

**Πτυχιακή εργασία με θέμα:**  
**«Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις»**



**Υπεύθυνος καθηγητής: Βλαχάκης Σωτήρης**

**Φοιτητής: Πετριζίκης Δημήτριος**

**ΙΟΥΝΙΟΣ 2020, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ**



ΔΙΕΘΝΕΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΕΛΛΑΔΟΣ

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ  
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ, ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ & ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

---

Υπεύθυνος καθηγητής:  
Βλαχάκης Σωτήρης

Φοιτητής:  
Πετριτζίκης Δημήτριος

ΙΟΥΝΙΟΣ 2020, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	<b>5</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	<b>5</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>6</b>
<b>ΣΚΟΠΟΣ</b> .....	<b>7</b>
<b>ΣΤΟΧΟΙ</b> .....	<b>7</b>
Γενικός Στόχος.....	7
Ειδικοί Στόχοι.....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΗΚΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	
1.1: ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	8
1.2: ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	11
1.3: ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	14
1.4: ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	17
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	
2.1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	21
2.1.1: Οι δύο επικαλυπτόμενοι κύκλοι.....	21
2.1.2: Το μοντέλο των τριών κύκλων.....	22
2.1.3: Η θεωρία του ανοικτού συστήματος.....	24
2.1.4: Το μοντέλο Denison.....	26
2.2: ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	27
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΑΔΟΧΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b>	
3.1: Ο ΤΡΟΠΟΣ ΠΟΥ ΟΙ ΠΡΟΚΑΤΟΧΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΟΧΗ.....	33
3.2: Ο ΤΡΟΠΟΣ ΠΟΥ ΟΙ ΔΙΑΔΟΧΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΟΧΗ.....	37
3.3: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	40
3.4: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΟΧΗ.....	44
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ “CYCLOPS”</b>	
4.1: ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	47
4.2: ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΡΟΚΑΤΟΧΟΥ.....	48
4.3: ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΔΙΑΔΟΧΟΥ.....	50
4.4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΑΡΜΟΔΙΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ.....	53

<b>ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>54</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>55</b>
ΒΙΒΛΙΑ.....	55
ΑΡΘΡΑ.....	55
ΕΡΕΥΝΕΣ.....	57
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ & ΠΙΝΑΚΕΣ.....	58
Σ.Α.Π.....	59
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....</b>	<b>60</b>

## **ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ & ΠΙΝΑΚΩΝ**

### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ:**

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: : Γεωγραφική κατανομή ανά ήπειρο των μεγαλύτερων οικογενειακών επιχειρήσεων του κόσμου (2017 – 2019).....	11
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Παγκόσμια κατανομή των οικογενειακών επιχειρήσεων ανά τομέα δραστηριοποίησης (2017 – 2019).....	12
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Πόσο έτοιμη είναι η εταιρεία σας να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις των επόμενων 10 έως 20 ετών σε κάθε μία από τις ακόλουθες κατηγορίες;.....	13
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Ποσοστό οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ευρώπη ανά χώρα.....	14
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Η προτεραιότητα των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων τα επόμενα 2 έτη .....	19
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Οι δύο επικαλυπτόμενοι κύκλοι.....	21
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: : Το μοντέλο των τριών κύκλων.....	22
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: Θεωρία ανοικτού συστήματος.....	25
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: Το μοντέλο Denison.....	27
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: Τα κυριότερα μέρη της επιχείρησης που σκοπεύουν να μεταβιβάσουν οι προκάτοχοι στην επόμενη γενιά.....	35
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: Οι προτεραιότητες των οικογενειακών επιχειρήσεων κατά την διαδοχή.....	36

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: Οι κυριότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι προηγούμενοι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων κατά την διαδοχή.....	37
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: Η μελλοντική θέση που επιθυμούν να έχουν οι διάδοχοι στην επιχείρηση σε 5 χρόνια.....	39
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: Πραγματοποιούν συναντήσεις τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	42

## **ΠΙΝΑΚΕΣ:**

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Οι 40 μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη σε σχέση με τον ετήσιο τζίρο τους.....	16
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.....	18

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Για την ολοκλήρωση και την ανάπτυξη αυτής της εργασίας συνέβαλαν κάποιοι άνθρωποι τους οποίους θα ήθελα να ευχαριστήσω. Πρωτίστως τον καθηγητή μου κύριο Βλαχάκη Σωτήρη, για την συνεχή υποστήριξη κατά την διάρκεια εκπόνησης της εργασίας, παρέχοντάς μου συμβουλές και πληροφορίες. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κύριο Κανίδα Νικόλαο για τις σημαντικές πληροφορίες που μου έδωσε, αλλά και για τον χρόνο που αφιέρωσε για την ολοκλήρωση της εργασίας. Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως την κύρια Κανίδου Μαρία για την φιλική της στάση αλλά και για το μεγάλο ενδιαφέρον που έδειξε για την εργασία, παρέχοντάς μου πολύ σημαντικές πληροφορίες. Τέλος, ευχαριστώ θερμά την κυρία Ζαχαριάδου Ζαχαρούλα διότι χωρίς την δική της υποστήριξη η εργασία θα ήταν αδύνατον να ολοκληρωθεί.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρακάτω εργασία με θέμα «Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις» αποτελεί την πτυχιακή εργασία του τμήματος «Διοίκησης Οργανισμών, Μάρκετινγκ και Τουρισμού» με κατεύθυνση «Μάρκετινγκ και επικοινωνίες» και πρόκειται για μια έρευνα συλλογής δευτερογενών στοιχείων και μελέτης περίπτωσης, που έχει ως σκοπό τη συλλογή

πληροφοριών για την διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Στη παρακάτω εργασία παρατίθενται οι ορισμοί των οικογενειακών επιχειρήσεων και τα γενικά τους χαρακτηριστικά και αναλύεται ο τρόπος λειτουργίας τους παγκοσμίως αλλά και στην Ελλάδα. Έπειτα γίνεται αναφορά σε επιστημονικά μοντέλα, που αναλύουν τον τρόπο λειτουργίας και αποφάσεων των οικογενειακών επιχειρήσεων, που είναι το μοντέλο των δύο κύκλων, το μοντέλο τριών κύκλων, το ανοιχτό σύστημα και το μοντέλο Denison. Έπειτα παρουσιάζονται τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Γίνεται εκτενής αναφορά στο πώς αντιμετωπίζουν το ζήτημα της διαδοχής οι προκάτοχοι και τι ενέργειες πραγματοποιούν, έτσι ώστε να είναι επιτυχής η αλλαγή σκυτάλης στην οικογενειακή επιχείρηση. Ακόμα παρουσιάζονται οι απόψεις και η οπτική γωνία των διαδόχων στο ζήτημα της διαδοχής και ο βαθμός ετοιμότητας τους, στο να αναλάβουν την οικογενειακή επιχείρηση. Αναλύεται ο τρόπος που πραγματοποιείτε η διαδικασία της διαδοχής και παρουσιάζονται επιστημονικά μοντέλα διαδοχής και τα κυριότερα προβλήματα που προκύπτουν κατά την διαδικασία της διαδοχής. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση της μελέτης περίπτωσης και την ανάλυση των αποτελεσμάτων της. Τέλος προκύπτουν συμπεράσματα από την σύγκριση των πληροφοριών που συλλέχτηκαν από την συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε σε έναν προκάτοχο και μία διάδοχο οικογενειακής επιχείρησης και της βιβλιογραφίας.

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η συγκεκριμένη εργασία με θέμα «Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις» είναι μια εργασία στα πλαίσια της σχολής «Διοίκησης Οργανισμών, Μάρκετινγκ και Τουρισμού». Για την ολοκλήρωση της εργασίας πραγματοποιήθηκε αναζήτηση και επεξεργασίας έγκυρων δεδομένων και πληροφοριών από δευτερογενής πηγές, αλλά και από μελέτη περίπτωσης. Παρακάτω θα γίνει μια σύντομη περιγραφή του περιεχομένου των κεφαλαίων. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι ορισμοί των οικογενειακών επιχειρήσεων και κάποια γενικά τους χαρακτηριστικά, στο δεύτερο κεφάλαιο παρατίθενται οι θεωρητικές προσεγγίσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων καθώς και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στην διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων και τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την διαδοχή. Τέλος στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτή.

## **ΣΚΟΠΟΣ**

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση της διαδικασίας διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων και ιδιαίτερα η συμβολή των διαδόχων στην επιχείρηση.

## **ΣΤΟΧΟΙ**

### **Γενικός Στόχος**

Η αναζήτηση πληροφοριών σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις και την διαδικασία διαδοχής.

### **Ειδικοί Στόχοι**

- Τι ορίζεται ως οικογενειακή επιχείρηση;
- Ποια η κατάσταση που επικρατεί στην αγορά για τις οικογενειακές επιχειρήσεις;
- Τι προβλήματα αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις;
- Σε τι βαθμό είναι διατεθειμένοι οι προκάτοχοι να παραδώσουν την επιχείρηση στους διαδόχους;
- Έχουν προετοιμάσει το έδαφος κατάλληλα οι προκάτοχοι για τους διαδόχους;
- Σε τι βαθμό είναι διατεθειμένοι οι διάδοχοι να αναλάβουν την επιχείρηση;
- Έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα έτσι ώστε να διαδεχτούν την επιχείρηση;
- Ποια είναι η διαδικασία μετάβασης της επιχείρησης;
- Τι προσπάθειες καταβάλουν οι διάδοχοι ώστε να εφαρμόσουν την φιλοσοφία τους;
- Ποια τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την διαδοχή;

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν βασική πηγή ευημερίας και σταθερότητας στην παγκόσμια οικονομία και κοινωνία μας (Hall & Astrachan, 2015), καθώς αποτελούν σημαντικοί παράγοντες στην ανάπτυξη αναδυόμενων οικονομιών (Suehiro, 1993) και συχνά θεωρούνται πιο αξιόπιστες από άλλους τύπους επιχειρήσεων. Οι ηγέτες τους είναι οι απόλυτοι επιχειρηματίες (Hall & Astrachan, 2015). Όπως έχει τονίσει ο επικεφαλής του ελεγκτικού τμήματος της "ΕΥ" Ελλάδος της Κεντρικής και Νοτιοανατολικής Ευρώπης κύριος Βασίλειος Καμινάρης, *«η οικογενειακή επιχείρηση δεν έχει συγκεκριμένο ορισμό, μια επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως οικογενειακή όταν περνάει από τη μια γενιά στην άλλη, δημιουργώντας οικογενειακή κληρονομιά και οικονομική αξία για τη συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας»* (Κομινάρης, 2017). Ο όρος οικογενειακή επιχείρηση πριν το 1980 εμφανιζόταν περιστασιακά και μόλις το 1980 καταγράφεται το πρώτο επιστημονικό περιοδικό, αφιερωμένο στις οικογενειακές επιχειρήσεις με τίτλο Family Business Review (Astrachan, 2003).

Παρακάτω θα παρατεθούν διάφοροι ορισμοί των οικογενειακών επιχειρήσεων:

*«Η επιχείρηση η οποία, στην πράξη, ο έλεγχος ασκείται από τα μέλη μιας συγκεκριμένης οικογένειας»* (Bernard, 1975).

*«Η επιχείρηση όπου η ιδιοκτησία ελέγχεται από ένα άτομο ή από τα μέλη μίας οικογένειας»* (Barnes & Henson, 1976).

*«Η επιχείρηση κατά της οποίας η δραστηριότητα ταυτίζεται με την εμπλοκή τουλάχιστον δύο γενεών μιας οικογένειας και αυτή η εμπλοκή έχει αμοιβαία επιρροή τόσο στις πολιτικές της επιχείρησης όσο και στα συμφέροντα και στους στόχους της οικογένειας»* (Donnelley, 1964).



«Η επιχείρηση της οποίας η πολιτική ή/και η στρατηγική επηρεάζονται από ένα ή περισσότερα μέλη μιας οικογένειας. Η επιρροή αυτή ασκείται είτε μέσω της ιδιοκτησίας είτε μέσω της συμμετοχής των μελών της οικογένειας στη διοίκηση» (Davis, 1983).

«Ο οικονομικός οργανισμός ο οποίος ελέγχεται από μία ή περισσότερες οικογένειες, οι οποίες ασκούν συγκεκριμένο βαθμό επιρροής με την έννοια της επαρκούς επιρροής στη διαχείριση του οργανισμού ή στην επιβολή συγκεκριμένων δράσεων» (Dreux, 1990).

«Μια επιχείρηση είναι οικογενειακή εάν τα μέλη της οικογένειας κατέχουν τουλάχιστον το 60% του δικαιώματος» (Donkels & Frolich, 1991).

«Η επιχείρηση της οποίας η ιδιοκτησία ανήκει στα μέλη μιας οικογένειας ενώ, ταυτόχρονα, τουλάχιστον ένα μέλος της οικογένειας είναι ο ιδιοκτήτης και ένα ακόμη μέλος της οικογένειας απασχολείται ή/και συνδράμει στην επιχειρηματική δραστηριότητα, ακόμη και εάν δεν θεωρείται επίσημα υπάλληλος» (Lyman, 1991).

«Η επιχείρηση στην οποία ο έλεγχος μεταβιβάζεται ή προσδοκάται ότι θα μεταβιβαστεί σε νεότερο μέλος της οικογένειας» (Churchill & Hatten, 1993).

«Η επιχείρηση στην οποία η ιδιοκτησία είναι συγκεντρωμένη και οι ιδιοκτήτες ή οι συγγενείς τους εμπλέκονται στη διαδικασία διαχείρισης» (Welsch, 1993).

«Μια επιχείρηση θεωρείται οικογενειακή όταν η ιδιοκτησία και η διοίκηση ασκούνται από μία οικογένεια και τα μέλη της επιδιώκουν την ενίσχυση, τη διατήρηση ή και την επέκταση της επιχείρησης στα πλαίσια της συγγένειας και της οικογενειακής βάσης» (Litz, 1995).

«Η τυπική οικογενειακή επιχείρηση χαρακτηρίζεται ως ένας οργανισμός ο οποίος ελέγχεται και συνήθως, διοικείται από μέλη της οικογένειας» (Shanker & Astrachan, 1996).

«Θεωρούν οικογενειακή επιχείρηση οποιαδήποτε επιχείρηση λειτουργεί υπό τον ιδρυτή της ή μέλους της οικογένειας του» (Gomez – Meija et al, 1998).

«Η επιχείρηση η οποία διοικείται ή/και διευθύνεται με την πρόθεση να διαμορφώσει και να διεκδικήσει το όραμα μιας επιχειρηματικής μονάδας που να ελέγχεται από έναν κυρίαρχο συνασπισμό μελών μιας οικογένειας ή μικρού αριθμού οικογενειών με τρόπο ώστε να διατηρηθεί από γενιά σε γενιά» (Westhead et al, 2001).

«Θεωρούν οικογενειακή επιχείρηση οποιαδήποτε επιχείρηση στην οποία η οικογένεια – ιδρυτής κατέχουν μέρος της επιχείρησης ή συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο» (Anderson & Reeb, 2003).

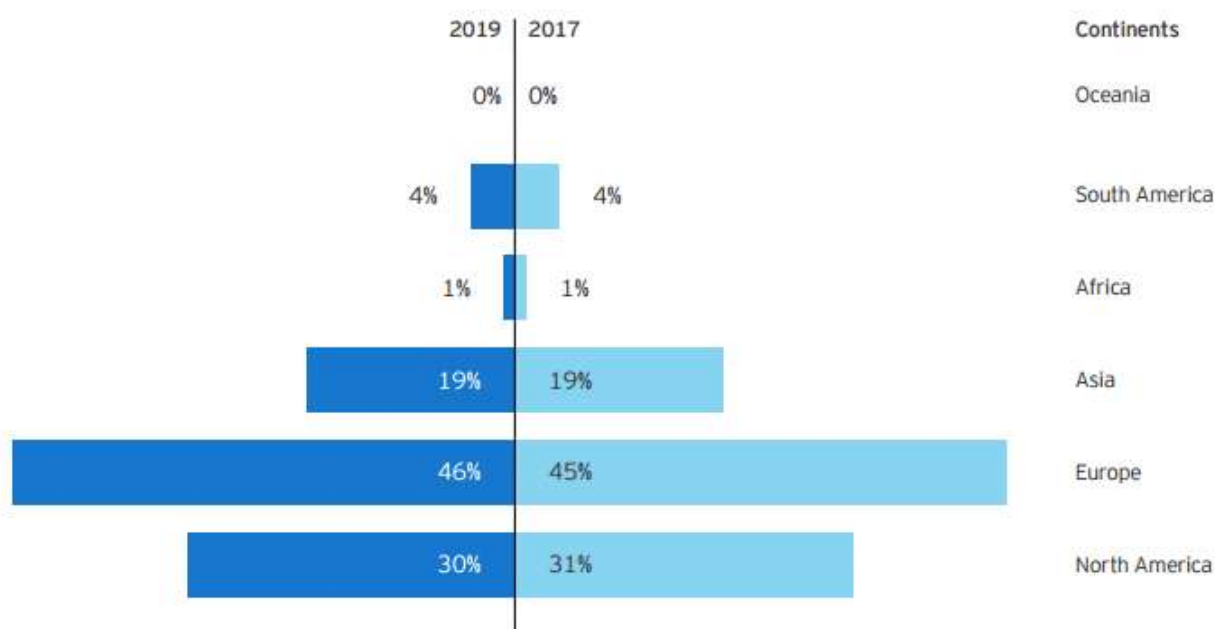
«Οικογενειακές επιχειρήσεις είναι εκείνες τις οποίες το 51% τουλάχιστον των μετοχών κρατούνται από μια οικογένεια ή συγγενικές οικογένειες, τα μέλη της οικογένειας καταλαμβάνουν την πλειοψηφία της ανώτερης ομάδας διοικήσεως και οι ιδιοκτήτες, έχουν ευθύνη σε καθημερινή βάση για την διοίκηση της επιχείρησης» (Pricewaterhouse Coopers, 2007).

«Οικογενειακές επιχειρήσεις είναι οι επιχειρήσεις όπου η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στη λήψη αποφάσεων βρίσκεται στη κατοχή φυσικού ή φυσικών προσώπων, που έχουν ιδρύσει την επιχείρηση. Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων στη λήψη αποφάσεων είναι άμεση ή έμμεση και τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής συμμετέχει ουσιαστικά στη διοίκηση της επιχείρησης» (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2009).

