

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



## ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

### ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ στη ΝΑΥΤΙΛΙΑ

## ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΧΗ ΣΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Φουρτούνα Ελένη

Διπλωματική Εργασία  
που υποβλήθηκε στο Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως  
μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση του  
Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Ναυτιλία

Πειραιάς

Ιούνιος 2022

«Το άτομο το οποίο εκπονεί την Διπλωματική Εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στη βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (μη-εμπορικός, μη κερδοσκοπικός, εκπαιδευτικός, ερευνητικός), της φύσης του υλικού, που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες ή χάρτες), του 5 ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή στη γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου».

«Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την Τριμελή Εξεταστική Επιτροπή που ορίστηκε από τη ΓΣ του Τμήματος Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς σύμφωνα με τον Κανονισμό Λειτουργίας του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Ναυτιλία.

Τα μέλη της Επιτροπής:

- Χλωμούδης Κωνσταντίνος (Επιβλέπων)
- Θεοτοκάς Ιωάννης
- Πολέμης Διονύσιος

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Τμήμα Ναυτιλιακών Σπουδών του Πανεπιστημίου Πειραιώς δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα.

## Πρόλογος

Αρκετά συχνά η διαδικασία της διαδοχής στην οικογενειακή επιχείρηση διέπεται από τα τεχνικά στοιχεία, τα οποία συνήθως αφορούν τους σημερινούς ιδιοκτήτες και τους έμπιστους συμβούλους τους (π.χ. λογιστές, δικηγόροι). Σε αυτές τις περιπτώσεις, αν και μπορεί να ληφθεί υπόψη ο αντίκτυπος της οικογενειακής συνιστώσας, δεν ενσωματώνεται ενεργά στη διαδικασία. Σε άλλες περιπτώσεις, όπου γίνεται προσπάθεια ενσωμάτωσης της οικογενειακής συνιστώσας στη διαδικασία της διαδοχής, είναι συχνά η ίδια η διαδικασία ή η έλλειψη τυπικότητας στη διαδικασία που εμποδίζει την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι διαφορετικές και αυτό που τις κάνει διαφορετικές είναι η οικογενειακή συνιστώσα. Ο πιθανός αντίκτυπος που μπορεί να έχει το στοιχείο της οικογένειας στη διαχείριση και την ιδιοκτησία της επιχείρησης είναι τέτοιος που πρέπει να γίνει κατανοητός και αποτελεσματικός. Η παρούσα διπλωματική εξετάζει το θέμα της διαδοχής, που είναι μία συνηθισμένη διαδικασία στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η διαδοχή της επιχείρησης από την μία γενιά στην άλλη δεν είναι εύκολη και η παρούσα εργασία υποστηρίζει ότι μπορεί να αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα που είναι όμως αντιμετωπίσιμα.

# Περιεχόμενα

<i>Πρόλογος</i>	3
<i>Περίληψη</i>	6
<i>Abstract</i>	7
<i>Εισαγωγή</i>	1
<i>Κεφάλαιο 1: Η οικογενειακή επιχείρηση και η διαφορετικότητά της</i>	2
1.1 Καθορισμός της διαδοχής στην οικογενειακή επιχείρηση	2
1.2 Η οικογενειακή επιχείρηση	2
1.3 Επίδραση του στοιχείου της οικογένειας στην επιχείρηση	4
1.4 Τα οφέλη και οι προκλήσεις της οικογενειακής επιχείρησης	6
1.5 Οι Προκλήσεις της Οικογενειακής Επιχείρησης	8
1.6 Βέλτιστες πρακτικές οικογενειακής επιχείρησης	11
1.7 Η επιχειρηματική δραστηριότητα της Οικογενειακής Επιχείρησης	12
1.8 Οργανισμοί/Πληροφορίες Οικογενειακών Επιχειρήσεων	12
1.9 Εξωτερικές συμβουλές	12
<i>Κεφάλαιο 2: Μελέτη της οικογενειακής επιχείρησης στο κλάδο της ναυτιλίας</i>	14
2.1 Εισαγωγή	14
2.2 Ο ρόλος και η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων για την οικονομία	15
2.3 Προκλήσεις οικογενειακών επιχειρήσεων	20
2.4 Προκλήσεις διαχείρισης οικογενειακών επιχειρήσεων	21
2.5 Η κατάσταση στη ναυτιλιακή βιομηχανία αναφορικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις	24
2.5.1 Διαφορές ναυτιλιακής οικογενειακής επιχείρησης και μη οικογενειακής ναυτιλιακής επιχείρησης	25
2.6 Καθήκοντα διευθυντή στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις	27
2.6.1 Διαφορές διευθυντή ναυτιλιακής οικογενειακής επιχείρησης με μη οικογενειακής ναυτιλιακής επιχείρησης	29
2.7 Διοίκηση και ιεραρχία στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις	30
2.8 Ο ρόλος του ηγέτη στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις	32
2.9 Ηγεσία, σχεδιασμός και προγραμματισμός	34
2.10 Περιορισμοί οικογενειακής ναυτιλιακής επιχείρησης	34
3.1 Εισαγωγή	38
3.2 Διαδικασία διαδοχής	39
3.3 Αναμενόμενα αποτελέσματα	40

3.4 Κατευθυντήριες αρχές οικογενειακής επιχείρησης	41
<i>Κεφάλαιο 4: Διαδοχή ιδιοκτησίας: Ενσωμάτωση του στοιχείου της οικογένειας στη διαδικασία διαδοχής ιδιοκτησίας</i>	<i>47</i>
4.1 Αναλαμβάνοντας την ηγεσία	48
4.2 Συναισθήματα και άνεση	48
4.3 Οικογενειακή επικοινωνία και λήψη αποφάσεων	49
4.4 Ζητήματα διαδοχής ιδιοκτησίας	49
4.5 Εξωτερική Βοήθεια	52
4.6 Διακυβέρνηση	53
4.6.1 Διοίκηση της Οικογενειακής Συνιστώσας	53
4.6.2 Διοικητικό Συμβούλιο	53
4.6.3 Μέτοχοι μειοψηφίας: Διαχείριση προσδοκιών	57
4.6.4 Συμφωνία Μετόχων	58
4.7 Διαδοχή	58
4.8 Το Σχέδιο Διαδοχής	60
<i>Επίλογος</i>	<i>64</i>
<i>Βιβλιογραφία</i>	<i>65</i>

## Περίληψη

Η εν λόγω μελέτη ασχολήθηκε με το ζήτημα των οικογενειακών ναυτιλιακών επιχειρήσεων και την διαδοχή στην ηγεσία. Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Επίσης στόχο αποτελεί το πώς μπορεί να ανατεθεί σε ένα ενεργό μέλος της οικογένειας η διαρκής αναζήτηση δεδομένων ως προς τις εξελίξεις στον τομέα της οικογενειακής επιχείρησης και πώς μπορούν να εφαρμοστούν στην επιχείρηση.

Η διασφάλιση της καλής διαχείρισης της οικογενειακής επιχείρησης τώρα και στο μέλλον είναι ο βασικός παράγοντας στη μακροπρόθεσμη επιτυχία της. Η εφαρμογή του σχεδίου διαδοχής της διαχείρισης και η παρατήρησή του στην πράξη μπορεί να προσφέρει στους σημερινούς ιδιοκτήτες τον χρόνο που χρειάζεται για την προσαρμογή στα νέα δεδομένα.

**Λέξεις κλειδιά:** Διαδοχή ιδιοκτησίας, οικογενειακή επιχείρηση, προκλήσεις, ηγεσία, ναυτιλιακές επιχειρήσεις

## **Abstract**

This study dealt with the issue of family shipping businesses and leadership succession. The purpose of the work is the investigation of succession in family businesses. Also aimed at is how an active member of the family can be entrusted with the constant search for data regarding developments in the field of the family business and how they can be applied to the business.

Ensuring that the family business is well managed now and in the future is the key factor in its long-term success. Implementing a management succession plan and seeing it in action can give current owners the time they need to adjust to the new situation.

**Key words:** Succession of ownership, family business, challenges, leadership, shipping companies



## Εισαγωγή

Τα οφέλη που προκύπτουν από την ύπαρξη της οικογένειας στην επιχείρηση ποικίλλουν ανάλογα με τη σύνθεση και το μέγεθος της οικογένειας καθώς και το στάδιο εξέλιξής της (δηλαδή, πρώτη, δεύτερη ή τρίτη γενιά). Υπάρχουν σημαντικά οφέλη που διαφοροποιούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις και μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η παρούσα μελέτη συγκεκριμένα θα ασχοληθεί με το ζήτημα των οικογενειακών ναυτιλιακών επιχειρήσεων και τη διαδοχή στην ηγεσία. Θα ολοκληρωθεί μέσα από τέσσερα κεφάλαια, όπου πιο συγκεκριμένα το πρώτο κεφάλαιο θα αναφερθεί στην οικογενειακή επιχείρηση και τη διαφορετικότητα της έναντι των λοιπών μορφών επιχειρήσεων. Θα γίνει λόγος για τον καθορισμό της διαδοχής στην οικογενειακή επιχείρηση, την επίδραση του στοιχείου της οικογένειας, τα οφέλη και τις προκλήσεις και τις βέλτιστες πρακτικές. Επίσης θα αναφερθεί η επιχειρηματική δραστηριότητα της οικογενειακής επιχείρησης και οι εξωτερικές συμβουλές. Στη συνέχεια, το δεύτερο κεφάλαιο θα κάνει μια εισαγωγή στις οικογενειακές επιχειρήσεις αναφορικά με το ρόλο του ηγέτη και θα τονιστεί ο ρόλος και η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων για την οικονομία. Ακόμα θα αναφερθούν προκλήσεις διαχείρισης, καθήκοντα, θέματα διοίκησης, αλλά και η σπουδαιότητα του ρόλου που έχει ο ηγέτης στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Το τρίτο κεφάλαιο έπειτα, αφορά τη διαδικασία της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις επιχειρώντας μία καταγραφή της καθώς και των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Το τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο, θα αναφερθεί στη διαδοχή ιδιοκτησίας και την ενσωμάτωση του στοιχείου της οικογένειας σε αυτή. Σε γενικές γραμμές πρόκειται να τονιστεί η οικογενειακή επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων.

# **Κεφάλαιο 1: Η οικογενειακή επιχείρηση και η διαφορετικότητά της**

## **1.1 Καθορισμός της διαδοχής στην οικογενειακή επιχείρηση**

Η διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση είναι η διαδικασία μετάβασης της διαχείρισης και της ιδιοκτησίας της στην επόμενη γενιά των μελών της οικογένειας. Η μετάβαση μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τα οικογενειακά περιουσιακά στοιχεία ως μέρος της διαδικασίας. Τα μέλη της οικογένειας διαδραματίζουν συνήθως έναν ρόλο ελέγχου τόσο στη διαδοχή της διαχείρισης όσο και της ιδιοκτησίας. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική ένταξη και διαχείριση του στοιχείου της οικογένειας έχει καθοριστική επίδραση στην επιτυχία της διαδικασίας διαδοχής (Tobak et al., 2018).

Σε αυτή την ενότητα εξετάζεται η επιχειρηματική δραστηριότητα της οικογενειακής επιχείρησης και τα μοναδικά χαρακτηριστικά της. Θα περιγραφούν οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες που δημιουργούνται από τον παράγοντα της οικογένειας και τι πρέπει να γίνει ώστε να διασφαλιστεί ότι η οικογενειακή επιχείρηση θα μεγιστοποιήσει τις ευκαιρίες της. Αυτή η ενότητα θα παρέχει επίσης προτάσεις για το πού μπορούν να ληφθούν πληροφορίες για την οικογενειακή επιχείρηση και πού μπορούν να αναζητηθούν εξειδικευμένοι σύμβουλοι/επαγγελματίες οικογενειακών επιχειρήσεων (Gagné et al., 2021).

## **1.2 Η οικογενειακή επιχείρηση**

Οι επιχειρήσεις στις οποίες συμμετέχουν μέλη μίας οικογένειας που έχουν την ιδιοκτησία και την διαχείριση τους χαρακτηρίζονται ως οικογενειακές. Τα μέλη της οικογένειας μπορεί να βρίσκονται ταυτόχρονα στην επιχείρηση ή διαδοχικά (Miller et al., 2007). Ο έλεγχος αυτών των επιχειρήσεων βρίσκεται στην οικογένεια και στα μέλη της διανέμονται οι εργασιακές θέσεις που σχετίζονται με την διαχείριση ή την ιδιοκτησία τους. Άλλα μέλη της οικογένειας

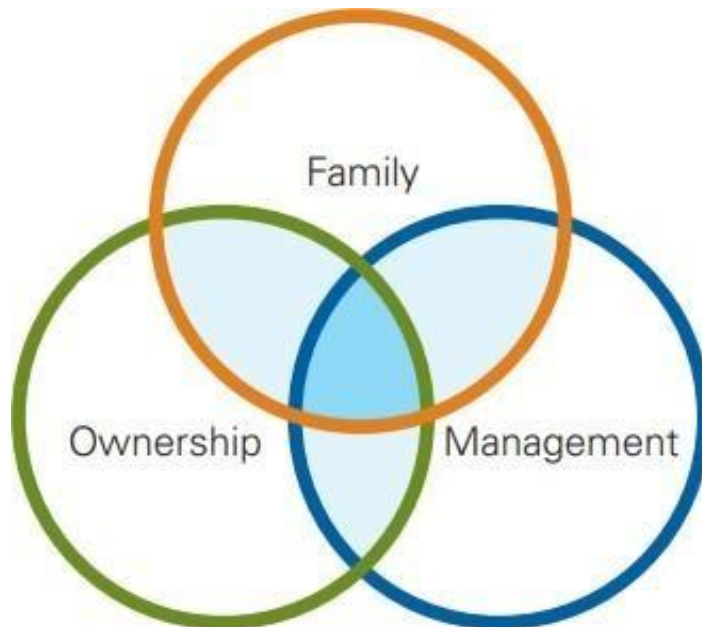
μπορεί να μην κατέχουν τέτοιου είδους θέσεις αλλά κατέχουν ποσοστό μετοχών που συνολικά παρέχει πλεονέκτημα σε αυτή (Sciascia & Mazzola, 2008).

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, τα μέλη της οικογένειας είναι αυτά που υπερτερούν στην λήψη των αποφάσεων. Ως μέλη της οικογένειας ορίζονται τα πρόσωπα που δημιούργησαν την επιχείρηση ή την απέκτησαν αλλά και οι άμεσοι συγγενείς τους όπως οι σύζυγοι και τα παιδιά τους καθώς και οι απόγονοι των δευτέρων. Η παρουσία των μελών της οικογένειας είναι αυτή που αποφασίζει ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι αυτές που θέλει, είτε ομόφωνα, είτε πλειοψηφικά (Sciascia & Mazzola, 2008).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρείται μία συνηθισμένη μορφή δεδομένου ότι με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται ότι το όφελος από αυτές παραμένει στα μέλη της οικογένειας. Η πιο βασική προϋπόθεση που μπορεί να χαρακτηρίσει μία επιχείρηση ως οικογενειακή είναι να υπάρχουν σε αυτή τουλάχιστον δύο μέλη, ασχέτως της σχέσης που έχουν μεταξύ τους (αδέλφια, σύζυγοι, κ.λπ.). Εντούτοις η δομή τους καθώς και η λειτουργία μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα σύνθετη και περίπλοκη. Σύμφωνα με τον Spanos (2005), οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα που είναι ένα συχνό φαινόμενο, αντιμετωπίζουν συχνά προβλήματα στη διακυβέρνηση τους. Αυτό οφείλεται στο ότι λόγω της οικειότητας που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη της οικογένειας δεν τηρούνται οι κανόνες και οι πρακτικές άλλων επιχειρήσεων ενώ παράλληλα υπάρχει πάντα ο κίνδυνος να εμπλέκονται στα επαγγελματικά θέματα και τα οικογενειακά. Παράλληλα, η δέσμευση στην οικογένεια υπερτερεί σε κάποιες περιπτώσεις έναντι του συμφέροντος της επιχείρησης με αποτέλεσμα κομβικές θέσεις της να στελεχώνονται από άτομα που δεν είναι επαρκή και αποτελεσματικά μόνο και μόνο γιατί είναι μέλη της οικογένειας (Spanos, 2005). Πρόβλημα επίσης να προκύψει στις οικογενειακές επιχειρήσεις από την ενσωμάτωση των επόμενων γενεών της οικογένειας σε αυτές. Σε κάποιες περιπτώσεις προκύπτουν συγκρούσεις ανάμεσα σε διαφορετικές γενιές της οικογένειας που ασχολούνται με την επιχείρηση λόγω της έλλειψης εμπειρίας της δεύτερης αλλά και των διαφορετικών απόψεων και αντιλήψεων που μπορεί να υπάρχουν ακόμα σε παλαιότερους και νεότερους (Agaritou, 2013).

### 1.3 Επίδραση του στοιχείου της οικογένειας στην επιχείρηση

Το μοντέλο των τριών κύκλων που περιγράφεται παρακάτω χρησιμοποιείται συχνά προκειμένου να απεικονίσει την αλληλεπίδραση/επιπτώσεις του οικογενειακού στοιχείου στη διαχείριση και την ιδιοκτησία των οικογενειακών επιχειρήσεων. Το μοντέλο των τριών κύκλων αντιπροσωπεύεται από τον κύκλο ιδιοκτησίας, τον κύκλο διαχείρισης και τον κύκλο της οικογένειας. Αντίθετα από τις άλλες επιχειρήσεις που συνήθως υπάρχει αλληλεπίδραση ανάμεσα στην ιδιοκτησία και στη διαχείριση υπάρχει και με την οικογένεια.



Ο κύκλος της ιδιοκτησίας αντιπροσωπεύει την αλληλεπίδραση/τον αντίκτυπο που έχουν οι ιδιοκτήτες στην οικογένεια και στη διαχείριση της επιχείρησης. Ο κύκλος της διαχείρισης αντιπροσωπεύει την αλληλεπίδραση/επιπτώσεις που έχει η διοίκηση στην οικογένεια και στην ιδιοκτησία της επιχείρησης. Ο κύκλος της οικογένειας αντιπροσωπεύει την αλληλεπίδραση/τον αντίκτυπο που έχει η οικογένεια στη διαχείριση και την ιδιοκτησία της επιχείρησης (Bąkiewicz, 2020).

Ο κύκλος της ιδιοκτησίας και ο κύκλος της διαχείρισης είναι κοινοί για

όλες τις επιχειρήσεις. Ο κύκλος της οικογένειας είναι μοναδικός για την οικογενειακή επιχείρηση και είναι αυτό που τη διαφοροποιεί από τις αντίστοιχες μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Σε κάποιες επιχειρήσεις, η οικογένεια διαπερνά τη διαχείριση και την ιδιοκτησία της επιχείρησης, καθιστώντας τα σημαντικά, αν όχι τα κύρια συστατικά στη συνολική λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης. Είναι εύκολο να δούμε πώς η αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των τριών στοιχείων μπορεί να δημιουργήσει προκλήσεις στην οικογένεια, τη διαχείριση και την ιδιοκτησία, καθώς και να προσφέρει μοναδικές ευκαιρίες.

Το μοντέλο των τριών κύκλων απεικονίζει πώς κάθε ένα από τα στοιχεία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και πώς διασταυρώνονται και οι τρεις κύκλοι στο μέσον, υποδεικνύοντας ότι σε κάποιο στάδιο της οικογενειακής επιχείρησης, η ιδιοκτησία, η διαχείριση και η οικογένεια αναμειγνύονται μεταξύ τους, κάτι που δεν ισχύει για άλλες μορφές επιχειρήσεων όπου απουσιάζει το στοιχείο της οικογένειας.

Μια παραλλαγή του συμβατικού μοντέλου των τριών κύκλων που απεικονίζει τη σημασία ή τον βαθμό επιρροής που μπορεί να έχει το συστατικό της οικογένειας δεικνύεται παρακάτω. Πιστεύεται ότι αποτελεί μια πιο ακριβή απεικόνιση μιας τυπικής οικογενειακής επιχείρησης πολλών γενεών. Ο κύκλος της οικογένειας τείνει να είναι πολύ πιο σημαντικός και έχει πολύ μεγαλύτερο αντίκτυπο στη διαχείριση και την ιδιοκτησία της επιχείρησης. Σε πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις, η ιδιοκτησία είναι αποκλειστικά οικογενειακή και η διαχείριση είναι ολόκληρη ή κυρίως οικογενειακή. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η εκμάθηση του τρόπου αποτελεσματικής διαχείρισης του οικογενειακού στοιχείου είναι ακόμη πιο σημαντική (Wang et al., 2018).

Η ικανότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων να ξεπερνούν τις αντίστοιχες μη οικογενειακές επιχειρήσεις και να μεταφέρουν με επιτυχία την επιχείρηση στις επόμενες γενιές εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά τους να διαχειρίζονται το «οικογενειακό τους στοιχείο».

## 1.4 Τα οφέλη και οι προκλήσεις της οικογενειακής επιχείρησης

Υπάρχουν πολλά οφέλη για την δραστηριοποίηση της οικογένειας στην επιχείρηση. Δυστυχώς, πολύ συχνά, η οικογενειακή επιχείρηση παρουσιάζεται (ειδικά στα μέσα ενημέρωσης) ως μαστιζόμενη από συγκρούσεις μεταξύ γενεών και αδελφών, φορολογική ανευθυνότητα, νεποτιστικές πρακτικές προσλήψεων και προαγωγών και συνεχείς νομικές διαμάχες μεταξύ των μετόχων. Φυσικά, η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να προσφέρει πολυάριθμα οφέλη στα μέλη της οικογένειας, σε μη οικογενειακούς υπαλλήλους και στις κοινότητες στις οποίες λειτουργούν αυτές οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτά τα οφέλη συχνά χρησιμεύουν προκειμένου να διαφοροποιήσουν αυτές τις οικογενειακές επιχειρήσεις και να τις ανυψώσουν σε μία καλύτερη θέση στην αγορά αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Walsh, 2011).

**Αφοσίωση** – Τα μέλη της οικογένειας στην επιχείρηση τείνουν να επιδεικνύουν μεγαλύτερη αίσθηση αφοσίωσης μεταξύ τους και προς την επιχείρηση. Τείνουν επίσης να είναι πιο αφοσιωμένα στην επιτυχία της και είναι πιο παθιασμένα με το τι αντιπροσωπεύει η επιχείρηση.

**Κληρονομιά** – Οι οικογένειες στην επιχείρηση έχουν την ευκαιρία να δημιουργήσουν μια διαρκή κληρονομιά που φέρει μαζί της μια αίσθηση ολοκλήρωσης και μια έντονη αίσθηση υπερηφάνειας. Η συνέχιση των προσπαθειών των προγόνων αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο για τις επόμενες γενιές ώστε να γίνουν διαχειριστές της οικογενειακής επιχείρησης και να την φέρουν σε νέα ύψη στο όνομα της οικογένειας.

