλτιστες διαδικασίες για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση. Τονίστηκε επίσης η ανάγκη για καινοτομία καθώς και η ανάγκη για άμεση λύση των προβλημάτων ή των συγκρούσεων προτού αυτά κλιμακωθούν.

Σύμφωνα με την έρευνα NextGen Survey 2017 της Deloitte η πλειονότητα των συμμετεχόντων θεωρεί πως η διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησής τους και, ιδιαίτερα, οι νεότερες γενιές που συμμετέχουν σε αυτήν, κατανοεί τους παράγοντες που επιφέρουν αλλαγές στην αγορά, έχοντας τις απαραίτητες δεξιότητες για να αντιμετωπίσει τις όποιες προκλήσεις. Ωστόσο, παρά την εμπιστοσύνη που δείχνουν να αποπνέουν οι διοικήσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων, τα ευρήματα της έρευνας εμφανίζουν ορισμένες βασικές αδυναμίες ως προς την προσαρμογή των επιχειρήσεων στις ανάγκες ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, με κυριότερη την έλλειψη κατάλληλων δεξιοτήτων από τους εργαζόμενους.

«Σε ένα περιβάλλον που, εξαιτίας των ραγδαίων εξελίξεων στην οικονομία, στις καταναλωτικές συνήθειες και, κυρίως, στην τεχνολογία, συνεχώς μεταβάλλεται και γίνεται όλο και λιγότερο προβλέψιμο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, αλλά και παγκοσμίως, καλούνται να αντιμετωπίσουν την πρόκληση της συνεχούς αλλαγής, η οποία, σε πολλές περιπτώσεις, μπορεί να αντίκειται στην κουλτούρα και τον παραδοσιακό τρόπο λειτουργίας τους. Είναι ιδιαίτερα ευχάριστο το ότι η έρευνά μας καταδεικνύει μία νέα γενιά ηγετών στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις η οποία διαθέτει τη θέληση και την κατάλληλη γνώση και κατανόηση, ώστε να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων, δηλαδή την ταχύτητα, την ευελιξία και τη μακροπρόθεσμη προοπτική στη λήψη αποφάσεων, με στόχο την αντιμετώπιση των προκλήσεων και την αξιοποίηση των ευκαιριών που φέρνει κάθε αλλαγή. Επίσης, η νέα γενιά ηγετών μπορεί να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων, που εντοπίζονται, κυρίως, στις δεξιότητες του στελεχιακού δυναμικού, στην έλλειψη πόρων και οργάνωσης και στην τάση για προσκόλληση σε πρακτικές και συνήθειες του παρελθόντος» αναφέρει ο Βασίλης Καφάτος, Consulting Managing Partner και Family Business Leader της Deloitte στην Ελλάδα(<http://www.kathimerini.gr/911184/article/oikonomia/epixeirhseis/agka8i-gia-oikogeneiakas-epixeirhseis-to-avevaio-mellon>)

4. ΕΡΕΥΝΑ

4.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Λόγω της απροσδιόριστης σχέσης μεταξύ διακυβέρνησης ή εταιρικής διακυβέρνησης και οικογενειακών επιχειρήσεων, ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι διερευνητικός και η ποιοτική προσέγγιση ήταν πιο λογική. Ωστόσο, καθώς είναι γνωστά κάποια γεγονότα, αυτό σημαίνει ότι η έρευνα αυτή διεξάγεται για την καλύτερη κατανόηση των προβλημάτων στον τομέα αυτό. Κατά την εκτέλεση αυτής της έρευνας κατέστη σαφές ότι δεν ήταν δυνατή η πρόσβαση σε ένα μεγάλο αρχείο δεδομένων με άτομα οικογενειακών επιχειρήσεων και τη διεξαγωγή μιας μεγάλης ποσοτικής μελέτης.

Επελέγη η διεξαγωγή συνεντεύξεων μέσα σε ένα πλαίσιο προκαθορισμένων θεμάτων και βασικών ερωτήσεων. Αυτό βοήθησε να δοθεί περισσότερη δομή στις συνεντεύξεις και ήταν ακόμα δυνατό να ζητηθούν επιπλέον ερωτήσεις ή να επιτραπεί στον συνεντευξιζόμενο να επεκταθεί καθώς οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις είναι πιο ευέλικτες (Saunders κ.α., 2012).

4.2 ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΑΙ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ

Η φύση των ημι-δομημένων συνεντεύξεων μπορεί να εγείρει ανησυχίες για την αξιοπιστία των δεδομένων, καθώς δείχνουν την πραγματικότητα σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή κατά την συλλογή τους και οι πληροφορίες ενδέχεται να αλλάξουν.

Επιπλέον, πρέπει επίσης να εξεταστεί το ζήτημα της γενίκευσης. Τα πορίσματα μιας ποιοτικής έρευνας μπορεί να είναι πιο δύσκολο να γενικευθούν, καθώς τα δεδομένα προέρχονται από σχετικά μικρό και μη αντιπροσωπευτικό αριθμό περιπτώσεων. Ωστόσο, τα ευρήματα της έρευνας πρέπει να σχετίζονται με την υπάρχουσα θεωρία προκειμένου να αποδειχθεί ότι τα ευρήματα έχουν ευρύτερη θεωρητική σημασία. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα της έρευνας ενδέχεται να μην είναι αυτά που ισχύουν για όλες τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, αλλά λόγω του ότι βασίζονται σε μια ευρεία θεωρία της εταιρικής διακυβέρνησης, μπορεί να εξασφαλιστεί η γενίκευση. (Saunders κ.α.,2012).

Ελήφθη η εγκυρότητα των ημι-δομημένων συνεντεύξεων, καθώς ο ερευνητής ήταν σε θέση να αποσαφηνίσει τις ερωτήσεις, να ελέγξει τις έννοιες και να θέσει περαιτέρω ερωτήσεις σε περίπτωση ασαφούς απαντήσεων.

Όλες οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν μέσω τηλεφώνου ή μέσω email. Τα ευρήματα καταγράφονται και τα ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα εμφανίζονται σε γραφήματα.

Στην έρευνα συμμετείχαν 17 Διευθύνοντες Σύμβουλοι που αντιπροσώπευαν ισάριθμες εταιρείες. Δεν υπήρξε κάποιος από το δείγμα που να μην απάντησε.

4.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΖΗΤΗΜΑ

Με βάση τα ζητήματα που περιγράφονται παραπάνω σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις και την διακυβέρνηση τους , τίθεται το ερώτημα του τρόπου με τον οποίο τα δύο αυτά σχήματα συμπορεύονται

Η εργασία επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της διακυβέρνησης των οικογενειακών επιχειρήσεων στο λεκανοπέδιο της Αττικής , ποια εργαλεία-μέσα χρησιμοποιούν, ποιοι εμπλέκονται, πώς εφαρμόζεται κτλ.. Συνεπώς, όλες οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με μετόχους-διαχειριστές οικογενειακών επιχειρήσεων μεταξύ 1 και 22.000 υπαλλήλων. Οι εταιρείες που ερωτήθηκαν ποικίλλουν σε μέγεθος, επιχειρηματικό κλάδο και νομική μορφή. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν μόνο ατομικές συνεντεύξεις.

Τα εμπειρικά δεδομένα συγκεντρώθηκαν από δεκαεπτά διαφορετικές οικογενειακές εταιρείες.

4.4 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

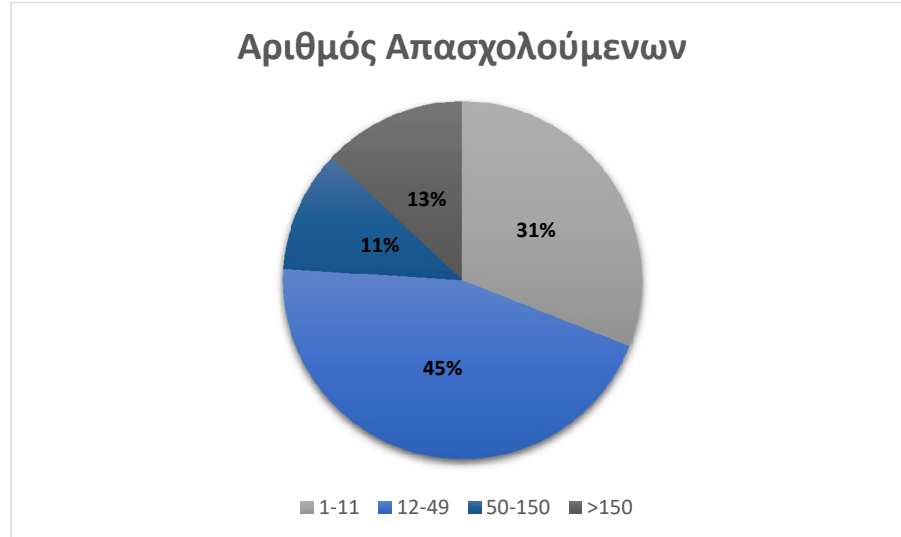
Στο Κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται κάποια γενικά χαρακτηριστικά των ερωτηθεισών επιχειρήσεων.