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι τα σημαντικότερα κριτήρια που λαμβάνουν υπόψη οι επιστήμονες για να ορίσουν μια επιχείρηση ως οικογενειακή, είναι ο βαθμός κατά τον οποίο τα μέλη της οικογένειας έχουν ανάμειξη στην λειτουργία, την ιδιοκτησία και την διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης, ακόμα αναφέρετε ως βασικό χαρακτηριστικό το να κατέχουν μέλη της οικογένειας μεγάλο μέρος των μετοχών της οικογενειακής επιχείρησης. Τέλος αρκετοί ορισμοί συμφωνούν στο ότι μία επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως οικογενειακή αν συμμετάσχει παραπάνω από μία γενιά ή υπάρχει πρόθεση να συμμετέχει η επόμενη γενιά.

## 1.2 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν βασικό κύτταρο της επιχειρηματικότητας σε όλο τον κόσμο και ξεπερνούν το 80% του συνόλου των επιχειρήσεων στις περισσότερες δυτικές οικονομίες (Κομινάρης, 2017). Είναι ανθεκτικές και επιβιώνουν στο πέρασμα των χρόνων, οι παράγοντες που τις κάνουν ανθεκτικές είναι πολλοί, όμως ξεχωρίζουν ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της διοίκησης, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των δομών, οι χρηματοδοτικές επιλογές, η προσήλωση στην καινοτομία και η εξωστρέφεια (Κεφαλάς & Γεωργίου, 2015).



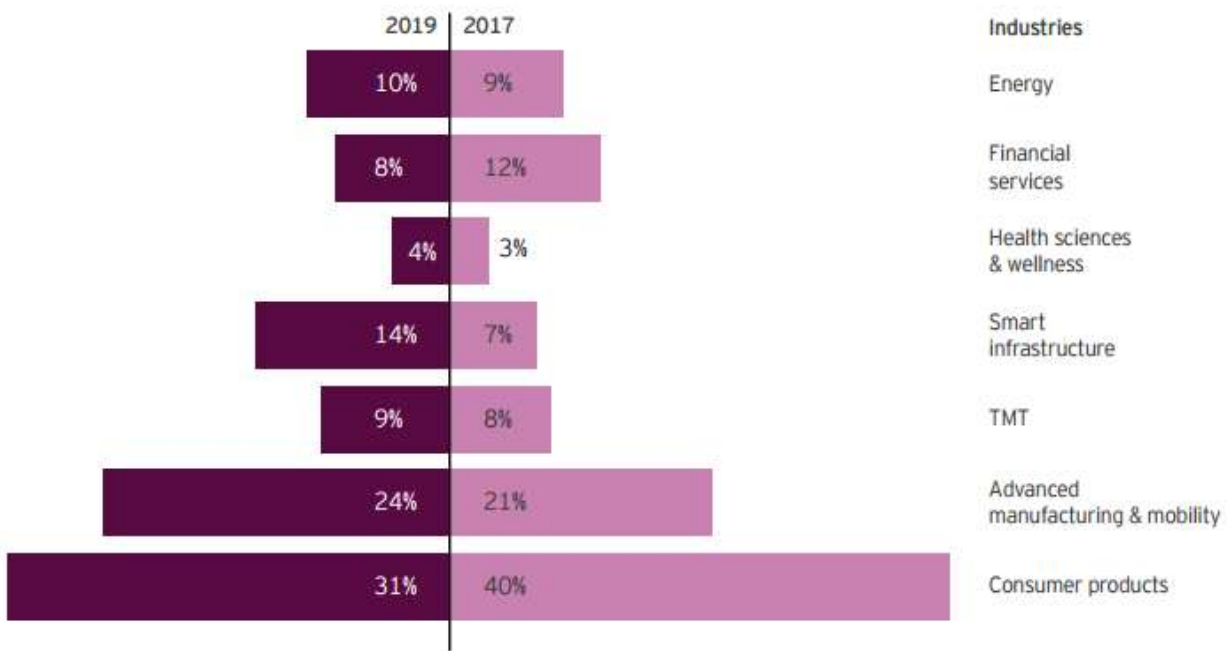
### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Γεωγραφική κατανομή ανά ήπειρο των μεγαλύτερων οικογενειακών επιχειρήσεων του κόσμου (2017 – 2019)**

ΠΗΓΗ: EY and University of St. Gallen (2019), How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age, Διαθέσιμο στο:

[https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/growth/global-family-business-index-2019.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/growth/global-family-business-index-2019.pdf) Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020

Η κατανομή των μεγαλύτερων οικογενειακών επιχειρήσεων του κόσμου σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα το 2017 και το 2019 δεν παρουσιάζουν μεγάλες μεταβολές. Πιο

συγκεκριμένα δεν παρουσιάζουν καμία μεταβολή η Ωκεανία, όπου έχει 2 εταιρείες, η Αφρική με 4 και η Ασία με 94 μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις. Πολύ μικρές μεταβολές παρουσιάζουν η Νότια Αμερική που από 22 εταιρίες το 2017 έπεσε στις 20, η Βόρεια Αμερική που από 154 εταιρείες το 2017, το 2019 έχει 150 και η μόνη ήπειρος που έχει έστω και μία μικρή αύξηση είναι η Ευρώπη που από 224 το 2017 οι εταιρείες αυξάνονται σε 230 το 2019.



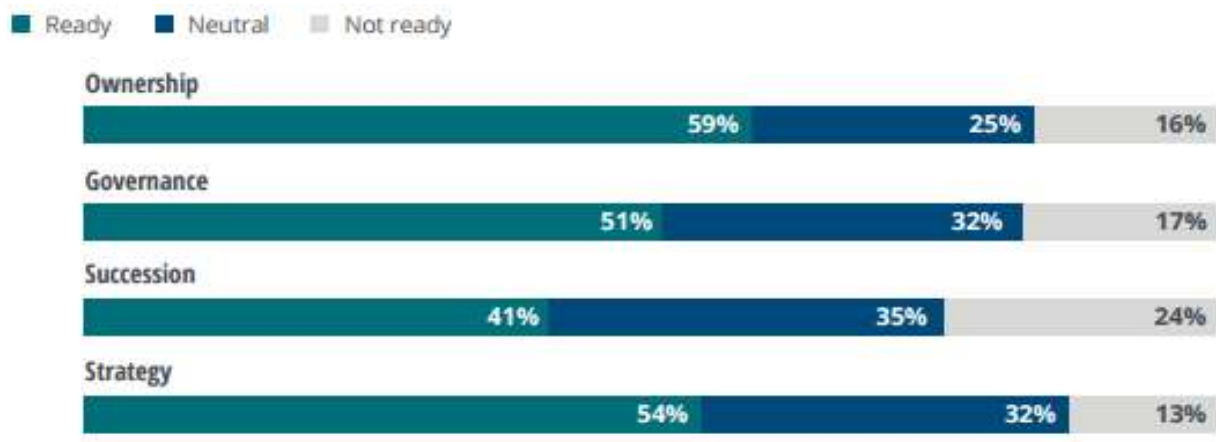
## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Παγκόσμια κατανομή των οικογενειακών επιχειρήσεων ανά τομέα δραστηριοποίησης (2017 – 2019)

ΠΗΓΗ: EY and University of St. Gallen (2019), How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age, Διαθέσιμο στο:

[https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/growth/global-family-business-index-2019.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/growth/global-family-business-index-2019.pdf) Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα ο κύριος κλάδος που δραστηριοποιούνται οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι στα καταναλωτικά προϊόντα (40% του μεριδίου αγοράς το 2017, 31% το 2019), παρόλο που υπάρχει αισθητή μείωση (202 επιχειρήσεις το 2017, 157 το 2019). Ένας ακόμα κύριος κλάδος δραστηριοποίησης των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι των προηγμένων κατασκευών (21% του μεριδίου αγοράς το 2017, 24% το 2019) όπου παρουσιάζει μερική αύξηση (103 επιχειρήσεις το 2017, 122 το 2019). Τέλος

δραστηριοποιούνται και στον κλάδο των έξυπνων υποδομών (7% το 2017, 14% το 2019) όπου παρουσιάζουν ραγδαία αύξηση (35 επιχειρήσεις το 2017, 68 το 2019).



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Πόσο έτοιμη είναι η εταιρεία σας να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις των επόμενων 10 έως 20 ετών σε κάθε μία από τις ακόλουθες κατηγορίες;**

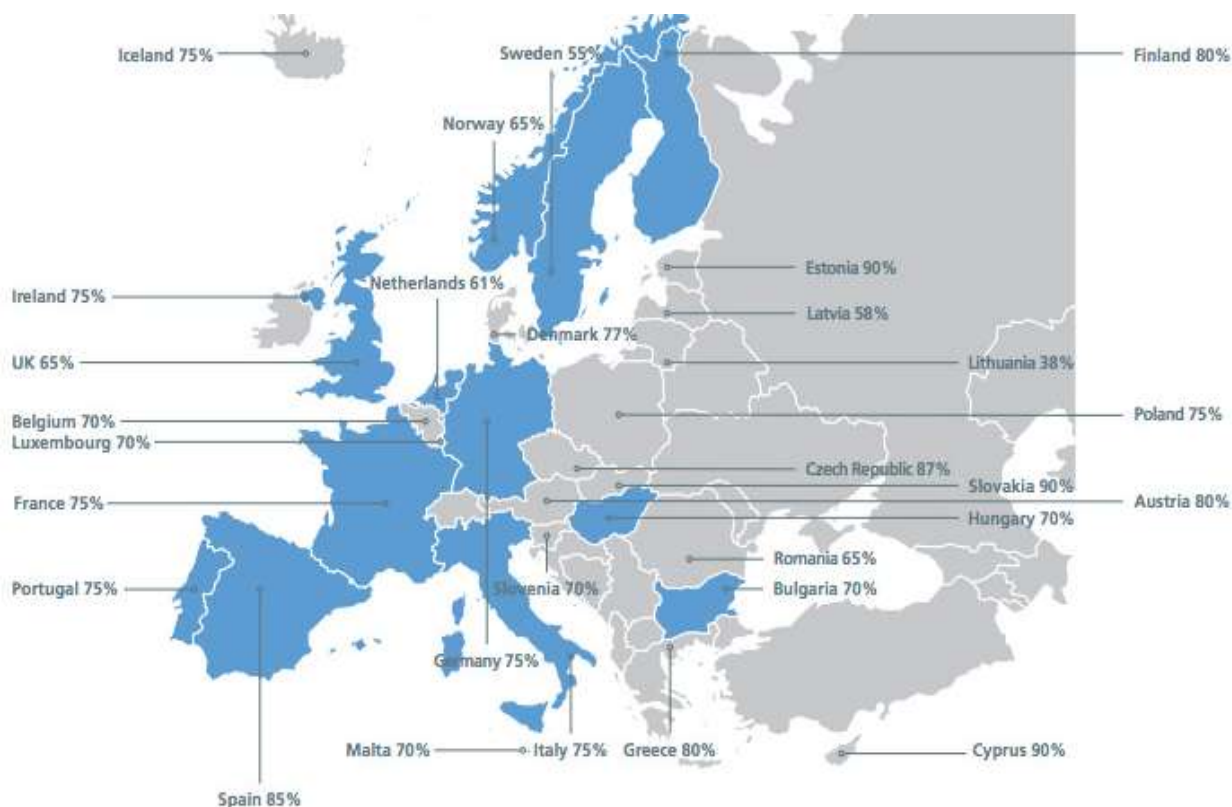
ΠΗΓΗ: DELOITTE (2019), Long-term goals, meet short-term drive, Διαθέσιμο στο:

[https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011\\_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI\\_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf) Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020

Στο παραπάνω διάγραμμα διαπιστώνουμε ότι στο ερώτημα που τέθηκε στις οικογενειακές επιχειρήσεις όσο αναφορά την ετοιμότητα για τα επόμενα 10 – 20 χρόνια σχετικά με την ιδιοκτησία, την διακυβέρνηση, την διαδοχή και την στρατηγική, οι επιχειρήσεις κατά κύριο λόγο δηλώνουν ετοιμότητα και ουδετερότητα και μόνο σχετικά με την διαδοχή το ποσοστό ετοιμότητας είναι κάτω από το 50%. Η ετοιμότητα των επιχειρήσεων για το μέλλον μπορεί να διαπιστωθεί και από το ότι το ένα τρίτο (34%) των οικογενειακών επιχειρήσεων στοχεύουν σε διψήφια ποσοστά ανάπτυξης (πάνω από 10%) τα επόμενα χρόνια, σε σύγκριση με το ένα τέταρτο (26%) των μη οικογενειακών επιχειρήσεων (ΕΥ, 2018).

### 1.3 ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Σύμφωνα με τον πρόεδρο της EFB, Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τη βάση της κοινωνικής οικονομίας της αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της υπεύθυνης ιδιοκτησίας και της μακροπρόθεσμης επιχειρηματικότητας (Libano, 2019). Ο ευρωπαίος επίτροπος προϋπολογισμού και ανθρωπίνου δυναμικού Günther Hermann Oettinger αναφέρει ότι «Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη πρέπει να θεωρηθούν ως μέρος του πολιτιστικού ιστού της.



#### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Ποσοστό οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ευρώπη ανά χώρα**

ΠΗΓΗ: European Family Business (2016), Facts & Figures In Europe, this unique category plays a vital role for the economy, Διαθέσιμο στο

<http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures> Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020

Όπως φαίνεται στο παραπάνω χάρτη της Ευρώπης, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων σε κάθε χώρα, ακόμα και στις χώρες που αποτελούν τις μεγαλύτερες “δυνάμεις” της γηραιάς ηπείρου. Μόνο στη Λιθουανία

(38%), τη Σουηδία (55%) και τη Λετονία (58%) το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι κάτω από το 60%. Όμως σε χώρες όπως την Εσθονία (90%), τη Σλοβακία (90%) και την Κύπρο (90%) το ποσοστό φτάνει ακόμα και το 90% του συνόλου των επιχειρήσεων στην εκάστοτε χώρα. Ο γενικός γραμματέας του European Family business επισημαίνει ότι «Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της Ευρωπαϊκής οικονομίας. Η συνεχής δέσμευσή τους για επενδύσεις και η δημιουργία θέσεων εργασίας στήριξαν πολλές οικονομίες κατά τη διάρκεια της ύφεσης. Σε αυτές τις στιγμές της πολιτικής αστάθειας, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτέλεσαν μία σταθεροποιητική δύναμη για την Ευρώπη» (Navarro-Rubio, 2018).

Σύμφωνα με έρευνα της Deutsche bank και του European Family Business στην Ευρώπη, οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο για την οικονομία. Αυτή η μοναδική κατηγορία εταιρειών αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό μέρος κατά μέσο όρο 40-50% όλων των θέσεων εργασίας της ευρωπαϊκής ιδιωτικής απασχόλησης, δηλαδή περισσότερες από 60 εκατομμύρια θέσεις εργασίας. Στην Ευρώπη δραστηριοποιούνται περισσότερες από 14 εκατομμύρια οικογενειακές επιχειρήσεις και κατέχουν περίπου το 50% του Ευρωπαϊκού ΑΕΠ (Deutsche bank & European Family Business, 2018).

Ο επικεφαλής εταιρικών πελατών της Deutsch bank επισημαίνει ότι «Σε όλη την Ευρώπη, οι οικογενειακές επιχειρήσεις βρίσκονται σε καλή θέση να αντιμετωπίσουν τις τρέχουσες και τις μελλοντικές προκλήσεις. Στηρίζονται στις αξίες τους, είναι ευέλικτες, καινοτόμες και πάνω όλα, είναι επιτυχημένες. Είναι ανοιχτές για νέες εξελίξεις και μπορούν να εκτιμήσουν με βεβαιότητα τα οφέλη της καινοτομίας» (Bender, 2018).

Ένας από τους παράγοντες που ενισχύει την επιχειρηματική αισιοδοξία μεταξύ των ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων είναι το γεγονός ότι ο κύκλος εργασιών διατηρείται σε υψηλά επίπεδα. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την KPMG έδειξε ότι οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 59% αναφέρουν ότι ο τζίρος αυξήθηκε κατά τους 12 τελευταίους μήνες, σημειώνοντας άνοδο από το 58% του 2018 και το 54% του 2016. Σε ποσοστό 28% δηλώνουν ότι ο τζίρος παρέμεινε σταθερός τον τελευταίο χρόνο, σημειώνοντας ελάχιστη βελτίωση σε σύγκριση με τα προηγούμενα 2 χρόνια (KPMG & European Family Business, 2019). Από την έρευνα που πραγματοποίησε η KPMG στις ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις οι ιδιοκτήτες τους δήλωσαν ότι είναι αισιόδοξοι ή πολύ αισιόδοξοι για το μέλλον σε ποσοστό 62%, μόνο ένα 8% των οικογενειακών επιχειρήσεων δήλωσαν απαισιόδοξοι. Οι χώρες με τα μεγαλύτερα ποσοστά αισιοδοξίας

στην ευρωπαϊκή ήπειρο είναι η Ιρλανδία που το 56% είναι αισιόδοξοι και το 35% των ερωτηθέντων είναι πολύ αισιόδοξοι. Η Πορτογαλία που το 62% είναι αισιόδοξοι και το 16% πολύ αισιόδοξοι και τέλος η Ολλανδία όπου και εδώ το 62% των ερωτηθέντων δηλώνουν αισιόδοξοι και το 5% πολύ αισιόδοξοι. Για την αισιοδοξία των ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν συμβάλει κάποιοι παράγοντες, όπως ο κύκλος εργασιών που το 59% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι ο τζίρος αυξήθηκε το τελευταίο χρονικό διάστημα (54% το 2016 και 58% το 2018) και το 28% δήλωσαν ότι ο τζίρος παρέμεινε σταθερός σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια. Άλλος ένας παράγοντας είναι η διεθνής δραστηριότητα, όπου το 37% των οικογενειακών επιχειρήσεων αναφέρουν αυξημένη διεθνή δραστηριότητα. Τα μεγαλύτερα ποσοστά παρουσιάζονται από εταιρείες της Κροατίας, του Βελγίου, της Ιρλανδίας και της Αυστρίας. Να τονιστεί ότι το 35% των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησαν ότι η γεωγραφική επέκταση αποτελεί βασικό στόχο για τα επόμενα 2 χρόνια (KPMG & European Family Business, 2019). Σχετικά με την χρηματοδότηση των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ευρώπη, το 49% των επιχειρήσεων θεωρούν ελκυστική την επανεπένδυση των κερδών, το 41% την τραπεζική χρηματοδότηση, το 31% τα προσωπικά ή οικογενειακά κεφάλαια (μετοχικά ή δανειακά), το 26% τις κλαδικές συμμαχίες, το 18% τα κεφάλαια ή την δανειακή χρηματοδότηση από εξωτερικούς συνεταιίρους και μόλις το 8% από κεφαλαιαγορές (εισαγωγή στο χρηματιστήριο ή έκδοση ομολόγων (KPMG & European Family Business, 2019).