**Πυρήνας εργασιών** – Οι οικογενειακές επιχειρήσεις πολλών γενεών έχουν πρόσβαση σε έναν πυρήνα εργασιών για τα μέλη της οικογένειας που, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, τείνουν να είναι πιο πιστά και πιο αφοσιωμένα στην επιχείρηση. Τα μέλη της οικογένειας τείνουν επίσης να είναι πιο ευέλικτα στην ανάληψη διαφορετικών εργασιακών λειτουργιών και στην αντικατάσταση άλλων.

**Βασικοί υπάλληλοι** – Οι βασικοί υπάλληλοι (εκτός της οικογένειας) εκτιμούν και απολαμβάνουν το μοναδικό εργασιακό περιβάλλον που δημιουργείται από μια οικογένεια στην επιχείρηση. Ο χώρος εργασίας τείνει να είναι λιγότερο επίσημος, πιο προσεγμένος και πιο ευγενικός. Πολλοί βασικοί υπάλληλοι

αντιμετωπίζονται ως εκτεταμένη οικογένεια και αναπτύσσουν έναν ισχυρό δεσμό με την οικογένεια και την οικογενειακή επιχείρηση.

Μακροπρόθεσμοι στόχοι— Οι οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να καθοδηγούνται λιγότερο από τα βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα και είναι έτοιμες να θυσιάσουν τα βραχυπρόθεσμα κέρδη για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων. Αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ευθυγραμμίσουν την ανάπτυξη των πόρων με τους στρατηγικούς τους στόχους. Αυτή η μακροπρόθεσμη προσέγγιση στην επένδυση αναφέρεται συχνά ως «ασθενές κεφάλαιο» διότι δεν είναι αξιοποιείται άμεσα.

Αξίες – Οι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν την ευκαιρία να διδάξουν και να μεταδώσουν τις επιχειρηματικές και προσωπικές τους αξίες στην επόμενη γενιά διευθυντών/ιδιοκτητών οικογένειας. Τα μέλη της οικογένειας υπερηφανεύονται που υποστηρίζουν αυτές τις οικογενειακές αξίες και τις ενσωματώνουν στην καθημερινή τους εργασία και στις προσωπικές τους δραστηριότητες. Η εργασιακή κουλτούρα είναι συχνά μια αντανάκλαση αυτών των οικογενειακών αξιών.

Ευκαιρίες καριέρας – Οι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων υπερηφανεύονται που μπορούν να προσφέρουν στα μέλη της οικογένειας ευκαιρίες σταδιοδρομίας στην επιχείρηση. Η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει ένα εξαιρετικό έδαφος εκπαίδευσης για μέλη της οικογένειας που φιλοδοξούν να ακολουθήσουν επαγγελματική σταδιοδρομία αλλού ή εντός της οικογενειακής επιχείρησης. Στα μέλη της οικογένειας παρέχεται επίσης η ευκαιρία να γίνουν διαχειριστές και ιδιοκτήτες της οικογενειακής επιχείρησης.

Σχέσεις – Η ευκαιρία για εργασία με μέλη της οικογένειας για την επιδίωξη κοινών επιχειρηματικών στόχων μπορεί να είναι μια πολύ ικανοποιητική εμπειρία. Τα χρόνια δεσμού μεταξύ των μελών της οικογένειας μπορούν να δημιουργήσουν μια ισχυρή αίσθηση του ανήκειν και της αλληλεξάρτησης. Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των οικογενειακών σχέσεων θα βοηθήσει πολύ στη διασφάλιση μακροπρόθεσμης οικογενειακής και επιχειρηματικής αρμονίας.

Οικονομικές ανταμοιβές – Οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σε

θέση να παρέχουν οικονομικές ανταμοιβές τόσο σε ενεργά όσο και σε μη ενεργά μέλη της οικογένειας. Δεν είναι ασυνήθιστο οι οικογενειακές επιχειρήσεις να ανταμείβουν τα μέλη της οικογένειας με περισσότερα από όσα θα μπορούσαν να αποκτήσουν αλλού. Αυτό συχνά θεωρείται ως ένα από τα προνόμια της οικογένειας.

Διαδοχή – Εκτός από την παροχή ευκαιριών σταδιοδρομίας, οι οικογενειακές επιχειρήσεις ευνοούν επίσης τη μεταβίβαση της επιχείρησης στην επόμενη γενιά μελών της οικογένειας. Η ευκαιρία ένα μέλος να γίνει ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης ή οποιασδήποτε επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει κίνητρο και να είναι ανταποδοτική.

Κοινότητα και φιλανθρωπία – Οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στις κοινότητές τους. Οι κοινότητες επωφελούνται τόσο από τα μέλη της οικογένειας ως εθελοντές/υποστηρικτές όσο και από την οικογενειακή επιχείρηση μέσω της οικονομικής υποστήριξης και των ευκαιριών απασχόλησης. Αυτή η δέσμευση προς την κοινότητα τείνει να διαπερνά τις γενιές και να παρέχει στα μέλη της οικογένειας την ευκαιρία και τις ανταμοιβές που προκύπτουν από αυτή τη συνεχή υποστήριξη της κοινότητας.

## **1.5 Οι Προκλήσεις της Οικογενειακής Επιχείρησης**

Όταν ρωτήθηκαν οι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων: «Ποια θέματα έχουν τη μεγαλύτερη σημασία και τη μεγαλύτερη δυσκολία για εσάς;», απάντησαν ως εξής: (Wu et al., 2020).

1. Επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας που είναι στην επιχείρηση
2. Διαμόρφωση σχεδίου διαδοχής
3. Ανάπτυξη στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου
4. Ανάπτυξη συνταξιοδοτικού σχεδίου και σχεδίου ακίνητης περιουσίας.

Πολλά από αυτά που θεωρούνται οφέλη της οικογενειακής επιχείρησης μπορούν γρήγορα να μετατραπούν σε υποχρεώσεις ή εμπόδια για την επιχείρηση



και μπορούν να δημιουργήσουν μια μη αναστρέψιμη ζημιά/σύγκρουση εντός της οικογένειας εάν δεν αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά.

Συνήθως, καθώς η οικογενειακή επιχείρηση εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου και τη δημιουργία νέων γενεών, περισσότερα μέλη της οικογένειας συμμετέχουν ενεργά στην επιχείρηση και περισσότερα μέλη της οικογένειας έχουν ενδιαφέρον για τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Η πρόσβαση στην ευρύτερη οικογένεια παρέχει πολλά πιθανά οφέλη, όπως προσδιορίστηκαν παραπάνω, αλλά φέρνει μαζί της και πολλές πιθανές προκλήσεις. Μερικές από τις πιο κοινές προκλήσεις περιλαμβάνουν:

Αντικρουόμενοι στόχοι/αξίες – Τα μέλη της οικογένειας, ειδικά μεταξύ των γενεών, μπορεί να έχουν διαφορετικούς προσωπικούς και επιχειρηματικούς στόχους/αξίες. Αυτοί οι στόχοι/αξίες πρέπει να εκφράζονται ξεκάθαρα και να είναι κατανοητοί από όλους, ώστε να αποφεύγεται το περιττό άγχος και οι πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας.

Αντικρουόμενες προσωπικότητες – Καθένας είναι διαφορετικός. Διαφορετικές προσωπικότητες μπορεί συχνά να οδηγήσουν σε αδερφικές αντιπαλότητες και συγκρούσεις μεταξύ των γενεών. Αν αφεθούν χωρίς έλεγχο ή διαχείριση, μπορούν να καταστρέψουν την οικογενειακή και επιχειρηματική αρμονία και σε ορισμένες περιπτώσεις, να καταστρέψουν την επιχείρηση.

Προσδοκίες – Τα μέλη της οικογένειας έχουν διαφορετικές προσδοκίες από την οικογένεια και από την επιχείρηση. Οι προσδοκίες όσον αφορά την απασχόληση, τη διαχείριση, την ιδιοκτησία, την ανταμοιβή, τις αναθέσεις εργασίας, την κατάρτιση, τη χρήση επιχειρηματικών περιουσιακών στοιχείων κ.λπ. θα διαφέρουν μεταξύ των μελών της οικογένειας. Αυτές οι προσδοκίες πρέπει να αντιμετωπιστούν και να ελεγχθούν προκειμένου η οικογένεια και η επιχείρηση να λειτουργούν ομαλά. Αν αφεθούν χωρίς επίβλεψη ή έλεγχο, θα επηρεάσουν αρνητικά την οικογενειακή και επιχειρηματική αρμονία και θα διακυβευθεί η μακροπρόθεσμη επιβίωση της επιχείρησης (Walsh, 2011).

Εργασιακή ηθική – Η εργασιακή ηθική τείνει να διαφέρει σημαντικά καθώς η οικογενειακή επιχείρηση κινείται μεταξύ των γενεών της. Οι νεότερες γενιές τείνουν να είναι λιγότερο προετοιμασμένες να επενδύσουν το είδος του

χρόνου που επένδυσαν οι γονείς τους στην επιχείρηση. Αυτό μπορεί να προκαλέσει σημαντικό άγχος και διαφωνία μεταξύ των γενεών και μπορεί επίσης να καθυστερήσει άσκοπα τη μετάβαση τόσο της διαχείρισης όσο και της ιδιοκτησίας.

Απασχόληση μελών της οικογένειας – Ποιος εργάζεται στην οικογενειακή επιχείρηση; Ποιος βρίσκει τι δουλειές; Μπορούν οι σύζυγοι και τα πεθερικά να εργαστούν στην επιχείρηση; Η απασχόληση θα βασίζεται σε αυτά που θέλουν οι οικογένειες (συγγένεια εξ αίματος) ή σε αυτά που χρειάζεται η επιχείρηση (ικανότητες); Πώς λαμβάνονται αυτές οι αποφάσεις για την απασχόληση; Εάν δεν αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά, όλα αυτά τα ζητήματα μπορούν να μετατραπούν σε υποχρεώσεις τόσο για την οικογένεια όσο και για την επιχείρηση.

Αποζημίωση – Η αποζημίωση και η ακατάλληλη χρήση της αποζημίωσης για την επίτευξη οικογενειακών ή προσωπικών στόχων αντί για επιχειρηματικούς στόχους εξακολουθεί να είναι ένα από τα πιο δύσκολα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι προσδοκίες συχνά έρχονται σε σύγκρουση με την επιθυμία ίσης μεταχείρισης των μελών της οικογένειας. Τα συναισθήματα μπορεί να ξεσπάσουν όταν αντιμετωπίζεται αυτό το θέμα.

Απροθυμία για προγραμματισμό – Γενικά, οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων (ειδικά οι ιδρυτές) δεν είναι πολύ καλοί στο να διατυπώνουν και να μοιράζονται το όραμά τους για την οικογενειακή επιχείρηση ή τους μακροπρόθεσμους επιχειρηματικούς τους στόχους. Ο επιχειρηματικός σχεδιασμός, ο σχεδιασμός διαδοχής και ο οικονομικός σχεδιασμός θεωρούνται συχνά ως αναποτελεσματική χρήση του χρόνου αντί ως απαραίτητη επιχειρηματική διαδικασία. Καθώς η επιχείρηση προχωρά στις γενιές, το όραμα των ιδιοκτητών τείνει να χάνεται ή να θολώνει και η επόμενη γενιά των ιδιοκτητών συχνά βρίσκεται χωρίς κατεύθυνση καθώς σχεδιάζει για το μέλλον και ό,τι προγραμματίζεται τείνει να είναι άτυπο και ακανόνιστο.

## 1.6 Βέλτιστες πρακτικές οικογενειακής επιχείρησης

Για την αποτελεσματική διαχείριση μιας οικογενειακής επιχείρησης, θα πρέπει να υπάρχει δέσμευση για τη διαχείριση του πολύ σημαντικού στοιχείου της οικογένειας. Επιφανειακά, αυτό μπορεί να θεωρείται προφανές. Ωστόσο, ο πιθανός αντίκτυπος που μπορεί να έχει το στοιχείο της οικογένειας στη διαχείριση και την ιδιοκτησία της οικογενειακής επιχείρησης πολύ συχνά υποτιμάται, αγνοείται ή/και κακοδιαχειρίζεται. Το στοιχείο της οικογένειας φέρνει μαζί του μια σειρά από μοναδικές προκλήσεις διαχείρισης καθώς και ευκαιρίες. Η ικανότητα μιας οικογενειακής επιχείρησης πολλών γενεών να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά αυτές τις μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες διαχείρισης θα διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη επιτυχία της (Akinbola et al., 2020).

Το θετικό είναι ότι πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις πολλών γενεών έχουν διαχειριστεί με επιτυχία το οικογενειακό τους στοιχείο κατά τη διάρκεια της διαδικασίας διαδοχής. Το πέτυχαν αυτό αναλαμβάνοντας τη δέσμευση να εφαρμόζουν αποδεδειγμένες στρατηγικές οικογενειακής επιχείρησης (βέλτιστες πρακτικές οικογενειακής επιχείρησης) στη διαδικασία διαδοχής τους. Ως αποτέλεσμα της συνεχιζόμενης έρευνας και της εμπειρίας που αποκτήθηκε από επαγγελματίες της οικογενειακής επιχείρησης, έχει προκύψει μια σειρά αποδεδειγμένων στρατηγικών διαδοχής οικογενειακών επιχειρήσεων που βοηθούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το οικογενειακό τους στοιχείο. Αυτές οι στρατηγικές αναφέρονται ως «βέλτιστες πρακτικές οικογενειακής επιχείρησης». Η εφαρμογή αυτών των βέλτιστων πρακτικών οικογενειακής επιχείρησης θα διαφέρει εντός των οικογενειακών επιχειρήσεων ανάλογα με τη δυναμική και τα χαρακτηριστικά της οικογένειας καθώς και με το στάδιο εξέλιξης της οικογενειακής επιχείρησης (δηλαδή, πρώτη, δεύτερη ή τρίτη γενιά) (Akinbola et al., 2020).

## **1.7 Η επιχειρηματική δραστηριότητα της Οικογενειακής Επιχείρησης**

Η διερεύνηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας της οικογενειακής επιχείρησης είχε ως αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση των ερευνών για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, των ακαδημαϊκών προγραμμάτων και των ειδικών οικογενειακών επιχειρηματικών κέντρων που προσφέρουν τόσο ενημερωτικά όσο και εκπαιδευτικά προγράμματα. Η επιχειρηματική δραστηριότητα της οικογενειακής επιχείρησης αναγνωρίζεται πλέον ως ξεχωριστός και σημαντικός κλάδος σπουδών (Bertolozzi-Caredio et al.,2020).

## **1.8 Οργανισμοί/Πληροφορίες Οικογενειακών Επιχειρήσεων**

Υπάρχουν πολλοί οργανισμοί που προσφέρουν υπηρεσίες σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτές οι υπηρεσίες κυμαίνονται από πληροφορίες έως εκπαίδευση έως πιστοποιητικά επάρκειας στην οικογενειακή επιχειρηματική πρακτική. Οι περισσότερες είναι προσβάσιμες μέσω του Διαδικτύου αναζητώντας πληροφορίες/εκπαίδευση οικογενειακής επιχείρησης, συμβούλους/επαγγελματίες οικογενειακών επιχειρήσεων ή κέντρα οικογενειακών επιχειρήσεων (Kallmuenzer et al., 2021).

## **1.9 Εξωτερικές συμβουλές**

Η διαχείριση του στοιχείου της οικογένειας δεν συνιστά μία εύκολη διαδικασία. Η κατανόηση της ανάγκης και η δέσμευση για τη διαχείριση της οικογενειακής συνιστώσας είναι μια καλή αρχή, αλλά τα επιθυμητά αποτελέσματα θα επιτευχθούν μόνο αν επιτευχθεί πραγματικά. Η γνώση του τι πρέπει να γίνει, τότε, από ποιον και πώς μπορεί να είναι μια δύσκολη αποστολή για την οικογενειακή επιχείρηση. Εδώ μπορεί να βοηθήσει ένας σύμβουλος/επαγγελματίας οικογενειακής επιχείρησης. Οι επαγγελματίες της οικογενειακής επιχείρησης είναι επαγγελματίες που κατανοούν και τους τρεις κύκλους (δηλαδή την ιδιοκτησία, τη διαχείριση και την οικογένεια) και τον τρόπο

αλληλεπίδρασής τους. Αυτοί οι επαγγελματίες έχουν εμπειρία στην παροχή βοήθειας σε οικογενειακές επιχειρήσεις προκειμένου να διαχειριστούν το πολύ σημαντικό οικογενειακό στοιχείο κατά τη διάρκεια της διαδικασίας διαδοχής. Η απόφαση αναζήτησης των υπηρεσιών ενός επαγγελματία οικογενειακής επιχείρησης θα μπορούσε να είναι μία από τις πιο σημαντικές επιχειρηματικές και οικογενειακές αποφάσεις (Walsh, 2011).

## **Κεφάλαιο 2: Μελέτη της οικογενειακής επιχείρησης στο κλάδο της ναυτιλίας**

### **2.1 Εισαγωγή**

Η ναυτιλιακή βιομηχανία έχει οδηγήσει σε τεράστιες οικογενειακές περιουσίες σε όλο τον κόσμο. Και όμως οι οικογενειακές ή ελεγχόμενες επιχειρήσεις διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην παγκόσμια οικονομία. Υπολογίζεται ότι αντιπροσωπεύουν το 80% των εταιρειών παγκοσμίως και αποτελούν τη μεγαλύτερη πηγή μακροχρόνιας απασχόλησης στις περισσότερες χώρες. Τα μέλη κατέχουν σημαντικό μερίδιο των ιδίων κεφαλαίων και μπορούν να επηρεάσουν βασικές αποφάσεις, ιδιαίτερα την εκλογή του προέδρου και του διευθύνοντος συμβούλου. Η χρηστή διακυβέρνηση είναι ένα προφανές πρώτο εμπόδιο για τις οικογενειακές επιχειρήσεις που θέλουν να προσλάβουν και να κρατήσουν τους καλύτερους ανθρώπους και να ανταγωνιστούν με επιτυχία μακροπρόθεσμα. Επομένως, η δέσμευση για ορθές πρακτικές λήψης αποφάσεων και διαχείρισης είναι απαραίτητη, είτε μια εταιρεία είναι δημόσια διαπραγματεύση, εν μέρει ανήκει σε επαγγελματίες επενδυτές (όπως εταιρείες ιδιωτικών μετοχών), είτε πλήρως υπό οικογενειακή ιδιοκτησία.

Στα πρώτα χρόνια του καπιταλισμού, η οικογενειακή επιχείρηση ήταν η βάση για την ανάπτυξη του εμπορίου, της παραγωγής και της οικονομίας γενικότερα. Με τα χρόνια, η οικογενειακή επιχείρηση συνέχισε να αποτελεί τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας (Lansberg, 1983).

Πολλές εταιρείες όπως η Wal-Mart, που ξεκίνησαν ως οικογενειακές, έχουν εξελιχθεί σε μεγάλους ομίλους με την πάροδο των ετών, υποστηρίζοντας το εμπόριο και την ανάπτυξη των εταιρειών στις οποίες ανήκαν και στις οποίες ανήκουν για πολλές δεκαετίες. Πολλοί μετανάστες, κυρίως επιδιώκοντας το αμερικανικό όνειρο, ίδρυσαν οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες έγιναν γίγαντες στον τομέα τους (Gersick et al., 1997). Σε αυτό το κεφάλαιο θα διερευνηθεί ο ρόλος και η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων, ενώ θα

παρατεθούν οι ορισμοί τους, καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της λειτουργίας τους γενικότερα.

## **2.2 Ο ρόλος και η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων για την οικονομία**

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν συνεισφορά τους στις οικονομίες τους:

1. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν υψηλότερη κερδοφορία μακροπρόθεσμα.
2. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι λιγότερο πιθανό να απολύσουν άτομα και πιο πιθανό να προσλάβουν παρά την πιθανότητα οικονομικής ύφεσης.
3. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να προσφέρουν φιλανθρωπίες στις αντίστοιχες κοινότητές τους και να συμμετέχουν σε εκτεταμένες φιλανθρωπικές δραστηριότητες.
4. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν μια πιο μακροπρόθεσμη στρατηγική προοπτική λόγω του κύριου κινήτρου τους που συνίσταται στη δημιουργία μιας κληρονομιάς για τις επόμενες γενιές.
5. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι λιγότερο πιθανό να αυξήσουν χρέος και θεωρούνται ευρέως συνετές από οικονομική άποψη.

Ο αντίκτυπος των οικογενειακών επιχειρήσεων μπορεί επίσης να ληφθεί υπόψη ανά οικονομικό τομέα. Στην Ολλανδία, για παράδειγμα, η μεγαλύτερη συγκέντρωση οικογενειακών επιχειρήσεων βρίσκεται στη γεωργία. Αυτή η σταθερά για τους Ολλανδούς μπορεί να βρεθεί επαναλαμβανόμενη σε πολλές άλλες οικονομίες σε όλο τον κόσμο. Ένα άλλο βασικό πρότυπο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η υψηλή συγκέντρωση οικογενειακής ιδιοκτησίας που παρατηρείται μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε τομείς της πραγματικής οικονομίας όπως η γεωργία, η μεταποίηση και οι κατασκευές. Μεταξύ των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, τα ποσοστά των οικογενειακών επιχειρήσεων μπορεί να φτάσουν έως και το 98% και το ποσοστό απασχόλησης για τις

οικογενειακές ΜΜΕ είναι συνήθως πάνω από 65%. Υπάρχουν σημαντικά μέρη του κόσμου όπου ο ρόλος των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν είναι σε μεγάλο βαθμό τεκμηριωμένος. Βασικές περιοχές όπως η Αφρική, η Μέση Ανατολή και μεγάλα τμήματα της Ασίας δεν έχουν μελετηθεί εδώ και καιρό. Η δυσκολία που προκύπτει από την έλλειψη ακριβών δεδομένων για το ρόλο των οικογενειακών επιχειρήσεων σε αυτές τις οικονομίες οδηγεί με τη σειρά της σε έλλειψη κατανόησης του τρόπου με τον οποίο οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να επεκτείνουν τους ρόλους τους στη στήριξη των οικονομιών τους και ποια βοήθεια μπορούν να παρασχεθούν από τα κυβερνητικά ιδρύματα για βιωσιμότητα.

Η επίδραση των οικογενειακών επιχειρήσεων στις εθνικές οικονομίες είναι αναμφισβήτητη, ωστόσο αυτή η επιρροή δεν τεκμηριώνεται ομοιόμορφα. Θα πρέπει να καταβληθούν περισσότερες προσπάθειες στη μελέτη της συμβολής των οικογενειακών επιχειρήσεων προκειμένου να δημιουργηθούν τα κατάλληλα θεσμικά πλαίσια για τη στήριξη της μακροζωίας τους (Tharawat, 2014).