Στην Εικόνα 2 μπορεί να δει κανείς τη διανομή του εύρους κύκλου εργασιών. Το 57% του συνόλου των εταιρειών έχει κύκλο εργασιών κάτω των εννέα εκατομμυρίων ευρώ. Επιπλέον, το 32% επιτυγχάνει έναν κύκλο εργασιών μεταξύ δέκα και τριάντα εκατομμυρίων ευρώ, ενώ το 11% του δείγματος κερδίζει περισσότερα από 30 εκατομμύρια ευρώ.



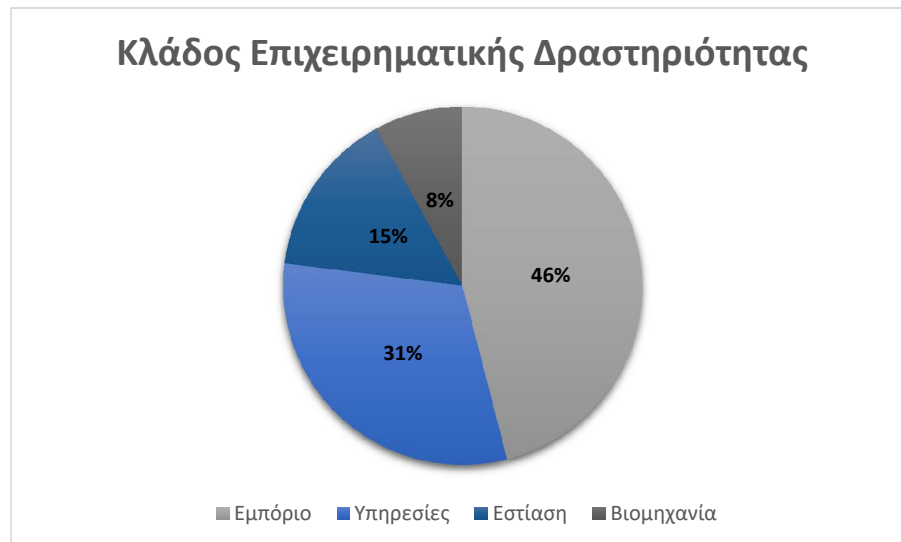
Εικόνα 2

Επιπλέον, οι εταιρείες μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων τους. Όπως φαίνεται στην Εικόνα 3, το 45% των εταιρειών της δειγματοληψίας απασχολεί 1 έως 11 άτομα, το 35% των συμμετεχουσών εταιρειών απασχολούν έως 49 άτομα, το 13% απασχολεί έως και 149 εργαζόμενους και το 11% των εταιρειών απασχολεί πάνω από 150 εργαζομένους.



Εικόνα 3

Επιπλέον, οι εταιρείες δειγματοληψίας μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με τον κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας στον οποίο ανήκουν. Η Εικόνα 4 δείχνει ότι πάνω από τα τρία τέταρτα (77%) των εταιρειών βρίσκονται στον τομέα του χονδρικού και λιανικού εμπορίου και των υπηρεσιών. Ενώ οι υπόλοιπες εταιρείες ανήκουν στον κλάδο της εστίασης- ψυχαγωγίας και αναψυχής και στη βιομηχανία.



Εικόνα 4

4.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Σε αυτή την ενότητα και αφού επισημάνθηκαν κάποιες γενικές πληροφορίες για τις εταιρείες του δείγματος, θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

1. Ποιες αξίες και στόχους έχετε καθορίσει για την επιχείρησή σας;
2. Είναι προτεραιότητα της επιχείρησή σας οι ακόλουθοι στόχοι ; - Αλληλεγγύη της οικογένειας - Αμοιβαία υποστήριξη - Να παραμείνει οικογενειακή επιχείρηση - Ανεξαρτησία - Θετική εικόνα / φήμη.
3. Είναι οι ακόλουθες αξίες σημαντικές για εσάς; - Σεβασμός - Ανοχή - Αλληλεγγύη - Ευθύνη - Αλήθεια - Ακεραιότητα - Συνέχεια – Αξιοπιστία.
4. Είστε εξοικειωμένοι με την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης για τις επιχειρήσεις και ποιο είναι το όφελος που θα περιμένατε να αποκομίσετε από την εφαρμογή της;
5. Έχετε εφαρμόσει κάποιες από τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης στην επιχείρησή σας;
6. Ποιες πτυχές της διακυβέρνησης είναι ιδιαίτερα σημαντικές για εσάς;
7. Έχετε εποπτικό συμβούλιο; Εάν ναι, ποια καθήκοντα έχει και πώς συντίθεται;
8. Εάν όχι, θα δημιουργούσατε εποπτικό συμβούλιο στο μέλλον;
9. Πιστεύετε ότι η διαφάνεια έναντι των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων ή άλλων εξωτερικών παραγόντων είναι σημαντική;
10. Τα κεντρικά εργαλεία διακυβέρνησης των επιχειρήσεων είναι ο εσωτερικός έλεγχος, η διαχείριση κινδύνων και η συμμόρφωση. Χρησιμοποιείται κάποιο από αυτά στην επιχείρησή σας και με ποιο τρόπο;
11. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου: Χρησιμοποιείτε τα ακόλουθα μέσα στην επιχείρησή σας; - Εγκρίσεις - Άδειες - Συντονισμός - Κατευθυντήριες γραμμές για επενδύσεις ή αγορές - Πιστωτικά όρια - Έλεγχος λογαριασμών - Κώδικας δεοντολογίας
12. Σε ποιο βαθμό η οικογένεια συμμετέχει στη διοίκηση της εταιρείας;
13. Τι ήταν αυτό το οποίο θα σας οδηγούσε στην απόφαση για την ανάθεση της διαχείρισης της διοίκησης σε εξωτερικό στοιχείο;
14. Πόσα άτομα βρίσκονται στη διαχείριση της εταιρείας από την οικογένεια ;
15. Ποια συγγενική σχέση έχουν τα μέλη της διοίκησης;
16. Πόσοι εταίροι υπάρχουν και πώς διανέμονται οι μετοχές;
17. Ποιος μπορεί να γίνει εταίρος και ιδιοκτήτης της εταιρείας; (παιδιά, σύζυγοι, ...)
18. Τι συμβαίνει με τις μετοχές ενός εταίρου, αν θέλει να παραιτηθεί ή πεθάνει;
19. Έχετε ήδη κανονισμούς για τη διαδοχή; Εάν ναι, ποιοι είναι αυτοί;
20. Πόσο σημαντική είναι η αλληλεγγύη στην οικογένεια;
21. Έχετε κοινές δραστηριότητες ή μέτρα στην οικογένεια για να ενισχύσετε την αλληλεγγύη και τους δεσμούς με την εταιρεία;
22. Πώς αντιμετωπίζετε πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των εταίρων;

Καταρχάς, εξετάζεται η δομή διαχείρισης και ιδιοκτησίας των εταιρειών. Στο 49% όλων των περιπτώσεων, η ιδιοκτησία και η διαχείριση ενοποιούνται στα ίδια

πρόσωπα. Αυτό μπορεί να είναι είτε ένας μεμονωμένος ιδιοκτήτης ή πολλοί ιδιοκτήτες που διαχειρίζονται μαζί την εταιρεία. Σε αυτή την περίπτωση, η βασική διαμάχη είναι ελαχιστοποιημένη και οι μηχανισμοί εταιρικής διακυβέρνησης είναι λιγότερο απαραίτητοι. Σε δύο μόνο εταιρείες υπάρχουν επιπλέον ιδιοκτήτες, οι οποίοι δεν εκπροσωπούνται στη διοίκηση.

Επιπλέον, μία εταιρεία έχει διαφορετικό ιδιοκτήτη από τον διαχειριστή. Η εταιρεία ανήκει στον πατέρα, ενώ η κόρη του είναι υπεύθυνη. Αντίθετα, δύο εταιρείες έχουν επιπλέον διευθυντικά στελέχη στο Διοικητικό Συμβούλιο. Σε μια περίπτωση η σύζυγος του ιδιοκτήτη εκτελεί χρέη Διευθύνοντος Συμβούλου. Στην άλλη εταιρεία, ο σύζυγος ενός εκ των μετόχων είναι επίσης Διευθύνων Σύμβουλος. Παρ' όλα αυτά, αυτά είναι μέλη της οικογένειας και επομένως δεν υπάρχει εξωτερική διαχείριση.

Οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν αν έχουν λάβει ενεργά μέτρα για την εφαρμογή του κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης, αλλά μόνο μία από τις εταιρείες που ερωτήθηκαν το έχει πράξει. Παρ' όλα αυτά, δύο εταιρείες εφαρμόζουν μερικές μόνο αρχές στην εταιρεία τους και πάλι αυτές είναι οι μεγαλύτερες εταιρείες της ομάδας δειγματοληψίας. Αυτές οι δύο εταιρείες έχουν περισσότερο από 10 εκατομμύρια ευρώ κύκλο εργασιών. Αυτό επιβεβαιώνει το συμπέρασμα ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες είναι πιο πιθανό να ενσωματώσουν στη διαχείρισή τους τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης.

Δώδεκα εταιρείες, οι οποίες δήλωσαν ότι δεν εφαρμόζουν στοιχεία εταιρικής διακυβέρνησης, έχουν διαφορετικούς λόγους για τους οποίους δικαιολογούν την άρνησή τους. Τρεις εταιρείες δήλωσαν ότι είναι πολύ μικρές για την εφαρμογή μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης και δύο άλλες εταιρείες θεωρούν την απλή οικογενειακή διάρθρωση ως λόγο για μη συγκεκριμένη εταιρική διακυβέρνηση. Επιπλέον, δύο εταιρείες δήλωσαν ότι δεν βλέπουν την ανάγκη για εταιρική διακυβέρνηση στην εταιρεία τους και παράλληλα την αντιλαμβάνονται ως πρόσθετο βάρος, το οποίο δημιουργεί επιπλέον εργασία χωρίς οφέλη.

Τρεις εταιρείες δήλωσαν πως δεν διαθέτουν χρόνο για την εταιρική διακυβέρνηση λόγω της καθημερινής επιχειρηματικής δραστηριότητας και η υλοποίηση μπλοκάρεται από τη πλευρά των ιδιοκτητών, καθώς δεν θέλουν να ασχοληθούν με αυτό το θέμα. Ωστόσο, οι περισσότερες από τις εταιρείες υποθέτουν ότι θα αλλάξουν τη στάση τους απέναντι στην εφαρμογή της εταιρικής διακυβέρνησης, εάν η εταιρεία αυξηθεί σημαντικά ή η δομή της ιδιοκτησίας θα γίνει πιο περίπλοκη. Σε γενικές γραμμές, οι εταιρείες που ερωτήθηκαν αντιλαμβάνονται την εταιρική διακυβέρνηση περισσότερο ως ζήτημα το οποίο αφορά τις μεγαλύτερες εταιρείες.

Καμία από τις δεκαεπτά εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα δεν έχει υποχρεωτικό ή εθελοντικό εφαρμοστέο εποπτικό συμβούλιο. Στο 50 % όλων των περιπτώσεων, οι ερωτηθέντες το διατύπωσαν με το γεγονός ότι οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι φέρουν την ευθύνη, οι οποίοι είναι και οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών εταιρειών. Παρ' όλα αυτά, μία εταιρεία τόνισε ότι υποστηρίζεται από εξωτερικούς συμβούλους (εταιρείες ορκωτών λογιστών- δικηγορική εταιρεία), επιπλέον, τρεις εταιρείες δήλωσαν ότι έχουν τακτικές Γενικές Συνελεύσεις με όλους τους μετόχους και τους πρόσθετους συμβούλους, εάν είναι απαραίτητο. Ως εκ τούτου, αυτές οι τακτικές

συναντήσεις είναι απαραίτητες για την παροχή πληροφοριών αναφορικά με την τρέχουσα και τη μελλοντική θέση της εταιρείας και το σχεδιασμό της επιχειρηματικής στρατηγικής τους.

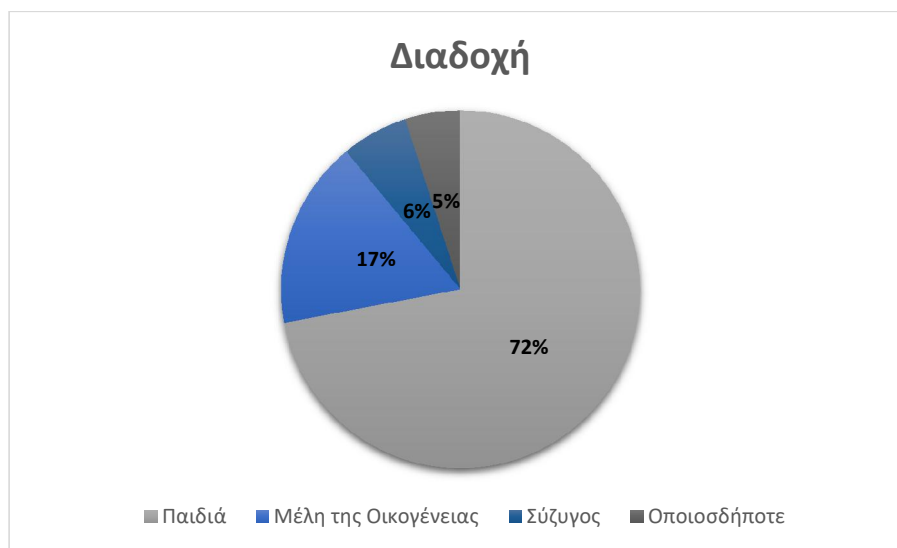
Σε όλες τις άλλες εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα δεν υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ κυριότητας και διαχείρισης, επομένως δεν υπάρχει ανάγκη συνεδρίασης των μετόχων. Δύο από τις προαναφερθείσες εταιρείες δήλωσαν επίσης ότι θα ήταν πρόθυμοι να ιδρύσουν εποπτικό συμβούλιο στο μέλλον σε περίπτωση που οι συνθήκες θα αλλάξουν σημαντικά. Αυτό θα μπορούσε να είναι πιο πιθανό εάν η δομή ιδιοκτησίας γίνει πιο σύνθετη με περισσότερους εταίρους. Επιπλέον, αυτές οι εταιρείες ανέφεραν ότι θα είναι επίσης προετοιμασμένες να εφαρμόσουν συμβούλιο, το οποίο ενεργεί ως σύμβουλος, σε περίπτωση σοβαρών συγκρούσεων μεταξύ των διαχειριστικών εταίρων. Ωστόσο, και οι τρεις εταιρείες της συνέντευξης τόνισαν ότι ένα εξωτερικό εποπτικό συμβούλιο θα ήταν προτιμότερο να συμβουλευτεί παρά να ελέγχει τη διοίκηση.

Οι μικρότερες εταιρείες έχουν χαμηλότερες ανάγκες ελέγχου και παρακολούθησης. Ως εκ τούτου, τα μέσα επιχειρηματικής διακυβέρνησης, όπως η διαχείριση κινδύνων, η διαχείριση συμμόρφωσης, ο εσωτερικός έλεγχος και το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, δεν αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται επαρκώς. Η διαπίστωση αυτή μπορεί να επαληθευτεί από το γεγονός ότι επτά ερωτηθέντες δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν τα μέσα αυτά πιο σιωπηρά. Ωστόσο, το 60% των εταιρειών διαθέτει σύστημα εσωτερικού ελέγχου (συμφωνίες, εγκρίσεις, άδειες, κατευθυντήριες γραμμές, πιστωτικά όρια, λογιστικός έλεγχος). Επιπλέον, πέντε εταιρείες χρησιμοποιούν κάποιο είδος διαχείρισης κινδύνων. Αυτό δεν είναι πάντα επαγγελματικά ανεπτυγμένο, αλλά τουλάχιστον αυτές οι εταιρείες γνωρίζουν τους πιο σημαντικούς κινδύνους και πώς να τους αντιμετωπίσουν.

Μια άλλη σημαντική παράμετρος η οποία εξετάστηκε είναι ο βαθμός διαφάνειας. Ωστόσο, οι οικογενειακές εταιρείες φημολογούνται ότι είναι απρόθυμες να εμφανίσουν περισσότερες πληροφορίες από ό, τι είναι απαραίτητο. Η άποψη αυτή μπορεί να επιβεβαιωθεί από τα εμπειρικά συμπεράσματα. Το 81% απορρίπτει την υποχρέωση γνωστοποίησης και προτιμούν να είναι τόσο διαφανείς όσο πρέπει να είναι. Ως εκ τούτου, η διαφάνεια έναντι των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων δεν είναι τόσο σημαντική για αυτούς και το θεωρούν δευτερευούσης σημασίας.

