

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

## 4<sup>η</sup> Ενότητα Η οικογενειακή επιχείρηση

**ΝΑΟΥΜ ΜΥΛΩΝΑΣ**  
**ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

# Η οικογενειακή επιχείρηση

- ▶ **Οικογενειακή επιχείρηση**: η επιχείρηση στην οποία είτε τα άτομα που ίδρυσαν είτε αυτά που αγόρασαν την επιχείρηση ή οι απόγονοί τους επηρεάζουν σημαντικά τις στρατηγικές αποφάσεις και τη διάρκεια ζωής της επιχείρησης
- ▶ **Επιχείρηση υπό τη διοίκηση του ιδιοκτήτη** (owner-managed business): η επιχείρηση που διαχειρίζεται ο/η επιχειρηματίας που την ίδρυσε
- ▶ **Αδελφική σύμπραξη** (sibling partnership): επιχείρηση που μεταβιβάζεται στα παιδιά του ιδρυτή και τελεί πλέον υπό τη διοίκησή τους
- ▶ **Σύμπραξη επόμενης γενιάς** (cousin consortium): επιχείρηση στην τρίτη και τις επόμενες γενιές όταν τα παιδιά των αδελφών αναλάβουν την ιδιοκτησία της επιχείρησης.

## Περιγραφή οικογενειακής επιχείρησης

Η συμμετοχή **δύο** ή  
και **περισσότερων**  
**μελών** μίας  
οικογένειας στην  
**ιδιοκτησία** ή στη  
**λειτουργία** και  
διαχείριση μίας  
επιχείρησης

Σε ορισμένες  
περιπτώσεις **κάποια**  
**από τα μέλη** της  
οικογένειας  
απασχολούνται με  
**μερική απασχόληση**

Πολλές φορές  
χαρακτηρίζεται μία  
επιχείρηση ως  
οικογενειακή **όταν**  
**μεταβιβάζεται από**  
**γενιά σε γενιά**

Συνήθως, οι  
οικογενειακές  
επιχειρήσεις  
εντάσσονται στην  
κατηγορία των  
**(πολύ) μικρών**  
**επιχειρήσεων**

## Σχέση οικογένειας και επιχείρησης

- ▶ Η έννοια της οικογενειακής επιχείρησης αποτελείται από τις **έννοιες** της **οικογένειας** και της **επιχείρησης**
- ▶ Για αρκετά άτομα είναι οι δύο πιο σημαντικοί θεσμοί στη ζωή
- ▶ Η **οικογένεια** σχετίζεται με τη **φροντίδα και τη διατροφή** των μελών της ενώ η **επιχείρηση** με την **παραγωγή/διανομή** αγαθών/υπηρεσιών
- ▶ Μολονότι οι δύο σφαίρες είναι διαφορετικές πολλές φορές στην οικογενειακή επιχείρηση **επικαλύπτονται**

## Το μοντέλο των τριών κύκλων σε μια οικογενειακή επιχείρηση

1. Συγγενείς που δεν εμπλέκονται στην επιχείρηση
2. Μη συγγενείς ιδιοκτήτες που δεν εμπλέκονται στη λειτουργία της επιχείρησης
3. Μη συγγενείς εργαζόμενοι
4. Συγγενής ιδιοκτήτης
5. Εργαζόμενος ιδιοκτήτης
6. Συγγενής εργαζόμενος
7. Συγγενής ιδιοκτήτης και εργαζόμενος



# Ανταγωνισμός μεταξύ επιχείρησης και οικογένειας

- ▶ Η **επικάλυψη των οικογενειακών συμφερόντων** πολλές φορές επηρεάζει τις διοικητικές διαδικασίες και την εν γένει λειτουργία της επιχείρησης
- ▶ Ενυπάρχει συχνά το **συναισθηματικό κομμάτι**. Π.χ. Αξιολόγηση του υφισταμένου-παιδιού από τον διευθυντή-πατέρα
- ▶ Επίσης, πολλές φορές λόγω υψηλού φόρτου εργασίας και απαιτήσεων οδηγούν στην **απώλεια χρόνου από την οικογένεια**
- ▶ Πολλές φορές, οι επιχειρηματίες αναγκάζονται να δώσουν σε μία από τις δύο σφαίρες **προτεραιότητα**