Σήμερα η αγορά και η δομή της παγκόσμιας οικονομίας έχει κυριευτεί από την ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό έχει καταστήσει σημαίνον στις τάξεις των ακαδημαϊκών τη μελέτη της ανάπτυξης και της λειτουργίας των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τους Chrisman et al.(2003) στο άρθρο τους «*Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm*», οι περισσότεροι θεωρητικοί έχουν ασχοληθεί με δυο πεδία σε σχέση με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, από τη μια μελετούνται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του και από την άλλη μελετάται η διεθνής τους επέκταση και η δυναμική τους στο παγκόσμιο στερέωμα (Bjuggren & Palmberg, 2010).

Πρόσφατα σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα υπάρχει μια διευρυμένη μελέτη στη σχέση εξάρτησης και επηρεασμού των οικογενειών στη λειτουργία των επιχειρήσεων αλλά και το αντίθετο. Τις περισσότερες φορές στις οικογενειακές επιχειρήσεις βασικό ρόλο παίζει το μανάτζμεντ που ακολουθεί ο ιδιοκτήτης ενώ κατά πολλούς συγγραφείς μικρότερης σημασίας, αποτελεί η



εκμετάλλευση και η αξιοποίηση των πόρων αλλά και οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται (Bjursell & Backvall, 2011). Οι βασικές τάσεις που επικρατούν στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι οι ακόλουθες (Block et al., 2011): α) Η τάση της οικογένειας να κρατά τον πλήρη έλεγχο της επιχειρήσεις, β) Η μοναδικότητα στη διοίκηση, συνεργατικοί πόροι και ικανότητα, απορρέουν από τη συμμετοχή της οικογένειας, γ) Το όραμα ορίζεται και ελέγχεται από την οικογένεια.

Σύμφωνα με τον Hubler (1999), η μοναδικότητα μιας οικογενειακής επιχείρησης, αναφέρεται στο βαθμό συμμετοχής της οικογένειας, η οποία λειτουργεί ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις τελευταίες, λόγω της προσεγγίζεται με βάση το ρόλο της οικογένειας και πως αυτός ορίζεται, από την άλλη πρακτικά είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί οπότε και να μετρηθεί (Brewton et al., 2009).

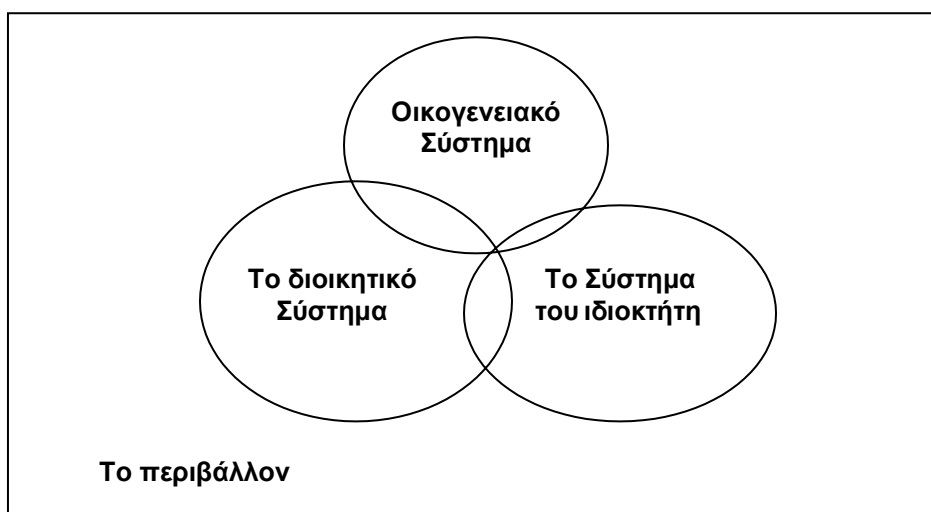
Με βάση τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η οικογενειακή επιχείρηση, ορίζεται με βάση το βαθμό συμμετοχής της οικογένειας, αλλά και το ρόλο που παίζει στην ανάπτυξης της (Caspar et al., 2010). Σε γενικές γραμμές όμως δεν υπάρχουν ξεκάθαρα στοιχεία που να δείχνουν τη δυναμική των οικογενειακών επιχειρήσεων σε σχέση με τη μη οικογενειακές.

Σύμφωνα με τον Lansberg(1983) και συγκεκριμένα σε μια έρευνα του για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, διαπιστώθηκε ότι η έλλειψη σωστού σχεδιασμού, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αποτυχία συνέχισης μιας επιχείρησης από την οικογένεια που την ίδρυσε. Παρακάτω παραθέτονται οι λόγοι μη συνέχισης μιας επιχείρησης από τη πρώτη γενιά (Caspar et al., 2010):

1. Οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις σε ποσοστό 70% πωλούνται από τους ιδιοκτήτες τους στο απόγειο της ανάπτυξης τους. Πολλές φορές πουλήθηκαν λόγω συνταξιοδότησης ή θανάτου. Μέσα στην ιστορία πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις είτε πέρασαν στα χέρια νέου ιδιοκτήτη, όπως τα McDonalds, είτε κινδύνεψαν να περάσουν σε νέα διοίκηση όπως για παράδειγμα η Disney, που ακόμα και σήμερα είναι επιρρεπής στο συγκεκριμένο κίνδυνο.
2. Οι οικονομικές και κοινωνικές πιέσεις, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις, παρουσίαζαν στα θετικά τους, τη ποιότητα των υπηρεσιών, τη καλή επικοινωνία και την ευελιξία λόγω της σύνθεσης τους. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά τους χάθηκαν, μετά τη πώληση τους σε μεγάλες επιχειρήσεις. Το κλείσιμο ή η μεταπώληση μιας οικογενειακής επιχείρησης, δεν είναι αρνητικό μόνο για την ίδια, αλλά και για την κοινωνία, για τους υπαλλήλους της κ.λ.π (Cisneros et al., 2012).

Ένα πρόβλημα με τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ότι ο πατέρας ή η μητέρα που διευθύνει την επιχείρηση φοβάται να δώσει την ευθύνη στα παιδιά, έτσι αργούν να βυθιστούν στη διαδικασία διαχείρισης, οπότε όταν ο πατέρας ή η μητέρα δεν μπορούν να διαχειριστούν, δεν έχουν γνώσεις προκειμένου να συνεχίσουν το έργο τους. Συνήθως ο ιδρυτής είναι αυτός που ελέγχει τη διοικητική λειτουργία και τείνει να κρατά όλες τις κύριες ευθύνες για τον εαυτό του, υποβιβάζοντας το ρόλο των άλλων. Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία μιας οικογενειακής επιχείρησης. Ο συνδυασμός τους, με βάση το πώς ο ιδιοκτήτης επιλέγει να τα φτιάξει, καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία του (Βλέπε Σχήμα 2.1). Το Σχήμα περιγράφει την αλληλεπίδραση που υπάρχει ανάμεσα στο ιδιοκτησιακό, το διοικητικό και το οικογενειακό σύστημα.



Σχήμα 2.1- Τα συστήματα της οικογενειακής επιχείρησης. Πηγή: Lansberg. (1983) The Succession Conspiracy

Οι Gersick et al. (1997) ακολουθούν παρόμοια συλλογιστική, αναφέροντας ακόμη και τρεις κύκλους, απλώς διαφοροποιούν το περιεχόμενο.

Σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο, οι εταιρείες που συνδυάζουν στοιχεία και των τριών κύκλων είναι πιο επιτυχημένες από άλλες. Σύμφωνα με τον Alistair (2005), σημαντικό ρόλο στην επιτυχία μιας οικογενειακής επιχείρησης παίζουν οι διαδικασίες που ακολουθούν, αλλά και το πώς και πού χρησιμοποιούνται οι πόροι της, ταυτόχρονα ως βασικός ρόλος, ο δεσμός της οικογένειας με αυτούς. Η έρευνα του συγγραφέα έδειξε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις δίνουν πραγματικά μεγάλο βάρος στις διαδικασίες και τους πόρους τους, αλλά δυστυχώς, τα νεότερα μέλη της οικογένειας συνήθως επιλέγουν να εργαστούν αλλού, ενώ δεν έχουν ιδιαίτερη σχέση με την οικογενειακή επιχείρηση. Ο δεσμός βοηθά την επιχειρηματική επιτυχία, το αντίστροφο οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα (Alistair, 2005).

Στην έρευνα του Hubler (1999), διαπιστώθηκε ότι ο βασικός παράγοντας στην ανάπτυξη μιας οικογενειακής επιχείρησης σχετίζεται με το μοντέλο BOSS. Αυτό το μοντέλο καθορίζει τις τέσσερις μεταβλητές στις οποίες πρέπει να δίνουν βάρος οι οικογενειακές επιχειρήσεις.

Οι μεταβλητές αυτές είναι οι ακόλουθες (Hubler, 1999): α) Το B, αναφέρεται στην επιχείρηση (Business), προσδιορίζοντας το τι χρειάζεται μια επιχείρηση προκειμένου να είναι επιτυχής, β) Το O, αναφέρεται στο other, που δηλώνει το τι άλλο χρειάζεται η επιχείρηση, γ) Το S, αποτελεί ένα τμήμα της λέξης myself και δηλώνει το πώς πρέπει ο ιδιοκτήτης να καταρτίζει τον εαυτό του προκειμένου να είναι επιτυχής η επιχείρηση του, δ) Το τελευταίο S, αναφέρεται στο ρόλο των μετόχων και πως αυτοί μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη μιας οικογενειακής επιχείρησης (Gersick et al., 1997).

Με βάση τα παραπάνω, διαπιστώνεται ότι ως επιχείρηση ορίζεται η οικογένεια με βάση τον ρόλο που διαδραματίζει η οικογένεια σε αυτήν, ανάλογα με το αν έχει τον έλεγχο των πράξεών της και καθορίζει τη λειτουργία και τη στρατηγική της. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, μικρές ή μεγάλες, εθνικές ή διεθνείς, ανεξάρτητα από τη μορφή τους, παίζουν σημαντικό ρόλο στην αγορά, καθορίζουν πολλές πτυχές της οικονομίας. Το πρόβλημα είναι ότι είναι επιρρεπείς στο ζήτημα της διαδοχής, δηλαδή δεν συνεχίζονται πάντα από τους απογόνους και κατά συνέπεια εξαφανίζονται (Handler & Kram, 1988; El-Chaarani, 2014;

Alayo et al., 2016). Ως εκ τούτου, στις επόμενες ενότητες θα αναφερθούμε στη διαδοχή στην ηγεσία, με ιδιαίτερη αναφορά στον τομέα της ναυτιλίας.

### **2.3 Προκλήσεις οικογενειακών επιχειρήσεων**

Σε μια μελέτη του καθηγητή Routziouri (2004) του Ινστιτούτου Διοίκησης της Κύπρου σε 42 εταιρείες που είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αξιών του Λονδίνου, οι εισηγμένες οικογενειακές επιχειρήσεις ξεπέρασαν σε απόδοση τις αντίπαλες εισηγμένες μη οικογενειακές επιχειρήσεις κατά 40% από το 1999 έως το 2005. Ωστόσο, η μελέτη δείχνει επίσης ότι η υπεραπόδοση του Δείκτη Οικογενειακών Επιχειρήσεων ισχύει μόνο όταν ευθυγραμμίζονται τα συμφέροντα των μετόχων και της διοίκησης. Οπότε μια πρώτη βασική πρόκληση είναι η ευθυγράμμιση των αναγκών των μετόχων με την οικογένεια.

Έρευνα της Credit Suisse (2007) έδειξε επίσης ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποδίδουν καλύτερα. Μακροπρόθεσμα, αυτές οι εταιρείες τείνουν να επιτυγχάνουν υψηλότερες αποδόσεις και υψηλότερη κερδοφορία από εταιρείες με κατακερματισμένες συμμετοχές. Οι αναλυτές της Credit Suisse (2007) συνέκριναν τις μετοχικές επιδόσεις ευρωπαϊκών εταιρειών με σημαντική οικογενειακή επιρροή σε εταιρείες με μεγάλη μετοχική βάση. Η μελέτη αποκάλυψε αρκετούς παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων και αντιπροσωπεύουν βασικές προκλήσεις για αυτές:

Ένας πρώτος παράγοντας είναι ο μακροπρόθεσμος στρατηγικός στόχος των μετόχων και της διοίκησης, παρά ο επιχειρησιακός στόχος της προσπάθειας υπέρβασης των τριμηνιαίων αποτελεσμάτων. Ένα άλλο είναι ότι η καλύτερη ευθυγράμμιση των συμφερόντων μεταξύ των μετόχων και της διοίκησης είναι μια πρόκληση να εστιάσουμε στις βασικές δραστηριότητες

Οι Anderson και Reeb (2003) κατέληξαν σε ένα παρόμοιο συμπέρασμα εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ της ιδρυτικής οικογενειακής ιδιοκτησίας και της εταιρικής απόδοσης σε μεγάλες εταιρείες των ΗΠΑ που ήταν εισηγμένες στον δείκτη S&P 500 το 2003. Το κύριο εύρημα της μελέτης είναι ότι οι οικογενειακές

επιχειρήσεις ξεπέρασαν τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις και παρουσίασε υψηλότερες βαθμολογίες.

Η έρευνα δείχνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν αξία για όλους τους μετόχους, με βάση διάφορους παράγοντες γνωστούς ως «η αιχμή του δόρατος της οικογενειακής επιχείρησης». Οι παράγοντες που προσελκύουν πολλούς επενδυτές να επενδύσουν σε οικογενειακές επιχειρήσεις είναι: α) Η μακροπρόθεσμη προοπτική στη λήψη αποφάσεων, β) η ικανότητα και η προθυμία να υιοθετήσουν μη συμβατικές στρατηγικές που επιτρέπουν στις οικογενειακές επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και να τους επιτρέπουν να εκμεταλλεύονται ευκαιρίες και αντιμετωπίζουν αναδυόμενους κινδύνους, γ) Η επιθυμία να χτιστεί μια επιχείρηση για τις μελλοντικές γενιές, που μεταφράζεται σε εστίαση στη βιωσιμότητα και μείωση του κινδύνου οι ελεγχόμενοι μέτοχοι να εκμεταλλεύονται τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας και να καταστρέψουν την αξία της. Η δέσμευση της οικογενειακής διαχείρισης στην επιχείρησή της παρέχοντας συνέχεια στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης

## **2.4 Προκλήσεις διαχείρισης οικογενειακών επιχειρήσεων**

Εκτός από ορισμένα πλεονεκτήματα έναντι των μη οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν επίσης μια σειρά από προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν προκειμένου να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των επενδυτών και, σε πολλές περιπτώσεις, να καταστούν βιώσιμες μακροπρόθεσμα. Πολλές επιστημονικές μελέτες έχουν εξετάσει ορισμένες από τις προκλήσεις και τις αδυναμίες (Anderson και Reeb, 2003):

Το 1988, οι Holderness και Sheehan διαπίστωσαν ότι μεταξύ των αμερικανικών επιχειρήσεων, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν χαμηλότερη αγοραία αξία από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις.

Το 2001, ο Pérez-González διαπίστωσε ότι το χρηματιστήριο αντιδρά αρνητικά στον διορισμό οικογενειακών κληρονόμων σε διευθυντικές θέσεις.

Το 2009, οι Villalonga και Amit ανέφεραν ότι ο οικογενειακός έλεγχος εμφανίζει συγκεκριμένες αδυναμίες όταν οι απόγονοι εμπλέκονται σε ανώτερα στελέχη. Επομένως, ακόμη και αν οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναγνωρίζονται ως πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο, οι κίνδυνοι που συνδέονται με τη συγχώνευση μπορούν να εκτρέψουν πρόσθετες πηγές χρηματοδότησης, μειώνοντας έτσι την αξία της επιχείρησης ή περιορίζοντας τους όρους της διαθέσιμης πίστωσης.

Η κύρια πρόκληση για τη διακυβέρνηση μιας οικογενειακής επιχείρησης συνδέεται με την ύπαρξη ενός επιπλέον επιπέδου σχέσεων που αναπτύσσει η οικογένεια ιδιοκτήτη στην επιχείρηση (Berrone, Cruz & Gomez-Mejia, 2012). Για τους μετόχους, αυτή η πολυπλοκότητα περιλαμβάνει την κατανοήση των διαφόρων διασυνδέσεων μεταξύ των μελών της ιδιοκτήτριας οικογένειας. Αυτοί οι ρόλοι περιλαμβάνουν: μέλος της οικογένειας / ιδιοκτήτες, μέλος της οικογένειας / διευθυντής, μέλος της οικογένειας / διευθυντής, μέλος της οικογένειας / υπάλληλος, μέλος της οικογένειας που δεν είναι μέτοχος αλλά είναι μέλος της οικογένειας και κληρονόμοι

**Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαφέρουν από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις** – όπως και οι επιχειρηματικές οικογένειες από άλλους τύπους οικογένειας. Είναι σημαντικό οι οικογένειες των επιχειρήσεων να κατανοούν αυτές τις διακρίσεις, ώστε ως ιδιοκτήτες ή διαχειριστές να μπορούν να αρχίσουν να διαχειρίζονται τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και να αξιοποιούν στο έπακρο τις ευκαιρίες τους.

**Δυνάμεις και προκλήσεις.** Οι οικογενειακές εταιρείες απολαμβάνουν μοναδικά πλεονεκτήματα: το κοινό τους οικογενειακό όραμα, οι αξίες και η δέσμευσή τους μπορούν να εμπνεύσουν τους υπαλλήλους και να οδηγήσουν στην απόδοση της επιχείρησης. θεωρούνται σταθεροί, αξιόπιστοι οργανισμοί. και έχουν την ευκαιρία να είναι μακροπρόθεσμα προσανατολισμένοι. Αλλά οι οικογενειακές εταιρείες είναι επίσης επιρρεπείς σε προκλήσεις: μπορούν να είναι εσωστρεφείς και ανθεκτικές στην αλλαγή. συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες σχετικά με τη διαδοχή και τη μετάβαση στην επόμενη γενιά. και πρέπει να αναγνωρίσουν ψυχολογικά, οικογενειακά, συναισθηματικά διλήμματα που,

ανεξέλεγκτα, θα παρεμβαίνουν στη λήψη αποφάσεων της εταιρείας.

**Επιχειρηματικοί στόχοι και κανόνες έναντι οικογενειακών προτεραιοτήτων και συναισθημάτων** . Αυτή είναι συχνά μια πολιτιστική σύγκρουση (βλ. Έκθεση 1) και οδηγεί σε μακροχρόνιες εντάσεις, τριβές και συγκρούσεις αξιών. Οι επιτυχημένες οικογένειες μαθαίνουν να καταλαβαίνουν τι συμβαίνει και επινοούν στρατηγικές προκειμένου να κρατούν υπό έλεγχο μερικές φορές αντιφατικές δυνάμεις. Αυτό τους βοηθά να αξιοποιήσουν στο έπακρο τα ειδικά πλεονεκτήματα που απολαμβάνουν οι οικογενειακές εταιρείες. (Block, Jaskiewicz & Miller, 2011).

Τα μέλη της οικογένειας εμπλέκονται σε συνδυασμό των παραπάνω ρόλων. Συνήθως, οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρώτης γενιάς - και μερικές φορές δεύτερης γενιάς - διοικούνται από τους ιδρυτές και άλλα μέλη της οικογένειας. Αυτές οι εταιρείες αντιμετωπίζουν συχνά την πρόκληση της προσέλκυσης ειδικευμένων επαγγελματιών για την πλήρωση θέσεων στελεχών. Αντιμετωπίζουν ακόμη περισσότερες δυσκολίες στη διατήρηση αυτών των ειδικευμένων επαγγελματιών. Η σχέση μεταξύ οικογένειας/διευθυντή και άγνωστων επαγγελματιών πρέπει να χτιστεί προσεκτικά προκειμένου να διατηρείται η ομαλή λειτουργία της ομάδας διαχείρισης και να οδηγεί την εταιρεία στην επιτυχία.

Οι σχέσεις μεταξύ οικογενειακών μετόχων και άγνωστων επενδυτών παρουσιάζουν επίσης προκλήσεις. Οι εξωτερικοί επενδυτές που δεν ανήκουν στην οικογένεια έχουν συχνά σημαντική επιρροή στη διαμόρφωση της διακυβέρνησης της οικογενειακής επιχείρησης. Οι απόψεις τους για τη διακυβέρνηση συγκλίνουν λόγω της οικονομικής παγκοσμιοποίησης και της εμφάνισης παγκόσμιων επενδυτών (Block, Jaskiewicz & Miller, 2011).

Παρά τη σύγκλιση των προτύπων διακυβέρνησης στον ανταγωνισμό για κεφάλαιο, είναι πιο πιθανό να προκύψουν διαφορές από χώρα σε χώρα και από βιομηχανία σε βιομηχανία. Αυτή η συζήτηση αποκαλύπτει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά από συχνά αντικρουόμενα προβλήματα όταν ανταγωνίζονται για πόρους μαζί με παγκόσμιες εταιρείες, ιδιαίτερα σε χώρες με θεσμούς, ρυθμιστικά πλαίσια και μηχανισμούς επιβολής που δεν

εμπνέουν εμπιστοσύνη στους επενδυτές.

Πολύ συχνά, ειδικά κατά τα πρώτα στάδια της έναρξης μιας οικογενειακής επιχείρησης, οι επιχειρηματικές και οικογενειακές σχέσεις δεν διακρίνονται σαφώς. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όσον αφορά τις οικονομικές σχέσεις και τους λογαριασμούς όπου τα οικογενειακά και επιχειρηματικά περιουσιακά στοιχεία δεν έχουν διαχωριστεί νομικά. Αυτό προκαλεί προβλήματα στη διάκριση των περιουσιακών στοιχείων που κατέχει η εταιρεία και στον τρόπο με τον οποίο τα περιουσιακά στοιχεία που κατέχει η εταιρεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την οικογένεια ως μέτοχο (Block, Jaskiewicz & Miller, 2011).

Οι υφιστάμενες πολιτικές που σχετίζονται με τη διακυβέρνηση είναι άτυπες, κατά γενικό κανόνα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε εξάρτηση από ανθρώπους-κλειδιά και όχι στις δομές και τις διαδικασίες. Τέτοιου είδους «κοινή» αντίληψη μπορεί να μην είναι και τόσο αποδεκτή ή κατανοητή όταν αλλάζουν οι καταστάσεις. Ως εκ τούτου, θα μπορούσε να υπάρχει κάποια αβεβαιότητα από την πλευρά των εξωτερικών επενδυτών και των εργαζομένων που δεν είναι μέλη της οικογένειας (Holderness & Sheehan, 1988).