Αντίθετα, μόνο το 19% των οικογενειακών επιχειρήσεων σκέφτονται ότι η διαφάνεια είναι απαραίτητη και σημαντική. Ένας από τους συνεντευξιαζόμενους περιγράφει τη διαφάνεια ως μια κατάσταση απαραίτητη. Η εταιρεία επιτυγχάνει καλύτερες συνθήκες και απολαμβάνει καλύτερες προοπτικές χρηματοδότησης σε περίπτωση που η οικονομική κατάσταση της εταιρείας δεν είναι τόσο καλή. Επιπλέον, θεωρούν τη διαφάνεια ως βασικό εργαλείο για την οικοδόμηση της εμπιστοσύνης και της αυθεντικότητας μέσω μιας ανοικτής επικοινωνίας. Αυτή η προθυμία διαφάνειας περιλαμβάνει επίσης τις απαιτήσεις ποιότητας και ειδικότερα το άνοιγμα και την ειλικρίνεια έναντι των πελατών και των εργαζομένων. Είναι αξιοσημείωτο ότι αυτές οι εταιρείες ανήκουν στην ομάδα μεγαλύτερων εταιρειών. Και οι τρεις εταιρείες με κύκλο εργασιών άνω των 30 εκατομμυρίων ευρώ δήλωσαν ότι η διαφάνεια είναι σημαντική. Και πάλι, αυτό δείχνει ότι όσο περισσότερο διογκώνεται μια οικογενειακή επιχείρηση, τότε υλοποιούνται οι μηχανισμοί εταιρικής διακυβέρνησης.

Οι εταιρείες με καλή εταιρική διακυβέρνηση έχουν καθορίσει ποιος μπορεί να γίνει εταίρος και ιδιοκτήτης της εταιρείας. Στη δειγματοληπτική ομάδα στο 72% των εταιρειών ορίζεται ότι μόνο τα παιδιά των σημερινών ιδιοκτητών μπορούν να γίνουν εταίροι. Οι σύζυγοι αποκλείονται ρητά. Αυτό θεωρείται πως μπορεί να αποτρέψει τον κατακερματισμό της εταιρείας, καθώς οι μετοχές παραμένουν στα χέρια λιγότερων ανθρώπων. Σε τρεις εταιρείες είτε τα παιδιά είτε ένας σύζυγος επιτρέπεται να ενταχθούν στην εταιρεία. Επιπλέον, μία εταιρεία διαπίστωσε ότι μόνο ένας σύζυγος μπορεί να ενταχθεί. Σε αυτή την περίπτωση δεν υπάρχουν παιδιά στην οικογένεια που θα μπορούσαν να αναλάβουν την ευθύνη. Η τελευταία εταιρεία δεν έχει κάνει περιορισμούς όσον αφορά την είσοδο στην οικογενειακή επιχείρηση. Αυτό σημαίνει ότι οι εξωτερικοί συνεργάτες μπορούν επίσης να εμπλακούν στην επιχείρηση. Ωστόσο, δεν είναι σαφές μεταξύ του μεγέθους της εταιρείας, της νομικής μορφής και των ρυθμίσεων στο ερώτημα ποιος μπορεί να ενταχθεί στην οικογενειακή επιχείρηση.



Εικόνα 5

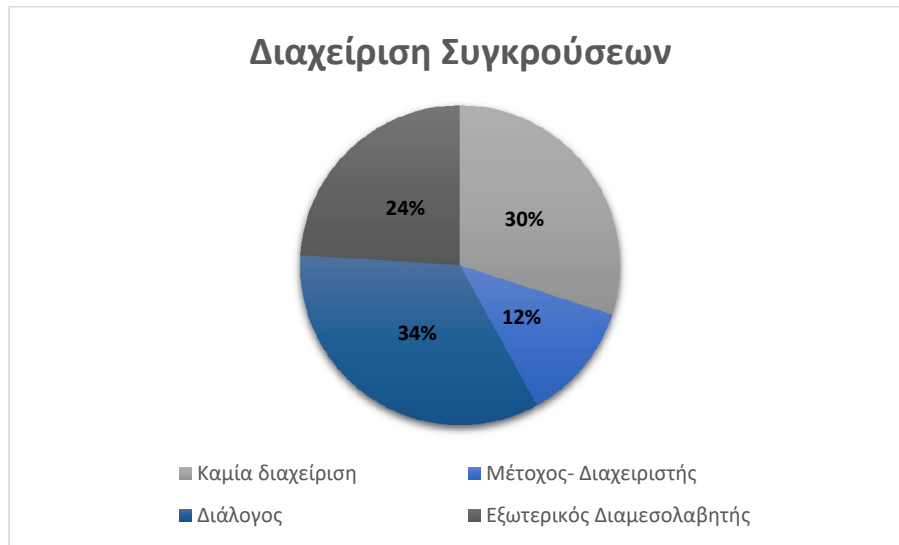
Ένα άλλο θέμα ενδιαφέροντος ήταν η διαδικασία διαδοχής. Δεκαπέντε από τις εταιρείες που ερωτήθηκαν (88%) δήλωσαν ότι προωθούν τις μετοχές σε περίπτωση θανάτου ενός εταίρου στον άμεσο κληρονόμο του σύμφωνα με την ισχύουσα ελληνική νομοθεσία. Παρ' όλα αυτά, ορισμένες από τις εταιρείες έχουν ειδικούς κανονισμούς σχετικά με τη διαδικασία διαδοχής. Σε μία εταιρεία η μεταβίβαση των μετοχών θα γίνει στα δύο τέκνα του ιδιοκτήτη σε ίσα μερίδια, εφόσον και τα δύο παιδιά θα εργάζονται μελλοντικά στην εταιρεία. Ωστόσο, αν μόνο ένα από τα παιδιά φέρει την ευθύνη της οικογενειακής επιχείρησης, τα μερίδια θα μεταβιβαστούν πλήρως στον έναν κληρονόμο. Ο κανονισμός αυτός προτίθεται να αποτρέψει τις συγκρούσεις λόγω διαφορετικών στόχων όσον αφορά την εταιρεία. Μια περαιτέρω προσέγγιση σε μία εταιρεία η οποία ανήκει σε δύο οικογένειες αναφέρθηκε πως η διαδοχή πρέπει να γίνεται με αμοιβαία συμφωνία μεταξύ των δύο οικογενειών ιδιοκτητών.

Σε περίπτωση παραίτησης ενός εταίρου, οι εταιρείες δειγματοληψίας παρουσίασαν διαφορετικές επιλογές. Σε δέκα από δεκαεπτά εταιρείες οι μετοχές πρέπει

να προσφερθούν πρώτα στους άλλους εταίρους, προτού προσφερθούν στην αγορά. Αυτό το δικαίωμα προτίμησης διασφαλίζει ότι την εταιρεία θα εξακολουθήσει να την κατέχει η οικογένεια. Ωστόσο, σε εταιρείες με μόνο έναν μέτοχο, η πώληση σε εξωτερικούς συνεργάτες είναι η πιο πιθανή λύση. Αυτή η προοπτική προτάθηκε από πέντε από τις εταιρείες δειγματοληψίας. Σε αυτές τις εταιρείες οι μέτοχοι είτε δεν έχουν φυσικούς κληρονόμους είτε δεν έχουν αποφασίσει τίποτα ακόμα, καθώς οι φυσικοί κληρονόμοι είναι ακόμα σε αρκετά μικρή ηλικία. Επιπλέον, δύο μέτοχοι δήλωσαν ότι οι μετοχές μπορούν να αναληφθούν από όλα τα μέλη της οικογένειας, αλλά όχι από εξωτερικούς συνεργάτες.

Επιπλέον, διερευνήθηκε ο σχεδιασμός των εταιρειών του δείγματος αναφορικά με την διαδοχή. Η διαδοχή έχει ήδη καθοριστεί σε τέσσερις εταιρείες (24%) του δείγματος, αλλά στις υπόλοιπες δεκατρείς επιχειρήσεις (76%) δεν έχουν γίνει οι σχετικές ρυθμίσεις. Ωστόσο, πρέπει να ειπωθεί ότι σε επτά από αυτές τις δεκατρείς εταιρείες η κληρονομική διαδοχή έχει ήδη λάβει χώρα πρόσφατα και τη διαχείριση της εταιρείας την έχει αναλάβει η δεύτερη γενιά.. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως τέσσερις εταιρείες έχουν ήδη λεπτομερή σχέδια για τη διαδοχή, καθώς σε μια περίπτωση δεν υπάρχουν παιδιά και στην άλλη περίπτωση τα παιδιά δεν θέλουν να συνεχίσουν την επιχείρηση. Τέλος, σε μια εταιρεία έχει συνταχθεί μια λεπτομερή διαθήκη, η οποία προσδιορίζει τη διαδοχή.