Η Campden FB δημιούργησε την παρακάτω λίστα με τις 100 κορυφαίες οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη, τα έσοδα των επιχειρήσεων αυτών φτάνουν τα 1,8 τρισεκατομμύρια ευρώ, δηλαδή σχεδόν το 14% του ευρωπαϊκού ΑΕΠ, κάτι που αποδεικνύει την σημαντικότητα των επιχειρήσεων αυτών στην ευρωπαϊκή οικονομία. Οι επιχειρήσεις από την Γερμανία, που αποτελεί την μεγαλύτερη δύναμη της Ευρώπης, καταλαμβάνουν 36 θέσεις στην λίστα και διαθέτει την κορυφαία οικογενειακή επιχείρηση, την αυτοκινητοβιομηχανία Volkswagen, την ακολουθούν η Ιταλία με 15 και η Γαλλία με 14 οικογενειακές επιχειρήσεις. Το Ηνωμένο Βασίλειο παρότι αποτελεί μια από τις δυνάμεις της Ευρώπης, λόγω του ότι δεν διαθέτει μεγάλο ποσοστό οικογενειακών επιχειρήσεων όπως έχει προαναφερθεί, εκπροσωπείται στην λίστα μόνο με 4 οικογενειακές επιχειρήσεις.



## ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Οι 40 μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη σε σχέση με τον ετήσιο τζίρο τους

Rank	Company	Family	Country	Sector	Revenue 2011 (bn)	Revenue 2010 (bn)	Family ownership
1	Volkswagen	Piëch/Porsche	Germany	Automobiles	€ 159.34	€ 126.88	32.2%*
2	Fiat and Fiat Industrial	Agnelli	Italy	Automobiles & parts	€ 83.86*	€ 57.18	30%*
3	ArcelorMittal	Mittal	Luxembourg	Steel	€ 71.85	€ 59.66	40.83%
4	BMW	Quandt	Germany	Automobiles	€ 68.82	€ 60.48	46.7%
5	Metro Group	Haniel/Schmidt-Ruttenbeck	Germany	Wholesale	€ 66.70	€ 67.26	50.01% <sup>1*</sup>
6	Schwarz Group	Schwarz	Germany	Retail	€ 64.00*	€ 60.00*	100%*
7	PSA Peugeot Citroën	Peugeot	France	Automobiles	€ 59.91	€ 56.06	25.2%
8	Louis Dreyfus	Dreyfus	The Netherlands	Trading house	€ 57.00*	€ 56.81*	100%*
9	Aldi	Albrecht	Germany	Supermarkets	€ 56.00*	€ 54.00*	100%*
10	Robert Bosch	Bosch	Germany	Consumer goods & auto parts	€ 51.40*	€ 47.26	92% - 7%*
11	Auchan Group	Mulliez	France	Supermarkets	€ 44.37	€ 42.49	87.8%
12	AP Moller – Maersk	Mc-Kinney Moller	Denmark	Transportation	€ 43.36	€ 42.40	54.79%
13	E Leclerc	Leclerc	France	Supermarkets	€ 37.80	€ 34.77	100%*
14	Roche Group	Oeri/Hoffman	Switzerland	Pharmaceuticals	€ 35.37	€ 39.48	45.01% - 5% <sup>4</sup>
15	Bouygues	Bouygues	France	Conglomerate	€ 32.71	€ 31.23	29.6%*
16	Koç Holding	Koç	Turkey	Conglomerate	€ 32.35	€ 22.99	75%*
17	Anheuser-Busch InBev	Stichting Foundation	Belgium	Brewing	€ 29.86	€ 27.76	45%*
18	Haniel	Haniel	Germany	Conglomerate	€ 27.35	€ 27.43	100%
19	Heraeus Holding	Heraeus	Germany	Precious metals	€ 25.84	€ 22.03	100%
20	Ikea	Kamprad	Sweden	Furniture	€ 25.17*	€ 23.54*	40% <sup>1*</sup>
21	LVMH	Arnault	France	Luxury goods & retail	€ 23.66	€ 20.32	46.5%
22	L'Oréal	Bettencourt	France	Cosmetics	€ 20.34	€ 19.50	30.8%
23	Mercadona	Roig	Spain	Supermarkets	€ 17.83	€ 16.49	80%
24	SHV Holdings	Fentener van Vlissingen	The Netherlands	Conglomerate	€ 17.36	€ 16.01	100%*
25	Heineken	Heineken	The Netherlands	Brewing	€ 17.12	€ 16.13	50.01%
26	El Corte Inglés	Álvarez	Spain	Department stores	€ 16.41*	€ 16.36*	> 50%
27	Kuehne + Nagel	Kuehne	Switzerland	Shipping	€ 16.30	€ 16.85	53.3% - 4.3%*
28	Sodexo	Bellon	France	Food services	€ 16.05*	€ 15.26*	37.7%
29	BCD Holdings	Van Vlissingen	The Netherlands	Travel	€ 15.91	€ 13.54	100%
30	Henkel	Henkel	Germany	Consumer & industrial goods	€ 15.61	€ 15.09	53.21%*
31	Bertelsmann	Bertelsmann	Germany	Publishing & media	€ 15.25	€ 15.07	80.8% - 19.1% <sup>7</sup>
32	Sonepar	Coinse/Lambert	France	Electrical equipment	€ 14.70	€ 13.40	100%
33	Lactalis	Besnier	France	Dairy products	€ 14.70	€ 9.40	100%
34	Hennes & Mauritz	Persson	Sweden	Clothing retail	€ 14.55*	€ 14.34*	37.7% - 68.7% <sup>9</sup>
35	Inditex	Ortega	Spain	Clothing retail	€ 13.79*	€ 12.54*	58.28%
36	Associated British Foods	Weston	UK	Food & household products	€ 13.53*	€ 12.43*	54.5%
37	Boehringer Ingelheim	Boehringer	Germany	Pharmaceuticals	€ 13.20	€ 12.59	100%
38	Marquard & Bahls	Weiser	Germany	Oil & energy	€ 13.00*	€ 12.59	100%*
39	PPR	Pinault	France	Luxury goods & retail	€ 12.23	€ 11.01	40.7%
40	Edizione (Benetton Group)	Benetton	Italy	Holding company	€ 12.00*	€ 11.60	100%

ΠΗΓΗ: CAMPDENFB (2012), TOP 100 FAMILY BUSINESSES IN EUROPE, Διαθέσιμο στο <http://www.campdenfb.com/article/top-100-family-businesses-europe-1> Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020

### 1.4 ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το 80% του συνόλου των επιχειρήσεων στην Ελλάδα αποτελούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις (European Family business, 2016), όπου συνεισφέρουν στα δύο τρίτα του ΑΕΠ της χώρας και των θέσεων εργασίας (Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών, 2019), ενώ συνεχίζουν να στηρίζουν την ελληνική οικονομία, έχοντας επιδείξει αξιοσημείωτες αντοχές απέναντι στην κρίση. Ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων στην

Ελλάδα αποτελούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπου χωρίζονται σε 3 κατηγορίες (πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις) σύμφωνα με το άρθρο 2 του παραρτήματος της Επίσημης Εφημερίδας της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αναλυτικότερα ως πολύ μικρή επιχείρηση ορίζεται αυτή που απασχολεί λιγότερους από δέκα εργαζομένους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ. Ως μικρή ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ και ως μεσαία, αυτή που απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζομένους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2003). Στην Ελλάδα σύμφωνα με το Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιά υπάρχουν 752 χιλιάδες πολύ μικρές επιχειρήσεις, δηλαδή αποτελούν το 97,66% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ακόμα υπάρχουν 16 χιλιάδες μικρές επιχειρήσεις (2,08%) και τέλος 2 χιλιάδες μεσαίες επιχειρήσεις (0,26%) (Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιά, 2011).

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα**

	<b>ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>	<b>ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</b>
<b>ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΕΣ</b>	752.000	97,66%
<b>ΜΙΚΡΕΣ</b>	16.000	2,08%
<b>ΜΕΣΑΙΕΣ</b>	2.000	0,26%

ΠΗΓΗ: Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιά, (2011), Βασικά Χαρακτηριστικά των ΜμΕ στην Ελλάδα, Διαθέσιμο στο

[http://www.bep.gr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=761&Itemid=19](http://www.bep.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=761&Itemid=19)

Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020

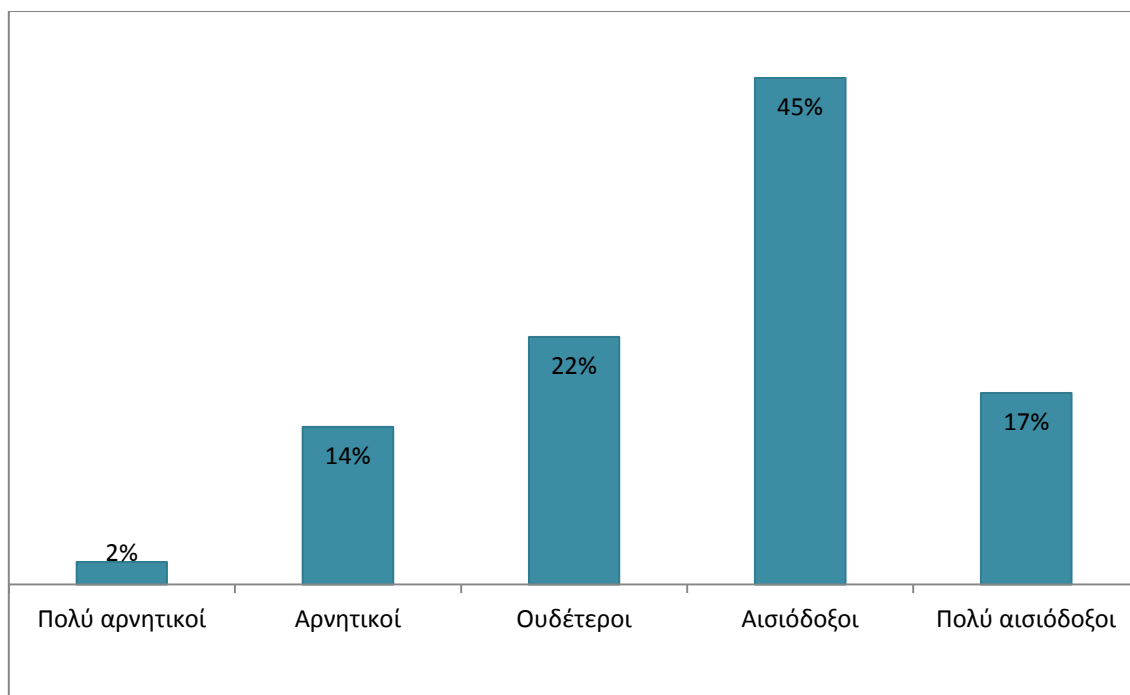
Παρότι οι πολύ μικρές επιχειρήσεις αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των οικογενειακών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα δεν συνεισφέρουν ιδιαίτερα στην παραγωγικότητα (14 χιλιάδες ευρώ ανά εργαζόμενο), ιδιαίτερα άμα συγκρίνουμε το ευρωπαϊκό που βρίσκεται στις 35 χιλιάδες ευρώ ανά εργαζόμενο, δηλαδή κατά 60% μεγαλύτερο. Στις μικρές επιχειρήσεις το ποσοστό της Ευρώπης είναι μεγαλύτερο κατά 35%

και στις μεσαίες επιχειρήσεις κατά 25% (ΕΥ & ΣΕΒ, 2018). Συμπεραίνουμε από τα παραπάνω δεδομένα ότι το πρόβλημα, στην συγκεκριμένη περίπτωση βρίσκεται στις πολύ μικρές επιχειρήσεις.

Ο CEO της Crowe SOL αναφέρει ότι η ιδιαιτερότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, σε σχέση με το εξωτερικό, είναι ότι οι αξίες που διέπουν την οικογένεια διαπερνούν το όραμα της εταιρείας. Ο ηγέτης της επιχείρησης ξέρει πού θέλει να φτάσει, επειδή ο σκοπός του είναι να εξασφαλίσει την επόμενη γενιά. Όμως για να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις της ευμετάβλητης αγοράς και να επιτευχθεί η βιωσιμότητα της εταιρείας, απαιτείται στρατηγική που θα εξασφαλίζει την κερδοφορία και την ανταγωνιστική κυριαρχία της επιχείρησης εντός και γιατί όχι και εκτός ελληνικής αγοράς, σε βάθος χρόνου (Φαλτσέτας, 2018).

Ο αντιπρόεδρος της KPMG στην Ελλάδα αναφέρει ότι *«Παρά τα φλέγοντα, διεθνή ζητήματα της απειλής μιας νέας ύφεσης, της διόγκωσης του λαϊκισμού, της γεωπολιτικής αβεβαιότητας, του Brexit, της κλιματικής αλλαγής, οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα συμπλέουν με τις επιχειρήσεις στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης ως προς την αισιόδοξη θεώρηση του μέλλοντος, και της πίστης ότι τα προβλήματα δεν είναι ανυπέρβλητα. Επαναπενδύοντας τα κέρδη τους στην κύρια επιχειρηματική τους δραστηριότητα, στο ανθρώπινο δυναμικό, τις νέες τεχνολογίες και την ανάπτυξη της καινοτομίας, προετοιμάζονται για να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις προκλήσεις του νέου οικονομικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Παράλληλα όμως με τα επιχειρηματικά θέματα θα πρέπει να εστιάσουν την προσοχή τους και στη δυναμική της οικογένειας και να διαχειριστούν την πολυπλοκότητα των σχέσεων, διασφαλίζοντας τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα της επιχείρησης και την ευημερία της οικογένειας»* (Αποστολάκης, 2019).

Στην Ελλάδα οι οικογενειακές επιχειρήσεις δηλώνουν αισιόδοξες ή πολύ αισιόδοξες σε ποσοστό 62%, αναλυτικότερα όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα το 45% δήλωσαν αισιόδοξοι και το 17% πολύ αισιόδοξοι, ποσοστό που είναι αρκετά μεγαλύτερο από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο. Ακόμα οι απαισιόδοξοι στην Ελλάδα ανέρχεται στο 14%, σχεδόν διπλάσιος από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (8%) (KPMG & European Family Business, 2019).



#### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Η προτεραιότητα των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων τα επόμενα 2 έτη**

ΠΗΓΗ: KPMG & European Family Business (2019), Ευρωπαϊκό Βαρόμετρο οικογενειακών Επιχειρήσεων, Διαθέσιμο στο:

<http://assets.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2019/12/European-Family-Barometer-2019-el.pdf> Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020

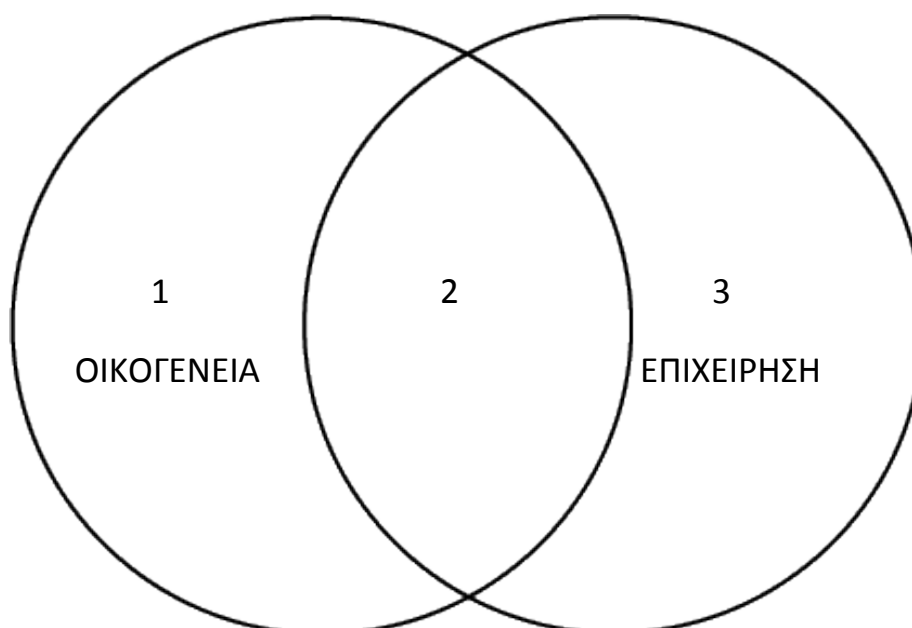
Η αισιοδοξία των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων οφείλεται κυρίως στο ότι το 59% των ερωτηθέντων αναφέρουν ότι αυξήθηκε ο κύκλος εργασιών και το 28% ότι παρέμεινε σταθερός (KPMG & European Family Business, 2019). Ακόμα στο ότι παραπάνω από το ένα τρίτο των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων (33%) ανέφεραν αυξημένη διεθνή δραστηριότητα τους τελευταίους μήνες (KPMG & European Family Business, 2019). Η επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές για τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί βασική προτεραιότητα σε ποσοστό 50%, στο ίδιο ποσοστό βρίσκεται και η διαφοροποίηση σε νέα προϊόντα/ υπηρεσίες. Όμως οι σημαντικότερες προτεραιότητες για τις ελληνικές επιχειρήσεις αποτελούν η ενίσχυση της καινοτομίας (69%), όπου για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και κυρίως για τις μικρές αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα που έχουν να διαχειριστούν και η εκπαίδευση και η κατάρτιση του προσωπικού σε ποσοστό 64% (KPMG & European Family Business, 2019).