Οι αδυναμίες στα συστήματα διακυβέρνησης των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι πιο εμφανείς στους εσωτερικούς ελέγχους και στην διαχείριση του κινδύνου. Δεδομένου ότι πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις διοικούνται από τους ιδρυτές ή τα παιδιά τους, το περιβάλλον ελέγχου είναι προσαρμοσμένο σε μεγάλο βαθμό στις ανάγκες τους. Οι έλεγχοι δεν αναπτύσσονται μαζί με την εταιρεία, καθώς η επιχείρηση γίνεται όλο και πιο περίπλοκη. Το χάσμα αυτό αποτελεί έναν βασικό παράγοντα ανησυχίας για τους εξωτερικούς επενδυτές. Οι προκλήσεις της διακυβέρνησης αυξάνουν καθώς μεγαλώνει η οικογένεια και η επιχείρηση γίνεται πιο περίπλοκη σε κάθε επόμενη γενιά.

## **2.5 Η κατάσταση στη ναυτιλιακή βιομηχανία αναφορικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις**

Ο Lorange (2001) ζήτησε να επανεξεταστούν οι ναυτιλιακές εταιρείες με



έναν μάλλον στρατηγικό τρόπο. Μια επιτυχημένη ναυτιλιακή εταιρεία νοιάζεται για το ανθρώπινο δυναμικό της (ώστε να διαθέτει τεχνογνωσία), αλλά και για τα πλοία της. Πρέπει να είναι πρώτη στην υποστήριξη (εργαλεία) για μια πιο εξελιγμένη λήψη αποφάσεων. Μια προσπάθεια ταχείας επέκτασης βρίσκεται ακόμη σε εξέλιξη στον ναυτιλιακό τομέα. Ταχεία επέκταση για τις ναυτιλιακές εταιρείες σημαίνει γρήγορη εκμετάλλευσή τους, δείχνοντας ευκαιρίες κυρίως στην αγορά / ναυπήγηση πλοίων. Ανακαίνιση σημαίνει οργάνωση με χρήση υπολογιστών και παροχή εκπαίδευσης στο προσωπικό και το πλήρωμα.

Ο Theotokas (2018) ανέλυσε την οργάνωση και τη διαχείριση των ναυτιλιακών εταιρειών που επηρεάζονται από εξελίξεις όπως η παγκοσμιοποίηση, οι νέες τεχνολογίες, οι διαρθρωτικές αλλαγές στις αγορές εμπορευματικών μεταφορών, η ανάγκη για αποτελεσματικότητα και ποιότητα, η προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα και η κοινωνική ευαισθησία των επιχειρήσεων. Η εμπειρία και η παράδοση μπορεί να μην επαρκούν πλέον σύμφωνα με τον συγγραφέα. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε στον ρόλο του διαχειριστή στις ναυτιλιακές δραστηριότητες.

### **2.5.1 Διαφορές ναυτιλιακής οικογενειακής επιχείρησης και μη οικογενειακής ναυτιλιακής επιχείρησης**

Η οικογενειακή ναυτιλιακή επιχείρηση διοικείται από την οικογένεια σε αντίθεση από τη μη οικογενειακή η οποία μπορεί να διοικείται από ένα διοικητικό συμβούλιο στο οποίο όμως μετέχουν στελέχη που δεν έχουν κάποια σχέση συγγένειας μεταξύ τους, μπορεί να προέρχονται από την αγορά από συναφή ή άλλους κλάδους. Επίσης μπορεί στη μη οικογενειακή να υπάρχει ένα διευθύνων σύμβουλος ένας Γενικός Διευθυντής, που έχει οριστεί λόγω των ικανοτήτων του, επίσης δεν έχει συγγενική σχέση με άλλα στελέχη της εταιρείας (Γουλιέλμος, 2004). Ορίζεται και παύεται από το διοικητικό συμβούλιο. Στην οικογενειακή ναυτιλιακή επιχείρηση, η μέθοδος διαχείρισης πραγματώνεται αυστηρά από τα μέλη της οικογένειας, ενώ στη μη οικογενειακή το διοικητικό συμβούλιο το οποίο όμως πλαισιώνεται από μη σχετικά μεταξύ τους στελέχη, είναι αυτό που λαμβάνει τις αποφάσεις. Ένα άλλο βασικό σημείο διαφοροποίησης είναι η κουλτούρα των

μη και οικογενειακών επιχειρήσεων. Στις δεύτερες η κουλτούρα ταυτίζεται με αυτή του ιδρυτή και ευρύτερα της οικογένειας του, στον αντίποδα στις μη οικογενειακές, η κουλτούρα είναι απόρροια της στρατηγικής του οργανισμού, είναι περισσότερο απρόσωπη και ο κάθε εργαζόμενος μην έχοντας καμία σχέση συγγένειας με την επιχείρηση την ακολουθεί χωρίς αντιρρήσεις. Στις οικογενειακές η οικειότητα που δίνει η συγγενική σχέση, επιφέρει πολλές φορές συγκρούσεις, που είναι κυρίως απόρροια της εύκολης πρόσβαση στη διοίκηση ειδικά από τα μέλη της οικογένειας (Θεοτοκάς, 2012).

Ένα βασικό στοιχείο διαφοροποίησης είναι αυτό της λήψης αποφάσεων. Συγκεκριμένα στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις, η διαδικασία λήψης αποφάσεων αποτελεί μια πιο περίπλοκη αλλά πιο ασφαλής διαδικασία, διότι βασίζεται αρχικά σε πληροφορίες που συγκεντρώνονται από τα επιμέρους τμήματα, στη συνέχεια αξιολογείται από το Γενικό Διευθυντή, ενώ θα αποφανθεί και το Διοικητικό Συμβούλιο. Ανάλογα βέβαια με τη σοβαρότητα της απόφασης, κάποιες παίρνονται σε καθημερινή βάση στα διάφορα τμήματα της εταιρείας και κάποιες λαμβάνονται από τα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά επίπεδα. Στον αντίποδα στις οικογενειακές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ακόμα και αν συγκεντρώνονται πληροφορίες από το εσωτερικό της επιχείρησης, το τελικό λόγο τον έχει η οικογένεια, αυτό μπορεί να καθιστά πολλές φορές πιο άμεση η λιγότερο άμεση τη διαδικασία (Pacheco, 2022). Στη δεύτερη περίπτωση υπάρχει καθυστέρηση δεδομένου ότι πρέπει ο ιδιοκτήτης να αποφανθεί και χωρίς αυτόν, πολλές φορές δεν λαμβάνεται καμία απόφαση. Επίσης πολλές φορές υπάρχει συναισθηματισμός κατά τη λήψη αποφάσεων, ο οποίος σχετίζεται με τις παραδόσεις της οικογένειας, της κουλτούρας του ιδιοκτήτη. Τέλος στις οικογενειακές οι συγκρούσεις είναι συχνότερες και πιο έντονες και αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της οικογένειας. Η λιγότερο απρόσωπη κατάσταση στις οικογενειακές, προάγει τις αντίθετες απόψεις και επιφέρει συγκρούσεις (Zajkowski, Safin & Satnczyk, n.d.).

Συνεχίζοντας την αναφορά στις διαφορές στους δυο διαφορετικούς τύπους ναυτιλιακών επιχειρήσεων, θα γίνει αναφορά στην εξουσία και τη διαφθορά, που χαρακτηρίζει τα δυο είδη επιχειρήσεων. Η έκταση της εξουσίας είναι έντονη και στις δυο μορφές, ενώ και οι δυο μαστίζονται από διαφθορά. Η μεγάλη διαφορά

είναι ότι οι μη οικογενειακές έχουν περισσότερους περιορισμούς ως προς τα διοικητικά στελέχη σε επίπεδο ελέγχου της εξουσίας τους, πράγμα που μειώνει τη διαφθορά στο εσωτερικό τους. Στον αντίποδα στις οικογενειακές επειδή τις αποφάσεις της λαμβάνει ένας ο ιδιοκτήτης και η οικογένεια του, δεν υπάρχει έλεγχος, δεν υπάρχει φορείς που να ελέγχουν τη δράση τους, πράγμα που τους δίνει μεγάλη εξουσία ενώ προάγει και τη διαφθορά στο εσωτερικό τους (Salimath & Orudzheva, 2022). Η έλλειψη εξωτερικές αξιολόγησης, η αναποτελεσματικότητα ή η ανυπαρξία των εσωτερικών ελέγχων είναι κάποιοι από τους παράγοντες αύξησης της διαφθοράς στις οικογενειακές επιχειρήσεις (Salimath & Orudzheva, 2022).

Τέλος είναι σημαντικό να γίνει αναφορά στη διαδικασία επιλογής και ένταξης προσωπικού στις δυο μορφές επιχειρήσεων. Στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις υπάρχουν αξιοκρατικά κριτήρια, η επιλογή είναι εσωτερική ή εξωτερική και η διαδικασία είναι αυστηρή αναφέρεται στο σχεδιασμό θέση εργασίας, στον εντοπισμό των υποψηφίων από διάφορες πηγές, στη διεξαγωγή συνεντεύξεων και τελικά στην επιλογή του πιο κατάλληλου. Στον αντίποδα στις οικογενειακές κάποιες φορές ακολουθείτε η παραπάνω διαδικασία ειδικά αν η θέση αναφέρεται στα κατώτερα κλιμάκια, τις περισσότερες όμως των περιπτώσεων η επιλογή γίνεται μέσα από την οικογένεια, η τοποθέτηση σε μια θέση αναφέρεται περισσότερο στη συγγενική σχέση και λιγότερο στα προσόντα του ατόμου, που προσλαμβάνεται και τοποθετείται σε συγκεκριμένη θέση εργασίας, εντός της επιχείρησης (Zajkowski, Safin & Stanczyk, n.d.). Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά στα καθήκοντα των διευθυντών των ναυτιλιακών επιχειρήσεων, αλλά και στις διαφορές που έχουν από τους διευθυντές των μη οικογενειακών επιχειρήσεων

## **2.6 Καθήκοντα διευθυντή στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις**

Ένας διευθυντής στη ναυτιλιακή βιομηχανία πρέπει να συντονίζει και να επιβλέπει την εργασία των υπαλλήλων του. Αυτό πρέπει να γίνει, ωστόσο, αποτελεσματικά. Αυτό ισχύει και για τους καπετάνιους. Αποδοτικότητα σημαίνει απόκτηση του μέγιστου δυνατού κέρδους από το χαμηλότερο κόστος.

Αποτελεσματικότητα σημαίνει να φέρεις αποτελέσματα, δηλαδή να ολοκληρώσεις τις ενέργειες που επιτυγχάνουν τους στόχους της ναυτιλιακής επιχείρησης.

Αυτό είναι το πιο εύκολο μέρος της διαχείρισης της ναυτιλιακής δραστηριότητας, καθώς οποιοδήποτε αποτέλεσμα μπορεί να επιτευχθεί εάν τα διαθέσιμα μέσα (κεφάλαιο, άνθρωποι) είναι επαρκή. Ωστόσο, οι διευθυντές πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι απαιτείται συνδυασμός αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Επομένως, ένας διευθυντής πρέπει να σχεδιάζει να παράγει αποτελέσματα με το υψηλότερο δυνατό κέρδος και το χαμηλότερο δυνατό κόστος προκειμένου να είναι ένας (τέλειος) διαχειριστής.

Για την καλύτερη κατανόηση των παραπάνω, θα δοθεί ένα παράδειγμα αποστολής. Σύμφωνα με τους ισχυρισμούς, ένα πλοίο που φτάνει σε λιμάνι της Νότιας Αμερικής έχασε τους ναυτικούς του χάρτες. Το πλοίο για αυτό το λόγο δεν μπορούσε να φύγει. Ο διευθυντής είχε δύο επιλογές: να καθυστερήσει την αναχώρηση του πλοίου κατά 6 ώρες έως ότου παραδοθούν οι χάρτες στο πλοίο από το ναυτικό βιβλιοπωλείο της πρωτεύουσας του έθνους ή να λάβει τους χάρτες που λείπουν στο επόμενο λιμάνι (το οποίο επέτρεψε η PSC) . Και οι δύο επιλογές είναι αποτελεσματικές, αλλά η πρώτη επιλογή κοστίζει 6 ώρες (χρόνος αναμονής πλοίου) ή συνολικό κόστος 2500 \$. Η απόφαση να φύγετε από το πλοίο χωρίς αναμονή παρέχει αποτελεσματικότητα.

Οι διευθυντές πρέπει να είναι ικανοί για 4 βασικές (συνεχείς) λειτουργίες: 1) οργάνωση. 2) σχέδιο 3) έλεγχος και 4) καθοδηγητική δράση. Οι στόχοι μιας δραστηριότητας πλοήγησης, ωστόσο, προηγούνται των 4 λειτουργιών, αφού οι στόχοι θα καθορίσουν τη σωστή σημασία που πρέπει να δοθεί.

Η διαδικασία λήψης αποφάσεων πρέπει να είναι γρήγορη, όπως και η διάρκεια ζωής των αποστολών, η οποία επίσης αλλάζει απροσδόκητα και ξαφνικά. Πρέπει μια ναυτιλιακή εταιρεία να έχει πολυμελές διοικητικό συμβούλιο προκειμένου να παίρνει όλες τις σημαντικές αποφάσεις; Η απάντηση είναι ότι δεν είναι απαραίτητο. Αυτό αποδεικνύεται από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχουν μεμονωμένες ναυτιλιακές εταιρείες.

Ο διαχειριστής οργανώνει και δομεί το έργο του προσωπικού του με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι / στόχοι της ναυτιλιακής

δραστηριότητας. Η τμηματοποίηση είναι συνηθισμένη στις ναυτιλιακές εταιρείες. Εάν ένα οργανωτικό σχέδιο, ανά πάσα στιγμή, δεν ανταποκρίνεται στους στόχους της εταιρείας, πρέπει να αλλάξει. Άρα η δουλειά του μάνατζερ είναι συνεχής, όπως αλλάζει η τεχνολογία, έτσι καλείται να αλλάξει την οργάνωση της ναυτιλιακής δραστηριότητας.

Προκειμένου να συνδυαστούν οι στόχοι με τις λειτουργίες διαχείρισης για γρήγορες αποφάσεις, είναι σαφές ότι: οι διευθυντές υιοθετούν απλές οργανωτικές μορφές, χρησιμοποιούν ΙΤ/ψηφιακά μέσα και καθιερώνουν μερικά ιεραρχικά επίπεδα. Το καθήκον του διευθυντή είναι να επιλέξει την πιο αποτελεσματική οργανωτική δομή που εξυπηρετεί τους στόχους της εταιρείας. Δεδομένου ότι υπάρχουν περισσότερες από μία μορφές στη θεωρία και πρέπει να αλλάξουν καθώς αλλάζει η πραγματικότητα, αυτή η συνάρτηση είναι το λιγότερο προκλητική.

Ορισμένες ναυτιλιακές εταιρείες υποχρεούνται να αλλάξουν την οργανωτική τους δομή καθώς γίνονται μεγαλύτερες. Ωστόσο, είναι σημαντικό να έχουμε κατά νου ότι η οργάνωση, όπως και οι άλλες 3 λειτουργίες, δεν είναι αυτοσκοποί, αλλά μέσα για έναν σκοπό. Ακόμη και ο τέλει οργανισμός, αν δεν βοηθά στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, πρέπει να αλλάξει («οργανωτική αλλαγή»).

Ένα οργανωτικό σχήμα θεωρητικά που βοηθά και στον έλεγχο είναι η δημιουργία περισσότερων από 30 τμημάτων, που είναι μια υψηλή πυραμίδα. Αυτό είναι κατάλληλο για την οργάνωση στρατών, αλλά όχι για την οργάνωση θαλάσσιων επιχειρήσεων, οι οποίες πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο ευέλικτες. Σε μια ναυτιλιακή εταιρεία είναι απαραίτητο να υπάρχει πιο άμεση λήψη αποφάσεων και άμεση εκτέλεση. Όταν υπάρχουν πολλά ιεραρχικά επίπεδα, η δράση καθυστερεί ή επηρεάζεται αρνητικά καθώς οι διευθυντές θέλουν όλα τα τμήματα να έχουν ρόλο στη λειτουργική διαδικασία της ναυτιλιακής επιχείρησης.

### **2.6.1 Διαφορές διευθυντή ναυτιλιακής οικογενειακής επιχείρησης με μη οικογενειακής ναυτιλιακής επιχείρησης**

Στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις όπως έχει ήδη αναφερθεί υπάρχει ένα πιο ευρύ ιδιοκτησιακό καθεστώς, με ρόλους, ενώ ο διευθυντής έχει συγκεκριμένη ανεξαρτησία ανάλογα με τη δομή της ναυτιλιακής, συνήθως έχει βασικό ρόλο και

καθορίζει και διαμορφώνει τις αποφάσεις της επιχείρησης. Στον αντίποδα στις οικογενειακές ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ο ρόλος του διευθυντή καθορίζεται από την ισχύ της οικογένειας από τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει τις αποφάσεις και από τα διοικητικά περιθώρια που έχει δώσει στο διευθυντή, δηλαδή στο κατά πόσο του επιτρέπει να λαμβάνει ο ίδιος αποφάσεις.

Η δυναμική του ιδιοκτήτη πολλές φορές στις οικογενειακές ναυτιλιακές επιχειρήσεις περιορίζει τη δυναμική διευθυντή. Στις μη οικογενειακές ο έλεγχος που ασκεί ο διευθυντής περιορίζεται, ενώ πολλές φορές οι προτάσεις του παρότι σωστές δεν γίνονται αποδεκτές δεδομένου ότι η αξιολόγηση γίνεται από την οικογένεια και αυτή πάντα τον τελευταίο λόγο. Η κατάσταση αυτή πολλές φορές σε αντίθεση με τις μη οικογενειακές ναυτιλιακές παροπλίζει το διευθυντή, τον τοποθετεί στο περιθώριο, ενώ οι διευθυντές φοβούμενοι τη θέση τους, αποφεύγουν να έρθουν σε σύγκρουση με μέλη της οικογένειας, ακόμα και αν γνωρίζουν ότι η στρατηγική τους δεν είναι ωφέλιμη για τη ναυτιλιακή επιχείρηση (Tran, 2022).

Ο διευθυντής πολλές φορές σε μια οικογενειακή ναυτιλιακή καλείται απλά να εκπροσωπήσει την οικογένεια και τον ιδιοκτήτη χωρίς όμως να έχει ο ίδιος άποψη σε αυτό που έχει αποφασιστεί. Στις μη οικογενειακές αυτό δεν ισχύει στην ίδια ένταση, ο διευθυντής καλείται να αποφασίσει μάλιστα αξιολογείται για τις αποφάσεις τους. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι στις οικογενειακές πολλές φορές ο διευθυντής είναι μέλος της οικογένειας αυτό ενισχύει το ρόλο του όμως την ίδια στιγμή ενισχύει και τις συγκρούσεις μεταξύ του ιδίου και του ιδιοκτήτη ή της οικογένειας στο σύνολο της (Corona Ramon, 2020).

## **2.7 Διοίκηση και ιεραρχία στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις**

Όπως σε όλες τις δραστηριότητες, ακόμα και στις αποστολές, αν κάποιος αγνοήσει / παρακάμψει την ιεραρχία, κάνει λάθος. Στην περίπτωση ενός μεγάλου οργανισμού, χρειάζεται 3 φορές περισσότερος χρόνος προκειμένου να φτάσουν οι οδηγίες στους μάνατζερ, δηλαδή σε αυτούς που θα τις εφαρμόσουν. Οι υπολογιστές δεν έχουν να κάνουν με την ιεραρχία, επομένως έχουν βοηθήσει τους οργανισμούς να γίνουν απλούστεροι με λιγότερα επίπεδα, καθώς και την

ταχύτητα και την αμεσότητα παράδοσης των εντολών που παρείχαν.

Επιπλέον, η Θεωρία του Χάους (Goulielmos, 2019a) μας επέτρεψε να φανταστούμε μια ναυτιλιακή εταιρεία με διαφορετική διαχείριση, που ονομάζεται διαχείριση από συγκεκριμένα κέντρα λήψης αποφάσεων. Κέντρα λήψης αποφάσεων μπορεί να είναι υπάλληλοι που έχουν την απάντηση σε όλα τα προβλήματα, αλλά έχουν δεξιότητες, προσωπικότητες ή εμπειρία, ανεξάρτητα από την ιεραρχική τους θέση. Τα κέντρα λήψης αποφάσεων εξακολουθούν να αναφέρονται σε διευθυντές τμημάτων, χειριστές πλοίων και καπετάνιους. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες πρέπει να εκπαιδεύουν στελέχη ώστε να αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των δεξιοτήτων τους. Σημαίνει επίσης την εκπαίδευση των ανθρώπων ώστε να επικεντρώνονται αποκλειστικά στην παροχή λύσεων σε όλα τα αναδυόμενα προβλήματα, με άλλα προκειμένου να είναι χρήσιμοι.

Το σχήμα 2-1 δείχνει ότι αυτό που ζητάτε δεν είναι εύκολο. Προκειμένου να σχηματιστεί μια ομάδα λήψης αποφάσεων, πρέπει να διαθέτει τα κεφάλαια προκειμένου να επενδύσει στη ναυτιλία ή να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο. Το σχήμα 2-1 δείχνει ότι αυτό που ζητείται δεν είναι εύκολο. Αυτό συμβαίνει επειδή μια ομάδα λήψης αποφάσεων πρέπει να κερδίσει προκειμένου να υποστηρίξει μια δράση.



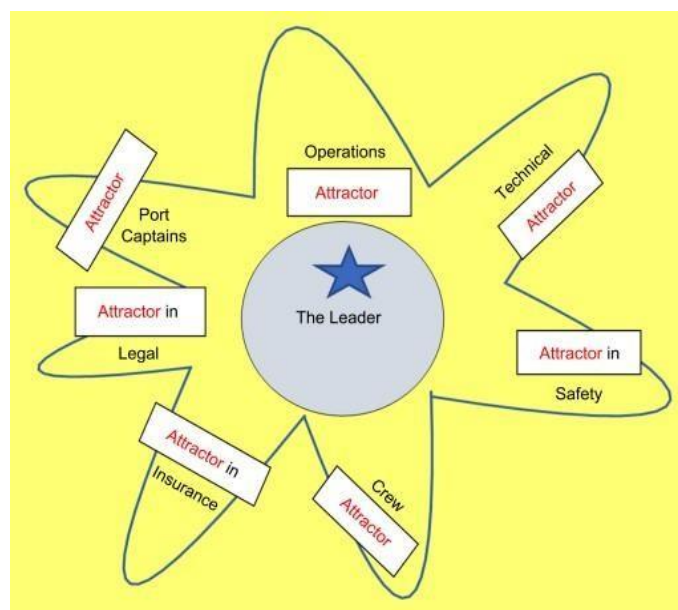
Εικόνα 2-1: Αυτό δείχνει την πολυπλοκότητα των αγορών εμπορευμάτων και τη δυσκολία των πλοιοκτητών να τις προβλέψουν ή ακόμα και να τις κατανοήσουν.