Εκτός από τη διαδοχή, εξετάστηκε επίσης η διαχείριση των συγκρούσεων των συμμετεχουσών εταιρειών, καθώς οι συγκρούσεις είναι πολύ πιθανότερο να συμβούν σε οικογενειακές επιχειρήσεις παρά σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Η Εικόνα 6 δείχνει ότι πέντε εταιρείες δεν έχουν συγκεκριμένες διαδικασίες αν προκύψουν συγκρούσεις μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και των ιδιοκτητών. Σε δύο από τις εταιρείες υπάρχει μόνο ένας μέτοχος-διαχειριστής, είναι προφανές ότι η διαχείριση των συγκρούσεων δεν είναι απαραίτητη. Η πλειοψηφία των εταιρειών επιλύει τις συγκρούσεις που προκύπτουν με συζητήσεις και διάλογους. Αυτές οι έξι εταιρείες δεν θέλουν να υποστηριχθούν από εξωτερικούς διαμεσολαβητές και επιδιώκουν να διευθετούν τα προβλήματά τους εσωτερικά. Επιπλέον, τέσσερις εταιρείες δήλωσαν ότι, σε περίπτωση σοβαρών συγκρούσεων, συμβουλευονται έναν εξωτερικό διαμεσολαβητή. Συχνά αυτός ο διαμεσολαβητής είναι δικηγόρος ή ο ορκωτός ελεγκτής της εταιρείας. Ακόμα το 80% των εταιρειών του δείγματος τόνισαν ότι γνωρίζουν μερικά παραδείγματα οικογενειακών επιχειρήσεων στο περιβάλλον τους, οι οποίες καταστρέφονται λόγω εσωτερικών συγκρούσεων. Αυτά τα ευρήματα δείχνουν πόσο σημαντική είναι η αλληλεγγύη μεταξύ των μελών της οικογένειας και της εταιρείας για τη μακροζωία μιας οικογενειακής επιχείρησης, την απόδοσή της και τη φήμη της.



Εικόνα 6

Ένα από τα σημαντικότερα μέσα της οικογενειακής διακυβέρνησης είναι οι οικογενειακές δραστηριότητες και η οικογενειακή εκπαίδευση. Ωστόσο, πρέπει να ειπωθεί ότι μόνο μία από τις εταιρείες έχει ένα αξιοπρεπές εκπαιδευτικό σύστημα για τους ιδιοκτήτες, τους διαδόχους και άλλα μέλη της οικογένειας. Ο λόγος μπορεί να είναι το γεγονός ότι οι μεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις ενδέχεται να είναι ακόμη πολύ μικρές για τέτοια επαγγελματικά και εκτεταμένα συστήματα. Ωστόσο, μία εταιρεία διοργανώνει τακτικές εκπαιδεύσεις.

Επιπλέον, εξετάστηκαν οι οικογενειακές δραστηριότητες της ομάδας δειγματοληψίας. Οι περισσότερες οικογένειες έχουν κοινές δραστηριότητες, αλλά όχι απαραίτητα σχετικές με την εταιρεία. Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν κοινές εκδρομές ή φαγητό έξω. Ωστόσο, με αυτές τις κοινές δραστηριότητες στοχεύουν στην ενίσχυση της αλληλεγγύης και της σχέσης μεταξύ των μελών της οικογένειας. Αυτό υποστηρίζεται επίσης από το γεγονός ότι δεκαπέντε εταιρείες επεσήμαναν τη σημασία της αλληλεγγύης και της εμπιστοσύνης στην οικογένεια, καθώς αυτό βοηθά στη διαχείριση της οικογενειακής επιχείρησης.

4.6 ΣΥΝΟΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο συνοψίζονται οι διαπιστώσεις από την έρευνα για θέματα που άπτονται της διακυβέρνησης των οικογενειακών επιχειρήσεων όπως, εποπτεία, συμβουλευτικές επιτροπές, διαχείριση κινδύνων, θέματα ιδιοκτησίας, διαδοχή, συστήματα εσωτερικού ελέγχου, κανονισμών, διαφάνειας, διαχείρισης συγκρούσεων και εκπαίδευσης.

Με βάση αυτές τις παραμέτρους μπορεί να διαπιστωθεί ότι σε πέντε εταιρείες η οικογενειακή επιχειρηματική διακυβέρνηση έχει μεγάλη σημασία. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τρεις από τις πέντε εταιρείες ανήκουν στην ομάδα των μεγάλων

δειγματοληπτικών εταιρειών με κύκλο εργασιών άνω των τριάντα εκατομμυρίων ευρώ και περισσότερους από εκατό εργαζομένους. Επιπλέον, οι δύο άλλοι συγκαταλέγονται μεταξύ των μεγαλύτερων δειγματοληπτικών εταιρειών όσον αφορά τους αριθμούς των εργαζομένων, αλλά η μια εταιρεία είναι μια μάλλον μικρή εταιρεία όσον αφορά τον κύκλο εργασιών.

Στη συνέχεια υπογραμμίστηκε η επιθυμία των οικογενειακών επιχειρήσεων να είναι επιτυχείς μακροπρόθεσμα και να διατηρήσουν την επιρροή της οικογένειας στην εταιρεία. Δεκατρείς εταιρείες δήλωσαν ότι αποσκοπούν στο να παραμείνουν οικογενειακή επιχείρηση και επεσήμαναν ότι η μακροπρόθεσμη επιτυχία και μακροζωία της οικογενειακής τους εταιρείας αποτελεί σημαντικό στόχο για αυτούς. Επιπλέον, οκτώ εταιρείες δήλωσαν ότι η οικονομική ανεξαρτησία τους είναι πολύ σημαντική για αυτούς. Θέλουν να αποφύγουν ότι οι εξωτερικοί συνεργάτες, ιδίως τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, αποκτούν επιρροή στις αποφάσεις της εταιρείας.

Μια άλλη πτυχή είναι η αλληλεγγύη μεταξύ των μελών της οικογένειας και της οικογενειακής επιχείρησης. Για σχεδόν το 60% αυτό είναι μια σημαντική πτυχή, καθώς χωρίς ισχυρή αλληλεγγύη και εμπιστοσύνη μια οικογενειακή επιχείρηση δύσκολα μπορεί να διαχειριστεί. Όταν λείπει η αλληλεγγύη και η αρμονία, οι συγκρούσεις έρχονται πιο εύκολα. Αυτό συμβαίνει σε μία από τις εταιρείες δειγματοληψίας, στις οποίες οι δύο ιδιοκτήτες-διαχειριστές δεν μιλούν μεταξύ τους. Οι εταίροι της συνέντευξης δήλωσαν ότι αυτό πιθανώς έχει ως αποτέλεσμα την απογύμνωση του ενεργητικού της εταιρείας.

Επιπλέον, οι οικογενειακές επιχειρήσεις οδηγούνται κυρίως από τους ίδιους τους ιδιοκτήτες, καμία από τις εταιρείες δεν έχει μια εξωτερική διαχείριση. Ωστόσο, οι διαχειριστές δεν είναι πάντα και οι ιδιοκτήτες. Όπως φαίνεται παραπάνω, σε οκτώ εταιρείες υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ ιδιοκτησίας και διαχείρισης. Στις επιχειρήσεις αυτές μπορεί να εμφανιστεί η σύγκρουση κύριου παράγοντα και επομένως απαιτείται εταιρική διακυβέρνηση. Είναι επίσης απολύτως σωστό ότι το μέγεθος και η νομική μορφή των επιχειρήσεων αυτών παίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο διακυβέρνησης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι έχουν πιο συχνά εφαρμόσει μέσα διακυβέρνησης, έχουν στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων και έχουν σαφείς κατευθυντήριες γραμμές και κανονισμούς για τη διαδοχή και την ιδιοκτησία.

Επιπλέον, κατέστη σαφές ότι σε εταιρείες με ενοποιημένη κυριότητα και διαχείριση, η ανάγκη για έλεγχο και παρακολούθηση είναι λιγότερο δεδομένη. Ένας μεμονωμένος ιδιοκτήτης-διαχειριστής δύσκολα αντιμετωπίζει συγκρούσεις και δεν χρειάζεται εκτεταμένες οδηγίες. Ένα άλλο γεγονός είναι ότι οι εταιρείες ελέγχονται άμεσα από τους ιδιοκτήτες και όχι από τα εποπτικά συμβούλια. Όπως φαίνεται παραπάνω, καμία από τις εταιρείες δεν έχει υποχρεωτικό ή εθελοντικά εφαρμοστέο εποπτικό συμβούλιο. Σε πολλές περιπτώσεις, η δομή ιδιοκτησίας και διαχείρισης δεν είναι πολύ περίπλοκη και υπάρχουν πολλές αλληλεπικαλύψεις μεταξύ των δύο λειτουργιών.