## 2<sup>ο</sup> ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### 2.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

#### 2.1.1 Οι δύο επικαλυπτόμενοι κύκλοι

Η μελέτη της οικογενειακής επιχείρησης ως συστημάτων ξεκίνησε με μερικά αυτόνομα άρθρα το 1960 και το 1970 όπου επικεντρώθηκαν σε προβλήματα που εμποδίζουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις (Gersick, Davis, McCollom & Lansberg, 1997). Αργότερα επινοήθηκε το μοντέλο των δύο επικαλυπτόμενων κύκλων όπου διαθέτει δύο επικαλυπτόμενα συστήματα, την “οικογένεια” και την “επιχείρηση”. Η “περιοχή 1” συμβολίζει τα μέλη που ανήκουν στην οικογένεια, δηλαδή μέλη της οικογένειας που δεν συμμετέχουν στην επιχείρηση (π.χ. μία σύζυγος), η “περιοχή 2” συμβολίζει τα μέλη που ανήκουν στην επιχείρηση, δηλαδή άτομα που ανήκουν στην επιχείρηση αλλά όχι στην οικογένεια (π.χ. ένας εργαζόμενος εκτός οικογένειας) και η “περιοχή 3” τα μέλη που ανήκουν ταυτόχρονα και στα δύο υποσυστήματα (οικογένεια και επιχείρηση), δηλαδή άτομα που είναι και μέλη της οικογένειας αλλά και μέλη της επιχείρησης (για παράδειγμα ένας πατέρας).



## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Οι δύο επικαλυπτόμενοι κύκλοι

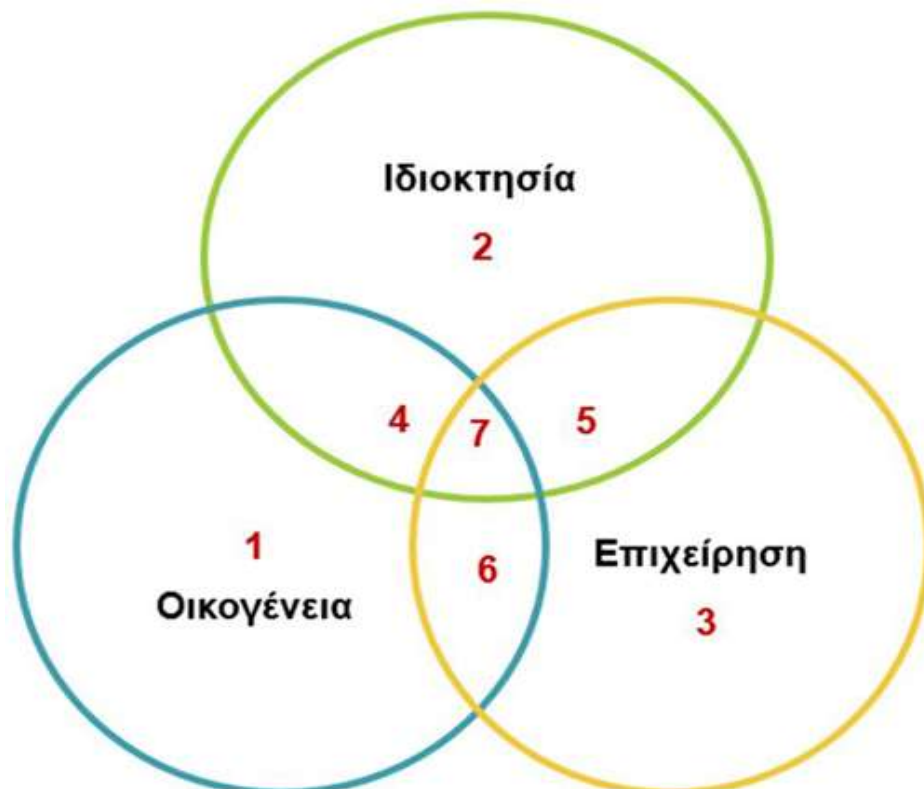
ΠΗΓΗ: Handbook of research on family business (2006), Διαθέσιμο στο:

[https://books.google.gr/books?id=tJ6Mf6jakwC&pg=PA69&lpg=PA69&dq=lansberg+dual-system+thinking&source=bl&ots=yWUISd48kz&sig=ACfU3U0-wUemz3BzuYEn6e8KVIOPVIDuTQ&hl=el&sa=X&ved=2ahUKewiWmM\\_ohKnpAhVAQxUIHfh0AOMQ6AEwAHoECACQAQ#v=onepage&q=lansberg%20dual-system%20thinking&f=false](https://books.google.gr/books?id=tJ6Mf6jakwC&pg=PA69&lpg=PA69&dq=lansberg+dual-system+thinking&source=bl&ots=yWUISd48kz&sig=ACfU3U0-wUemz3BzuYEn6e8KVIOPVIDuTQ&hl=el&sa=X&ved=2ahUKewiWmM_ohKnpAhVAQxUIHfh0AOMQ6AEwAHoECACQAQ#v=onepage&q=lansberg%20dual-system%20thinking&f=false)

Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020

### 2.1.2 Το μοντέλο των τριών κύκλων

Το 1978 ο Ο καθηγητής John Davis μαζί με τον καθηγητή Renato Tagiuri δημιούργησαν το μοντέλο των τριών κύκλων στο Harvard Business School. Το μοντέλο των τριών κύκλων αποτελεί στην ουσία την εξέλιξη του μοντέλου των δύο επικαλυπτόμενων κύκλων. Ο καθηγητής του MIT, John Davis όπως χαρακτηριστικά αναφέρει, το μοντέλο των τριών κύκλων «παραμένει το πλέον ευρέως αποδεκτό πλαίσιο, το οποίο χρησιμοποιείται παγκοσμίως για την ανάλυση θεμάτων που αφορούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Μέρος της χρησιμότητάς του έγκειται στο γεγονός πως είναι σχετικά απλό. Μπορείς να κατανοήσεις την πολυπλοκότητα των ζητημάτων και των οπτικών σε ένα σύστημα οικογενειακής επιχείρησης χωρίς να “πελαγώσεις” εξαιτίας των πάρα πολλών διαστάσεων» (Davis,2019).



## **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: Το μοντέλο των τριών κύκλων**

ΠΗΓΗ: CAPITAL (2019), Οικογενειακές επιχειρήσεις: ένα ευαίσθητο "οικοσύστημα", Διαθέσιμο στο: <https://www.capital.gr/me-apopsi/3348823/oikogeneiakes-epixeiriseis-ena-euaisthito-oikosustima> Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020

Αυτό όμως που κάνει το μοντέλο των τριών κύκλων διαχρονικό και επίκαιρο παρά το πέρασ τον χρόνων, είναι ότι προσαρμόζεται εύκολα στις συνεχείς μεταβολές της κοινωνίας γενικότερα αλλά και των οικογενειακών επιχειρήσεων ειδικότερα (Davis, 2019).

Αναλυτικότερα, το μοντέλο των τριών κύκλων περιγράφει το οικογενειακό επιχειρηματικό σύστημα ως τρία ανεξάρτητα, αλλά και επικαλυπτόμενα υποσυστήματα (οικογένεια, επιχείρηση και ιδιοκτησία). Κάθε άτομο σε μία οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να τοποθετηθεί σε μία από τις επτά περιοχές που δημιουργούνται από τους τρεις επικαλυπτόμενους κύκλους. Όλα τα μέλη της οικογένειας βρίσκονται στον μπλε κύκλο, όλοι οι υπάλληλοι στον κίτρινο και όλοι οι κάτοχοι της επιχείρησης στον πράσινο κύκλο. Τα άτομα που έχουν μία σύνδεση με την εταιρεία σε οποιοδήποτε υποσύστημα, θα βρίσκονται σε μία από τις εξωτερικές περιοχές 1, 2 και 3. Τα άτομα που συνδέονται με δύο υποσυστήματα με την επιχείρηση θα βρίσκονται σε μία από τις επικαλυπτόμενες περιοχές 4, 5 και 6. Τέλος τα άτομα που θα συνδέονται και με τα τρία υποσυστήματα θα βρίσκονται στην περιοχή 7 (Gersick, Davis, McCollom & Lansberg, 1997).

Παρακάτω θα παρατεθούν οι περιοχές του μοντέλου των τριών κύκλων:

**Περιοχή 1:** Μέλη της οικογένειας που δεν είναι ούτε εργαζόμενοι, ούτε μέτοχοι

**Περιοχή 2:** Μέτοχοι που δεν ανήκουν ούτε στην οικογένεια, αλλά και δεν εργάζονται στην επιχείρηση

**Περιοχή 3:** Εργαζόμενοι της επιχείρησης που δεν είναι ούτε μέλη της οικογένειας, αλλά ούτε και μέτοχοι της επιχείρησης

**Περιοχή 4:** Μέλη της οικογένειας που είναι ταυτόχρονα και μέτοχοι της επιχείρησης, αλλά δεν εργάζονται στην επιχείρηση

**Περιοχή 5:** Εργαζόμενοι στην επιχείρηση που είναι ταυτόχρονα και μέτοχοι, αλλά δεν ανήκουν στην οικογένεια

**Περιοχή 6:** Μέλη της οικογένειας που εργάζονται και στην επιχείρηση, αλλά δεν είναι μέτοχοι

**Περιοχή 7:** Μέλη της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση και ταυτόχρονα είναι και μέτοχοι

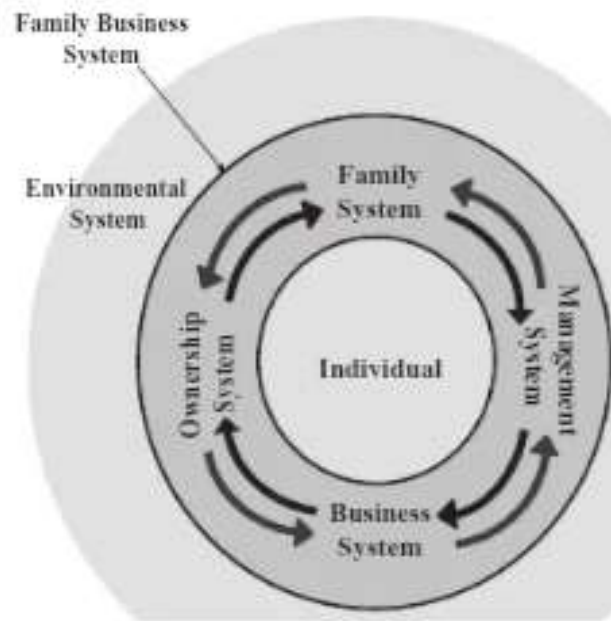
Συμπεραίνουμε από τα παραπάνω, ότι οι αποφάσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα, διότι εμπλέκεται το υποσύστημα οικογένεια και μία απόφαση που μπορεί σε μία μη οικογενειακή επιχείρηση να είναι απλοϊκή, στην οικογενειακή να μην είναι.

### **2.1.3 Η θεωρία του ανοιχτού συστήματος**

Σε αντίθεση με τα κλειστά συστήματα, τα ανοιχτά συστήματα ενσωματώνουν πιθανές αλληλεπιδράσεις του οργανισμού και του ευρύτερου περιβάλλοντος (Pieper & Klein, 2007). Σύμφωνα με την θεωρία των ανοιχτών συστημάτων, ο οργανισμός αποτελεί ένα σύστημα το οποίο εμπεριέχει κάποια υποσυστήματα, αλλά ταυτόχρονα και αυτός αποτελεί ένα υποσύστημα ενός ευρύτερου συστήματος (Naumann & Lincoln, 1989). Οι Pieper και Klein δημιούργησαν την προσέγγιση του συστήματος και θεώρησαν ότι πρέπει να αναλύσουμε τις αλληλεπιδράσεις καθενός από τα υποσυστήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων με το περιβάλλον. Το σύστημα "οικογενειακή επιχείρηση" βρίσκεται σε συνεχή επαφή με το περιβάλλον, μέσω ενός από τα υποσυστήματα του, τα οποία και αυτά έχουν τις δικές τους αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους (Pieper & Klein 2007).

Το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος χρησιμοποιείται ευρέως για την ανάλυση των αλληλεπιδράσεων προκειμένου να ξεμπλέξουν πολύπλοκες καταστάσεις. Η θεωρία αναφέρει ότι ένα μοντέλο μίας οικογενειακής επιχείρησης περιλαμβάνει κάποια βασικά στοιχεία: το άτομο, την οικογενειακή επιχείρηση, το περιβάλλον και τα υποσυστήματα (οικογένεια, επιχείρηση, ιδιοκτησία και διαχείριση).





### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: Θεωρία ανοικτού συστήματος

ΠΗΓΗ: Scribd (2016), The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms, Διαθέσιμο στο: <https://www.scribd.com/document/331166934/A-System-Approach-to-Modeling-Family-Firms> Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020

#### Άτομο:

Το άτομο αποτελεί την βάση της ανάλυσης στη θεωρία του ανοικτού συστήματος, παρότι πολύ συχνά παραλείπεται σε άλλες αναλύσεις των οικογενειακών επιχειρήσεων. Τα άτομα μπορούν να ανήκουν σε διάφορα υποσυστήματα ταυτόχρονα και με τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου ( δεξιότητες, αξίες κτλ.) να επηρεάζουν τις αποφάσεις στο εκάστοτε υποσύστημα (Pieper & Klein, 2007). Για παράδειγμα ο πατέρας μίας οικογένειας αποτελεί ταυτόχρονα και μέλος της διοίκησης της οικογενειακής επιχείρησης και επηρεάζει αποφάσεις και στα δύο αυτά υποσυστήματα.

#### Οικογενειακή επιχείρηση:

Η οικογένεια και η επιχείρηση αποτελούν υποσυστήματα της οικογενειακής επιχείρησης και η μεγαλύτερη διαφορά μεταξύ της οικογενειακής επιχείρησης και της μη οικογενειακής επιχείρησης, είναι ότι η οικογένεια επιδρά σημαντικά στην λήψη αποφάσεων μιας οικογενειακής επιχείρησης (Pieper & Klein, 2007).

Περιβάλλον:

Οι οργανισμοί και οι οικογενειακές επιχειρήσεις ειδικότερα δεν λειτουργούν μεμονωμένα, αλλά ως μέρος ενός ευρύτερου οικονομικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος.

Παραδείγματα του περιβάλλοντος των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, η κυβέρνηση και άλλοι φορείς (Pieper & Klein, 2007).

Ιδιοκτησία και διαχείριση:

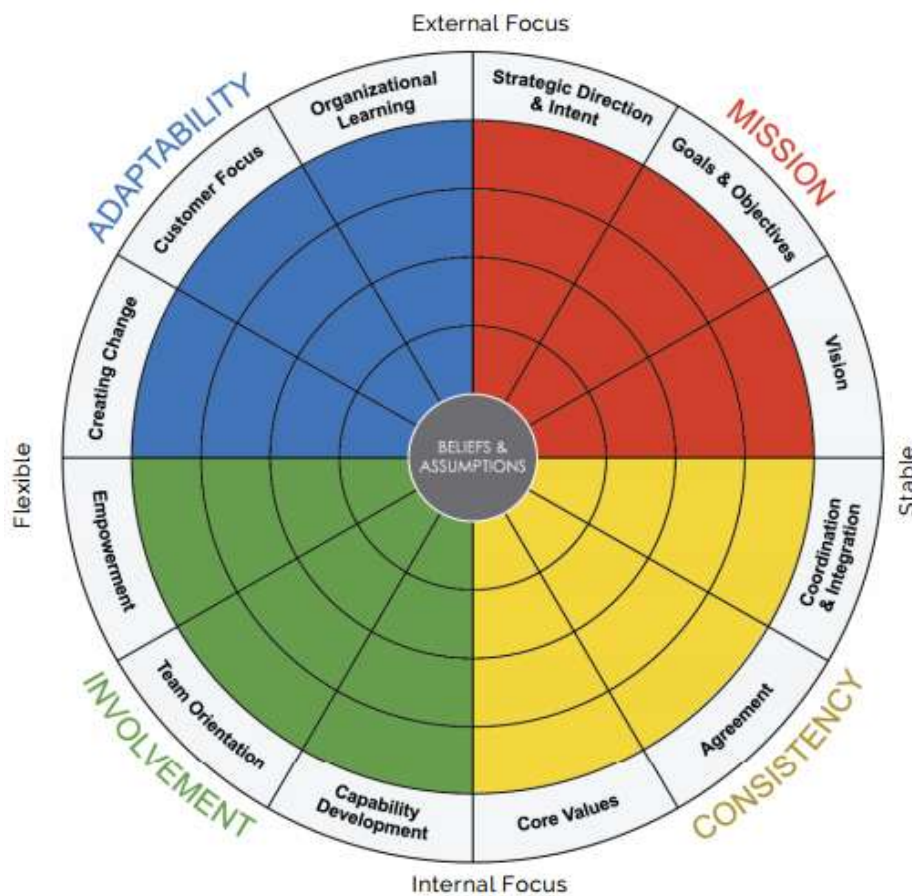
*«Τα υποσυστήματα ιδιοκτησίας ή/ και διαχείρισης συνδέουν την οικογένεια και τα επιχειρησιακά υποσυστήματα του συστήματος οικογενειακής επιχείρησης. Η οικογένεια παρέχει στην επιχείρηση κεφάλαια και εργατικό δυναμικό. Τα επιχειρηματικά υποσυστήματα, με τη σειρά τους, παρέχουν στην οικογένεια θέσεις εργασίας, καθώς και οικονομικές και μη χρηματοοικονομικές αποδόσεις» (Pieper & Klein, 2007).*

#### **2.1.4 Το μοντέλο Denison**

Το μοντέλο Denison βασίζεται σε έρευνες και πρακτικές παραπάνω από 25 χρόνων από τον Daniel Denison και William Neale. Είναι ένα μοντέλο που συνδέει την οργανωτική κουλτούρα με τις μετρήσεις της οργανωτικής απόδοσης, όπως είναι η πελατειακή ικανοποίηση, η ικανοποίηση των εργαζομένων, η αύξηση των πωλήσεων, η απόδοση κεφαλαίων, η απόδοση επένδυσης, η ποιότητα και άλλα πολλά. Χαρακτηρίζεται ως η θεωρία προσέγγισης της επιχειρησιακής κουλτούρας και έχει ως στόχο να διαφανεί ο ιδιαίτερος χαρακτήρας της επιχειρησιακής κουλτούρας των οικογενειακών επιχειρήσεων (Denison Consulting, 2009).