Μια ομάδα αποφάσεων είναι ένα μοντέλο που αντιπροσωπεύει τα συμπεριφορικά αποτελέσματα ενός συστήματος (Battiston et al., 2016). Ορισμένοι πιστεύουν ότι οι ομάδες λήψης αποφάσεων είναι παθητικοί αποδέκτες (Oehmen et al., 2015). Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες πληροφόρησης τους. Άλλοι πιστεύουν ότι στις ομάδες λήψης αποφάσεων σημαίνει ότι προσελκύεις κάτι ή κάποιον. Ο La Porte (2015) δήλωσε ότι μια ομάδα λήψης αποφάσεων είναι «κάποιος με σαφή πρόθεση, πολλή ενέργεια κ.λπ.», που αποτελείται από ανθρώπους.

## **2.8 Ο ρόλος του ηγέτη στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις**

Το Σχήμα 2-3 δείχνει ότι για τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων στη ναυτιλία, ο ηγέτης θα πρέπει να οργανώσει μια συνάντηση στην οποία συμμετέχουν όλα τα κέντρα λήψης αποφάσεων. Το βαθύτερο νόημα του διαγράμματος είναι ότι σε μια διαδικασία επίλυσης προβλημάτων ναυτιλίας, ο ανώτατος διευθυντής χρειάζεται πληροφορίες από όλα τα σχετικά τμήματα. Ο αρχηγός καταλαμβάνει την πρώτη ιεραρχική θέση. Είναι αυτός που θα κοινοποιήσει την προτεινόμενη λύση στην ανώτατη διοίκηση. Η διαφορά από τα παραπάνω από αυτό που πραγματικά συμβαίνει τώρα είναι ότι τα μέλη της ομάδας (οι διευθυντές τμημάτων συνήθως) είναι όλοι ίδιοι και επομένως δυσκολεύονται να συνεργαστούν. Σε ένα τέτοιο σχήμα οι συμμετέχοντες πιθανότατα θα διαφωνούν επ' αόριστον ενώ οι ηγέτες γνωρίζουν τη λύση του προβλήματος, εντός της ειδικότητάς τους. Η συνάντηση λειτουργεί ως ένα ολιστικό περιβάλλον. Η τελική απόφαση θα είναι σύμφωνη με όλους όσους συμμετέχουν (χειριστές, δικηγόροι, ασφάλεια, πλήρωμα, ασφάλειες, καπετάνιοι και μηχανικοί).





Σχήμα 2-3 Ένα προτεινόμενο σύστημα επίλυσης προβλημάτων/λήψης αποφάσεων σε ναυτιλιακές εταιρείες

Ο ηγέτης πρέπει να παρακολουθεί, να συγκρίνει και να διορθώνει την απόδοση της επιχείρησης. Αυτή η λειτουργία είναι πιο δύσκολη και πιο δύσκολη αν γίνει εξ αποστάσεως, όπως σε αποστολές. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη ναυτιλία σχετικά με το πλοίο βρίσκεται στα χέρια του καπετάνιου.

Ο καπετάνιος είναι αυτός που καθοδηγεί και εκπροσωπεί μια ναυτιλιακή εταιρεία στη θάλασσα, αν και η κεντρική διοίκηση, οικογενειακή και μη, δεν το θέλει, δεν μπορεί να γίνει αλλιώς για την απόσταση στην οποία βρίσκεται το πλοίο. Οι νέες τεχνολογίες και η εξ αποστάσεως επικοινωνία έχουν δώσει στην κεντρική διοίκηση το δικαίωμα να ελέγχει το πλοίο ανεξάρτητα από την τοποθεσία του (Γουλιέλμος, 2020α).

Ένας ηγέτης πρέπει να ηγείται, πρέπει να εμπνέει. Είναι κοινωνιολογικό γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν δίνουν το 100% των δυνατοτήτων τους, ειδικά όταν οι μισθοί τους δεν θεωρούνται δίκαιοι από αυτούς. Ένας ηγέτης είναι υπεύθυνος να πείσει τους υπαλλήλους να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Οι ηγέτες πρέπει να «επηρεάζουν» το προσωπικό και τους καπετάνιους για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Μερικές φορές οι ηγέτες βάζουν τη σωστή ποσότητα ευθύνης στους ώμους κάποιου που γνωρίζουν ότι θα την φέρει εις πέρας με επιτυχία εάν τους αμφισβητήσουν. Ορισμένες εταιρείες παρέχουν

κατανομή κερδών στους καπετάνιους ως πρόσθετο κίνητρο απόδοσης. Η ηγεσία είναι σημαντική για τους καπετάνιους, ειδικά στις οικογενειακές επιχειρήσεις, ποιος διοικεί, ποιος κατευθύνει τον καπετάνιο, είναι πολύ απλό

## **2.9 Ηγεσία, σχεδιασμός και προγραμματισμός**

Ο προγραμματισμός είναι ευκολότερος στη ναυτιλία από ό,τι σε άλλους κλάδους αφού δεν είναι δυνατός ο προγραμματισμός αποδείξεων (τιμή ανά ποσότητα:  $R = Q * P$ : δεδομένων των αποστάσεων). Και αυτό γιατί είναι ασαφές τι ταξίδια θα κάνουν τα πλοία της εταιρείας του χρόνου. Ο προγραμματισμός αποστολής έχει εξαντληθεί από τον προϋπολογισμό για το επόμενο έτος. Οι διευθυντές πρέπει να δίνουν μεγάλη προσοχή σε έναν ακριβή προϋπολογισμό, ευθύνη του CFO και του προϊσταμένου λογιστή της εταιρείας (Goulielmos, 2019b).

Ο προγραμματισμός είναι το αδύναμο σημείο της διαχείρισης που προέρχεται από το γεγονός ότι δεν είναι δυνατή η πρόβλεψη. Αυτό φαίνεται και από την ύπαρξη διαφορετικών μοντέλων στη θεωρία διαχείρισης. Αυτό φαίνεται και από τον περιορισμό των οριζόντιων σχεδίων. Οι πλοιοκτήτες, από την άλλη, έχουν βρει τη σωστή στρατηγική για την ανάπτυξη των εταιρειών τους, η οποία είναι επιτυχημένη χωρίς προβλέψεις, αλλά με βάση τις τιμές των πλοίων και των φορτίων που θα μεταφερθούν (Goulielmos, 2020a,b).

## **2.10 Περιορισμοί οικογενειακής ναυτιλιακής επιχείρησης**

Οι οικογενειακές ναυτιλιακές επιχειρήσεις με βάση την ανάλυση που έχει γίνει μέχρι τώρα αντιμετωπίζουν συγκεκριμένους περιορισμούς, οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι: α) Ο έλεγχος που ασκείται από τον ιδιοκτήτη και την οικογένεια, δεν αφήνει πολλά περιθώρια στις άλλες διοικητικές βαθμίδες να πάρουν αποφάσεις, ο διευθυντής έχει περιορισμένο ρόλο, απλά εκπροσωπεί την οικογένεια και αυτό το καθιστά πολλές φορές αδιάφορο, β) Οι οικογενειακές ναυτιλιακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από περιορισμένο έλεγχο στο

εσωτερικό τους, πράγμα που δίνει μεγάλη ισχύ στον ιδιοκτήτη και την οικογένεια του και προάγει τη διαφθορά, γ) Υπάρχουν περιορισμοί στην επιλογή εργαζομένων, πράγμα που οδηγεί πολλές φορές σε περιορισμένες επιλογές κυρίως μέσα από την οικογένεια, ανεξάρτητα από την ικανότητα των στελεχών που επιλέγονται. Τέλος υπάρχουν περιορισμοί σε επίπεδο δομών, κουλτούρας και καινοτομίας, δεδομένου ότι όλα απορρέουν από τον ιδιοκτήτη και την οικογένεια του όπου από κοινού παίρνουν όλες τις αποφάσεις για τη λειτουργία της επιχείρησής τους.

## **2.11 Παράδειγμα οικογενειακής ναυτιλιακής**

### **ΙΓΝΑΤΙΟΣ ΣΠΑΝΟΠΟΥΛΟΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**

Ο όμιλος Σπανόπουλος είναι μια ναυτιλιακή-ναυπηγοεπισκευαστική εταιρεία η οποία έχει εδραιώσει την παρουσία της εδώ και πολλά έτη στον χώρο αυτό. Η ιστορία του Ομίλου Σπανόπουλος αρχίζει λίγο πριν από τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν ο καπετάνιος Χρήστος Ι. Σπανόπουλος, πρόσφυγας από την Κωνσταντινούπολη έφθασε στην Ελλάδα συνοδευόμενος από την σύζυγό του Αγγέλα. Μετά από πολύ σκληρή δουλειά και θυσίες, αγόρασε το 1962 τη λάντζα "Βόσπορος" θέτοντας έτσι τις βάσεις για τη δημιουργία της εταιρείας.

Με το θάνατό του η εταιρεία πέρασε στα χέρια των γιών του έχοντας πάντα στο πλάι τους την μητέρα τους. Οι υιοί, ο Ιγνάτιος και ο Μιχάλης, αφού επέκτειναν το φάσμα των δραστηριοτήτων της εταιρείας κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, προέβησαν στην αγορά και την κατασκευή πλωτών γερανών και τα επόμενα χρόνια η εταιρεία ανέλαβε πολυάριθμα έργα κατασκευής λιμένων αναλαμβάνοντας πλέον καθήκοντα και στους τομείς της ρυμούλκησης, των ναυπηγείων, των λιμενικών έργων και θαλάσσιων κατασκευών στον θαλάσσιο και υπεράκτιο τομέα έχοντας στην διάθεσή της έναν ιδιόκτητο στόλο σκαφών πολλαπλών χρήσεων.

Επιγραμματικά κάποιες κατηγορίες έργων είναι οι εξής:

-Λιμενικά και παράκτια έργα (π.χ.κατασκευές Λιμένων & Μαρίνων και Σκαφών αναψυχής ,Βυθοκορήσεις) καθώς και υποβρύχιες εργασίες

- Ναυαγιαρέσεις & ανελκύσεις ναυαγίων

-ναυπηγείο Yachting και ναυπηγείο Commercial

-Ρυμουλκήσεις Λιμένος αλλά και ανοικτής Θαλάσσης

-Θαλάσσιες μεταφορές

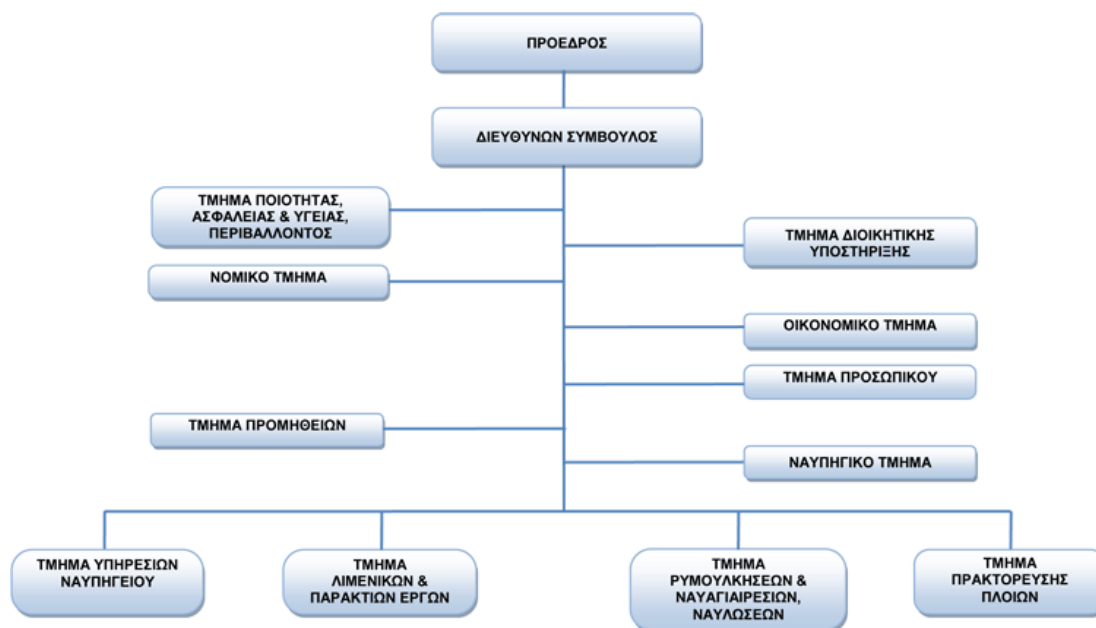
-Υπηρεσίες προστασίας περιβάλλοντος

-Υπηρεσίες λιμένος αλλά και

-Υδρογραφικές υπηρεσίες

Έχοντας ως κύριο μέλημα της τους εργαζόμενους της, η εταιρεία παρέχει προγράμματα κατάρτισης τα οποία απευθύνονται σε όλες τις ειδικότητες ώστε να υπάρχει η δυνατότητα ένταξης, εκμάθησης και εξέλιξης για όλους, γνωρίζοντας πως σε μεγάλο ποσοστό για την επιτυχία της εταιρείας έχουν συμβάλει και εκείνοι. Επιπλέον ο όμιλος στηρίζει την ομαδικότητα μεταξύ των υπαλλήλων και εργαζόμενων της καθώς αναγνωρίζει πως η άρτια εξυπηρέτηση του πελάτη επιτυγχάνεται με αυτόν τον τρόπο, την ομαδική δουλειά και την διατήρηση της προσωπικής ευθύνης.

Ο όμιλος Σπανόπουλος γνωρίζοντας την σημασία της τμηματοποίησης σε μια εταιρεία έχει «χωρίσει» σε βασικές κατηγορίες την εταιρεία (όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα) με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η εύρυθμη λειτουργία της και να διασφαλίζεται η αποδοτικότητα της.



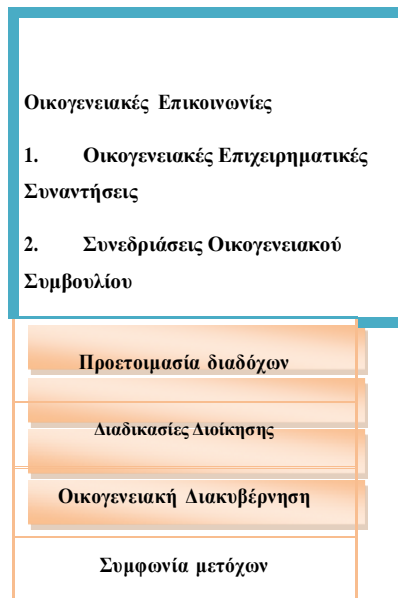
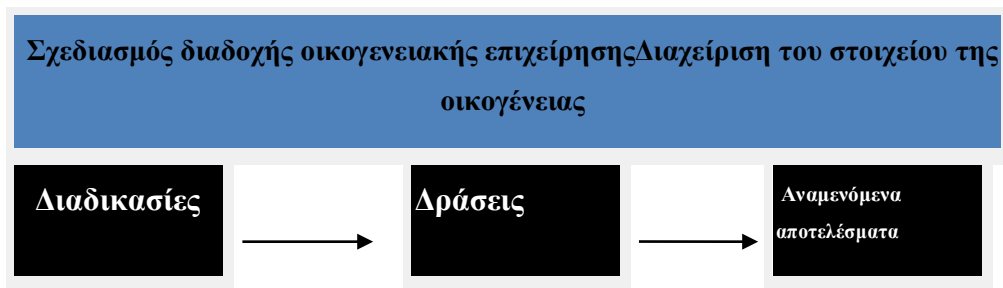
Ως κύριοι στόχοι του ομίλου χαρακτηρίζονται οι εξής: Αρχικά η εταιρεία να παρέχει την ύψιστη δυνατή ποιότητα στις υπηρεσίες της με την καλύτερη δυνατή κερδοφορία, να διασφαλίζει την ασφάλεια και την καλύτερη διαχείριση των δεξιοτήτων της διαχείρισης υγείας των εργαζόμενων τόσο σε ξηρά όσο και στην θάλασσα, να συμβάλλει στην παγκόσμια βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και τέλος να καταφέρει να κερδίσει μια θέση ως μία από τις πιο δυνατές ηγεσίες στον κλάδο των ναυτιλιακών εταιρειών.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί πως η ΙΓΝΑΤΙΟΣ ΣΠΑΝΟΠΟΥΛΟΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ αποτελεί ένα αδιαμφισβήτητο παράδειγμα –πρότυπο μιας σύγχρονης οικογενειακής ναυτιλιακής επιχείρησης καθώς η ηγεσία της εταιρείας άρχισε από ένα άτομο, συνεχίστηκε από την επόμενη γενιά και θα συνεχιστεί από τα νεότερα μέλη της οικογένειας.

# Κεφάλαιο 3: Η διαδικασία της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις

## 3.1 Εισαγωγή

Στην προηγούμενη ενότητα, αναφερθήκαμε στο Μοντέλο Τριών Κύκλων προκειμένου να απεικονίσουμε την αλληλεπίδραση/επιδράσεις των στοιχείων της οικογένειας, της διοίκησης και του ιδιοκτήτη στην οικογενειακή επιχείρηση. Το παρακάτω μοντέλο απεικονίζει έναν τρόπο αποτελεσματικής διαχείρισης του θεμελιώδους στοιχείου της οικογένειας ή του οικογενειακού κύκλου κατά τη διαδικασία της διαδοχής.



Σχήμα 3.1- Σχεδιασμός Διαδοχής Οικογενειακής Επιχείρησης

Πηγή: Walsh (2011,16)

### **3.2 Διαδικασία διαδοχής**

Ο σχεδιασμός διαδοχής οικογενειακής επιχείρησης περιλαμβάνει δύο διαδικασίες, τη διαδικασία διαδοχής «διαχείρισης» και τη διαδικασία διαδοχής «ιδιοκτησίας». Για καθεμία από τις δύο διαδικασίες, περιγράφονται πολλές διαδοχικές δραστηριότητες προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα διαδοχής. Οι διαδικασίες διαχείρισης ιδιοκτησίας και διαδοχής μπορούν να αναληφθούν ταυτόχρονα ή μία κάθε φορά. Συνιστάται να εκτελείται πρώτα η διευθυντική διαδοχή, έτσι ώστε το σχέδιο διαδοχής ιδιοκτησίας να αντικατοπτρίζει και να υποστηρίζει τη διευθυντική διαδοχή.

Το μοντέλο παρουσιάζει μια σειρά από δραστηριότητες διαδοχής οικογενειακών επιχειρήσεων που στοχεύουν στην ενσωμάτωση των μελών της οικογένειας στις διαδικασίες διαχείρισης και διαδοχής ιδιοκτησίας. Οι δραστηριότητες στοχεύουν επίσης να κάνουν τα μέλη της οικογένειας να αισθάνονται άνετα τόσο με τη διαδικασία διαδοχής όσο και με τα αποτελέσματά της. Ο απώτερος στόχος είναι να δοθεί η δυνατότητα στα μέλη της οικογένειας να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με το ατομικό και συλλογικό τους μέλλον στη διαχείριση και την ιδιοκτησία της οικογενειακής επιχείρησης.

Η καθιέρωση δραστηριοτήτων οικογενειακής επικοινωνίας, όπως οικογενειακές επιχειρηματικές συναντήσεις για ενεργά μέλη της οικογένειας, συνεδριάσεις οικογενειακού συμβουλίου για την ευρύτερη οικογένεια και κανόνες οικογενειακής επιχείρησης, θα χρησιμεύσει ως καθοδήγηση της συνολικής διαδικασίας διαδοχής. Αυτές οι επικοινωνιακές δραστηριότητες θα ανοίξουν το δρόμο για την αποτελεσματική διαχείριση του πολύ σημαντικού στοιχείου της οικογένειας. Οι δραστηριότητες διευθυντικής διαδοχής περιλαμβάνουν επίσης την προετοιμασία διαδόχων και την ενσωμάτωση ενεργών μελών της οικογένειας σε μια σειρά από βασικές δραστηριότητες διαχείρισης. Κάθε μία από αυτές τις διαχειριστικές δραστηριότητες διαδοχής θα συζητηθεί λεπτομερώς παρακάτω. Το μοντέλο δείχνει επίσης τη διαδικασία

κληρονομικότητας, συμπεριλαμβανομένης μιας λίστας δραστηριοτήτων κληρονομικότητας που αφορούν μέλη της οικογένειας.

Αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν τα ίδια κανάλια επικοινωνίας που υποδεικνύονται στη διαδικασία της διευθυντικής διαδοχής. Οι δραστηριότητες διαδοχής ιδιοκτησίας περιλαμβάνουν επίσης θέματα οικογενειακής διακυβέρνησης και συμφωνίες μετόχων. Κάθε μία από αυτές τις δραστηριότητες διαδοχής ιδιοκτησίας αναλύεται παρακάτω. Οι δραστηριότητες διαχείρισης και διαδοχής ιδιοκτησίας μπορούν να πραγματοποιηθούν ταυτόχρονα. Ωστόσο, συνιστάται η διευθυντική διαδικασία / σχέδιο διαδοχής να είναι σε ισχύ ή σε ισχύ πριν από την ανάληψη των δραστηριοτήτων διαδοχής ιδιοκτησίας. Σημειώνεται ότι οι δραστηριότητες που προτείνονται για τη διαχείριση της οικογενειακής επικοινωνίας (οικογενειακές επιχειρηματικές συνενώσεις, συνεδριάσεις οικογενειακών συμβουλίων και οικογενειακοί κανόνες) είναι ίδιες τόσο για τις διαδικασίες διαχείρισης όσο και για τη διαδοχή της ιδιοκτησίας. Αυτό που θα είναι διαφορετικό είναι το είδος των θεμάτων διαθήκης που αντιμετωπίζονται κατά τη διάρκεια των οικογενειακών συνενώσεων. Συνιστάται ανεπιφύλακτα ότι ανεξάρτητα από τις διαδικασίες διαχείρισης ιδιοκτησίας ή διαδοχής, να ξεκινούν πρώτα οι δραστηριότητες οικογενειακής επικοινωνίας.

### **3.3 Αναμενόμενα αποτελέσματα**

Οι δραστηριότητες διαδοχής που περιγράφονται στο προηγούμενο μοντέλο στοχεύουν στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων διαδοχής. Ενσωματώνοντας μέλη της οικογένειας στη διαδικασία και παρέχοντας επαρκή άνεση στους σημερινούς και μελλοντικούς ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων, μπορούν να ληφθούν τεκμηριωμένες αποφάσεις. Αυτές οι τεκμηριωμένες αποφάσεις είναι που θα εξασφαλίσουν την ομαλή και αποτελεσματική μετάβαση στην οικογενειακή επιχείρηση. Εάν οι σημερινοί ιδιοκτήτες δεν αισθάνονται αρκετά άνετα με τις προτεινόμενες οικονομικές ρυθμίσεις, είναι πιθανό να εγκαταλείψουν το διαχειριστικό σχέδιο διαδοχής ή το σχέδιο διαδοχής περιουσίας.