Ακόμη και αν η διαφάνεια είναι μια σημαντική πτυχή της εταιρικής διακυβέρνησης, θα μπορούσε να επαληθευτεί από τα εμπειρικά συμπεράσματα ότι οι μεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αρκετά απρόθυμες να αποκαλύψουν πληροφορίες. Η πλειοψηφία των εταιρειών (79%) απορρίπτει υποχρεώσεις

γνωστοποίησης. Και πάλι αποδεικνύεται ότι όσο μεγαλύτερη είναι η εταιρία τόσο είναι υπέρ της διαφάνειας. Επιπλέον, οι οικογένειες πίσω από αυτές τις εταιρείες συχνά θέλουν να προστατεύσουν την ιδιωτικότητά τους.

Μια περαιτέρω παραδοχή αφορά τα μέσα διακυβέρνησης, στην πραγματικότητα, τουλάχιστον ένας μέτοχος δήλωσε ότι στηρίζει τις αποφάσεις τους στη διαίσθηση και έχει ένα καλό συναίσθημα για αυτό. Παρ'όλα αυτά, η μελέτη δείχνει ότι το 71% των δειγματοληπτικών εταιρειών έχει τουλάχιστον ένα από τα μέσα επιχειρηματικής διακυβέρνησης: διαχείριση κινδύνων, διαχείριση συμμόρφωσης, σύστημα εσωτερικού ελέγχου ή εσωτερικού ελέγχου. Επιπλέον, δώδεκα από τις δεκαεπτά εταιρείες έχουν στρατηγικές για τον τρόπο επίλυσης συγκρούσεων μεταξύ των ιδιοκτητών και των διαχειριστών της επιχείρησής τους. Αντίθετα, οι οικογενειακές δραστηριότητες οικογενειακής διακυβέρνησης και η οικογενειακή εκπαίδευση χρησιμοποιούνται ελάχιστα. Μόνο μία εταιρεία εφαρμόζει μέτρα οικογενειακής εκπαίδευσης και τέσσερις εταιρείες έχουν κοινές δραστηριότητες στην οικογένεια για να ενισχύσουν την αλληλεγγύη.

Η τελευταία παραδοχή ασχολείται με τις οικογενειακές σχέσεις και τη διαχείριση των συγκρούσεων. Στην εμπειρική έρευνα κατέστη προφανές ότι οι συγκρούσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πανταχού παρούσες, αλλά δεν απειλούν πάντα την ύπαρξη της εταιρείας. Η διαχείριση των συγκρούσεων μπορεί να συμβάλει στην πρόληψη και επίλυση σοβαρών συγκρούσεων και η πλειοψηφία των δειγματοληπτικών εταιρειών έχει αναπτύξει μια στρατηγική για το πώς να προχωρήσει σε περίπτωση σύγκρουσης.

Επιπλέον, πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ των εταιρειών που ερωτήθηκαν. Οι μεγαλύτερες εταιρείες με υψηλότερο κύκλο εργασιών και περισσότερους εργαζόμενους έχουν συνολικά μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση σε θέματα διακυβέρνησης και διοίκησης της εταιρείας. Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι στις μικρότερες επιχειρήσεις η ανάγκη για μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης συχνά ελαχιστοποιείται λόγω της ενότητας ιδιοκτησίας και διαχείρισης.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην έρευνά μας αξιολογήσαμε απαντήσεις Διευθυνόντων Συμβούλων από 17 εταιρείες με θέματα όπως εσωτερικής διαχείρισης, management και διακυβέρνησης. Από τα ερωτηματολόγια και τις συνεντεύξεις θέματα διαδοχής, αλληλεγγύης και εσωτερικής συνοχής απασχολούν τους managers του δείγματος. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στοιχεία εταιρικής διακυβέρνησης και διοικούνται σύμφωνα με αυτές τις αρχές αυξάνουν την πιθανότητα να επιβιώσουν για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η συνέχεια επιτυγχάνεται με την επιτυχή διαδοχή στην επόμενη γενιά και μια ισχυρή σχέση με τους εργαζόμενους και το περιβάλλον.

Κατέστη σαφές ότι είναι σημαντικό να γίνει ένας διαχωρισμός μεταξύ της οικογένειας αφενός και της επιχείρησης αφετέρου για να ξεπεραστούν τα προβλήματα σε βάρος της επιχείρησης. Αυτός είναι ο λόγος που η επιρροή της οικογένειας

περιορίζεται στα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση με μετοχές. Η εξουσία των εταίρων και άλλων συγγενών που δεν έχουν άμεση συμμετοχή στην επιχείρηση ελαχιστοποιείται, ώστε να μειωθεί η πιθανότητα να προκύψουν προβλήματα στην οικογένεια και να βλάψουν την επιχείρηση.

Τα συμπεράσματα αυτής της εργασίας μπορούν να είναι χρήσιμα για τους ιδιοκτήτες για τον τρόπο διαχείρισης και άσκησης management μιας οικογενειακής επιχείρησης, διότι παρέχει πληροφορίες για το γιατί οι οικογενειακές επιχειρήσεις δίνουν προσοχή στην εταιρική διακυβέρνηση ή την οικογενειακή επιχειρηματική διακυβέρνηση και πώς ασχολούνται με τα διάφορα στοιχεία της επιχείρησης.

Η επιχείρηση και η οικογένεια θα εξελιχθούν με την πάροδο του χρόνου. Λόγω της ανάπτυξης και του αυξανόμενου αριθμού των μελών της οικογένειας, η επιχείρηση θα γίνει πιο περίπλοκη στη διαχείριση για αυτό απαιτείται η δημιουργία εποπτικών συμβουλίων και η καθοδήγηση από ανεξάρτητους συμβούλους .

Ο καθορισμός σαφών κανόνων είναι απαραίτητος για να ξεπεραστούν τα προβλήματα τώρα και στο μέλλον. Αυτό μπορεί να γίνει με τη διατύπωση άρθρων που σχετίζονται ειδικά με την επιχείρηση και την οικογένεια.

Είναι απαραίτητο να εστιάσουμε στις οικογενειακές επιχειρήσεις ώστε να βοηθήσουμε σημαντικά στο να ξεπεράσει επιτυχώς η Ελληνική οικονομία την τρέχουσα παγκόσμια οικονομική κρίση. Κρίσιμη κρίνεται η ανάγκη αναπροσαρμογής στα νέα δεδομένα με στόχο την μέγιστη δυνατή θωράκιση τους. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αυξημένα επίπεδα ρίσκου ενώ ταυτόχρονα όμως, έχουν και μοναδικά ποιοτικά χαρακτηριστικά που μπορούν να τις βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα αυτά και διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό.

Η κατανόηση της ανάγκης για αειφόρο ανάπτυξη αποτελεί κάθε αυτού ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της οικογενειακής επιχείρησης έναντι άλλων. Συνεπώς, οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρειάζονται συνθήκες υπεύθυνης ιδιοκτησίας για να διασφαλίσουν μια μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Επίσης δεδομένη κρίνεται μια (ανά)θεώρηση της ιδιοκτησίας που σε περιπτώσεις έντονων διακυμάνσεων θεωρείται πλέον απαραίτητη. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, επιτακτική είναι η ανάγκη εισαγωγής ενός τυπικού μηχανισμού αξιολόγησης ώστε να μειώνεται η ευνοιοκρατία ή αλλιώς η απασχόληση συγγενών σε θέση που δεν ανταποκρίνεται στις ικανότητές τους. Επίσης τάσεις επικρατούν στην εισαγωγή εξωτερικών συμβούλων για την διευθέτηση κρίσιμων διοικητικών αποφάσεων.

6.ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το θέμα της διακυβέρνησης των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι επίκαιρο. Οι μέτοχοι, οι διευθυντές και οι σύμβουλοι επιχειρήσεων απαιτούν βελτιωμένη διακυβέρνηση ενισχύοντας τα διοικητικά συμβούλια τους και αναπτύσσοντας πιο

ανταποκρινόμενες σχέσεις με τους μετόχους. Αλλά τι συμβαίνει όταν το διοικητικό συμβούλιο σας είναι επίσης η οικογένειά σας ;

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις αλλά και σε κάθε μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας, η έλλειψη αποτελεσματικής διακυβέρνησης αποτελεί σημαντική αιτία οργανωτικών προβλημάτων. Ωστόσο, ακόμη και οι ηγέτες των μη οικογενειακών επιχειρήσεων μπορούν να επωφεληθούν από την εξέταση του τρόπου με τον οποίο τα προβλήματα μιας οικογενειακής επιχείρησης και μιας μη οικογενειακής επιχείρησης είναι συχνά τα ίδια. Οι προσωπικότητες, τα πάθη και η εξουσία, μετά από όλα, βρίσκονται στην καρδιά κάθε επιχείρησης.