Στο κέντρο της ανάλυσης του μοντέλου αυτού βρίσκονται οι “πεποιθήσεις και οι υποθέσεις” και γύρω του βρίσκονται τα τέσσερα χαρακτηριστικά: η προσαρμοστικότητα (adaptation), ο σκοπός (mission), η συνέπεια (consistency) και ο βαθμός ανάμειξης (involvement). Τα τέσσερα αυτά χαρακτηριστικά διαθέτουν ένα χρώμα στο σχήμα που ακολουθεί για την ευκολότερη ανάλυση του. Με μπλε χρώμα συμβολίζεται η προσαρμοστικότητα, με κόκκινο ο σκοπός, με κίτρινο η συνέπεια και με πράσινο ο βαθμός ανάμειξης. Τα χαρακτηριστικά αυτά χωρίζονται και αυτά με την σειρά τους σε 3 υποκατηγορίες – δείκτες, όπου κάθε δείκτης αποτελείται από 4 ερωτήσεις, οπότε συνολικά

το μοντέλο διαθέτει 48 ερωτήσεις. Τέλος το μοντέλο χωρίζεται σε ημισφαίρια: εσωτερικό/ εξωτερικό και ευέλικτο/ σταθερό (Denison Consulting, 2009).



### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: Το μοντέλο Denison

ΠΗΓΗ: Denison Consulting (2009), Introduction to the Denison model, Διαθέσιμο στο: <https://www.denisonconsulting.com/wpcontent/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf> Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020

### 2.2 Τα κυριότερα προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν αρκετά προβλήματα στην καθημερινότητα τους, κάποια από τα οποία οφείλονται στο ότι αποτελούν οικογενειακές επιχειρήσεις. Με τα κυριότερα προβλήματα όμως που έρχονται αντιμέτωπες είναι: το ζήτημα της διαδοχής, τη στρατηγική, τη διακυβέρνηση και τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών της επιχείρησης.

### **Το πρόβλημα της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις:**

Το ζήτημα της διαδοχής, αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, διότι μια επιτυχημένη παράδοση από την μία γενιά στην άλλη, είναι περίπλοκη υπόθεση. Σημαντικό είναι να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση, στο ότι πρέπει η επόμενη γενιά να δείχνει εκτίμηση για τα επιτεύγματα της προηγούμενης γενιάς και η προηγούμενη γενιά να εκτιμά την επόμενη και να κατανοεί την ανάγκη για αλλαγή, δίνοντας χώρο στους νέους ηγέτες να καταθέσουν νέες ιδέες (Davis, 2019). Το πρόβλημα της διαδοχής όμως ξεκινάει από την αρχή, στις περισσότερες περιπτώσεις οι οικογενειακές επιχειρήσεις αργούν να ξεκινήσουν τις συζητήσεις με τους υποψήφιους διαδόχους, μη γνωρίζοντας πιο είναι το κατάλληλο σημείο εκκίνησης των συζητήσεων, κάτι που δημιουργεί προβλήματα στην συνέχεια, διότι οι συζητήσεις περί διαδοχής διαρκούν μήνες ή ακόμα και χρόνια (Davis, 2019). Αυτό αποδεικνύεται και από έρευνα που πραγματοποιήθηκε και δείχνει ότι παρότι το 71% της προηγούμενης γενιάς και το 68% της επόμενης γενιάς δήλωσαν ότι δεν έχουν πρόβλημα να συζητούν θέματα κληρονομιάς – διαδοχής, όμως μόνο 31% της προηγούμενης γενιάς και το 29% της επόμενης έχουν κάνει συζητήσεις σχετικά με το θέμα αυτό (Allianz Life Insurance Company, 2005). Όλη αυτή η ολιγωρία στις συζητήσεις περί διαδοχής όπως αναφέρει ο πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος του Pacific Business Group on Health (PBGH), οδηγεί στο να μη γνωρίζει η μεγαλύτερη γενιά ποιος είναι ο καταλληλότερος για την συνέχιση της επιχείρησης και από την πλευρά της νεότερης γενιάς, να μην γνωρίζει αν τελικά θα είναι ο νέος ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης (Lansky, 2020). Παρόλα αυτά η παλαιότερη γενιά όπως και η νεότερη, τις περιπτώσεις φορές επιθυμεί να συνεχιστεί η οικογενειακή επιχείρηση από άτομο εντός της οικογένειας, διότι η ανάπτυξη, η εμπλοκή και η παρακίνηση της επόμενης γενιάς οικογενειακών ηγετών είναι η μεγαλύτερη πρόκληση. Η λογική πίσω από αυτά τα συναισθήματα είναι ξεκάθαρη. Οι ιδιοκτήτες της οικογένειας, θέλουν να εμπλέξουν την επόμενη γενιά για να διατηρήσουν την επιχείρηση ως πηγή οικογενειακής υπερηφάνειας, να διατηρήσουν την κληρονομιά των ιδρυτών, διατηρώντας την εντός της οικογένειας και να διατηρήσουν τις αξίες και την εικόνα της οικογένειας στην κοινωνία, δεδομένου ότι τόσο λίγες οικογενειακές επιχειρήσεις επιβιώνουν ως στην τρίτη γενιά, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός αυτό (McKinsey & Company, 2016).

### **Το πρόβλημα της στρατηγικής των οικογενειακών επιχειρήσεων:**

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι το ζήτημα της στρατηγικής. Σύμφωνα με τον καθηγητή Steven Miller, «*οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει να αφιερώνουν χρόνο κατά την διάρκεια της ημέρας, στη συζήτηση του οράματος και στη δημιουργία στρατηγικών για την αντιμετώπιση των αλλαγών στην αγορά και την επίτευξη των στόχων*» (Miller, 2020). Κάθε οικογενειακή επιχείρηση χρειάζεται μια καλά καθορισμένη στρατηγική. Μια επιχειρηματική στρατηγική ή ένα επιχειρηματικό σχέδιο, περιλαμβάνει την ανάπτυξη μιας επίσημης προσέγγισης για το πώς θα λειτουργεί η επιχείρηση, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον. Δεν είναι εύκολο να δημιουργηθεί η στρατηγική για οποιαδήποτε επιχείρηση, αλλά η ανάπτυξη ενός σχεδίου για μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να είναι ιδιαίτερα περίπλοκη, επειδή περιλαμβάνει ένα μοναδικό σύνολο προκλήσεων. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απαραίτητος για μια οικογενειακή επιχείρηση για να επιβιώσει για πολλές γενιές. Μια οικογενειακή επιχείρηση που βασίζεται σε μια λογική οικογενειακή επιχειρηματική στρατηγική έχει μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας (Family Business Matters, 2020). Ένα στρατηγικό σχέδιο μιας οικογενειακής επιχείρησης προσδιορίζει βασικά ζητήματα, θέτει στόχους, αναπτύσσει ένα σχέδιο δράσης και εφαρμόζει μια συμφωνημένη στρατηγική (Family Business Matters, 2020). Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα διευθυντικό εργαλείο με το οποίο οι διαχειριστές διαμορφώνουν την επιχειρηματική στρατηγική. Η διαδικασία αυτή απαιτεί από τους διαχειριστές να συλλέγουν δεδομένα, να τα αναλύουν και να κατασκευάζουν εναλλακτικές λύσεις, αξιολογώντας και χρησιμοποιώντας επιχειρηματικές προβλέψεις, για να οδηγήσουν την οικογενειακή επιχείρηση σε μία καλύτερη κατάσταση (Mazzola, Marchisio & Astrachan, 2014). Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας για το μέλλον μιας οικογενειακής επιχείρησης. Έρευνες έχουν δείξει ότι ένας από τους τρεις πιο σημαντικούς παράγοντες στην μακροχρόνια ευημερία των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός. Διότι βοηθά στην αποσαφήνιση των στόχων, στην εξασφάλιση των στόχων και παρέχει τον λεπτομερή ανάλυση της πορείας που θα πρέπει να ακολουθηθεί για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί (Pendergast, 2020). Ο όρος στρατηγικός σχεδιασμός όπως αναφέρει ο καθηγητής John Ward αναφέρεται συνήθως στη διαδικασία ανάπτυξης επιχειρηματικής στρατηγικής για κερδοφόρα ανάπτυξη. Έχει σχεδιαστεί για να δημιουργεί γνώσεις για την επιχείρηση και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση, παρέχει ένα συστηματικό τρόπο υποβολής

βασικών επιχειρηματικών ερωτήσεων. Το αποτέλεσμα πρέπει να είναι ένα καλά προετοιμασμένο στρατηγικό σχέδιο που περιγράφει συγκεκριμένα βήματα για τη βελτίωση και την ικανοποίηση πελατών, την αύξηση κέρδους, την αναζωογόνηση και την προετοιμασία της επιχείρησης για την επόμενη γενιά. Το σχέδιο δηλώνει επίσης την επιλεγμένη αποστολή της επιχείρησης, προσδιορίζει την κατεύθυνση της μελλοντικής ανάπτυξης και τέλος δείχνει τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να γίνει πιο ανταγωνιστική (Ward, 1988). Παρατηρείται αρκετές φορές ότι στις οικογενειακές επιχειρήσεις το μακροπρόθεσμο σχέδιο τους, δεν ταυτίζεται με τους στόχους που έχουν τεθεί. Αυτό οφείλεται στο ότι οι στόχοι των νεότερων, σε σχέση με τους στόχους των παλαιότερων μελών συχνά συγκρούονται, δημιουργώντας έτσι πρόβλημα στην “κατεύθυνση” της επιχείρησης και οδηγώντας τα μέλη σε συγκρούσεις. Μόνο το 35% των μελών μιας επιχείρησης συμφωνεί πλήρως με την στρατηγική που έχει τεθεί και ένα 60% των μελών συμφωνεί εν μέρει, ή δεν συμφωνεί καθόλου (Deloitte, 2019).

#### **Το πρόβλημα της διακυβέρνησης στις οικογενειακές επιχειρήσεις:**

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα σχετικά με την διακυβέρνηση τους, πρέπει να υπάρχει ένα κοινό όραμα μεταξύ των νεότερων και των παλαιότερων γενεών και το κλειδί για την επίτευξη αυτού, όπως αναφέρει ο καθηγητής Steven Miller, είναι η ανοιχτή και διαφανής επικοινωνία (Miller, 2020). Η διακυβέρνηση αναφέρεται στις δομές, τις διαδικασίες και τον έλεγχο της εταιρείας. Αφορά τις σχέσεις μεταξύ τη διοίκησης, του διοικητικού συμβουλίου και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης. Η καλή καθημερινή διοίκηση συμβάλλει στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και την ενίσχυση της απόδοσης της επιχείρησης (IFC, 2018). Όπως αναφέρει ο εταίρος της KPMG Dominic Pelligana η διακυβέρνηση χωρίζεται σε τέσσερις κατηγορίες: διαχείριση, εισόδημα, έλεγχος και μετοχικό κεφάλαιο. Η εστίαση στους παραπάνω τέσσερις πυλώνες διασφαλίζει ότι κάθε επιχείρηση έχει σαφή διακυβέρνηση, βοηθώντας τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων να διασφαλίσουν την επιτυχία της στρατηγικής τους (Pelligana, 2017). Όπως αναφέρεται σε άρθρο του “family business consulting group” τα πρώτα χρόνια λειτουργίας των οικογενειακών επιχειρήσεων, η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων είναι απλή, μιας και δεν υπάρχει ιδιαίτερη πολυπλοκότητα στην λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης. Αυτό οδηγεί πολύ συχνά στο να παίρνονται οι αποφάσεις

ακόμα και στο σπίτι της οικογένειας, σε ένα οικογενειακό τραπέζι. Καθώς όμως τα παιδιά της οικογένειας φτάσουν σε μία ηλικία που φεύγουν από το οικογενειακό σπίτι, δημιουργούνται νέες συνθήκες στην επικοινωνία και στην λήψη αποφάσεων. Ακόμα η ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης, οδηγεί σε οργανωμένες συναντήσεις – διοικητικά συμβούλια των μελών της, διότι πια η πολυπλοκότητα της επιχείρησης έχει αυξηθεί (Dartt & Hargrave, 2020). Κατά την χρονική περίοδο που οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει να περάσουν στο επόμενο επίπεδο και από αποφάσεις που λαμβανόταν στο οικογενειακό τραπέζι, πρέπει πια να υπάρξει μια πιο επίσημη δομή, δημιουργούνται αρκετές δυσκολίες (Pelligana, 2017). «Καθώς εμπλέκονται περισσότερες γενιές και αυξάνονται οι απαιτήσεις των ανθρώπων στην επιχείρηση, η ανάγκη για δομές διακυβέρνησης είναι ζωτικής σημασίας» (Pelligana, 2017). Κατανοούμε λοιπόν ότι ανάλογα με το μέγεθος της οικογενειακής επιχείρησης και της φάσης στην οποία βρίσκεται εκείνη την χρονική στιγμή, διαφέρει και ο τρόπος λήψης αποφάσεων και επικοινωνίας των μελών.

Σχετικά με τα διοικητικά συμβούλια, οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις δίνουν το δικαίωμα συμμετοχής σε αυτά, μόνο σε άτομα της οικογένειας και σε ορισμένες περιπτώσεις σε κάποια αξιόπιστα άτομα εκτός της οικογένειας. Αυτό γίνεται διότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις θέλουν να διατηρήσουν τον οικογενειακό έλεγχο της επιχείρησης (IFC, 2018).

Σε μια τυπική μη οικογενειακή επιχείρηση, κάθε εμπλεκόμενο άτομο μπορεί να είναι: υπάλληλος, διευθυντής, ιδιοκτήτης ή κάποιος συνδυασμός αυτών των ρόλων. Σε μία οικογενειακή επιχείρηση, ωστόσο, τα πράγματα γίνονται πιο περίπλοκα, ένα άτομο μπορεί να έχει πολλαπλούς ρόλους και ευθύνες. Αυτοί οι πολλαπλοί ρόλοι συνήθως συνδέονται με διαφορετικά κίνητρα, γεγονός που αυξάνει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε αντίθεση με τους μη οικογενειακούς ομολόγους τους σχετικά με την διακυβέρνηση (IFC, 2018).

### **Συγκρούσεις μεταξύ των μελών της οικογενειακής επιχείρησης:**

Τα προβλήματα που δημιουργούν η διαδοχή, η στρατηγική και η διακυβέρνηση στις οικογενειακές επιχειρήσεις οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών της. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις πολύ συχνά αντιμετωπίζουν προβλήματα σχετικά με τον διαχωρισμό των αναγκών-επιθυμιών της επιχείρησης και της οικογένειας. Οπότε είναι σημαντικό για τις οικογενειακές επιχειρήσεις να διασφαλίσουν ότι δεν συγχέουν τα

οικογενειακά με τα επιχειρηματικά προβλήματα και συμφέροντα. Τα μέλη μιας οικογενειακής επιχείρησης μπορούν να έχουν διαφορετικές ευθύνες, δικαιώματα, και προσδοκίες από την επιχείρησή τους. Αυτή η κατάσταση μπορεί μερικές φορές να οδηγήσει σε συγκρούσεις και ζητήματα, που ενδέχεται να θέσουν σε κίνδυνο τη συνέχεια της οικογενειακής επιχείρησης. Ένα ζήτημα που μπορεί να αυξήσει τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας, είναι το επίπεδο πρόσβασης των μελών σε πληροφορίες για την εταιρεία και τις δραστηριότητές της. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργούν τα απαραίτητα κανάλια επικοινωνίας και να ενημερώνουν όλα τα μέλη της οικογένειας για την επιχείρηση, τη στρατηγική, τις προκλήσεις, και τη γενική κατεύθυνση προς την οποία κατευθύνεται η εταιρεία για να αποφεύγονται οι παρεξηγήσεις και οι συγκρούσεις. Έχει παρατηρηθεί ότι όσο περισσότερο αναπτύσσονται οι οικογενειακές επιχειρήσεις, όσο η ιδιοκτησία μοιράζεται σε περισσότερες γενιές και όσο προστίθενται άτομα εκτός οικογένειας στην οικογενειακή επιχείρηση, τόσο ευκολότερη γίνεται η διαχείριση των συγκρούσεων εντός της επιχείρησης (Arbesu, 2020). Η διευθύντρια της KPMG στην Ελλάδα κυρία Κατερίνα Πολυζώη αναφέρει ότι, παρά το γεγονός ότι οι οικογενειακές συγκρούσεις είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο στην ιστορία των οικογενειακών επιχειρήσεων, η σημαντικά υψηλότερη δυσκολία που καταγράφεται από τις ελληνικές επιχειρήσεις ως προς τη διαχείρισή τους θα πρέπει να μας προβληματίσει. Θα πρέπει να ευαισθητοποιήσουμε τις ελληνικές επιχειρήσεις στην ανάγκη υιοθέτησης ενός πλαισίου δομών, κανόνων και μηχανισμών για τον τρόπο που η οικογένεια συζητά, αναλύει και λαμβάνει αποφάσεις. Επίσης, θα πρέπει να ενθαρρύνουμε τη συστηματική, ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία μεταξύ των μελών της οικογένειας έναντι των πρακτικών αποφυγής και συγκάλυψης στις οποίες καταφεύγουν πολλές οικογένειες, προτάσσοντας τη διατήρηση μίας «επίπλαστης» αρμονίας (Πολυζώη, 2019).

Έρευνα που πραγματοποίησε η PWC, αποκαλύπτει ότι ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 29% των οικογενειακών επιχειρήσεων, έχουν προετοιμαστεί για την επίλυση διαφορών σε περίπτωση συγκρούσεων. Όπως αναφέρει ο εταίρος της PWC κύριος Κωνσταντίνος Μιχαλάτος, «για να είναι επιτυχημένη μια οικογενειακή επιχείρηση πρέπει να έχει καλό μηχανισμό επίλυσης συγκρούσεων. Κάθε διαμάχη μεταξύ μελών της οικογένειας, είτε αφορά χρήματα είτε την ανάληψη της ηγεσίας στο μέλλον, επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο διοικείται η επιχείρηση και κατά συνέπεια η απόδοσή της. Αν οι οικογενειακές σχέσεις είναι καλές, είναι πιο πιθανό και η επιχείρηση να είναι υγιής (Μιχαλάτος, 2020).