Οι ιδιοκτήτες έχουν επενδύσει πάρα πολλά στην οικογενειακή επιχείρηση



προκειμένου να την πουλήσουν χωρίς τις απαραίτητες εγγυήσεις ότι θα συνεχίσει να ευδοκimei. Επιπλέον, οι ιδιοκτήτες θέλουν να διασφαλίσουν ότι η οικογένεια και οι βασικοί υπάλληλοι, που συχνά αναφέρονται ως εκτεταμένη οικογένεια, λαμβάνονται επίσης υπόψη. Το ίδιο μπορούμε να πούμε και για την επόμενη γενιά. Εάν η επόμενη γενιά δεν αισθάνεται αρκετά άνετα με τους ρόλους και τις ευθύνες της προτεινόμενης ομάδας διευθυντικής διαδοχής, τη φιλοσοφία αποζημίωσης, τη διανομή πλούτου και τη χρηματοδότηση της μετάβασης ιδιοκτησίας, πιθανότατα θα καθυστερήσει ή θα είναι λιγότερο πρόθυμη να εφαρμόσει ένα σχέδιο διαδοχής.

Επομένως, όσο νωρίτερα ξεκινούν οι δραστηριότητες διαδοχής, τόσο μεγαλύτερες είναι οι ευκαιρίες για κάθε μέρος να δημιουργήσει τις δικές του ζώνες άνεσης. Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο άνεσης των ατόμων που συμμετέχουν, τόσο πιο εύκολο θα είναι για αυτούς να λάβουν αποφάσεις. Η ταχύτητα με την οποία λαμβάνει χώρα η διαδικασία διαδοχής θα βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη γνώση του ιδιοκτήτη των επιλογών του και στο επίπεδο άνεσης, γεγονός που θα οδηγήσει σε τεκμηριωμένες αποφάσεις. Επομένως, η ανάπτυξη της διαδικασίας διαδοχής με δραστηριότητες που παρέχουν επιλογές, εκτιμούν την άνεση και επιτρέπουν στα μέλη της οικογένειας να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις είναι απαραίτητη για την επιτυχία.

### **3.4 Κατευθυντήριες αρχές οικογενειακής επιχείρησης**

Για την επίτευξη των επιθυμητών διαδοχικών αποτελεσμάτων, η διαδικασία ή οι συζητήσεις μπορεί να καθυστερήσουν ή να αποδειχθούν προκλητικές λόγω του αριθμού και της ευαισθησίας των θεμάτων διαχείρισης και ιδιοκτησίας και του αντίστοιχου αριθμού πιθανών αποτελεσμάτων. Οι αποφάσεις που ελήφθησαν επηρεάζουν όχι μόνο το μέλλον της εταιρείας, αλλά με πολλούς τρόπους το μέλλον της οικογένειας ως οικογενειακή μονάδα. Οι επαγγελματίες της οικογενειακής επιχείρησης έχουν μάθει ότι η διαδικασία διαδοχής διευκολύνεται σε μεγάλο βαθμό εάν οι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων ή/και οι διάδοχοί τους κατευθύνουν τη διαδικασία και τη λήψη αποφάσεων βάσει αποδεδειγμένων κατευθυντήριων αρχών για τη διαδοχή της οικογενειακής

επιχείρησης. Η εφαρμογή αυτών των κατευθυντήριων αρχών διευκολύνει τη συζήτηση των ιδιαιτεροτήτων / λεπτομερειών του σχεδίου διαδοχής. Ακολουθούν μερικές από τις πιο σχετικές κατευθυντήριες αρχές για τη διαδοχή σε οικογενειακές επιχειρήσεις που αξίζει να ληφθούν υπόψη:

Σχεδιασμός διαδοχής βάσει φόρου / εξοικονόμηση κόστους Προσοχή: Η έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις συνεχίζει να δείχνει ότι δίνεται υπερβολική προσοχή στις τεχνικές πτυχές (φόροι, καταπιστεύματα, ασφάλειες, συμφωνίες μετόχων, διαθήκες) της διαδικασίας διαδοχής και πολύ λίγη προσοχή μη τεχνικά στοιχεία (π.χ. επιθυμίες και φιλοδοξίες των μελών της οικογένειας, οικογενειακή αρμονία, οικογενειακή κληρονομιά, δυναμική της οικογένειας, ένταξη και προετοιμασία των επόμενων γενεών). Αυτή η κατευθυντήρια αρχή οδήγησε επίσης πολλές επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις να ξεπεράσουν ζητήματα φορολογίας και εξοικονόμησης κόστους προς όφελος της οικογενειακής αρμονίας. Με άλλα λόγια, εάν μια συγκεκριμένη στρατηγική διαδοχής πιστεύεται ότι βοηθά στη διατήρηση της οικογενειακής αρμονίας, η εξοικονόμηση κόστους συχνά τίθεται σε προτεραιότητα.

Χτίζοντας μια κληρονομιά: Οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις αγκαλιάζουν την ιδέα της δημιουργίας μιας διαρκούς κληρονομιάς. Αυτή η ιδέα βασίζεται στην κατευθυντήρια αρχή ότι οι ιδρυτές της οικογενειακής επιχείρησης έχουν δημιουργήσει μια οικογενειακή κληρονομιά που η οικογένεια θα ήθελε να συνεχίσει να καλλιεργεί προκειμένου να δημιουργήσει μια διαρκή κληρονομιά για τους ιδρυτές. Η εφαρμογή αυτής της κατευθυντήριας αρχής στη διαδικασία διαδοχής σημαίνει ότι η οικογένεια θέλει η επιχείρηση να παραμείνει στην οικογένεια και επομένως όλες οι μελλοντικές γενιές ιδιοκτητών θα πρέπει να ενεργούν ως «διαχειριστές» της οικογενειακής επιχείρησης. Ως «συνοδοί», έχουν την ευθύνη να προστατεύσουν την οικογενειακή επιχείρηση, να την αναπτύξουν και να την κάνουν ακόμα καλύτερη για τις επόμενες γενιές.

Ευκαιρία vs. Σωστό: Οι επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις διασφαλίζουν ότι οι μελλοντικές γενιές κατανοούν ξεκάθαρα τι μπορεί να κάνει η οικογενειακή επιχείρηση για αυτές. Με άλλα λόγια, τι ακριβώς προσφέρεται και πώς πρέπει να ερμηνεύεται. Κατά την εφαρμογή αυτής της κατευθυντήριας

αρχής, οι μελλοντικές γενιές ενημερώνονται / υπενθυμίζονται συνεχώς ότι η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να τους προσφέρει την ευκαιρία να εργαστούν στην εταιρεία καθώς και την ευκαιρία να κατέχουν την οικογενειακή επιχείρηση. Το καθένα βασίζεται στη συμμόρφωση με τα συμφωνημένα κριτήρια προκειμένου να εξαλειφθεί η έννοια του «δικαιώματος». Αυτή η κατευθυντήρια αρχή προωθεί επίσης την ιδέα ότι η εταιρεία είναι πολύ σημαντική, καθώς είναι η εταιρεία που επιτρέπει στην οικογένεια να απολαύσει αυτήν την ευκαιρία, την οποία πιθανώς δεν θα έβρισκε αλλού. Η εταιρεία χρειάζεται ικανούς ηγέτες οικογενειών που υποστηρίζονται από ικανούς βασικούς υπαλλήλους.

Οικογενειακή ιδιοκτησία: Αυτή η κατευθυντήρια αρχή θα μπορούσε κάλλιστα να είναι η πιο σημαντική για την υποστήριξη της δημιουργίας της κληρονομιάς. Η έρευνα δείχνει ξεκάθαρα ότι εκείνες οι οικογενειακές επιχειρήσεις που επιτρέπουν μόνο σε ενεργά ανώτερα μέλη της οικογένειας να κατέχουν μετοχές τα πήγαν πολύ καλύτερα στη διαδικασία διαδοχής. Αυτό βασίζεται στην προϋπόθεση ότι ο επιχειρηματικός πλούτος θα πρέπει να κατανεμηθεί σε εκείνα τα μέλη της οικογένειας που έχουν δημιουργήσει τον επιχειρηματικό πλούτο. Σε εκείνα τα μέλη της οικογένειας που δεν έχουν συμμετάσχει στη δημιουργία του επιχειρηματικού πλούτου (κατ' επιλογή) μπορούν να κατανεμηθούν περιουσιακά στοιχεία από τα μη επιχειρηματικά περιουσιακά στοιχεία της οικογένειας. Όταν εφαρμόζεται αυτή η κατευθυντήρια αρχή, διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό τη συζήτηση σχετικά με το ποιος μπορεί να κατέχει μετοχές και πώς χρηματοδοτείται.

Στρατηγικές εξόδου: Οι καλύτερες στρατηγικές εξόδου για μια οικογενειακή επιχείρηση είναι εκείνες για τις οποίες οι όροι και οι προϋποθέσεις της εξόδου (θάνατος, αναπηρία και οικειοθελής έξοδος) είναι προκαθορισμένοι, συμφωνημένοι και σκιαγραφημένοι στη συμφωνία των μετόχων. Αυτό έχει αποδειχθεί ότι μειώνει μεγάλο μέρος των οικογενειακών συγκρούσεων που μπορούν και προκύπτουν όταν ένα μέλος της οικογένειας αποχωρεί από τις τάξεις ιδιοκτησίας της οικογενειακής επιχείρησης. Επίσης αφαιρεί μεγάλο μέρος της αβεβαιότητας που περιβάλλει τον αντίκτυπο στην επιχείρηση και στην οικογένεια.

Ανάληψη ηγετικού ρόλου: Συνιστάται ανεπιφύλακτα η επόμενη γενιά ηγετών/ιδιοκτητών να αναλάβει το προβάδισμα στη διαδικασία διαδοχής αντιμετωπίζοντας όλα τα θέματα διαχείρισης και ιδιοκτησίας (με τη διευκόλυνση ενός επαγγελματία συμβούλου) και, αφού καταλήξουν σε συναίνεση, να παρουσιάσουν τις προτάσεις τους στον τρέχοντα κάτοχο(-ους). Άλλωστε, αν πρόκειται να ηγηθούν της επιχείρησης, θα πρέπει να μπορούν να συμφωνήσουν για τη μελλοντική της πορεία.

Αμοιβές των ενεργών μελών της οικογένειας: Οι αμοιβές συχνά αναφέρονται ως ένα από τα πιο επίμαχα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Εάν δεν αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά, αυτό το ζήτημα μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις και δυσαρμονία μεταξύ των ενεργών και των μη ενεργών μελών της οικογένειας. Η κατευθυντήρια αρχή είναι να αμείβονται τα ενεργά μέλη της οικογένειας δίκαια (όχι απαραίτητα ισοδύναμα) ούτως ώστε η αμοιβή τους να αντικατοπτρίζει, στον βαθμό που είναι δυνατό, τις εύλογες αγοραίες αξίες (δηλαδή τι θα αμείβονταν ένα μέλος που δεν είναι μέλος της οικογένειας προκειμένου να πραγματοποιήσει την ίδια λειτουργία). Τα οφέλη και το τι συνιστά «παροχές» είναι ένα ακόμη πιο επίμαχο ζήτημα στην οικογενειακή επιχείρηση. Τα μέλη της οικογένειας δίδουν μεγάλη προσοχή στο τι λαμβάνει ο καθένας και προβαίνουν σε δικές τους ερμηνείες για το δίκαιο αυτών των παροχών, εκτός εάν, φυσικά, υπάρχει μια σαφής πολιτική που περιγράφει ποιος δικαιούται τι και γιατί. Ο τρόπος με τον οποίο θα καθοριστεί η αμοιβή σήμερα και στο μέλλον πρέπει να είναι ξεκάθαρα κατανοητός και να συμφωνηθεί από όλα τα μέλη της οικογένειας.

Συμβατότητα: Θα ήμασταν αφελείς αν πιστεύαμε ότι ακριβώς επειδή τα μέλη της οικογένειας αποτελούν μέρος της οικογένειας, είναι συμβατά μεταξύ τους και συνεργάζονται. Τα αδέρφια είναι διαφορετικά, έχουν διαφορετικές δεξιότητες, διαφορετικά ενδιαφέροντα, διαφορετικές προσδοκίες και διαφορετικά οράματα για το μέλλον τους και για το μέλλον της εταιρείας. Η υπόθεση ότι όλες αυτές οι διαφορές απλώς θα ευθυγραμμιστούν με την πάροδο του χρόνου και ότι η αρμονία διασφαλίζεται από τον δεσμό του οικογενειακού αίματος έχει ταλαιπωρήσει πολύ συχνά τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Πρέπει να αποδεχτούμε ότι η επόμενη γενιά θα είναι διαφορετική από τους προγόνους της

και ότι θα υπάρχουν διαφορές μεταξύ των αδερφών. Τούτου λεχθέντος, πρέπει να διασφαλίσετε ότι τα μέλη της οικογένειας που φιλοδοξούν να αναλάβουν ηγετικούς και ιδιοκτήτες ρόλους είναι συμβατά. Είναι προφανές ότι δεν συνιστάται να εξαναγκάζονται οι απόγονοι να συνεργάζονται εάν δεν είναι συμβατοί. Ως εκ τούτου, ένα τεστ συμβατότητας θα πρέπει να ενσωματωθεί ως μέρος των κριτηρίων αξιολόγησης για την ηγεσία και την ιδιοκτησία σε μια οικογενειακή επιχείρηση.

Διευκολύνετε τα μέλη της οικογένειας: Αυτή η αρχή μπορεί να θεωρηθεί αντίθετη με τη συμβατική επιχειρηματική σοφία, αλλά είναι μια πραγματικότητα στον κόσμο των οικογενειακών επιχειρήσεων. Η αρχή βασίζεται στην υπόθεση ότι οι περισσότεροι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων θέλουν τα παιδιά τους να καταλαμβάνουν ηγετικές και ιδιοκτησιακές θέσεις, ακόμα κι αν υπάρχουν άλλα πιο ικανά μέλη εκτός οικογένειας προκειμένου να ηγηθούν της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, δεδομένου ότι σχεδιάζεται η ηγεσία και η διαδοχή της ιδιοκτησίας της οικογενειακής επιχείρησης, πρέπει να αναγνωριστεί ότι τα ενεργά μέλη της οικογένειας θα πρέπει να φιλοξενηθούν στο βαθμό που είναι εύλογο. Όπως είτε ένας οικογενειακός επιχειρηματίας, «Αν τα παιδιά μου δεν ήταν οικογένεια, δεν θα ήταν οι ηγέτες αυτής της επιχείρησης. Ωστόσο, ως οικογένεια, πρέπει να κάνουμε ό,τι είναι δυνατόν προκειμένου να εκπληρώσουμε τις επιθυμίες και τις φιλοδοξίες τους, να τους περιβάλλουμε με ικανούς διευθυντές και να συνεχίσουμε να τους προετοιμάζουμε προκειμένου να είναι καλοί ηγέτες».

Ενημερωμένη Λήψη Αποφάσεων: Είναι η γνώμη πολλών επαγγελματιών της οικογενειακής επιχείρησης ότι η επιτυχία της διαδοχής είναι η ικανότητα κάθε μέλους της οικογένειας να λάβει τεκμηριωμένη απόφαση για το ατομικό και συλλογικό του μέλλον στη διαχείριση, την ηγεσία και την ιδιοκτησία της οικογενειακής επιχείρησης. Προκειμένου να λάβουν μια τεκμηριωμένη απόφαση, τα μέλη της οικογένειας πρέπει να γνωρίζουν τις επιλογές, να λαμβάνουν τον τύπο πληροφοριών που τους επιτρέπει να αξιολογούν τις επιλογές και να έχουν ένα φόρουμ όπου μπορούν να συζητούν και να εκφράζουν απόψεις και αποφάσεις

Οι διαδικασίες διαδοχής ξεκινούν με την αντιμετώπιση των διαδοχικών δραστηριοτήτων της διοίκησης. Οι δραστηριότητες διαδοχής περιουσίας αναλύονται παρακάτω. Δεδομένου ότι οι δραστηριότητες οικογενειακής επικοινωνίας (συναντήσεις οικογενειακών επιχειρήσεων, συνεδριάσεις οικογενειακών συμβουλίων, κανόνες οικογενειακής επιχείρησης) είναι ουσιαστικά οι ίδιες για τις διαδικασίες διαχείρισης ιδιοκτησίας και διαδοχής, θα συζητηθούν λεπτομερώς σε αυτήν την ενότητα και θα αναφέρονται απλώς σε αυτές.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η διαδοχή της οικογενειακής επιχείρησης είναι η διαδικασία μεταβίβασης της «διαχείρισης» και της «ιδιοκτησίας» στην επόμενη γενιά. Η εναλλαγή μεταξύ διαχείρισης και ιδιοκτησίας μπορεί να πραγματοποιηθεί ταυτόχρονα ή να ολοκληρωθεί ένα βήμα τη φορά. Ωστόσο, σε πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις, η διαδικασία της διαδοχής ξεκινά με την ανάγκη να σχεδιαστεί πρώτα η διαδοχή της διοίκησης και μετά η διαδοχή της ιδιοκτησίας (Walsh, 2011).

Είναι η ανάγκη παροχής «άνεσης» στους σημερινούς ιδιοκτήτες που καθιστά τη διευθυντική διαδικασία διαδοχής τόσο σημαντικό μέρος της γενικής διαδικασίας διαδοχής. Η διευθυντική διαδικασία / σχέδιο διαδοχής θα παρέχει επίσης στην επόμενη γενιά διευθυντών εμπειρίες από την πραγματική ζωή συνεργασίας και διαχείρισης του πιο σημαντικού οικογενειακού στοιχείου. Ακόμη και αν υποθεθεί ότι το σχέδιο διαδοχής της διοίκησης είναι καλά καθορισμένο, πρέπει να επιβεβαιωθεί ότι έχουν ληφθεί υπόψη όλα τα βασικά σημεία, μια αρκετά κοινή κατάσταση στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Όλοι γνωρίζουν ότι υπάρχουν επαγγελματικά και οικογενειακά προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπίσουν. Ωστόσο, κανείς δεν ξέρει πώς ή αισθάνεται άνετα να χειριστεί την επικοινωνία που απαιτείται για την αντιμετώπιση προβλημάτων. Ενώ πολλά από αυτά τα προβλήματα τείνουν να φιλτράρονται αργά με την πάροδο του χρόνου, τείνουν επίσης να εμφανιστούν κατά τη διαδικασία της διαδοχής όταν εξετάζονται σημαντικές αποφάσεις για το μέλλον. Η αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων διαχείρισης που αφορούν μέλη της οικογένειας είναι απαραίτητη για τη συνολική διαδικασία διαδοχής της οικογενειακής επιχείρησης.

## **Κεφάλαιο 4: Διαδοχή ιδιοκτησίας: Ενσωμάτωση του στοιχείου της οικογένειας στη διαδικασία διαδοχής ιδιοκτησίας**

Λεπτομέρειες σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης της οικογενειακής επικοινωνίας και τον τρόπο διακυβέρνησης των διαδόχων περιγράφονται ως μέρος των δραστηριοτήτων διαχείρισης διαδοχής.

Αυτή η ενότητα θα περιγράψει ορισμένες αποδεδειγμένες στρατηγικές που παρέχουν την άνεση που απαιτείται προκειμένου να διασφαλιστεί μια επιτυχημένη διαδοχή ιδιοκτησίας. Θα εξεταστούν τα ακόλουθα θέματα σχετικά με τη διαδοχή της κυριότητας.

1 Καθήκοντα να αναλάβεις την ευθύνη να αφήσεις την επόμενη γενιά να αναλάβει

2 Κατανόηση των συναισθημάτων και παροχή άνεσης

3 Επικοινωνία και λήψη αποφάσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας - Οικογενειακές επαγγελματικές συναντήσεις (μόνο ενεργά μέλη της οικογένειας) - Συνεδριάσεις οικογενειακού συμβουλίου (εκτεταμένα μέλη της οικογένειας) - Κανόνες οικογενειακής επιχείρησης (κατευθυντήριες γραμμές / πολιτικές / κανόνες για την καθοδήγηση της διαδοχής)

4 Διακυβέρνηση (διακυβέρνηση της οικογενειακής συνιστώσας) - Συμβούλιο Συμβούλων

5 Διαχειριστείτε τις προσδοκίες των μετόχων μειοψηφίας

6 Συμφωνία Μετόχων.

Οι περισσότεροι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων δεν γνωρίζουν όλες τις επιλογές και τις στρατηγικές που έχουν στη διάθεσή τους στη διαδικασία διαδοχής. Η κατοχή ιδιοκτησίας σε ένα καταπίστευμα έως ότου γίνουν γνωστές όλες οι απαντήσεις ή έως ότου η διαδοχή συμβεί από μόνη της, γενικά δεν συνιστάται ως αποτελεσματική στρατηγική διαδοχής.

#### **4.1 Αναλαμβάνοντας την ηγεσία**

Όπως και με τη διαδικασία της «διαδοχικής διαδοχής», συνιστάται η επόμενη γενιά ιδιοκτητών να αναλάβει ηγετικό ρόλο στη διαδικασία διαδοχής ιδιοκτησίας. Με άλλα λόγια, αυτοί που διοικούν την επιχείρηση στο μέλλον θα αναλάβουν τις διαδικασίες διαχείρισης και διαδοχής του ακινήτου. Εναπόκειται στην επόμενη γενιά, σε συνεννόηση και έγκριση των ιδιοκτητών, να καθορίσουν τη διαχείριση του ακινήτου και τις στρατηγικές διαδοχής. Αυτή η προσέγγιση έχει αποδειχθεί αποτελεσματική παρέχοντας και στα δύο μέρη το επίπεδο άνεσης που απαιτείται για την εφαρμογή των σχεδίων διαδοχής.

Οι σημερινοί ιδιοκτήτες μπορεί να βρουν τους εαυτούς τους πιο κατάλληλους προκειμένου να ηγηθούν της διαδικασίας διαδοχής περιουσίας. Εάν συμβαίνει αυτό, πρέπει να ενσωματώσουν την οικογένεια στη διαδικασία ως ενεργούς συμμετέχοντες. Δεν συνιστάται η επεξεργασία του σχεδίου διαδοχής μεταξύ των ιδιοκτητών και των έμπιστων συμβούλων τους χωρίς την ενεργό συμμετοχή της οικογένειας και συχνά οδηγεί σε οικογενειακές συγκρούσεις που διαφορετικά θα μπορούσαν να αποφευχθούν (Birley, 2002).

#### **4.2 Συναισθήματα και άνεση**

Η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας οποιασδήποτε εταιρείας μπορεί να δημιουργήσει μια ποικιλία συναισθημάτων που κυμαίνονται από ενοχές, ελευθερία, ευτυχία. Το να αφήσει κανείς ότι έχει ξοδέψει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής του χτίζοντας δεν είναι εύκολη υπόθεση και συχνά αναφέρεται ως η μεγαλύτερη δοκιμασία για τους ιδρυτές επιχειρήσεων. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν την πρόσθετη πρόκληση να πρέπει να αντιμετωπίσουν τα συναισθήματα που δημιουργούνται από το οικογενειακό τους στοιχείο. Ευτυχώς, υπάρχουν πλέον γενικά αποδεκτές βέλτιστες πρακτικές για τις οικογενειακές επιχειρήσεις που βοηθούν τους ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το οικογενειακό τους στοιχείο καθώς εργάζονται στη διαδικασία διαδοχής (Birley, 2002).