# Πλεονεκτήματα οικογενειακής επιχείρησης

- Οι οικογενειακοί δεσμοί συχνά οδηγούν σε **ανθεκτικές σχέσεις και πίστη** στην λειτουργία της επιχείρησης – **εμπιστοσύνη και αφοσίωση**
- Τα μέλη της επιχείρησης που ανήκουν στην οικογένεια μπορεί να **θυσιάσουν μέρος του μισθού-εισοδήματος** τους με αποτέλεσμα να υπάρχουν περισσότεροι πόροι για την κάλυψη των αναγκών και της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης – **δέσμευση προς την επιχείρηση**
- **Διορατικότητα και μακροπρόθεσμος προγραμματισμός** από τους ηγέτες της επιχείρησης
- **Στενή επικοινωνία** μεταξύ των συγγενών
- **Εστίαση στην ποιότητα** λόγω ανάγκης **διατήρησης της φήμης** της οικογένειας με αποτέλεσμα την παροχή ποιοτικών αγαθών ή υπηρεσιών

# Μειονεκτήματα οικογενειακής επιχείρησης

- ▶ Προώθηση των μελών της οικογένειας σε σχέση με ικανά εξωτερικά
- ▶ Δυσκολία διάκρισης οικογενειακών και επαγγελματικών σχέσεων
- ▶ Δυσκολία στη λήψη αποφάσεων
- ▶ Οικογενειακές συγκρούσεις
- ▶ Νεποτισμός – πρακτική πρόσληψης μόνο συγγενών
- ▶ Δυσκολία επιβολής πειθαρχίας
- ▶ Επιφυλακτικότητα (ρίσκο, λήψη αποφάσεων, αλλαγές)

# Κουλτούρα οικογενειακής επιχείρησης

- ▶ Η **οργανωσιακή κουλτούρα** ορίζεται ως το πλήθος των βασικών αξιών, υποθέσεων, νοημάτων και κανόνων που μοιράζεται από τα μέλη ενός οργανισμού και διδάσκεται στα νέα μέλη ως ορθά
- ▶ Στις οικογενειακές επιχειρήσεις οι **αξίες και οι πεποιθήσεις του ιδρυτή** καθορίζουν και διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης
- ▶ Συχνά **μεταβιβάζονται και από γενιά σε γενιά** οι αξίες και γίνονται μέρος τόσο της επιχείρησης όσο και της οικογένειας
  - ▶ Π.χ. «Αλλά μας άφησε πολλά περισσότερα από την εμπιστοσύνη του, και την προθυμία του να ριψοκινδυνεύει. Ο πατέρας μου πότε δεν έλεγε ψέματα ούτε κοροϊδεψε πότε κανέναν ή πήρε μία δραχμή που δεν είχε κερδίσει τίμια. Πέρασε αυτές τις αξίες πρώτα σε μένα και μετά μέσω εμού στα εγγόνια του»

# Κουλτούρα και διαδοχή

- ▶ Η διαδοχή σε μία οικογενειακή επιχείρηση από τη μία γενιά στην άλλη μπορεί να αποτελέσει μία **περίπλοκη και δύσκολη** διαδικασία
- ▶ Η διαδοχή μπορεί να επηρεάζει και την οργανωσιακή κουλτούρα
- ▶ Π.χ. Η διαδοχή από ένα παιδί με επιστημονικές γνώσεις μπορεί να διαφοροποιήσει μία κουλτούρα που βασίζεται κυρίως σε πιο παραδοσιακές-εμπειρικές μεθόδους

# Οικογενειακοί ρόλοι και σχέσεις

11

Ορισμένες ερωτήσεις που μπορεί να απασχολούν τους γονείς-ιδιοκτήτες είναι:

- Διαθέτει το παιδί μου την ιδιοσυγκρασία και την ικανότητα που απαιτείται για την ηγεσία της επιχείρησης;
- Πως μπορώ να παρακινήσω το παιδί μου να ενδιαφερθεί για την επιχείρηση;
- Ποιο είδος εκπαίδευσης και εμπειρίας θα είναι περισσότερο ωφέλιμο για να προετοιμαστεί το παιδί μου για τη διαδοχή;
- Τι χρονοδιάγραμμα θα ακολουθήσω για την πρόσληψη και την προαγωγή του;
- Πως θα αποφύγω την ευνοιοκρατία;
- Πως θα εμποδίσω την πιθανή ζημιά της σχέσης μας λόγω επαγγελματικής σχέσης;

# Ειδικά χαρακτηριστικά της διοίκησης της οικογενειακής επιχείρησης

- ▶ **Ανάγκη για καλό μάνατζμεντ**
  - ▶ Παρακίνηση για καινοτόμες στρατηγικές σκέψεις
  - ▶ Προσέλκυση και διατήρηση ικανών διευθυντών που δεν ανήκουν στην οικογένεια
  - ▶ Δημιουργία ευέλικτης επιχείρησης που ευνοεί τη δημιουργικότητα και την καινοτομία
  - ▶ Δημιουργία και διατήρηση κεφαλαίου
  - ▶ Προετοιμασία διαδοχής
  - ▶ Αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της οικογενειακής ιδιοκτησίας

## Ειδικά χαρακτηριστικά της διοίκησης της οικογενειακής επιχείρησης

- Εργαζόμενοι που δεν ανήκουν στην οικογένεια
  - Σπάνια οι ιδιοκτήτες θα αποφασίσουν την προαγωγή ενός «τρίτου» και όχι του ικανού παιδιού τους
  - Αυτό μπορεί να δημιουργήσει αίσθημα αδικίας και απογοήτευσης
  - Καμιά φορά οι εργαζόμενοι που δεν ανήκουν στην οικογένεια βρίσκονται ως ενδιάμεσοι σε οικογενειακές διαμάχες
  - Η έκταση των περιορισμών για αυτούς τους εργαζόμενους εξαρτάται από τον αριθμό των ενεργών μελών της οικογένειας και από τον αριθμό των επαγγελματικών ευκαιριών

# Ειδικά χαρακτηριστικά της διοίκησης της οικογενειακής επιχείρησης

- ▶ Η πρόσληψη ατόμου εκτός της οικογένειας ως στελέχους από τον ηγέτη
  - ▶ Για να γεφυρώσει το χάσμα μεταξύ των γενεών
  - ▶ Για να χαράξει μια νέα πορεία για την επιχείρηση
  - ▶ Για να αντιμετωπίσει μια αλλαγή
  - ▶ Για να προσθέσει νέες δεξιότητες και τεχνογνωσία

# Ειδικά χαρακτηριστικά της διοίκησης της οικογενειακής επιχείρησης

- ▶ Οικογενειακές συγκεντρώσεις και οικογενειακά συμβούλια
  - ▶ Η οικογενειακή συγκέντρωση είναι η συνάντηση των μελών της οικογένειας συνήθως εκτός της έδρας της επιχείρησης προκειμένου να συζητηθούν θέματα της επιχείρησης
    - ▶ Δεν είναι τόσο μια εκδήλωση, όσο η **αφετηρία μιας διαδικασίας** που θα φέρει τα μέλη πιο κοντά και σε συναίνεση
  - ▶ Το οικογενειακό συμβούλιο είναι η οργανωμένη ομάδα μελών της οικογένειας τα οποία συγκεντρώνονται περιοδικά προκειμένου να συζητήσουν επιχειρησιακά θέματα που σχετίζονται με την επιχείρηση
    - ▶ Αποτελεί τον **οργανωτικό και στρατηγικό άξονα** της οικογένειας, ωστόσο είναι μια λιγότερο επίσημη συνεδρίαση

# Προκλήσεις της οικογενειακής επιχείρησης στην Ελλάδα

- ▶ Η μείωση του τζίρου και της κερδοφορίας
- ▶ Οι αλλαγές στο κανονιστικό πλαίσιο των οικογενειακών επιχειρήσεων
- ▶ Ο πόλεμος για την εύρεση ταλέντων
- ▶ Η νομική και πολιτική αβεβαιότητα
- ▶ Η αύξηση των φορολογικών συντελεστών