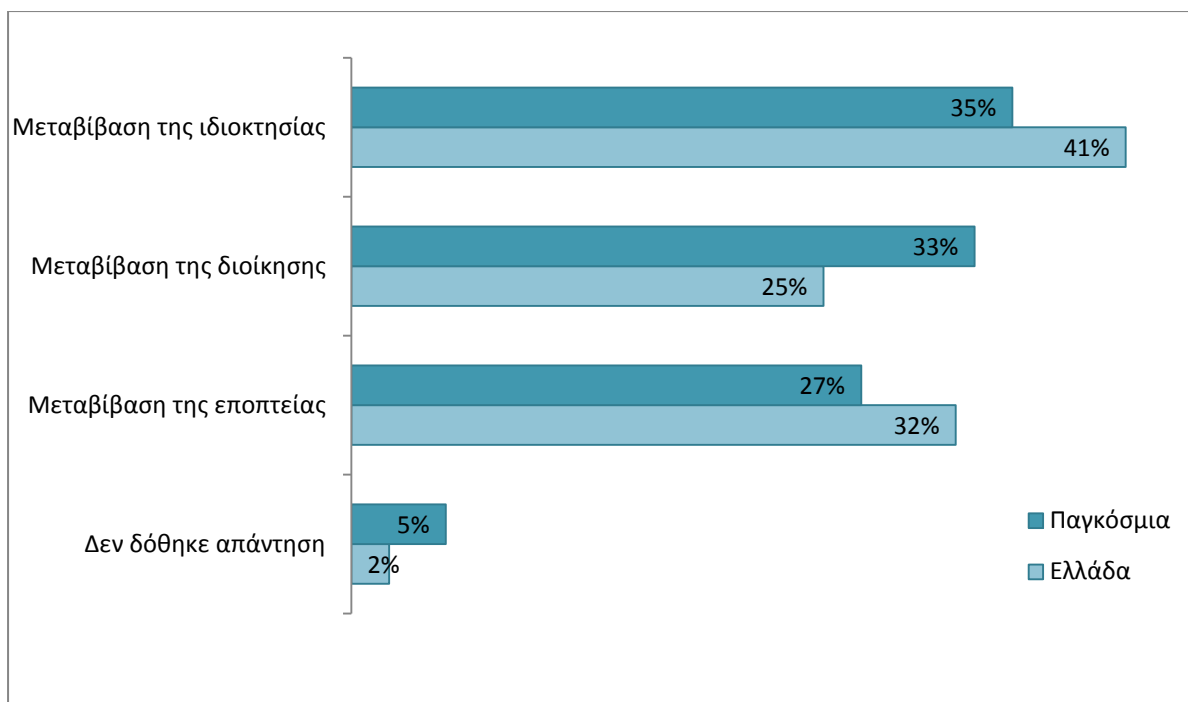
## **3ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: Η ΔΙΑΔΟΧΗ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **3.1: Ο ΤΡΟΠΟΣ ΠΟΥ ΟΙ ΠΡΟΚΑΤΟΧΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ**

#### **ΤΗ ΔΙΑΔΟΧΗ**

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις όπως προαναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν είναι η διαδοχή. Όλο και περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ανησυχίες σχετικά με τη διαδοχή (Astrachan, 2003). Η μετάβαση από τη μία γενιά στην άλλη είναι μια κρίσιμη υπόθεση, που απαιτεί κάποια βασικά βήματα, με τη συνοχή μεταξύ διαφορετικών γενεών να παίζει βασικό ρόλο για τη συνέχεια της οικογενειακής επιχείρησης (EY, Family Business Survey, 2017).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι μόνο το 30% των οικογενειακών επιχειρήσεων επιβιώνει ως την δεύτερη γενιά, ακόμη χαμηλότερο ποσοστό (13%) συναντάμε από την δεύτερη στην τρίτη γενιά και τέλος το πολύ μικρό 3% από την τρίτη γενιά και μετά (Deloitte, Long-term goals, meet short term drive, 2019). Ο μέσος όρος διάρκειας ζωής της οικογενειακής επιχείρησης έχει υπολογιστεί στα εικοσιτέσσερα χρόνια (Beckhard & Dyer, 1983). Πολλοί ισχυρίστηκαν ότι η ευθύνη για τη διαδοχή βαραίνει τον ιδρυτή ή τον ιδιοκτήτη (Barnes & Hershon, 1976). Όπως αναφέρει ο συνιδρυτής του ομίλου Family Business Consulting Group, John Ward η ηγεσία της επόμενης γενιάς αποτελεί μία από τις τρεις κυριότερες απειλές, για την μακροπρόθεσμη επιτυχία των οικογενειακών επιχειρήσεων. (Ward, 1997). Με έρευνα που πραγματοποίησε η Deloitte διαπίστωσε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναφέρουν μόνο 41% βαθμό ετοιμότητας σχετικά με τον διαδοχικό σχεδιασμό. Παρόλα αυτά, από την ίδια έρευνα, παρατηρήθηκε ότι οι προηγούμενοι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων επιθυμούν να κρατήσουν την επιχείρηση στην οικογένεια σε ένα πολύ μεγάλο ποσοστό (70%), όμως μόνο το 9% αυτών διαθέτει ένα ισχυρό και τεκμηριωμένο σχέδιο διαδοχής (Deloitte, Long-term goals, meet short term drive, 2019).

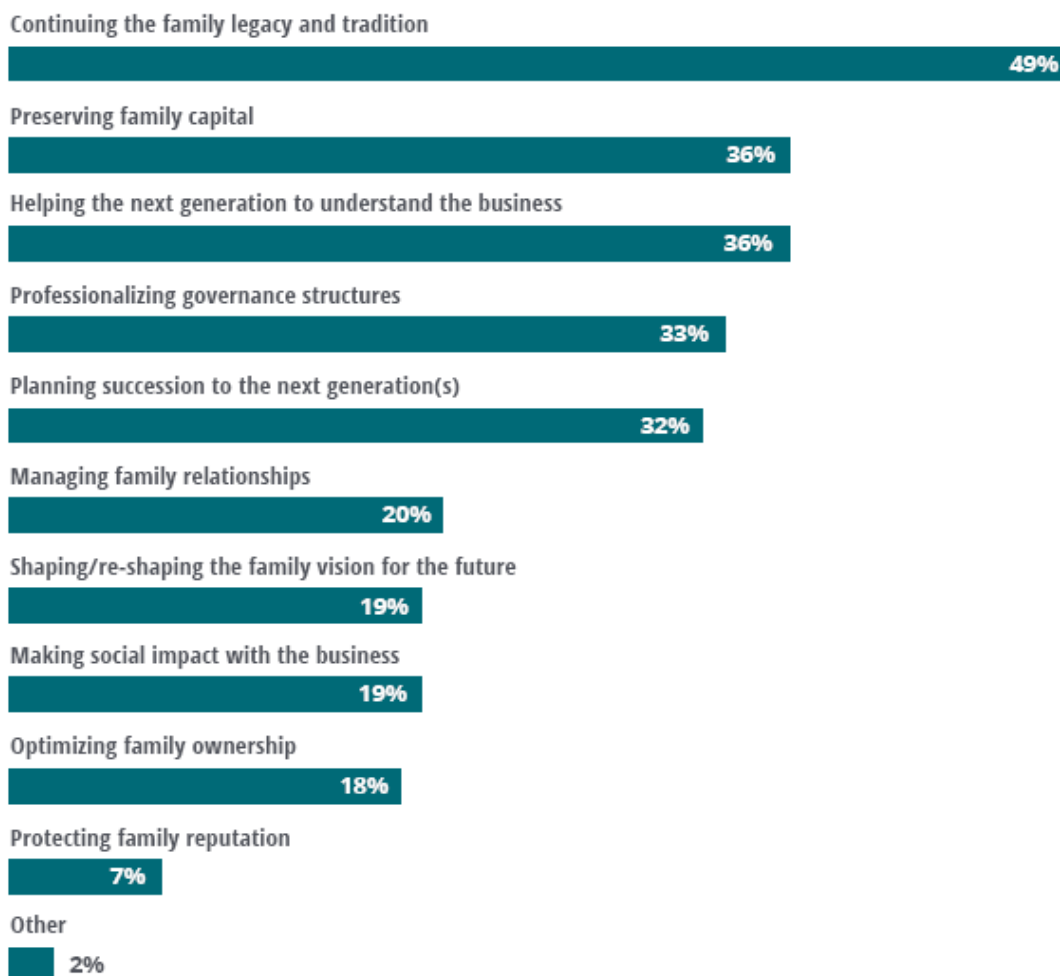


#### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: Τα κυριότερα μέρη της επιχείρησης που σκοπεύουν να μεταβιβάσουν οι προκάτοχοι στην επόμενη γενιά**

ΠΗΓΗ: KPMG & European Family Business (2019), Ευρωπαϊκό Βαρόμετρο οικογενειακών Επιχειρήσεων, Διαθέσιμο στο:

<http://assets.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2019/12/European-Family-Barometer-2019-el.pdf> Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020

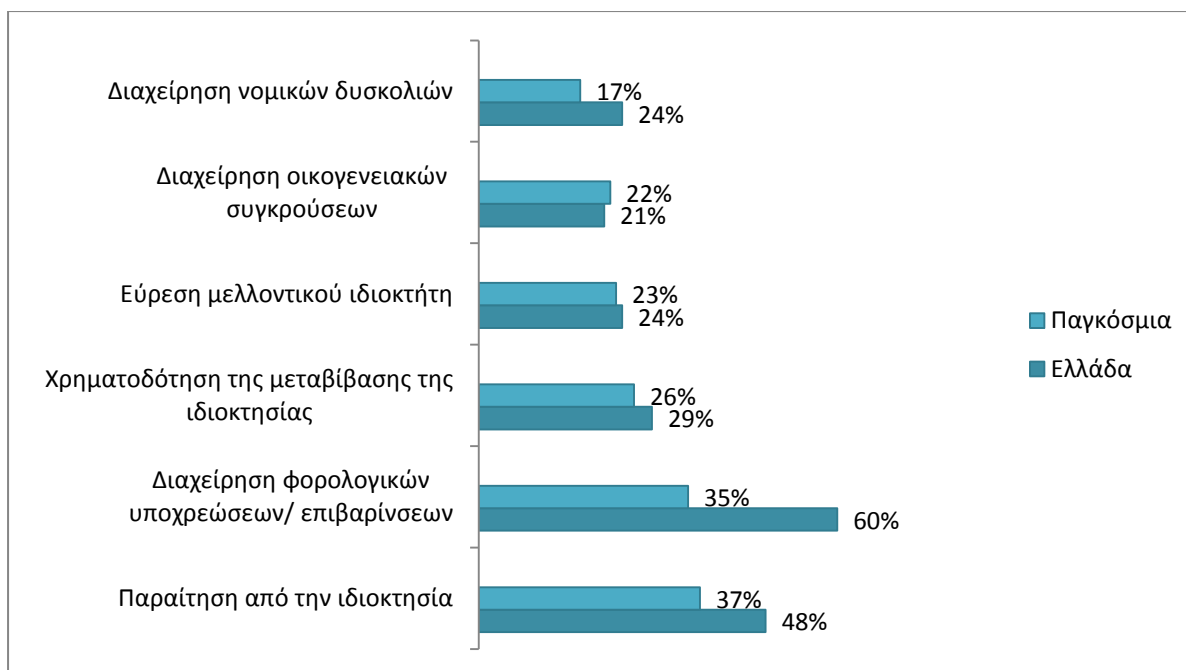
Πιο συγκεκριμένα παγκοσμίως το 35% επιθυμούν να μεταβιβάσουν την ιδιοκτησία της επιχείρησης, το 33% επιθυμούν να μεταβιβάσουν ευθύνες διοίκησης στην επόμενη γενιά και το 27% σχεδιάζουν να μεταβιβάσουν ευθύνες εποπτείας. Και στην Ελλάδα η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας αποτελεί την κυριότερη επιθυμία να μεταβιβάσουν οι προηγούμενοι ηγέτες με ποσοστό 41%, ακολουθεί η μεταβίβαση της εποπτείας με 32% και τέλος η διοίκηση με ποσοστό 25%, αυτό δείχνει ότι οι έλληνες επιχειρηματίες των οικογενειακών επιχειρήσεων θεωρούν ευκολότερο συναισθηματικά το να μεταβιβάσουν το περιουσιακό στοιχείο στη νέα γενιά από το να παραδώσουν τα ηνία της επιχείρησης (KPMG, Η διαδοχή στο επίκεντρο, 2019).



### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: Οι προτεραιότητες των οικογενειακών επιχειρήσεων κατά την διαδοχή

ΠΗΓΗ: DELOITTE (2019), Long-term goals, meet short-term drive, Διαθέσιμο στο: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011\\_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI\\_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf) Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020

Σκοπός των προηγούμενων ηγετών των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι να δημιουργούν συνθήκες προστασίας και να διατηρούν τις οικογενειακές παραδόσεις και την κληρονομιά της οικογένειας, μάλιστα η οικογενειακή κληρονομιά και παράδοση με ποσοστό 49%, αποτελεί την προτεραιότητα των στελεχών των οικογενειακών επιχειρήσεων για την διαδοχή. Ακολουθεί με 36% η διατήρηση του οικογενειακού κεφαλαίου και η βοήθεια στην νέα γενιά να κατανοήσει την επιχείρηση, με 33% η επαγγελματικοποίηση των δομών διακυβέρνησης, με το ίδιο ποσοστό 32%, ο προγραμματισμός διαδοχής της επόμενης γενιάς και στην συνέχεια κάποια ακόμα όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα με ποσοστά που δεν ξεπερνούν το 20% (Deloitte, Long-term goals, meet short term drive, 2019).



### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: Οι κυριότερες δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι προηγούμενοι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων κατά την διαδοχή

ΠΗΓΗ: KPMG & European Family Business (2019), Ευρωπαϊκό Βαρόμετρο οικογενειακών Επιχειρήσεων, Διαθέσιμο στο:

<http://assets.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2019/12/European-Family-Barometer-2019-el.pdf> Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020

Η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας των οικογενειακών επιχειρήσεων δημιουργεί κάποιες δυσκολίες, όπου διαφέρουν τα αποτελέσματα παγκοσμίως με της Ελλάδας. Παγκοσμίως, οι δυσκολότερες σύμφωνα με τους ιδιοκτήτες προηγούμενης γενιάς έχουν να κάνουν αρχικά σε ποσοστό 37% σχετικά με την παραίτηση από την ιδιοκτησία και το συναισθηματικό δέσιμο που έχει δημιουργηθεί σε αυτούς με την επιχείρηση, σε ποσοστό 35% σχετικά με την διαχείριση των φορολογικών υποχρεώσεων/ επιβαρύνσεων, 26% με την χρηματοδότηση της μεταβίβασης της ιδιοκτησίας, 23% με την εύρεση μελλοντικού ιδιοκτήτη, 22% με την διαχείριση των οικογενειακών συγκρούσεων που προκύπτουν κατά την μεταβίβαση της ιδιοκτησίας και τέλος με 17% σχετικά με τις νομικές δυσκολίες που προκύπτουν. Στην Ελλάδα τα πράγματα είναι λίγο διαφορετικά, η κυριότερη δυσκολία με ποσοστό 60% έχει να κάνει με τη διαχείριση φορολογικών υποχρεώσεων/ επιβαρύνσεων, έπειτα με την παραίτηση από την ιδιοκτησία σε ποσοστό 48%, με τη χρηματοδότηση της μεταβίβασης της ιδιοκτησίας (29%), με την εύρεση μελλοντικού ιδιοκτήτη (24%), με τη διαχείριση νομικών δυσκολιών επίσης (24%) και τέλος με ποσοστό 21% η διαχείριση

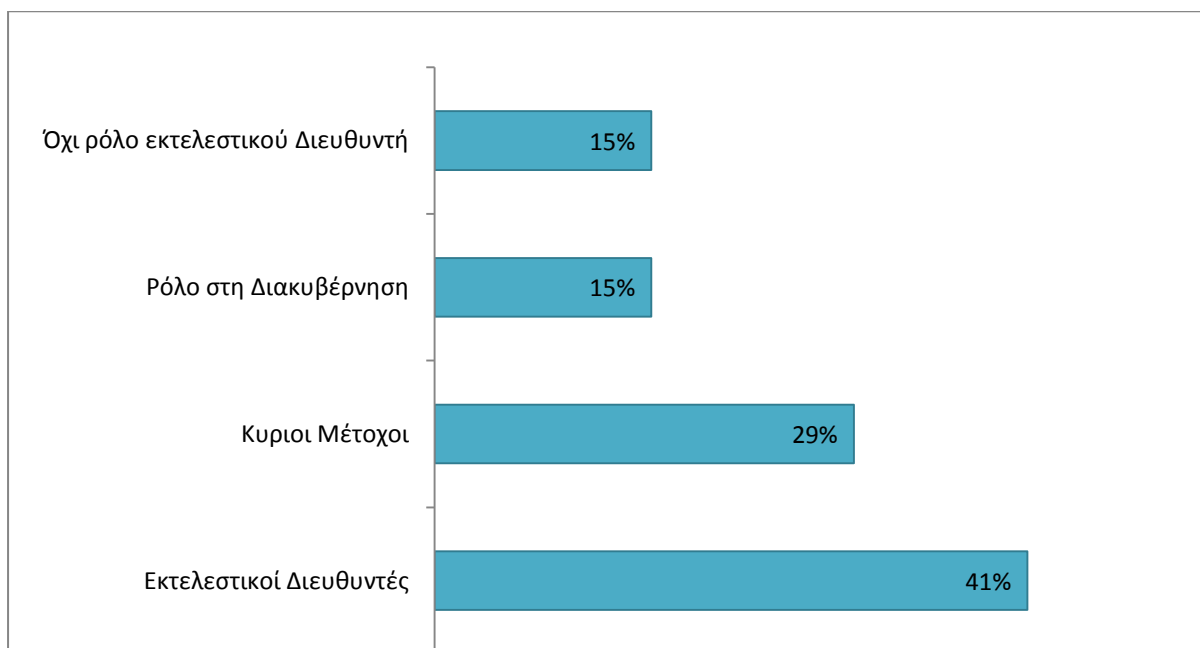
οικογενειακών συγκρούσεων σχετικά με τη μεταβίβαση (KPMG, Η διαδοχή στο επίκεντρο, 2019). Ο καθηγητής John Davis και οι συνεργάτες του αναφέρουν ότι η επιλογή του επόμενου Διευθύνοντος Συμβούλου σε μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να φαίνεται προφανής και απλή όμως δεν είναι. Η πρώτη επιλογή είναι να επιλέξει έναν ταλαντούχο γιο ή κόρη που ενδιαφέρεται για τη δουλειά της επιχείρησης. Η επόμενη επιλογή είναι να επιλέξει έναν ταλαντούχο συγγενή, ή κάποιον που εργάζεται στην εταιρεία ή έξω από αυτήν. Αλλά δεν είναι ούτε αυτό απλοϊκό, ούτε προκαθορισμένο, και καμία οικογενειακή επιχείρηση δεν μπορεί να αντέξει ένα σφάλμα στο σημερινό ανταγωνιστικό και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον (Davis, Michaud & Collette, 2020). Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι, οι προκάτοχοι στις οικογενειακές επιχειρήσεις επιθυμούν να παραμείνει σε μέλος της οικογένειας η ιδιοκτησία της επιχείρησης, αν και τα δεδομένα δείχνουν ότι κυρίως μέχρι την δεύτερη γενιά αυτό πραγματοποιείται, διότι οι δυσκολίες σε πολλές περιπτώσεις είναι ανυπέρβλητες και οι σκοποί που θέτουν οι ιδιοκτήτες απραγματοποίητοι.