Οι σημερινοί ιδιοκτήτες πρέπει να αισθάνονται άνετα που τα μέλη της οικογένειας νέας γενιάς έχουν τις δεξιότητες και τη δέσμευση να αναλάβουν



αποτελεσματικά την οικογενειακή επιχείρηση. Πρέπει να γνωρίζουν ότι οι εταιρικές και προσωπικές αξίες που ενστάλαξαν στην οικογενειακή επιχείρηση θα γίνουν σεβαστές. Πρέπει να αισθάνονται άνετα με τον ρόλο τους κατά τη διάρκεια και μετά τη μεταβίβαση της ιδιοκτησίας. Το ίδιο ισχύει και για τους ιδιοκτήτες νέας γενιάς. Πρέπει επίσης να αισθάνονται άνετα με τη διαδικασία ιδιοκτησίας και το σχέδιο διαδοχής. Επομένως, η διαδικασία διαδοχής πρέπει να προχωρήσει με ρυθμό που να εξασφαλίζει το απαραίτητο επίπεδο άνεσης. Όλες οι δραστηριότητες επικύρωσης που περιγράφονται σε αυτήν την ενότητα και στην προηγούμενη ενότητα αποσκοπούν στη δημιουργία άνεσης μεταξύ των μελών της οικογένειας, ώστε να μπορούν να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τον μελλοντικό τους ρόλο στην οικογενειακή επιχείρηση. (Walsh, 2011).

### **4.3 Οικογενειακή επικοινωνία και λήψη αποφάσεων**

Η οικογενειακή επικοινωνία είναι το θεμέλιο για την επιτυχημένη διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση. Η πιθανότητα μιας ομαλής και αποτελεσματικής μετάβασης θα ενισχυθεί σημαντικά εάν τα ενεργά μέλη της οικογένειας πραγματοποιούν οικογενειακές επιχειρηματικές συναντήσεις και συνεδριάσεις οικογενειακού συμβουλίου προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα ζητήματα διαδοχής. Ο ρόλος αυτών των οικογενειακών συναντήσεων είναι η διαχείριση των προσδοκιών των μελών της οικογένειας, η δυνατότητα λήψης τεκμηριωμένων αποφάσεων για το μέλλον τους στην επιχείρηση και η παροχή επαρκούς άνεσης για την εφαρμογή του σχεδίου διαδοχής. Εάν η οικογένεια δεν έχει πραγματοποιήσει οικογενειακές επιχειρηματικές συναντήσεις ή συνεδριάσεις του οικογενειακού συμβουλίου, συνιστάται ανεπιφύλακτα να αρχίσει η διαδικασία διαδοχής δημιουργώντας τις.

### **4.4 Ζητήματα διαδοχής ιδιοκτησίας**

Τα ζητήματα διαδοχής περιουσίας που θα πρέπει να αντιμετωπίζονται στις οικογενειακές επιχειρηματικές συναντήσεις περιλαμβάνουν τα ακόλουθα: (Walsh, 2011).

1. Οικογενειακή επικοινωνία. Πώς θα χειριστεί η οικογένεια την επικοινωνία σχετικά με τη διαδικασία της διαδοχής; (συναντήσεις οικογενειακών επιχειρήσεων, συνεδριάσεις οικογενειακού συμβουλίου, κανόνες οικογενειακής επιχείρησης)
2. Χρονοδιάγραμμα αλλαγής ιδιοκτησίας. Ποιες είναι οι τρέχουσες σκέψεις για το χρονοδιάγραμμα μεταβίβασης της κυριότητας; Θα είναι μια ομαλή μετάβαση όπου μέρος της ιδιοκτησίας μεταβιβάζεται πρώτα και το υπόλοιπο αργότερα; Αν ναι, πότε θα ξεκινήσει και πότε θα τελειώσει;
3. Ποιος μπορεί να κατέχει μετοχές στην οικογενειακή επιχείρηση και γιατί; Μόνο ενεργά μέλη της οικογένειας στην εταιρεία; Επίσης, ανενεργά μέλη της οικογένειας; Θα πρέπει να προσκληθούν μέλη που δεν ανήκουν στην οικογένεια (βασικοί υπάλληλοι) να συμμετάσχουν σε κατηγορίες ιδιοκτησίας; Τι γίνεται με τα μέλη της οικογένειας της επόμενης γενιάς που δεν δραστηριοποιούνται αυτή τη στιγμή στην επιχείρηση, αλλά μπορεί να ενδιαφέρονται να ενταχθούν στην εταιρεία αργότερα; Ποια σενάρια θα έδιναν στους σημερινούς ιδιοκτήτες τη μέγιστη άνεση;
4. Πώς θα χρηματοδοτηθεί η μεταβίβαση της κυριότητας; Πρέπει οι υποψήφιοι ιδιοκτήτες να επενδύσουν προσωπικά στην απόκτηση ακινήτων; Θα απαιτήσουν οι ιδιοκτήτες προκαταβολή εφάπαξ; Είναι οι σημερινοί ιδιοκτήτες πρόθυμοι να πληρώσουν την αξία τους στην εταιρεία με την πάροδο του χρόνου μέσω των κερδών της εταιρείας; Τι είδους ασφάλιση ή εγγυήσεις θα χρειαστούν οι ιδιοκτήτες;
5. Ποια θα είναι η συμφωνία αποζημίωσης για τους ιδιοκτήτες μετά τη μετάβαση; Η συμφωνία συμψηφισμού θα είναι μέρος της τιμής μεταβίβασης ή θα είναι χωριστή; Πώς θα καθοριστεί;
6. Ποια θα είναι η συμφωνία αποζημίωσης για τους νέους ιδιοκτήτες; Τι θα συμβεί αν περισσότεροι από ένας ιδιοκτήτες θα πληρωθούν όλοι εξίσου ή θα πληρωθούν στην εύλογη αγοραία αξία για τη λειτουργία που εκτελεί ο καθένας; Τα μόνους θα διανέμονται βάσει ποσοστών ιδιοκτησίας ή ισόποσα ή ως ποσοστό μισθού;
7. Τι ρόλο θα διαδραματίσουν οι σημερινοί ιδιοκτήτες κατά τη διάρκεια και μετά τη διαδικασία μετάβασης;

8. Σε ποιο στάδιο της διαδικασίας διαδοχής ιδιοκτησίας θα επικοινωνήσετε με την ευρύτερη οικογένεια και τους εργαζόμενους; Τι θα κοινοποιηθεί και ποιος θα ηγηθεί της διαδικασίας επικοινωνίας;
9. Τι συμβαίνει εάν ένας ιδιοκτήτης (σημερινός ή μελλοντικός) καταστεί ανίκανος, πεθάνει ή αποφασίσει να συνταξιοδοτηθεί οικειοθελώς ή να συνταξιοδοτηθεί από την ιδιοκτησία της εταιρείας; Με άλλα λόγια, ποια είναι η στρατηγική εξόδου;
10. Ποια είναι τα κριτήρια προκειμένου να γίνουν ιδιοκτήτες τα μέλη της οικογένειας της επόμενης γενιάς; Πρέπει να απαιτούν κάποιο επίπεδο εκπαίδευσης και εμπειρίας; Ποιος θα καθορίσει τα κριτήρια και αν πληρούνται;
11. Έχουν οι ιδιοκτήτες υφιστάμενη συμφωνία μετόχων που αντικατοπτρίζει και υποστηρίζει τους στόχους / το σχέδιο διαδοχής τους;
12. Οι προσωπικές διαθέκες των μελών της οικογένειας (σχέδια διαδοχής) υποστηρίζουν το σχέδιο διαδοχής;
13. Θα ωφελούσε ένα συμβουλευτικό συμβούλιο τους ιδιοκτήτες επόμενης γενιάς;

Τα παραπάνω ζητήματα ιδιοκτησίας αντιμετωπίζονται καλύτερα σε οικογενειακές επιχειρηματικές συναντήσεις που είναι αφιερωμένες σε αυτόν τον σκοπό. Το αποτέλεσμα αυτών των συναντήσεων είναι ένα σύνολο κανόνων για τις οικογενειακές επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν τα παραπάνω περιουσιακά ζητήματα και καθοδηγούν τα μέλη της οικογένειας στη διαδικασία διαδοχής. Με άλλα λόγια, τα θέματα ιδιοκτησίας συζητούνται πρώτα με τα ενεργά μέλη της οικογένειας και στη συνέχεια παρουσιάζονται στην ευρύτερη οικογένεια όταν χρειάζεται.

Τα καλύτερα σχέδια στον κόσμο δεν θα λειτουργήσουν εάν τα άτομα που εμπλέκονται και επηρεάζονται από τα σχέδια είναι ενημερωμένα και πρόθυμα συμμετέχοντες στη διαδικασία. Η ανακάλυψη και η διαχείριση των προσδοκιών των μελών της οικογένειας, ένα κρίσιμο βήμα στον σχεδιασμό της διαδοχής, δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία. Η διεξαγωγή περιοδικών οικογενειακών εργασιακών συναντήσεων με ενεργά μέλη της οικογένειας και η περιοδική συνεδρίαση του οικογενειακού συμβουλίου (δηλαδή της ευρύτερης οικογένειας) είναι οι κύριοι δίαυλοι επικοινωνίας για την

αποτελεσματική διαχείριση του οικογενειακού στοιχείου στη διαδικασία της διαδοχής.

#### **4.5 Εξωτερική Βοήθεια**

Οι υπηρεσίες ενός εκπαιδευμένου εξωτερικού διαμεσολαβητή ή επαγγελματία της οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να είναι διαθέσιμες προκειμένου να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση ζητημάτων διαδοχής, ιδιαίτερα εκείνων που σχετίζονται με τους στόχους και τις προσδοκίες των μελών της οικογένειας. Αυτά μπορεί να είναι δύσκολα θέματα προς συζήτηση. Ωστόσο, για τη διαδικασία σχεδιασμού διαδοχής είναι σημαντικό να πειστούν οι άνθρωποι να εκφράσουν τις προσδοκίες τους σχετικά με τα σχέδια τόσο για την προσωπική όσο και για την επαγγελματική τους ζωή. Οι υποθέσεις και οι παραδοχές δεν πρέπει να αποτελούν τη βάση του σχεδιασμού της διαδοχής. Ένας εξωτερικός διαμεσολαβητής / ειδικός μπορεί να φέρει γνώση του τι έχουν κάνει άλλες επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις, να παράσχει μια αμερόληπτη γνώμη, να παρουσιάσει επιλογές, να ανοίξει την επικοινωνία και να βοηθήσει στην καθοδήγηση της διαδικασίας (Walsh, 2011).

Η σημασία της επικοινωνίας και η δημιουργία των απαραίτητων διαύλων επικοινωνίας δεν μπορεί να υποτιμηθεί. Ο σχεδιασμός διαδοχής αφορά τους ανθρώπους. Στην ιδανική περίπτωση, η οικογενειακή επιχείρηση έχει ήδη αντιμετωπίσει τις προσδοκίες των μελών της οικογένειας σε τακτικές οικογενειακές επιχειρηματικές συναντήσεις και συνεδριάσεις οικογενειακού συμβουλίου (δηλαδή, διαχείριση οικογενειακού στοιχείου) προτού εφαρμόσει πραγματικά το σχέδιο διαδοχής. Η εμπειρία που αποκτήθηκε σε αυτές τις συναντήσεις θα είναι χρήσιμη για την οικογένεια καθώς αναπτύσσει το σχέδιο διαδοχής

## 4.6 Διακυβέρνηση

### 4.6.1 Διοίκηση της Οικογενειακής Συνιστώσας

Η διακυβέρνηση μπορεί να οριστεί ως οι οργανωτικές δομές που περιγράφουν ποιος είναι υπόλογος σε ποιον, μαζί με τις οργανωτικές διαδικασίες που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Η εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να περιλαμβάνει οργανωτικές δομές όπως το διοικητικό συμβούλιο και τις εκτελεστικές επιτροπές διαχείρισης με διαδικασίες λήψης αποφάσεων όπως οι πολιτικές του διοικητικού συμβουλίου και τα εγχειρίδια λειτουργίας. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί επίσης να έχουν παρόμοια μοντέλα διακυβέρνησης, αλλά πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη το οικογενειακό στοιχείο. Συνιστάται να κυβερνούν την οικογένεια μέσω οικογενειακών επιχειρηματικών συνενώσεων και οικογενειακών συμβουλίων και να χρησιμοποιούν τους κανόνες της οικογενειακής επιχείρησης προκειμένου να λαμβάνουν αποφάσεις. Ένα διοικητικό συμβούλιο ή συμβουλευτικό συμβούλιο μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να βοηθήσει στη διαχείριση του οικογενειακού στοιχείου. Ορισμένες μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει ένα «Γραφείο Οικογένειας» για τη διαχείριση/διαχείριση των φιλανθρωπικών τους δραστηριοτήτων (Bowman-Upton, 1991).

### 4.6.2 Διοικητικό Συμβούλιο

Μια οικογενειακή επιχείρηση πολλών γενεών είναι μια πολύπλοκη επιχείρηση. Η χρήση δεξιοτήτων εκτός οικογένειας μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερο βάθος γνώσης και εμπειρίας, με αποτέλεσμα καλύτερη λήψη αποφάσεων. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να εξετάσουν δύο επιλογές συμβουλίου: ένα διοικητικό συμβούλιο και ένα συμβούλιο συμβούλων.

Το διοικητικό συμβούλιο είναι ένα επίσημα δομημένο διοικητικό όργανο. Έχει νομική προσωπικότητα και είναι υπεύθυνος για την επίβλεψη της απόδοσης της εταιρείας και της εταιρικής της συμπεριφοράς κατά την άσκηση των εργασιών της. Οι ανώνυμες εταιρείες υποχρεούνται να πραγματοποιούν συνεδριάσεις διοικητικών συμβουλίων τουλάχιστον μία φορά το χρόνο. Στις

περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις αυτές τείνουν να λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο της ετήσιας γενικής συνέλευσης των μετόχων και περιλαμβάνουν κυρίως ή αποκλειστικά μέλη της οικογένειας. Ορισμένες οικογενειακές επιχειρήσεις, γενικά πολύ μεγάλες, οι οποίες έχουν εκλέξει δομή διακυβέρνησης παρόμοια με αυτή των δημοσίων εταιρειών, θα έχουν την πλειοψηφία των μελών που δεν ανήκουν στην οικογένεια στο διοικητικό συμβούλιο. Ένα συμβούλιο, από την άλλη πλευρά, είναι μια ομάδα αξιοσέβαστων συναδέλφων που επιλέγονται από την οικογενειακή επιχείρηση προκειμένου να συμβουλευούν σε μια σειρά επιχειρηματικών θεμάτων, συμπεριλαμβανομένης της επιχειρηματικής στρατηγικής, των αποζημιώσεων στελεχών και της διαθήκης. Ένα συμβουλευτικό συμβούλιο δεν έχει νομικό καθεστώς και επομένως δεν έχει επίσημη εξουσία και νομική ευθύνη για τις ενέργειές της, όπως και με διοικητικό συμβούλιο (Bowman-Upton, 1991).

## Συμβούλιο Συμβούλων: Όροι εντολής

### Στόχοι

1. Να παρέχει στους ιδιοκτήτες ένα πίνακα για σημαντικές επιχειρησιακές και στρατηγικές επιχειρηματικές αποφάσεις.
2. Να παρέχει στους ιδιοκτήτες ένα άλλο επίπεδο λογοδοσίας όσον αφορά την εφαρμογή της στρατηγικής. Με άλλα λόγια, ευθύνη στο διοικητικό συμβούλιο να κάνει αυτό που λέει ότι θα κάνει.
3. Να ενισχύσει την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη.
4. Να ενισχύσει το επιχειρηματικό δίκτυο των ιδιοκτητών καλλιεργώντας σχέσεις με τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και το επιχειρηματικό τους δίκτυο.

### Ρόλος και Ευθύνες

1. Βοήθεια στην οικογενειακή επιχείρηση στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της.
2. Συμμετοχή ή τουλάχιστον αναθεώρηση στο στρατηγικό/επιχειρηματικό σχέδιο και τις αντίστοιχες ετήσιες στρατηγικές/δράσεις του. Αμφισβήτηση σε όλες τις υποθέσεις, υπό τη προϋπόθεση ότι λαμβάνονται υπόψη οι επιλογές, και παρέχονται οι συμβουλές για όλες τις κύριες στρατηγικές.
3. Παροχή σε συμβουλές στους ιδιοκτήτες σε περιοδική βάση (π.χ. τριμηνιαίες συναντήσεις) σχετικά με την επιχειρηματική στρατηγική και τις επιχειρησιακές αποφάσεις/θέματα.
4. Βοήθεια στην οικογένεια να τηρεί τους κανόνες της οικογενειακής επιχείρησης, όπως κριτήρια απασχόλησης, αξιολογήσεις απόδοσης και αποζημίωση για τα μέλη της οικογένειας

5. Παρακολούθηση της διαδικασίας διαδοχής (διαδοχή διαχείρισης και ιδιοκτησίας).
6. Παροχή σε σταθεροποιητικό αποτέλεσμα για οικογενειακές διαφωνίες (αμερόληπτη γνώμη).
7. Ανάλυση σε ειδικά έργα που έχουν ανατεθεί από τους ιδιοκτήτες.
8. Παροχή συμβουλών στους ιδιοκτήτες για την επαγγελματική και προσωπική τους ανάπτυξη.

9. Παρουσίαση στους ιδιοκτήτες του δικτύου των συναδέλφων τους, όπου χρειάζεται.

#### Μηχανική

1. Τα άτομα θα επιλέγονται με βάση την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται καλύτερα στις προτεραιότητες (στόχους).
2. Θα επιλεγούν άτομα που αλληλοσυμπληρώνονται έτσι ώστε το καθένα να μπορεί να φέρει στο τραπέζι τα καλύτερα από τα σετ δεξιοτήτων του.
3. Το συμβούλιο συμβούλων θα αποτελείται από τουλάχιστον τέσσερα εξωτερικά μέλη. Όλα τα ενεργά μέλη της οικογένειας θα είναι μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Ένα εξωτερικό μέλος θα προεδρεύει των συνεδριάσεων. Ένα ενεργό μέλος της οικογένειας θα ανατεθεί στον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου προκειμένου να βοηθήσει με τη συγκρότηση των συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου, την προετοιμασία ατζέντας και σχετικού υλικού και την καταγραφή των αποτελεσμάτων κάθε συνεδρίασης, τα οποία θα διανεμηθούν σε όλα τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου.
4. Θα καθοριστεί ένα σταθερό πρόγραμμα συναντήσεων με συγκεκριμένες ημερήσιες διατάξεις. Η ατζέντα πρέπει να είναι σαφής ως προς το τι ακριβώς ζητείται από το συμβούλιο (δηλαδή πληροφορίες, συμβουλές, συστάσεις, επαφές, περαιτέρω οδηγίες).



5. Κάθε μέλος του διοικητικού συμβουλίου θα υπογράψει μια γενική επιστολή εμπιστευτικότητας.
6. Τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου θα ενθαρρύνονται να παρέχουν ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση (αποτελεσματικότητα) του διοικητικού συμβουλίου γενικά καθώς και σχετικά με την προσωπική τους εμπειρία στο διοικητικό συμβούλιο.

Καθώς η οικογενειακή επιχείρηση ωριμάζει και μεταβαίνει στην ιδιοκτησία δεύτερης ή τρίτης γενιάς, θα πρέπει να εξετάσει τα πλεονεκτήματα της σύστασης ενός εξωτερικού συμβουλίου συμβούλων. Αυτή η προσέγγιση στη διακυβέρνηση της οικογενειακής επιχείρησης έχει αποδειχθεί αποτελεσματική για τη διασφάλιση μιας υγιούς, μακροπρόθεσμης οικογενειακής επιχείρησης που παραμένει πιστή στην αποστολή και τις οικογενειακές αξίες της (Birley, 2002).

#### **4.6.3 Μέτοχοι μειοψηφίας: Διαχείριση προσδοκιών**

Η διαχείριση των προσδοκιών των μετόχων μειοψηφίας θα συμβάλει σημαντικά στη διασφάλιση της αρμονίας μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης. Οι μέτοχοι μειοψηφίας θα έχουν προσδοκίες σχετικά με το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους που είναι συχνά διαφορετικές από εκείνες των μετόχων πλειοψηφίας. Πολύ συχνά, οι προσδοκίες των μετόχων μειοψηφίας απλώς αγνοούνται και γίνονται υποθέσεις για το τι χρειάζονται και τότε τις χρειάζονται (Lansberg, 1988).

Εάν οι μέτοχοι μειοψηφίας είναι ενεργά μέλη της οικογένειας, πράγμα που σημαίνει ότι συμμετέχουν επίσης σε οικογενειακές επιχειρηματικές συναντήσεις, είναι πιθανό να είχαν την ευκαιρία να μοιραστούν τις προσδοκίες τους σχετικά με τις μειοψηφικές τους μετοχές με άλλους μετόχους. Εάν όχι, αυτό θα πρέπει να είναι στην ημερήσια διάταξη για οικογενειακές επαγγελματικές συναντήσεις. Εάν οι μέτοχοι μειοψηφίας δεν συμμετέχουν στην οικογενειακή επιχείρηση, οι προσδοκίες τους θα πρέπει να συζητηθούν σε μία από τις οικογενειακές επιχειρηματικές συναντήσεις και στη συνέχεια να μοιραστούν με όλους σε μια συνεδρίαση του οικογενειακού συμβουλίου. Το τελικό αποτέλεσμα

θα πρέπει να είναι μια γραπτή πολιτική σχετικά με τις προσδοκίες των μειοψηφικών μετόχων και τον τρόπο διαχείρισής τους (Bowman-Upton, 1991).

#### **4.6.4 Συμφωνία Μετόχων**

Αναπόσπαστο μέρος του σχεδίου διαδοχής, εάν υπάρχουν περισσότεροι ιδιοκτήτες, είναι η συμφωνία των μετόχων. Η συμφωνία των μετόχων επισημοποιεί και νομιμοποιεί το σχέδιο διαδοχής. Ως εκ τούτου, η συμφωνία των μετόχων πρέπει να αντικατοπτρίζει και να υποστηρίζει τα σχέδια διαδοχής τόσο της διαχείρισης όσο και της ιδιοκτησίας (Walsh, 2011).