Η χρηστή διακυβέρνηση συνεισφέρει τρία θεμελιώδη συστατικά για την καλή λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων:

- Σαφήνεια σχετικά με τους ρόλους, τα δικαιώματα και τις ευθύνες όλων των μελών.
- Ενθάρρυνση των μελών της οικογένειας, των εργαζομένων των επιχειρήσεων και των ιδιοκτητών να ενεργούν υπεύθυνα.
- Ρύθμιση κατάλληλης ένταξης των οικογενειών και των ιδιοκτητών στις επιχειρηματικές δραστηριότητες (εκπαίδευση, θέματα διαδοχής κτλ.).

7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αποστολάκης Βαγγέλης, (2017), Η σημασία της οικογενειακής διακυβέρνησης, www.kpmg.com

Ελληνικό Παρατηρητήριο Εταιρικής Διακυβέρνησης, (2007), Επιθεώρησης Ελληνικού Παρατηρητηρίου Εταιρικής Διακυβέρνησης, www.sev.org.g

Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ.(2000), Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα, Εκδόσεις Ε.Ο.Μ.Μ.Ε.Χ., Αθήνα

Ευγενία Πετρίδου, (2001), Διοίκηση Μάνατζμεντ Β' Έκδοση Μια Εισαγωγική Προσέγγιση, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη

Κεφαλάς Αστέριος (2008) “ Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία”, Αθήνα: Κριτική

ΕΒΕΑ, 2010, Έρευνα από την Marc A.E από 24 Φεβρουαρίου έως την 1 Μαρτίου 2010 για σκοπό του Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών σε 1007 επιχειρήσεις μέλη του ΕΒΕΑ

Καραπιστόλης Δημήτριος, (2001), «Ανάλυση Δεδομένων και Έρευνα Αγοράς», Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Λαζαρίδης, Θ. και Δρυμπέτας, Ε. (2011), Εταιρική Διακυβέρνηση Διεθνής Πρακτική & Ελληνική Εμπειρία, Εκδόσεις σοφία, Θεσσαλονίκη.

Μέκος, Κ. Ζ. (2003), Η Εταιρική Διακυβέρνηση όψεις του προβλήματος και πιθανές απαντήσεις, Εκδοτικός οίκος Σταμούλη

Μπρίνια Βασιλική, (2008), «Managment Εκπαιδευτικών Μονάδων & Εκπαίδευσης», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Παπαδάκης Βασίλης, (2007), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Σιγάνος Νίκος, (2005), «Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων Οδηγός για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις», Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα

Akbar M., (2008), How differently does the family Firms' governance system affect the organizational practices than professional Firms, Indian Institute of Management Lucknow, Uttar Pradesh, India,

Alcorn, P.B. (1982). Success and survival in the family-owned firm. New York: McGraw-Hill.

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301-1328

Andrade, A. and Rossetti, J. P. (2006). Adesão à boa governança: uma irrecusável tendência (Subscribing to good governance: an irresistible trend). Unpublished paper. Corporate Governance Program. Fundação Dom Cabral

Andrade, A. and Rossetti, J. P. (2011). Governança Corporativa - fundamentos, desenvolvimento e tendências (Corporate Governance: principles, development and trends). 5th ed. São Paulo: Atlas

Astrachan J. H., Klein S. B. & Smyrniotis K. X., (2002), The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem, Family Business Review: Journal of the Family Firm Institute, XV (1), March 2002

Astrachan, J. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda, Journal of Family Business Strategy

Backes-Gellner, U. (2001), Das industrielle Familienunternehmen – Kontinuität im Wandel, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn.

Berle A., Means G., (1932). The modern corporation and private property., New York, Harcourt, Brace and World

Bartholomeusz, S. and Tanewski, G. A. (2006). The Relationship between Family owned firms and Corporate Governance. Journal of Small Business Management

Basu, A. (2004). Entrepreneurial aspirations among family business owners: An analysis of ethnic business owners in the UK. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 10(1/2): 12-33.

Bird B., Welsch H., Astrachan J. H., & Pistrui D., (2002), Family business research: The evolution of an academic field, Family Business Review, 15(4)

Bornholdt, W. (2005). Governança na empresa familiar: implementação e prática (Governance in the family owned company: implementation and practice). Porto Alegre: Bookman

Cadbury A., (2002), Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's, Egon Zehnder International

Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. Entrepreneurship: Theory & Practice, 29(3), 249-265

Chrisman J. J., Chua, J. H. and Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4): 19-39.

Chrisman, J., Steier, L., Chua, J. (2008). Toward a theoretical basis for understanding the dynamics of strategic performance in family firms. Entrepreneurship Theory and Practice, 32(6)

Cucculelli M. & Micucci G., (2008), Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms, Journal of Corporate Finance

Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (1993). Alternative methodologies for identifying family- versus nonfamily-managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 79.

Dalton, D. R., Hitt, M. A., Certo, S. T. and Dalton, C. M. (2008). The fundamental agency problem and its mitigation: Independence, equity, and the market for corporate control. In J. P. Walsh & A. P. Brief (Eds.), *Annals of the Academy of Management*, 1: 1-64. New York: Lawrence Erlbaum

Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, 12(3): 47-56.

Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20–47.

D.J. Levinson (1978), “The season of a Man’s life”, New York: Ballantine Book

Donaldson, L., Davis, J.H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory CEO Governance and Shareholder Returns. vol. 16: *Australian Journal of Management*, No 1

Donaldson, L., Davis, J.H. (1994). Boards and Company Performance – Research Challenges the Conventional Wisdom. *Corporate Governance: An International Review*, 2(3), 151–160.

Dyer, J.,W.Gibb. (1986). *Cultural chagne in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Dyer, W. G., Jr. (1988). Culture and Continuity in Family-owned firms. *Family Business Review*, 1: 37–50.

Dulewicz, V., Herbert, P. (2004). Does the composition and practice of Board Bear Any Relationship to the Performance of their Companies? *Corporate Governance- An International Review*, Vol 12, Number 3

Fama, E.F and Jensen, M.C. (1983), “Agency Problems and Residual Claims”, *Journal of Law and Economics*, 26 (2), pp. 327-349.

Fogel, E. M. and Geier, A. M. (2007). Strangers in the house: Rethinking SarbanesOxley and the independent board of directors. *Delaware Journal of Corporate Law*, 32: 33-72.

Fred Neubauer and Alden G.Lank, foreword Professor Johl L.Ward (1998), London: Macmillan Press Ltd

Gallo, M.A., Cappuyns, K., Estape, M.J., (1995), ‘La continuidad de las empresas familiares’, *Research Paper IESE*, No 290.

- Gallo, M. A. and Sveen, J. (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, 4(2), 181-190
- Gersick K., Davis J., Hampton M., and Lansberg L. (1997), *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business Press
- Gordon, J. N. (2007). The rise of independent directors in the United States, 1950-2005: Of shareholder value and stock market prices. *Standard Law Review*, 59: 1465-1568.
- Gulzar, M.A., Wang, Z. (2010). Corporate Governance and Non-Listed Family Owned Businesses: An Evidence from Pakistan. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1(2), 124–129.
- Gundry, L. K., Welsch, H. P. (1994). Differences in familial influence among women-owned businesses. *Family Business Review*, 7
- Handler, W. C. (1989a). *Managing the family succession process: The next generation family member's experience*. Unpublished doctoral dissertation, School of Management, Boston University, USA.
- Harvey M. and Evans R. (1994). Family Business and Multiple Levels of Conflict. *Family Business Review*, 7(4); 331-348.
- Hufft, E. M. (1997). *Comparison of The Ownership and Growth of Family Businesses and Small Firms*. 42nd World Conference International Council for Small Business, San Francisco, ICSB.
- Huse, M., Rindova, V.P. (2001). Stakeholders' Expectations of Board Roles: The Case of Subsidiary Boards. *Journal of Management and Governance*, 5, 153–178.
- Ibrahim, A. B., McGuire, J., Soufani, K. and Poutziouris, P. (2004). Patterns in Strategy Formation in a Family Firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2): 127-140.
- Jaffe Dennis, Lane Sam (2004), *Sustaining a Family Dynasty: Key Issues Facing Complex Multigenerational Business- and Investment-Owning Families*, *Family Business Review*
- Jensen , M.C., Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360
- Kachaner N., Stalk G., and Bloch A. (2012), “What you can learn from familybusiness,” *Harvard Business Review*, vol. 90, no. 11
- Kets de Vries, M. F. R. (1993). *The dynamics of family-controlled firms. Organizational Dynamics*

Lambrecht Johan, (2005), Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Mode, *Family Business Review*

Lansberg, S. (1983). Managing human resources in family-owned firms: the problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, 12: 71-80.

La Porta, R., Lopez-de-Salines, F. L. and Shleifer, A. (1999), "Corporate ownership around the world", *Journal of Finance*

Lee, J. (2006) Family Firm Performance: Further Evidence *Family Business Review* 19(2)

Leersum, P. van, Lückerath-Rovers, M., van Zijl, N. (2009). Tabaksblat voor familiebedrijf? Best practices voor de commissaris in het familiebedrijf wenselijk? *Corporate Governance*, 83, 368–377.