# Προβλήματα οικογενειακής επιχείρησης στην Ελλάδα

- ▶ Η έμφαση στον βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό
- ▶ Η αντίσταση στις αλλαγές
- ▶ Η συγκεντρωτική εξουσία-διοίκηση
- ▶ Η έλλειψη εξωστρέφειας
- ▶ Η αποτυχημένη διαδοχή
- ▶ Ο καιροσκοπικός χαρακτήρας

# Παράγοντες επιτυχίας για μία οικογενειακή επιχείρηση

- ▶ Κατάλληλη διαχείριση της ρευστότητας
- ▶ Μακροπρόθεσμη προοπτική
- ▶ Πρόσληψη ικανών και έμπειρων διοικητικών στελεχών
- ▶ Κατάλληλος διάδοχος
- ▶ Αξιολόγηση νομικών και φορολογικών θεμάτων
- ▶ Ανάληψη σωστού κινδύνου
- ▶ Δημιουργία σχεδίου εκτάκτου ανάγκης
- ▶ Βιώσιμη επιχειρηματική προσέγγιση

# Μελέτη Περίπτωσης

Μελέτη Περίπτωσης 2 (βιβλίο Longenecker κ.ά, σ. 172)

Έπειτα από πέντε προσπάθειες ο Morris και η Elen επιτέλους κατάφεραν να ιδρύσουν μια επιτυχημένη εταιρεία. Είχαν δοκιμάσει να δημιουργήσουν επιχειρήσεις σε διάφορους κλάδους, αλλά κανένας δεν είχαν βρει τον τρόπο πώς να βγάλουν χρήματα και είχαν πέντε παιδιά να αναθρέψουν. Ξεκίνησαν μια εταιρεία εκτυπώσεων που ειδικεύεται στον σχεδιασμό και την παραγωγή διαφημιστικών φυλλαδίων και να κατάφεραν να την κάνουν τον μεγαλύτερο παραγωγό της περιοχής τους.

Χρειάστηκε όμως να αφιερώσουν πολύ χρόνο στη δουλειά τους. Τα παιδιά τους κάποιες φορές προσλαμβάνονταν στην επιχείρηση και κάποιες απολύονταν. Τρία από τα παιδιά τους είχαν απομακρυνθεί εντελώς από την εταιρεία. Δύο επέστρεψαν στην οικογενειακή επιχείρηση αφού δούλεψαν σε άλλες και έμαθαν ότι οι γονείς τους δε διέφεραν και τόσο από τους άλλους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων.

## Μελέτη Περίπτωσης (συνέχεια)

Ο μεγαλύτερος γιός τους ήταν καλός τεχνικός, αλλά πότε δεν τα κατάφερνε με τα έργα που αναλάμβανε μόνος του. Ο μικρότερος γιός είχε ταλέντο τόσο στη διοίκηση όσο και στη διαπροσωπική επικοινωνία, το οποίο επιβεβαίωναν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι πελάτες. Δυστυχώς, καταδικάστηκε για εμπορία ναρκωτικών και του κατάσχασαν το δίπλωμα οδήγησης.

Ο Morris υπέστη καρδιακή προσβολή και συνειδητοποίησε ότι δε θα ζει για πάντα. Αυτός και η Elen έπρεπε να αποφασίσουν πως θα συνεχιστεί η επιχείρηση. Το δίλημμα τους γίνεται πιο δύσκολο από το γεγονός ότι δραστηριοποιούνται σε ένα κλάδο που βρίσκεται σε ύφεση, όπου οι ηλεκτρονικές εκδόσεις αντικαθιστούν όλο και περισσότερο τις έντυπες.

**Ερώτηση 1:** Τι συμβουλή θα δίνετε στον Morris και την Elen;

**Ερώτηση 2:** Πώς θα τους συστήνατε να προετοιμάσουν τα παιδιά τους για την αλλαγή στη διοίκηση;