Δυστυχώς πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν έχουν συμφωνία μετόχων. Η αβεβαιότητα και η ανησυχία γύρω από πολλά ζητήματα διαδοχής, η έλλειψη επίσημης διαδικασίας για τη συζήτηση της διαδοχής και η απροθυμία των ιδιοκτητών να σχεδιάσουν την τελική μετάβαση των επιχειρήσεων τους είναι όλοι παράγοντες που συμβάλλουν. Οι δραστηριότητες διαδοχής, ιδιαίτερα η ανάπτυξη κανόνων οικογενειακής επιχείρησης από ενεργά μέλη της οικογένειας, στοχεύουν όλες στην εξάλειψη μεγάλου μέρους της αβεβαιότητας και της ανησυχίας γύρω από θέματα διαδοχής. Η προετοιμασία μιας συμφωνίας μετόχων μετά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων διαδοχής είναι πολύ πιο απλή και πολύ λιγότερο επαχθής, καθώς τα περισσότερα, αν όχι όλα, έχουν ήδη αποφασιστεί. Η συμφωνία των μετόχων σε αυτή την περίπτωση έχει συνταχθεί προκειμένου να αντικατοπτρίζει και να υποστηρίζει τις αποφάσεις διαχείρισης και διαδοχής ιδιοκτησίας που λαμβάνονται από ενεργά μέλη της οικογένειας κατά τις οικογενειακές επιχειρηματικές συναντήσεις τους (Lansberg, 1988).

### **4.7 Διαδοχή**

1. Σημαντικό και ιδιαίτερα δύσκολο θέμα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η διαδοχή, που αφορά το πέρασμα της επιχείρησης στην επόμενη γενιά. Πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με το ποιος θα αναλάβει την ηγεσία ή/και την ιδιοκτησία της εταιρείας όταν πεθάνει ή συνταξιοδοτηθεί η τρέχουσα γενιά.

Είναι ενδιαφέρον ότι «μόνο το ένα τρίτο όλων των οικογενειακών επιχειρήσεων κάνει τη μετάβαση στη δεύτερη γενιά, κυρίως επειδή οι επόμενες γενιές είτε δεν ενδιαφέρονται να διευθύνουν την επιχείρηση είτε κάνουν δραστικές αλλαγές όταν αναλαμβάνουν το τιμόνι». Υπάρχουν οικογενειακές επιχειρήσεις που διαχειρίζονται πολύ εύκολα τη μετάβαση μεταξύ γενεών, επειδή η διαδικασία διαδοχής επιλέγει μόνο παιδιά που είναι πρόθυμα και ικανά να ενωθούν και να εργαστούν με την κυρίαρχη οικογένεια, τις εταιρικές αξίες και τους στόχους. Δυστυχώς, υπάρχουν επίσης περιπτώσεις στις οποίες τα παιδιά αναγκάστηκαν να εγκαταλείψουν το σχολείο το συντομότερο δυνατό, ανεπαρκώς εξοπλισμένα προκειμένου να διαχειριστούν την επιχείρησή τους, τη ζωή τους ή τις οικογένειές τους (Walsh, 2011).

2. Αυτοί οι τύποι περνούν πολλά δύσκολα χρόνια στην επιχείρηση μέχρι να αποτύχει. Η μεταφορά της οικογενειακής επιχείρησης στην επόμενη γενιά είναι δύσκολο να γίνει, αλλά η διαδοχή είναι κάτι επείγον γιατί το 40% των εταιρειών αντιμετωπίζει το θέμα της διαδοχής ανά πάσα στιγμή. Παρά αυτή την επείγουσα ανάγκη, υπάρχουν αρκετές δυνάμεις που εργάζονται ενάντια στον σχεδιασμό διαδοχής: (Birley, 2002)

### 3. Ιδρυτής

- Φόβος θανάτου
- Απροθυμία να αφήσει κάποιος την εξουσία και τον έλεγχο
- Προσωπική απώλεια ταυτότητας
- Φόβος απώλειας της εργασιακής δραστηριότητας
- Αισθήματα ζήλιας και αντιπαλότητας προς τον διάδοχο

### 4. Οικογένεια

- Η απροθυμία του συζύγου του ιδρυτή να αφήσει τον ρόλο του στην εταιρεία
- Κανόνες ενάντια στη συζήτηση για το μέλλον της οικογένειας πέρα από τη ζωή των γονέων
- Κανόνες ενάντια στην εύνοια των αδελφών

- Φόβος του γονικού θανάτου

#### 5. Εργαζόμενοι

- Απροθυμία να εγκαταλείψει την προσωπική σχέση με τον ιδρυτή
- Φόβοι διαφοροποίησης μεταξύ των βασικών διευθυντών
- Απροθυμία για τη θέσπιση επίσημων ελέγχων
- Φόβος της αλλαγής

#### 6. Περιβαλλοντικά

- Οι συνάδελφοι και οι φίλοι του ιδρυτή συνεχίζουν να εργάζονται
- Εξάρτηση των πελατών από τον ιδρυτή
- Πολιτιστικές αξίες που αποθαρρύνουν τον σχεδιασμό διαδοχής

Αυτές είναι ισχυρές δυνάμεις που εργάζονται ενάντια στον σχεδιασμό διαδοχής, αλλά πρέπει να ξεπεραστούν για το καλό του ιδρυτή, της οικογένειας και της επιχείρησης. Θα είναι δύσκολο να εξισορροπηθούν οι ανάγκες και των τριών (Bowman-Upton, 1991).

### 4.8 Το Σχέδιο Διαδοχής

1. Ένα καλό σχέδιο διαδοχής περιγράφει πώς θα πραγματοποιηθεί η διαδοχή και ποια κριτήρια θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να κριθεί πότε ο διάδοχος είναι έτοιμος να αναλάβει το έργο. Απαλύνει τις ανησυχίες του ιδρυτή σχετικά με τη μεταφορά της εταιρείας σε κάποιον άλλο και παρέχει χρόνο προκειμένου να προετοιμαστεί για μια σημαντική αλλαγή στον τρόπο ζωής (Lansberg, 1988).

2. Ενθαρρύνετε τους κληρονόμους να εργαστούν στην εταιρεία, αντί να επιδιώκουν εναλλακτικές σταδιοδρομίες, καθώς μπορούν να δουν ποιους ρόλους θα μπορούν να καλύψουν. Και προσπαθεί να προσφέρει ό,τι καλύτερο για την επιχείρηση. Με άλλα λόγια, αναγνωρίζει ότι η διευθυντική ικανότητα είναι πιο σημαντική από τα εκ γενετής δικαιώματα και ότι ο διορισμός ενός εξωτερικού υποψηφίου μπορεί να είναι πιο σοφός από το να εμπιστευθεί την εταιρεία σε έναν συγγενή που δεν έχει ικανότητα για εργασία. Ένα καλό σχέδιο διαδοχής θα

αναγνωρίσει και θα αποδεχτεί τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων και δεν θα υποθέσει ότι η επόμενη γενιά θέλει την επιχείρηση (Walsh, 2011).

3. Αν και κάθε σχέδιο διαδοχής θα είναι διαφορετικό, τα ακόλουθα στοιχεία πρέπει να θεωρούνται απαραίτητα για ένα καλό σχέδιο διαδοχής: (Akinbola et al., 2020).

4. Καθορίστε στόχους και στόχους. Ένας ιδιοκτήτης οικογενειακής επιχείρησης θα πρέπει να καθορίσει τους προσωπικούς του στόχους και το όραμά του για την εταιρεία και τον μελλοντικό του ρόλο στη λειτουργία της. Θα πρέπει να περιλαμβάνει στόχους συνταξιοδότησης, στόχους για μέλη της οικογένειας, στόχους για άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (π.χ. συνεργάτες, μετόχους και εργαζόμενους) και στόχους για το τι πρέπει να συμβεί σε περίπτωση ασθένειας, θανάτου ή αναπηρίας.

5. Συμμετοχή της οικογένειας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Εάν η οικογένεια και τα ενδιαφερόμενα μέρη που συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων γνωρίζουν τις αποφάσεις που ελήφθησαν, πολλά από τα προβλήματα που σχετίζονται με ζητήματα κληρονομιάς, διοίκησης και ιδιοκτησίας θα αμβλυνθούν. Η επικοινωνία, η διαδικασία διαχείρισης των αλλαγών και των οικογενειακών διαφορών, το όραμα της οικογένειας για την επιχείρηση και η σχέση μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης θα πρέπει να αντιμετωπιστούν. Ο πιο σίγουρος δρόμος προς την οικογενειακή διχόνοια είναι να αναπτύξει ένας ιδιοκτήτης ένα σχέδιο διαδοχής και απλά να το ανακοινώσει.

6. Ορισμός διαδόχων. Αυτή η ενότητα του σχεδίου θα εξετάσει το ερώτημα ποιος είναι ιδιοκτήτης και διοικεί την εταιρεία. Αυτό περιλαμβάνει τον εντοπισμό πιθανών διαδόχων, την εκπαίδευση διαδόχων, τη δημιουργία υποστήριξης για διαδόχους και τη διδασκαλία των διαδόχων για τη δημιουργία ενός οράματος για την εταιρεία. Η συνεργασία με τους διαδόχους για ένα ή δύο χρόνια πριν εκχωρήσετε την επιχείρηση σε αυτούς θα αυξήσει τις πιθανότητες επιτυχίας.

7. Σχεδιασμός ακινήτων. Ο σχεδιασμός ακινήτων είναι σημαντικός σε περίπτωση συνταξιοδότησης ή για την πρόβλεψη για το μέλλον της επιχείρησης σε περίπτωση που ο ιδιοκτήτης δεν είναι σε θέση να συνεχίσει την οικογενειακή επιχείρηση λόγω ασθένειας, αναπηρίας ή θανάτου. Προκειμένου να

μεγιστοποιήσετε τα οφέλη, θα πρέπει να συμβουλευτείτε έναν δικηγόρο, λογιστή, χρηματοοικονομικό προγραμματιστή/μεσίτη και πράκτορα ασφάλισης ζωής. Θα πρέπει να ληφθούν υπόψη η φορολογία, το συνταξιοδοτικό εισόδημα, η πρόβλεψη για άλλα μέλη της οικογένειας και ενεργά/ανενεργά μέλη της οικογένειας.

8. Σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης. Ο σχεδιασμός έκτακτης ανάγκης αφορά απρόβλεπτες περιστάσεις. Αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό στρατηγικών για τα πιο πιθανά σενάρια "και εάν" (π.χ. θάνατος ιδιοκτήτη ή αναπηρία). Σκεπτόμενος με όρους απρόβλεπτου, ο ιδιοκτήτης θα ακολουθήσει μια προληπτική και όχι αντιδραστική προσέγγιση.

9. Δομή της εταιρείας και μέθοδοι μεταβίβασης. Αυτή η ενότητα του σχεδίου διαδοχής περιλαμβάνει την αναθεώρηση και την ενημέρωση του οργανωτικού και δομικού σχεδίου του οργανισμού λαμβάνοντας υπόψη τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του διαδόχου. Θα πρέπει να καθοριστούν τα ακόλουθα: οι ρόλοι και οι ευθύνες του διαδόχου, η κάλυψη βασικών θέσεων, η διάρθρωση της επιχείρησης σύμφωνα με τον διάδοχο, οι πιθανοί ρόλοι για τον απερχόμενο ιδιοκτήτη, τυχόν νομικές επιπλοκές και οικονομικά ζητήματα.

10. Αποτίμηση επιχειρήσεων. Αυτή η ενότητα είναι σχετική μόνο εάν η επιχείρηση πωληθεί. Η μεταβίβαση της επιχείρησης σε μέλος της οικογένειας δεν συνεπάγεται αποτίμηση επιχείρησης.

11. Στρατηγική εξόδου. Με οποιαδήποτε διαδοχή, η ιδιοκτησία θα μεταβιβαστεί και ο ιδιοκτήτης θα αφαιρεθεί από τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης. Θα συγκριθούν εναλλακτικές λύσεις και θα αναπτυχθεί ένα πλαίσιο τελικών επιλογών. Αποφασίζονται οι τρόποι και οι χρόνοι μεταφοράς. Το σχέδιο εξόδου θα πρέπει στη συνέχεια να δημοσιευτεί και να διανεμηθεί σε όλους όσους εμπλέκονται στη διαδικασία διαδοχής.

12. Εφαρμογή και παρακολούθηση. Το σχέδιο διαδοχής θα πρέπει να επανεξετάζεται τακτικά και να αναθεωρείται καθώς αλλάζουν οι συνθήκες. Θα πρέπει να είναι ένα δυναμικό και ευέλικτο έγγραφο.

Όσο δύσκολη και αν είναι η διαδικασία σχεδιασμού, ο στόχος πρέπει να είναι ένα σχέδιο διαδοχής που να είναι προς το καλύτερο συμφέρον όλων ή των

περισσότερων από τα εμπλεκόμενα μέρη. Τα επιχειρηματικά συμφέροντα πρέπει να προηγούνται των οικογενειακών συμφερόντων και η έμφαση πρέπει να δίνεται στην αξία και όχι στη θέση στην οικογένεια.

## Επίλογος

Αυτό που κάνει μια οικογενειακή επιχείρηση διαφορετική από μια άγνωστη είναι το «οικογενειακό συστατικό». Αυτό το μοναδικό χαρακτηριστικό της οικογενειακής επιχείρησης φέρνει προκλήσεις και ευκαιρίες. Τα μέλη της οικογένειας πρέπει να συμμετάσχουν στη διαχείριση της οικογενειακής επιχείρησης και το πρώτο βήμα προκειμένου να το κάνουν είναι να γνωρίζουν και να ενημερώνονται για τις εξελίξεις στον τομέα της οικογενειακής επιχείρησης.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα χρειαστεί να αλλάξουν και σε ορισμένες περιπτώσεις να απορρίψουν τη συμβατική επιχειρηματική σκέψη υπέρ προσαρμοσμένων λύσεων προκειμένου να ενσωματώσουν το οικείο τους στοιχείο. Εάν μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά το οικογενειακό της στοιχείο, έχει την ευκαιρία όχι μόνο να μεγιστοποιήσει τη χρήση των υφιστάμενων βέλτιστων επιχειρηματικών πρακτικών, αλλά και να μεγιστοποιήσει τα μοναδικά οφέλη που προσφέρει το οικογενειακό της στοιχείο. Όσοι το ολοκλήρωσαν με επιτυχία έτειναν να κυριαρχούν στις αγορές τους και συνέχισαν για πολλές γενιές.

Ένα καλό σχέδιο διαδοχής θα καθορίσει εάν οι κληρονόμοι έχουν αρκετή εμπειρία προκειμένου να διευθύνουν την επιχείρηση. Το σχέδιο θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει ένα χρονοδιάγραμμα των μεταβατικών φάσεων, από τον προσδιορισμό του διαδόχου έως τη σταδιακή και πλήρη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων, και ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης σε περίπτωση απρόβλεπτων γεγονότων, όπως η αναχώρηση ή ο θάνατος του μελλοντικού διαδόχου ή του αναμενόμενου διαδόχου. που αρνήθηκε τον ρόλο. Θα ήταν επίσης χρήσιμο να λάβετε καλές επαγγελματικές συμβουλές, από συμβούλους επιχειρήσεων που έχουν εμπειρία στον κλάδο και άλλες οικογενειακές επιχειρήσεις.

Οι κανόνες της οικογενειακής επιχείρησης που αναπτύχθηκαν κατά τη διαδικασία διαδοχής μπορούν να ενσωματωθούν στη συμφωνία των μετόχων ή να αναφέρονται στη συμφωνία. Η συμμετοχή των μελών της οικογένειας στη διαδικασία διαδοχής και η θέσπιση κανόνων οικογενειακής επιχείρησης για την καθοδήγηση της διαδοχής θα παρέχει μεγάλο μέρος της άνεσης που απαιτείται για μια επιτυχημένη διαδοχή.



## Βιβλιογραφία

- Agapitou, C. (2013). Family businesses in Greece. *Erenet Profile*, VIII(4), 20-69.
- Akinbola, A. O., Alaka, N. S., Kowo, S. A., & Adeyemo, A. A. (2020). Family Business Operations and Sequel of Internationalisation in Nigeria. *Economics and Business*, 34(1), 126-138.
- Alayo, M., Jainaga, T., Maseda, A., & Arzubiaga, A. (2016). Critical factors for successful succession of family firms. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 85(6), 90-103.
- Alistair R. A., (2005) The role of family members in entrepreneurial networks: beyond the boundaries of the family firm.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Who monitors the family. SSRN Discussion Papers. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=369620> or DOI:10.2139/ssrn.369620.
- Bąkiewicz, A. (2020). Cultural Embeddedness of Family Business Succession. *The Perspective of Next Generation. International Journal of Contemporary Management*, 19(1), 7-27.
- Battiston, S., Farmer, J. D., Flache, A., Garlaschelli, D., Haldane, A. G., Heesterbeek, H., ... & Scheffer, M. (2016). Complexity theory and financial regulation. *Science*, 351(6275), 818-819.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in familyfirms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bertolozzi-Caredio, D., Bardaji, I., Coopmans, I., Soriano, B., & Garrido, A. (2020). Key steps and dynamics of family farm succession in marginal extensive livestock farming. *Journal of Rural Studies*, 76, 131-141.
- Birley, S. (2002). Attitudes of owner-managers' children towards family and business issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 5-19.
- Bjuggren and Palmberg., (2010), “The Impact of Vote Differentiation on

- Investment Performance in Listed Family Firms”, *Family Business Review*, Published by Sage.
- Bjursell C and Backvall L., (2011), “Family business women in media discourse: the business role and the mother role”, *Journal of Family Business Management* Vol. 1 No. 2, 2011, Emerald Group Publishing Limited.
- Block J, Jaskiewicz P., Miller D., (2011), “Ownership versus management effects on performance in family and founder companies: A Bayesian reconciliation”, *Journal of Family Business Strategy* .
- Bowman-Upton, N. (1991). *Transferring management in the family-owned business*. US Small Business Administration.
- Brewton K, Danes S., Stafford K, Haynes G., (2009), “Determinants of rural and urban family firm resilience”, *Journal of Family Business Strategy*.
- Caspar C, Karina Dias A, and Elstrodt H., (2010), “ The five attributes of enduring family businesses”, McKisney Company.
- Chrisman J J and Chua J H., Pramodita S., (2003), Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the familyfirm”, Coleman White Paper series.
- Cisneros L, Genin E, Peerally J., (2012) “ Family, business and power: illustrating three extreme cases” *Journal of Family Business Management* Vol. 2 No. 1, 2012, Emerald Group Publishing Limited 2043-6238
- Corona Ramón, J. F. (2022). *Succession in the Family Business: The Great Challenge for the Family*.
- Credit Suisse Family Index, 2007.
- El-Chaarani, H. (2014), Success keys of family business: a Comparison between French and Lebanese systems, *journal of retail and business management-United Kingdom*, 8(1).
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family business succession: What’s motivation got to do with it?. *Family Business Review*, 34(2), 154-167.

- Gersick K E., Marion D J.A., Hampton Mc, Lansberg I., (1997), “Generation to Generation Life Cycles of the family business”, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts.
- Gersick K E., Marion D J.A., Hampton Mc, Lansberg I., (1997),“Generation to Generation Life Cycles of the family business”, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts
- Goulielmos, A. M. (2019a). Management by Chaos Theory with a Case-Study from Shipping Industry. *Modern Economy*, 10, 2004-2029.
- Goulielmos, A. M. (2019b). Plan the Business of a Vessel of a Tramp Shipping Company. *Modern Economy*, 10, 1633-1653.
- Goulielmos, A. M. (2020a). Management of Ships and Shipping Companies the Digital Way: What Is Ahead? *Modern Economy*, 11, 1263-1279.
- Goulielmos, A. M. (2020b). The Investment Strategy and the Growth Policy of GreekShip-owners Revealed, 1946-2020. *Modern Economy*, 11, 1858-1886.
- Handler, W. C., & Kram, K. E. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family business review*, 1(4), 361-381.
- Holderness, C. G., & Sheehan, D. P. (1988). The role of majority shareholders in publicly held corporations. *Journal of Financial Economics*, 20, pp. 317-346.
- Hubler T M., (1999), Ten most prevalent obstacles to family business succession planning, *Family Business Review*, Baylon University.
- Kallmuenzer, A., Tajeddini, K., Gamage, T. C., Lorenzo, D., Rojas, A., & Schallner, M. J. A. (2021). Family firm succession in tourism and hospitality: an ethnographic case study approach. *Journal of Family Business Management*.
- La Porte, T. R. (2015). *Organized social complexity*. Princeton University Press.
- Lansberg I S., (1983), *Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*.

- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family business review*, 1(2), 119- 143.
- Lorange, P. (2001). Strategic Re-Thinking in Shipping Companies. *Maritime Policy& Management*, 28, 23-32.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of corporate finance*, 13(5), 829-858.
- Oehmen, J., Thuesen, C., Ruiz, P. P., & Geraldi, J. (2015). Complexity management. *PA, USA*.
- Pacheco, L. M. (2022). Ownership concentration, control, and capital structure in family and non-family firms.
- Pérez-González, F. (2001). Does inherited control hurt firm performance? Working paper Columbia University.
- Poutziouris, P. Z. (2004). Views of family companies on venture capital: empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy. *Family Business Review*, 14, n. 3, pp. 277-291.
- Salimath, M. S., & Orudzheva, L. (2022). Power and Corruption in Family Business: Perspectives and Cases. In *Family Business Debates*, Emerald Publishing Limited.
- Salimath, M. S., & Orudzheva, L. (2022). Power and Corruption in Family Business: Perspectives and Cases. In *Family Business Debates*, Emerald Publishing Limited.
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- Spanos, L., Tsiouri, L., & Xanthakis, M. (2005). Corporate governance rating and family firms: the Greek case. In <https://core.ac.uk/download/pdf/9315164.pdf>
- Tharawat, (2014) Τεύχος 22, Ανάκτηση από: <https://www.tharawat->

magazine.com/economic-impact-family-businesses/

- Theotokas, I. (2018). *Management of Shipping Companies*. London: Routledge.
- Tobak, J., Nagy, A., Petó, K., Fenyves, V., & Nábrádi, A. (2018). The main factors determining effective operation in case of a family business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Tran, U. (2022). The influence of family control and CEO compensation on sustainability disclosure-empirical evidence from Finnish listed companies.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2009). How are US family firms controlled?. *The Review of Financial Studies*, 22(8), 3047-3091.
- Walsh, G. (2011). *Family business succession: Managing the all-important family component*. KPMG Enterprise.
- Wang, X., & Shibing Jiang, M. (2018). Learning alongside and learning apart: Successor nurturing styles in family business succession. *Knowledge Management Research & Practice*, 16(2), 258-266.
- Wu, M., Coleman, M., Rahaman, A. R. A., & Edziah, B. K. (2020). Successor selection in family business using theory of planned behaviour and cognitive dimension of social capital theory: evidence from Ghana. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Zajkowski, R., Safin, K., & Stańczyk, E. The success factors of family and non-family firms: Similarities and differences.
- Zajkowski, R., Safin, K., & Stańczyk, E. The success factors of family and non-family firms: Similarities and differences.
- Γουλιέλμος Α. (2004), *Management Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης
- Θεοτοκάς, Γ.(2012) *Οργάνωση και Διοίκησης Ναυτιλιακών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Αλεξάνδρεια