Litz R. A., (1995), The family business: Toward definitional clarity, *Family Business Review*, 8(2)

Lumpkin, G. T., Slot, C. B. (2001), Do Family Firms Have an Entrepreneurial Orientation? Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference. Management and ownership imperatives. *Family Business Review*, 14(4)

Maher M., Andersson T. (1999), Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth, *Organisation for Economic Co-operation and Development*

Mallin, C. A. (2002). The Relationship between Corporate Governance, Transparency and Financial Disclosure. *Corporate Governance: An International Review*, 10(4): 253–255.

Mallin, A.C. (2010). *Corporate Governance*. Third Edition: Oxford University Press

Matser, I.A. (2010). *Ondernemen in familiebedrijven*. Zwolle: Christelijke Hogeschool Windesheim.

McCann III, J.E., León Guerrero, A.Y., Halley Jr., J.D. (2001). Strategic goal and practice of innovate family businesses. *Journal of Small Business Management*, 39(1)

McConaughy, D. L. and Phillips, G. M. (1999). Founders versus descendants: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, foundingfamily-controlled firms. *Family Business Review*, 12(2): 123–131.

McConaughy, D. L., Matthews, C. H., & Fialko, A. S. (2001). Founding family controlled firms: Performance, risk, and value. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31-49.

Means, G. C. (1931). The separation of control in American industry. *Quarterly Journal of Economics*

Miller D, Le Breton-Miller I, Lester R H, Cannella Jr. AA (2007), 'Are family firms really superior performers?', *Journal of Corporate Finance*, Vol. 13 (5)

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78.

Mitchell R. K., Morse E. A., and Sharma P., "The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, no. 4

Monks, R. A. G. and Minow, N. (2004). *Corporate Governance*. 3rd ed. Massachusetts: Blackwell Publishing.

Moore K.(2009), Paradigms and theory building in the domain of business families, *Family Business Review*

Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205.

Neubauer F. & Lank A. G., (1998), *The Family Business: its Governance for Sustainability*, Routledge, New York

Oxford Economics, (2011), Sector report: The UK Family Business Sector, Institute for Family Business, London.

Poutziouris P., Sitorus S., F.Chittenden (2002), *The Financial Affairs of Family Companies*, Manchester Business School.

Sacristán-Navarro, M., & Gómez-Ansón, S. (2009). Do families shape corporate governance structures? *Journal of Management and Organization*, 15(3), 327.

Sacristán-Navarro, M., Gómez-Ansón, S., & Cabeza-García, L. (2011). Family ownership and control, the presence of other large shareholders, and firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 24(1), 71-93

Saito T 2008, 'Family firms and firm performance: Evidence from Japan', *Journal of Japanese and International Economies*, Vol 22(4)

Saunders, N.K., Lewis P. & Thornhill, A. 2012. *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education

Scholes, L., Wright, M., Westhead, P. and Bruining, H. (2010). Strategic changes in family firms post management buyout: Ownership and governance issues. *International Small Business Journal*, 28(5)

Sciascia and Mazzola (2008), *Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance* *Family Business Review*

Sharma, P., & Nordqvist, M. (2008). A classification scheme for family firms: From family values to effective governance to firm performance. In J. Tàpies, & J. L. Ward (Eds.), *Family values and value creation: The fostering of enduring values within family-owned businesses* (pp. 71-101). New York: New York, Palgrave Macmillan.

Shleifer, A. and Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52: 737–783.

Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving of trust. *Family Business Review*, 14, 353

Stoy Centre for Family Business in association with the Leverhulme Trust and Westhead, P., Cowling, M. and Storey, D, (1997), ‘The management and performance of family businesses in the UK’, Warwick Business School

Tricker, B. (2000). Editorial: Corporate Governance – the subject whose time has come. *Corporate Governance: An International Review*, 8(4)

Villalonga B and Amit R (2006), ‘How do family ownership, management and control affect firm value?’, *Journal of Financial Economics*, Vol 80 (2)

Westhead, P., Howorth, C. (2006). Ownership and management issues associated with family firm performance and company objectives. *Family Business Review*, 19(4)

Westhead P., Marc Cowling, (1997) "Performance contrasts between family and non-family unquoted companies in the UK", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* Vol. 3 Issue: 1

Westhead, P., Howorth, C., & Cowling, M. (2002). Ownership and management issues in first generation and multi-generation family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(3), 247-269

<https://home.kpmg.com/gr/el/home/events/2017/03/family-business-forum-3.html>

Ιστοσελίδες

www.kpmg.com

www.wikipedia.com

www.kathimerini.gr

www.naftemporiki.gr

Συνέντευξη

Συνέντευξη Management Οικογενειακών Επιχειρήσεων στην Ελλάδα με έμφαση στη Διακυβέρνησή τους

Επωνυμία Εταιρείας:

Ονοματεπώνυμο Συμμετέχοντος:

Θέση στην Εταιρεία:

Κλάδος Επιχειρηματικής Δραστηριότητας:

Αριθμός Υπάλληλων:

Έτος Ίδρυσης:

Νομική μορφή:

Κύκλος εργασιών:

1. Ποιες αξίες και στόχους έχετε καθορίσει για την επιχείρησή σας;
2. Είναι προτεραιότητα της επιχείρησή σας οι ακόλουθοι στόχοι ; - Αλληλεγγύη της οικογένειας - Αμοιβαία υποστήριξη - Να παραμείνει οικογενειακή επιχείρηση - Ανεξαρτησία - Θετική εικόνα / φήμη.
3. Είναι οι ακόλουθες αξίες σημαντικές για εσάς; - Σεβασμός - Ανοχή - Αλληλεγγύη - Ευθύνη - Αλήθεια - Ακεραιότητα - Συνέχεια – Αξιοπιστία.
4. Είστε εξοικειωμένοι με την έννοια της εταιρικής διακυβέρνησης για τις επιχειρήσεις και ποιο είναι το όφελος που θα περιμένατε να αποκομίσετε από την εφαρμογή της;
5. Έχετε εφαρμόσει κάποιες από τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης στην επιχείρησή σας;
6. Ποιες πτυχές της διακυβέρνησης είναι ιδιαίτερα σημαντικές για εσάς;
7. Έχετε εποπτικό συμβούλιο; Εάν ναι, ποια καθήκοντα έχει και πώς συντίθεται;
8. Εάν όχι, θα δημιουργούσατε εποπτικό συμβούλιο στο μέλλον;
9. Πιστεύετε ότι η διαφάνεια έναντι των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων ή άλλων εξωτερικών παραγόντων είναι σημαντική;
10. Τα κεντρικά εργαλεία διακυβέρνησης των επιχειρήσεων είναι ο εσωτερικός έλεγχος, η διαχείριση κινδύνων και η συμμόρφωση. Χρησιμοποιείται κάποιο από αυτά στην επιχείρησή σας και με ποιο τρόπο;
11. Σύστημα εσωτερικού ελέγχου: Χρησιμοποιείτε τα ακόλουθα μέσα στην επιχείρησή σας; - Εγκρίσεις - Άδειες - Συντονισμός - Κατευθυντήριες γραμμές για επενδύσεις ή αγορές - Πιστωτικά όρια - Έλεγχος λογαριασμών - Κώδικας δεοντολογίας.

12. Σε ποιο βαθμό η οικογένεια συμμετέχει στη διοίκηση της εταιρείας;
13. Τι ήταν αυτό το οποίο θα σας οδηγούσε στην απόφαση για την ανάθεση της διαχείρισης της διοίκησης σε εξωτερικό στοιχείο;
14. Πόσα άτομα βρίσκονται στη διαχείριση της εταιρείας από την οικογένεια ;
15. Ποια συγγενική σχέση έχουν τα μέλη της διοίκησης;
16. Πόσοι εταίροι υπάρχουν και πώς διανέμονται οι μετοχές;
17. Ποιος μπορεί να γίνει εταίρος και ιδιοκτήτης της εταιρείας; (παιδιά, σύζυγοι, ...)
18. Τι συμβαίνει με τις μετοχές ενός εταίρου, αν θέλει να παραιτηθεί ή πεθάνει;
19. Έχετε ήδη κανονισμούς για τη διαδοχή; Εάν ναι, ποιοι είναι αυτοί;
20. Πόσο σημαντική είναι η αλληλεγγύη στην οικογένεια;
21. Έχετε κοινές δραστηριότητες ή μέτρα στην οικογένεια για να ενισχύσετε την αλληλεγγύη και τους δεσμούς με την εταιρεία;
22. Πώς αντιμετωπίζετε πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των εταίρων;