### **3.2: Ο ΤΡΟΠΟΣ ΠΟΥ ΟΙ ΔΙΑΔΟΧΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΑΔΟΧΗ**

Όπως αναφέρει η ευρωβουλευτής Martina Dlabajona, η επιβίωση των οικογενειακών επιχειρήσεων εξαρτάται από τη δέσμευση και το ταλέντο της επόμενης γενιάς (Dlabajona, 2019). Ένας Διάδοχος με χαμηλή απόδοση ή ένας που δεν είναι συγχρονισμένος με το όραμα και τις αξίες των ιδιοκτητών, μπορεί να ορίσει την πορεία μιας εταιρείας και μιας οικογένειας και ορισμένες εταιρείες ενδέχεται να μην ανακτήσουν την ισορροπία τους ποτέ (Davis, Michaud & Collette, 2020). Οι σημαντικότερες δεξιότητες που θα πρέπει να είναι εξοπλισμένοι οι διάδοχοι όπως επισημαίνει ο αντιπρόεδρος της KPMG, είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες και να διαθέτουν τα απαραίτητα εργαλεία ώστε να διευθύνουν την επιχείρηση. Είναι αναγκαίο να διαθέτουν ταλέντο, να είναι εργατικοί και να κατέχουν επιχειρηματική οξυδέρκεια, χαρακτηριστικά τα οποία δεν κληρονομούνται αλλά κατακτούνται με μεγάλη προσπάθεια (Αποστολάκης, 2019). Η νέα γενιά ηγετών από την πλευρά τους, θεωρούν απαραίτητες τις δεξιότητες που έχουν να κάνουν με την επίλυση προβλημάτων και την στρατηγική σκέψη, με την ηγεσία και την χρηματοοικονομική διαχείριση (PWC, Agents of change: Earning your licence to operate, 2019). Τα χαρακτηριστικά αυτά οδηγούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις σε μία ομαλή μετάβαση από την μία γενιά στην άλλη (Miller

,2014). Όλα αυτά τα πράττουν διότι έχουν σαν σκοπό, να διατηρήσουν την επιχείρηση σε υψηλά επίπεδα και να κρατήσουν την κληρονομιά και τις παραδόσεις της επιχείρησης αναλλοίωτες (Deloitte, Long-term goals, meet short term drive, 2019), θέλοντας φυσικά να αφήσουν και αυτοί το στίγμα τους στην οικογενειακή επιχείρηση, κάτι το οποίο αποδεικνύεται από την έρευνα της PWC, όπου το 88% των νέων ηγετών θέλουν να κάνουν και κάτι διαφορετικό στην επιχείρηση τους, να την ισχυροποιήσουν, να την εκσυγχρονίσουν και να την δώσουν ακόμα και διεθνή χαρακτήρα (PWC, Next Generation survey, 2016). Ένα μεγάλο ποσοστό των διαδόχων (70%) έχουν εργαστεί αρχικά σε μία άλλη επιχείρηση, έτσι ώστε να αποκτήσουν την απαραίτητη εμπειρία και να είναι πιο έτοιμη όταν θα ασχοληθούν με την οικογενειακή τους επιχείρηση (PWC, Next Generation survey, 2016).

Σχετικά με τις απόψεις των νέων ηγετών των οικογενειακών επιχειρήσεων, το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών, δηλώνουν ότι είναι αισιόδοξοι και πιστεύουν ότι μπορούν να φέρουν την αλλαγή στις επιχειρήσεις τους. Αυτό αποδεικνύεται και από τις φιλοδοξίες που έχουν, στο τη θέση θέλουν να έχουν στην επιχείρηση σε 5 χρόνια. Το 41% θέλουν να είναι εκτελεστικοί διευθυντές, το 29% κύριοι μέτοχοι, το 15% να έχουν έναν ρόλο στην διακυβέρνηση της επιχείρησης και μόνο ένα 15% δεν θέλει να έχει ρόλο εκτελεστικού διευθυντή (PWC, Agents of change: Earning your licence to operate, 2019).



### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: Η μελλοντική θέση που επιθυμούν να έχουν οι διάδοχοι στην επιχείρηση σε 5 χρόνια**

ΠΗΓΗ: PWC (2019), Agents of change: Earning your licence to operate, Διαθέσιμο στο: <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/nextgen-survey.html>  
Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020

Παρόλο την αυτοπεποίθηση που τους χαρακτηρίζει όμως, οι διάδοχοι σε ποσοστό 40% δηλώνουν ότι δυσκολεύονται να μεταδώσουν τις ιδέες τους στην προηγούμενη γενιά και πιστεύουν σε ποσοστό 50% ότι θα χρειαστεί να αφιερώσουν αρκετό χρόνο στην διαχείριση των οικογενειακών σχέσεων. Ένα καλό παράδειγμα αποτελεί η ψηφιακή τεχνολογία, όπου οι διάδοχοι προσπαθούν με πολλούς τρόπους να πείσουν τους γονείς τους για την σημαντικότητα της, διότι μόνο το 41% των νέων ηγετών πιστεύουν ότι η επιχείρηση διαθέτει κατάλληλη στρατηγική σχετικά με τις τεχνολογικές εξελίξεις (PWC, Next Generation survey, 2016). Όπως αναφέρει η παγκόσμια ηγέτης της PWC Vicki Eckert, « Οι παλαιότερες γενιές πρέπει να αγκαλιάσουν το επιχειρηματικό πνεύμα των νεότερων γενεών και να αναγνωρίσουν ότι οι τεχνολογικές καινοτομίες γίνονται καλύτερα κατανοητές από αυτούς» (Eckert, 2019). Χαρακτηριστικά το 48% των νέων ηγετών πιστεύει ότι η κατάλληλη ανάπτυξη στρατηγικής για την ψηφιακή εποχή, η προσέλκυση ταλέντων, η επαγγελματικοποίηση της εταιρείας και η αναβάθμιση του προσωπικού αποτελούν τα βασικότερα ζητήματα που η επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί ώστε να επέλθει η αλλαγή που θέλουν να πραγματοποιήσουν στην οικογενειακή επιχείρηση (PWC, Agents of change: Earning your licence to operate, 2019).

Οι διάδοχοι των οικογενειακών επιχειρήσεων πιστεύουν ότι τα τρία σημαντικότερα χάσματα που εμποδίζουν την ομαλή μετάβαση της οικογενειακής επιχείρησης είναι:

1. Το χάσμα γενεών:

Όπου οι προηγούμενοι ηγέτες δεν είναι πάντα σίγουροι σχετικά με τον βαθμό ετοιμότητας των παιδιών τους.

2. Το χάσμα αξιοπιστίας:

Όπου οι διάδοχοι πρέπει να μοχθήσουν περισσότερο για να αποδείξουν ότι είναι άξιοι και ικανοί να αναλάβουν την οικογενειακή επιχείρηση, πολλές φορές περισσότερο ακόμα και από άτομα εκτός οικογένειας.

### 3. Το χάσμα επικοινωνίας:

Όπου οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πέρα από τις επαγγελματικές σχέσεις και τις οικογενειακές (PWC, Next Generation survey, 2016). Άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός ότι σε ποσοστό 82% η νέα γενιά ανησυχεί για θέματα συγκρούσεων στη διαδοχή, αρκετά μεγαλύτερο από το ανάλογο ποσοστό (68%) της προηγούμενης γενιάς (KPMG, Η διαδοχή στο επίκεντρο, 2019).

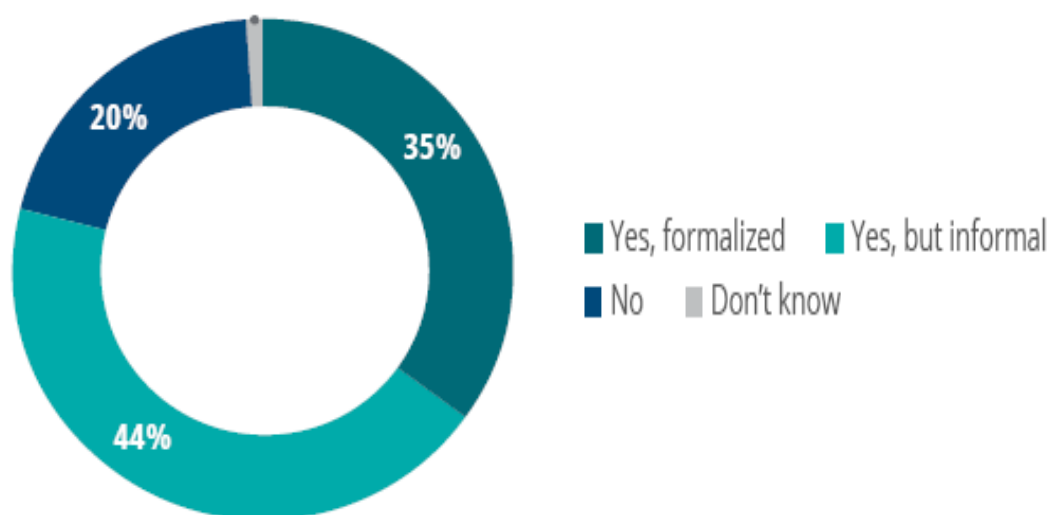
Πέρα όμως από το μεγάλο ποσοστό των διαδόχων που επιθυμούν να αναλάβουν την οικογενειακή επιχείρηση, υπάρχουν και κάποια άτομα της νέας γενιάς όπου δεν ενδιαφέρονται να συνεχίσουν την επιχείρηση. Οι λόγοι που τους οδηγούν σε αυτή την απόφαση, είναι αρχικά ότι διαθέτουν κάποιον προκάτοχο, ο οποίος είναι επιτυχημένος και το γεγονός αυτό τους προσθέτει μία επιπλέον πίεση, με αποτέλεσμα η πίεση αυτή πολλές φορές να τους καταβάλει. Ακόμα ο προκάτοχος αυτός λόγω του ότι είναι πετυχημένος, συχνά καθυστερεί να αποχωρήσει από την οικογενειακή επιχείρηση, με αποτέλεσμα να συνδιοικεί σε πολλές περιπτώσεις με τον διάδοχο για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα. Άλλος ένας λόγος είναι, ότι σε αρκετές περιπτώσεις ο διάδοχος διαθέτει την απαραίτητη εκπαίδευση, όμως δεν διαθέτει την προσωπικότητα και το σθένος έτσι ώστε να μπορέσει να ηγηθεί της οικογενειακής επιχείρησης (Αποστολάκης, 2016).

### **3.3: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Η διαδοχή είναι μία διαδικασία και όχι ένα γεγονός (Churchill & Hatten, 1987). Ο σχεδιασμός διαδοχής είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία και τη συνέχεια μιας επιχείρησης (Miller, 1993), όπου χρειάζεται δέκα χρόνια όπως αναφέρει ο διευθυντής του Πανεπιστήμιο St. Thomas στη Μινεάπολη, κύριος Ritch Sorenson. Τα μέλη της προηγούμενης γενιάς θα πρέπει να κάνουν μία συντονισμένη προσπάθεια ώστε να μπορέσουν να εντάξουν την νέα γενιά στην επιχείρηση με αποτελεσματικό τρόπο, διότι το βάρος της διαδοχής πέφτει κυρίως στην γενιά που ήδη διοικεί (Sorenson, 2019). Όσον αναφορά την διαδικασία διαδοχής, ο ακριβής χρόνος που απαιτείται εξαρτάται από πολλούς παράγοντες: Πόσο προετοιμασμένη είναι η επόμενη γενιά να αναλάβει ηγετικούς ρόλους, πόσο έτοιμη είναι η τρέχουσα γενιά να αποχωρήσει από τη θέση του CEO και πόσο περίπλοκη είναι η οργάνωση της επιχείρησης (Davis, Michaud & Collette, 2020). Καθώς η



διαδικασία της διαδοχής ξεκινάει από πολύ νωρίς, ακόμα και από παιδική ηλικία, όπου προσπαθούν να μεταλαμπαδεύσουν την ηθική, την ηγεσία και την επιχειρηματικότητα σταδιακά στους πιθανούς νέους διαδόχους, δημιουργώντας έτσι μία δεξαμενή πιθανών διαδόχων από πολύ νωρίς. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με το να παραχωρήσει η προηγούμενη γενιά στην επόμενη σταδιακά τον έλεγχο της επιχείρησης, βοηθώντας την να ορθοποδήσει, με το να ακούει τις πιθανές νέες ιδέες και τις ανησυχίες που μπορούν να παρουσιαστούν κατά την διαδικασία της διαδοχής και με την ύπαρξη συχνών διαλόγων και συνεργασίας μεταξύ τους (KPMG, Η διαδοχή στο επίκεντρο, 2019). Όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα όμως, το 44% των ερωτηθέντων στην έρευνα που πραγματοποίησε η Deloitte απάντησαν ότι πραγματοποιούν συναντήσεις αλλά ανεπίσημες, το 35% πραγματοποιούν επίσημες συναντήσεις, το 20% δεν πραγματοποιούν καθόλου και 1% δεν ξέρουν (Deloitte, Long-term goals, meet short term drive, 2019).



#### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: Πραγματοποιούν συναντήσεις τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων**

ΠΗΓΗ: DELOITTE (2019), Long-term goals, meet short-term drive, Διαθέσιμο στο: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011\\_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI\\_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf) Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020

Σύμφωνα με τον σύμβουλο διαδοχής οικογενειακών επιχειρήσεων κύριο Χρήστο Γεωργίου και τον καθηγητή κύριο Αστέριο Κεφαλά, «το χάσμα που δημιουργείτε μεταξύ της αντίληψης του ιδρυτή και της ιδανικής επιχείρησης που θέλει ο ίδιος να διαιωμίσει και της αντίληψης των νέων για την οικογενειακή επιχείρηση, στην οποία θέλουν να ηγηθούν οι

*ίδιοι, αποτελεί τον πρωτεύων λόγο αποτυχίας των οικογενειακών επιχειρήσεων»* (Γεωργίου & Κεφαλάς, 2017). Οπότε είναι σημαντικό να στηθεί η οικογενειακή επιχείρηση από την αρχή, έτσι ώστε να είναι δημιούργημα μιας ειλικρινούς και φιλικής συνεργασίας μεταξύ του ιδρυτή και του διαδόχου. Στο πλαίσιο αυτό, το μοντέλο που υιοθετείτε από τους δύο καθηγητές είναι αυτό των “Τεσσάρων Δέλτα”, Δημιουργία, Διαχείριση, Διαδοχή και Διαιώνιση. Όπως αναφέρουν οι δύο καθηγητές, η διαδικασία της διαδοχής απαιτεί την εκπαίδευση και του ιδρυτή/γονιού και του διαδόχου/παιδιού και το πρώτο βήμα για την έναρξη της σωστής διαδοχής είναι η αποτίμηση της υγείας της οικογενειακής επιχείρησης. Ως υγιής οικογενειακή επιχείρηση θεωρείτε οποιαδήποτε οικογενειακή επιχείρηση προσφέρει στα μέλη της οικογένειας την δυνατότητα μιας άνετης και ευτυχισμένης ζωής. Αναλυτικότερα μια υγιής οικογενειακή επιχείρηση θα πρέπει να υγιής και στους δύο παράγοντες που αποτελείται, δηλαδή την οικογένεια και την επιχείρηση, καθώς τα δύο αυτά μέρη αλληλοεξαρτώνται (Κεφαλάς & Γεωργίου, 2015).

Οι καθηγητές Longenecker και Schoen δημιούργησαν ένα μοντέλο διαδοχής που χωρίζεται σε επτά στάδια. Στο πρώτο στάδιο ο διάδοχος γνωρίζει μόνο ορισμένες πτυχές του οργανισμού, στο δεύτερο στάδιο ο διάδοχος από μέλος της οικογένειας μετατρέπεται και σε μέλος της επιχείρησης, παρόλο που αυτός ή αυτή δεν έχει εργαστεί ούτε με μερική απασχόληση στην επιχείρηση, στο τρίτο στάδιο ο διάδοχος εργάζεται ως εργαζόμενος μερικής απασχόλησης, στο τέταρτο στάδιο ο διάδοχος εισέρχεται στον οργανισμό ως μέλος πλήρους απασχόλησης, στο πέμπτο στάδιο ο διάδοχος αναλαμβάνει διαχειριστικές ευθύνες, στο έκτο στάδιο ο διάδοχος αναλαμβάνει την προεδρία και στο έβδομο στάδιο ο διάδοχος γίνεται ο ηγέτης του οργανισμού. Το πλαίσιο αυτό που προαναφέρθηκε, χωρίζει τη διαδικασία διαδοχής σε επτά στάδια, τρία από τα οποία πραγματοποιούνται πριν ο διάδοχος εισέλθει στην επιχείρηση ως εργαζόμενος πλήρους απασχόλησης, όπου τελειώνει το τρίτο στάδιο συνήθως στην ηλικία των 24 ετών και ακολουθείται από τέσσερα στάδια εντατικότερης συμμετοχής στην επιχείρηση (Longenecker & Schoen, 1978).

Οι Churchill και Hatten έχουν αναπτύξει και αυτοί ένα μοντέλο διαδοχής που μοιάζει αρκετά με του Longenecker και Schoen. Το μοντέλο αυτό περιγράφει τη διαδικασία διαδοχής μεταξύ πατέρα και γιου σε μια οικογενειακή επιχείρηση. Διακρίνεται σε τέσσερα στάδια: ένα στάδιο διαχείρισης-ιδιοκτήτη, όπου ο ιδιοκτήτης είναι το μόνο μέλος της οικογένειας που συμμετέχει άμεσα στην επιχείρηση. Ένα στάδιο εκπαίδευσης και ανάπτυξης, όπου ο απόγονος μαθαίνει την επιχείρηση. Ένα στάδιο συνεργασίας μεταξύ

πατέρα και γιου και ένα στάδιο μεταφοράς ισχύος, όπου οι ευθύνες μεταφέρονται στον διάδοχο (Churchill & Hatten, 1987).

Ένα άλλο μοντέλο διαδοχής δημιούργησαν ο καθηγητής John Davis και οι συνεργάτες του, πολύ μεταγενέστερα από τους Longenecker και Schoen και Churchill και Hatten, όπου χωρίζεται σε τρία στάδια:

### **1<sup>ο</sup> ΣΤΑΔΙΟ : ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

Η διαδικασία διαδοχής εστιάζεται στις μακροπρόθεσμες ανάγκες της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, στο στάδιο αυτό σχεδιάζεται το πού πηγαίνει η επιχείρηση.

### **2<sup>ο</sup> ΣΤΑΔΙΟ : ΕΦΑΡΜΟΓΗ, ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΔΟΚΙΜΗ**

Αυτό το στάδιο είναι αφιερωμένο στο να προετοιμάσει τον διάδοχο της επόμενης γενιάς για τη θέση που θα αναλάβει. Είναι ένας κύκλος ανάπτυξης, δοκιμής και αξιολόγησης του υποψηφίου. Αυτή η διαδικασία διαρκεί συχνά μεταξύ δύο και τεσσάρων ετών (αν και μπορεί να διαρκέσει περισσότερο), ανάλογα με το πόσο έμπειρος και έτοιμος είναι ο διάδοχος για το ρόλο, και αν αυτός ή αυτή εργάζεται ήδη στην οικογενειακή επιχείρηση.

### **3<sup>ο</sup> ΣΤΑΔΙΟ: ΜΕΤΑΒΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

Στο στάδιο αυτό ο προκάτοχος και ο διάδοχος συνεργάζονται στενά σε συγκεκριμένα καθήκοντα, επιχειρηματικά ζητήματα ή πρωτοβουλίες που έχουν καθοριστεί από κοινού. Αυτό διασφαλίζει ότι όλα τα μέρη είναι ενσωματωμένα και συνεργάζονται. Ενισχύει τη σχέση με την οικογένεια, τους βασικούς πελάτες, τους προμηθευτές και τα ενδιαφερόμενα μέρη. Είναι σταθεροποιητικό για τους ενδιαφερόμενους να γνωρίζουν ότι η μετάβαση είναι ομαλή και ότι υπάρχει ουσιαστική αλληλοεπικάλυψη. Το στάδιο αυτό διαρκεί τουλάχιστον ένα χρόνο (Davis, Michaud & Collette, 2020).

Σημαντικό είναι να υπάρχει διαφάνεια μεταξύ των δύο γενεών κατά την διαδικασία διαδοχής, μιας και όπως αναφέρει ο πρώην διευθύνων σύμβουλος Drew Mendoza: «η συνέχεια των επιχειρήσεων απαιτεί διαφάνεια σε ολόκληρο τον οργανισμό» (Drew, 2020). Το σχέδιο που θα επιλεγεί για την επιτυχή μετάβαση της επιχείρησης, ποικίλει ανάλογα με τον χαρακτήρα της επιχείρησης και της οικογένειας. Ένας σημαντικός παράγοντας που

κρίνει το αποτέλεσμα της διαδοχής, είναι η καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των δυνατοτήτων της νέας γενιάς, η εξασφάλιση της συνέχειας της επιχείρησης, η έγκαιρη έναρξη της διαδικασίας διαδοχής και η εφαρμογή μιας δομημένης διαδικασίας διαδοχής (ΕΥ, Η διαδοχή και η εξασφάλιση της βιώσιμης ανάπτυξης στο επίκεντρο των οικογενειακών επιχειρήσεων, 2018). Παρότι ένα ισχυρό σχέδιο διαδοχής μπορεί να βοηθήσει την οικογενειακή επιχείρηση σχετικά με την ευθυγράμμιση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων που έχουν τεθεί (χρηματοοικονομικούς και μη χρηματοοικονομικούς), πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν του δίνουν ιδιαίτερη σημασία, με αποτέλεσμα να μην επενδύουν αρκετό χρόνο στην δημιουργία επίσημων σχεδίων διαδοχής (Deloitte, Long-term goals, meet short term drive, 2019). Η ευθυγράμμιση είναι εφικτή, σχεδόν σε οποιαδήποτε οικογενειακή επιχείρηση, υπό την προϋπόθεση ότι έχουν τη σωστή πειθαρχία, τη δομή διακυβέρνησης και τις πρακτικές επικοινωνίας. Μια τέτοια οικογενειακή επιχείρηση θα έχει πολύ περισσότερες πιθανότητες να μείνει επιτυχημένη τα επόμενα χρόνια (Deloitte, Long-term goals, meet short term drive, 2019).

### **3.4: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΟΧΗ**

Κατά την διαδικασία της διαδοχής προκύπτουν αρκετά προβλήματα, κάποια από τα οποία οι περισσότεροι δεν τα έχουν προβλέψει, διότι η διαδοχή αποτελεί ένα περίπλοκο ζήτημα. Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα είναι η δημιουργία ισχυρών συναισθημάτων κατά την διαδικασία της διαδοχής μεταξύ των μελών της οικογενειακής επιχείρησης. Όταν αυτά τα συναισθήματα δεν αντιμετωπίζονται, ενδέχεται να έχουν αρνητική επίδραση στα άτομα που εμπλέκονται άμεσα, στην ευρύτερη οικογένεια και την επιχείρηση. Ενώ επιχειρηματικοί σύμβουλοι επισημαίνουν ότι η καλή επικοινωνία μεταξύ των βασικών ενδιαφερομένων της οικογενειακής επιχείρησης αποτελεί έναν βοηθητικό παράγοντα για την αντιμετώπιση των ισχυρών συναισθημάτων, ωστόσο συχνά αποτελεί πολύ δύσκολο να υλοποιηθεί. Όμως υπάρχουν κάποιοι λόγοι που κάνουν την επικοινωνία σχετικά με την διαδοχή δύσκολη υπόθεση (Brun & Pendergast, 2020).

Αρχικά η διαδοχή αποτελεί ένα συναισθηματικά φορτισμένο θέμα, διότι η παλαιά γενιά έρχεται αντιμέτωπη με την απόσυρση από την “ενεργό δράση”, κάτι που δημιουργεί

έντονα συναισθήματα (Sorensen, 2019). Επιπλέον έντονα προσωπικά συναισθήματα δημιουργούν και οι συζητήσεις ή διαφωνίες, που είναι αναπόφευκτο μέρος της διαδοχής. Αν και αρκετά συχνά παρατηρείται ότι και η παλαιά, αλλά και νέα γενιά προσπαθούν να αποφύγουν τις συζητήσεις, πιστεύοντας ότι θα γλιτώσουν από το πρόβλημα αυτό (Brun & Pendergast, 2020).

Ένα άλλο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις κατά την διαδοχή είναι ότι παρατηρείται διαφορά στο σημείο εκκίνησης της διαδοχής για κάθε γενιά. Οι υποψήφιοι διάδοχοι εισέρχονται στην επιχείρηση με μικρή εξουσία, αλλά ο έλεγχός τους στην επιχείρηση αυξάνεται σταδιακά καθώς αποκτούν εμπειρία. Για την παλιά γενιά, η κατάσταση είναι διαφορετική, καθώς συνήθως λαμβάνουν όλες τις βασικές αποφάσεις στην επιχείρηση μέχρι τη στιγμή που η διαδικασία διαδοχής αρχίζει. Μια σημαντική αλλαγή από αυτό το επίπεδο ελέγχου αντιπροσωπεύει μια δραματική αλλαγή και μπορεί να παρουσιάσει ένα πολύ δύσκολο εμπόδιο. Ως αποτέλεσμα, ο προηγούμενος ηγέτης μπορεί να είναι ικανοποιημένος για τη "πρόοδο" της διαδοχής, καθώς ο επόμενος ηγέτης αποκτά την εξουσία σταδιακά, ενώ ο επόμενος ηγέτης δεν αντιλαμβάνεται πραγματικά μεγάλη πρόοδο, επειδή η εξουσία του παλιού ηγέτη δεν έχει μειωθεί ουσιαστικά (Brun & Pendergast, 2020). Αυτή η διαφορά προοπτικών μπορεί να συμβάλει σε παρεξηγήσεις εάν η επικοινωνία μεταξύ των βασικών ενδιαφερομένων δεν είναι ισχυρή, ειλικρινής και συνεχής. Η λύση που υποστηρίζεται συχνότερα, είναι η χρήση ενός σαφούς και δημόσιου χρονοδιαγράμματος για τη διαδοχή. Δυστυχώς, πολύ λίγες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν γραπτό και συμφωνημένο σχέδιο διαδοχής. Στην πραγματικότητα, λιγότερο από το 30% των οικογενειακών επιχειρήσεων ανέφεραν ότι είχαν γραπτό σχέδιο διαδοχής. Χωρίς γραπτό σχέδιο, λείπει η απαραίτητη διαφάνεια στη διαδικασία διαδοχής. Γίνεται λοιπόν σαφές ότι η ύπαρξη ενός γραπτού σχεδίου διαδοχής αποτελεί ένα σημαντικό πρώτο βήμα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να μην χρησιμοποιείται η παρουσία ενός τέτοιου εγγράφου, ως λόγος για να αποφεύγεται η συνομιλία για την διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις, ακόμα και αν μερικές φορές οδηγεί σε συγκρούσεις. Η διαδοχή είναι μια σύνθετη διαδικασία που θα επηρεάσει ουσιαστικά τη ζωή πολλών ανθρώπων, καθώς θα επηρεάσει και τη μελλοντική κατεύθυνση της επιχείρησης (FBCG, Brun & Pendergast, 2020).

Ακόμα ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις κατά την διαδοχή, αποτελεί το γεγονός της απόσυρσης της παλαιάς γενιάς από την οικογενειακή επιχείρηση.

Πολύ συχνά η προηγούμενη γενιά καθυστερεί να μεταβιβάσει εξολοκλήρου την οικογενειακή επιχείρηση στην επόμενη γενιά, δημιουργώντας έτσι σημαντικά προβλήματα στην διοίκηση της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα στο νέο διάδοχο. Όπως αναφέρει ο Christophe Bernard, επικεφαλής του family business unit της KPMG παγκοσμίως: «*οι οικογένειες πρέπει να αφιερώνουν τόση σκέψη και ενέργεια στην απομάκρυνση του πατριάρχη την κατάλληλη στιγμή, όσο και στην εκπαίδευση του διαδόχου. Ένας χρυσός κανόνας είναι να δοθεί στον αποχωρούντα πατριάρχη κάτι μεγάλο και σημαντικό που θα καλύψει το κενό, όπως η λειτουργία και η διοίκηση ενός κοινωφελούς ιδρύματος της οικογένειας*» (Bernard, 2016). Η αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού μπορεί να έρθει, με το να αποσυρθεί η προηγούμενη γενιά, μερικά χρόνια πριν από τη στιγμή που πιστεύουν ότι είναι κατάλληλη, έχοντας απλά έναν επίτιμο ρόλο στο διοικητικό συμβούλιο για το χρονικό διάστημα που απαιτείται για να υποστηρίξει την διαδικασία πριν αποχωρήσει, ώστε να δώσει τον απαιτούμενο χώρο στον επόμενο ηγέτη (Abresu, 2020). Όλα αυτά που προαναφέρθηκαν μπλέκουν ακόμα περισσότερο την κατάσταση όταν υπάρχουν δύο ή περισσότερα μέλη της οικογένειας που είναι υποψήφια για την διαδοχή, ειδικά εάν αυτά τα μέλη αντικειμενικά και επαγγελματικά δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες που έχουν τεθεί. Ακόμα περισσότερο δυσχεραίνει η κατάσταση εάν η επιχείρηση ελέγχεται από ομάδα μεγαλομετόχων με τις οικογένειές τους, κάτι το οποίο δημιουργεί περισσότερα προβλήματα (Κεφαλάς & Γεωργίου, 2015).

## 4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ “CYCLOPS”

Οι δύο συνεντεύξεις που παρατίθενται παρακάτω έχουν πραγματοποιηθεί σε δύο άτομα που ανήκουν στη διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης, ο κύριος Κανίδης Νικόλαος αποτελεί τον προκάτοχο και η κυρία Κανίδου Μαρία την διάδοχο. Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να συγκριθούν οι απόψεις των δύο αυτών στελεχών και να παρατηρηθεί αν οι απόψεις τους συγκρούονται. Έπειτα θα παρατηρηθεί αν οι απόψεις των δύο στελεχών συμβαδίζουν με τις έρευνες και την βιβλιογραφία των τριών κεφαλαίων της παρούσας εργασίας.

### **4.1: Σύνομη ιστορική αναδρομή της οικογενειακής επιχείρησης:**

Η Εταιρεία “Cyclops” ιδρύθηκε το 1964 στη Νέα Βύσσα Ορεστιάδας από τον κύριο Κανίδη Ευάγγελο με αρχική ονομασία “Κανίδης” και είχε ως αντικείμενο την παραγωγή χορτάρινης σκούπας, που την εποχή εκείνη αποτελούσε κύρια δραστηριότητα της περιοχής. Ένας από τους τωρινούς ιδιοκτήτες ο κύριος Κανίδης Νικόλαος που αποτελεί και γιός του ιδρυτή της επιχείρησης, ξεκίνησε σε ηλικία 13 ετών (το 1967) να βοηθάει τον πατέρα του στην επιχείρηση. Το 1974 η επιχείρηση μετονομάζεται σε “Κανίδης & ΣΙΑ” διότι μπαίνει και ο σύζυγος της κόρης του κύριου Κανίδη Ευάγγελου στην επιχείρηση, ο κύριος Σιδεράς Απόστολος. Μερικά χρόνια αργότερα αποχωρεί από την επιχείρηση ο ιδρυτής κύριος Κανίδης Ευάγγελος, και η επιχείρηση μετονομάζεται σε “Κανίδης & Σιδεράς”. Τέλος το 1996 μετονομάζεται σε “Cyclops” και μετατρέπεται σε Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.). Αυτή τη στιγμή η εταιρεία διαθέτει εργοστάσιο στη Νέα Βύσσα και αποθήκες στη Θεσσαλονίκη. Απασχολεί σύνολο 70 άτομα, εκ των οποίων τα 4 είναι μέλη της οικογένειας.

## 4.2: ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΠΡΟΚΑΤΟΧΟΥ

**Συνέντευξη του κύριου Κανίδη Νικόλαου:**

Το όνομα της εταιρείας "Cyclops" πώς το εμπνευστήκατε;

Το τωρινό όνομα της εταιρείας δόθηκε επειδή ο κύκλωπας είναι σύμβολο δύναμης και διότι κατά την μυθολογία η σπηλιά του Κύκλωπα βρισκόταν στη περιοχή της Θράκης.

Ποιες οι συνθήκες που επικρατούσαν κατά την ίδρυση της επιχείρησης; υπήρχε βοήθεια από τράπεζα ή το κράτος;

Κατά την χρονική περίοδο που ξεκίνησα να δραστηριοποιούμαι ενεργά με την επιχείρηση, η Ελλάδα βρισκόταν σε μία περίοδο ανάπτυξης, οπότε τα πράγματα ήταν λίγο πιο εύκολα. Την περίοδο εκείνη υπήρχαν κάποια αναπτυξιακά προγράμματα στην Ελλάδα όπου παρείχαν 30% επιδότηση στην κατασκευή κτιριακών εγκαταστάσεων, 40% μείωση στο κόστος ενσήμων και 150% φοροαπαλλαγή για την αγορά μηχανημάτων. Ως εταιρεία εκμεταλλευτήκαμε στο έπακρον αυτούς τους αναπτυξιακούς νόμους και μπορέσαμε να εξελίξουμε την οικογενειακή μας επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα το 1980 μπήκαμε στο 1<sup>ο</sup> αναπτυξιακό νόμο και ξεκινήσαμε να κτίζουμε τις πρώτες εγκαταστάσεις 900 τετραγωνικών μέτρων, αγοράζοντας και μηχανήματα για την παραγωγή πλαστικών σκουπών, μιας και οι ξύλινες και οι χορτάρινες σκούπες είχαν πια "πεθαίνει", το 1982 ολοκληρώθηκαν οι εργασίες και μετακομίσαμε από το αρχικό "σκουπάδικο" στις νέες εγκαταστάσεις. Στη συνέχεια η εταιρεία μας μπήκε και σε άλλους αναπτυξιακούς νόμους και συνεχίζαμε να επεκτείνουμε τις εγκαταστάσεις, με αποτέλεσμα το 1996 να φτάσουν οι εγκαταστάσεις μας τα 2000 τετραγωνικά μέτρα. Προμηθευόμασταν συνεχώς καινούργια μηχανήματα, έτσι ώστε να ανοίξουμε την γκάμα των προϊόντων που παρήγαμε (πλαστικές λεκάνες, κουβάδες, φαράσια, γλάστρες, τάπερ κτλ). Τα επόμενα χρόνια κατασκευάσαμε και το δικό μας μηχανουργείο στις υπάρχουσες εγκαταστάσεις, με αποτέλεσμα η παραγωγή να γίνεται εξολοκλήρου από την εταιρεία μας (καθετοποιημένη παραγωγή).

Ποια τα κύρια ερεθίσματα που σας οδήγησαν να γίνεται επιχειρηματίας; Όταν ασχοληθήκατε με την επιχείρηση, είχατε κάποιες ειδικές γνώσεις πάνω στις επιχειρήσεις;

Από παιδική ηλικία ήμουν μέσα στο μαγαζί του πατέρα μου, με αποτέλεσμα να αγαπήσω



αυτή τη δουλειά και να μην μπορώ να φανταστώ τον εαυτό μου να κάνει κάτι άλλο στη ζωή του. Αυτό αποτέλεσε το κύριο ερέθισμα για να ασχοληθώ με την επιχείρηση, εξάλλου το ότι παράτησα το σχολείο μετά την ολοκλήρωση του δημοτικού, δείχνει ότι στο μυαλό μου δεν υπήρχε κάτι άλλο πέρα από το να ασχοληθώ με την οικογενειακή επιχείρηση.

Κατά την δραστηριοποίηση με την επιχείρηση, είχατε στο μυαλό σας ότι κάποια στιγμή μπορεί να μεταβιβαστεί σε κάποιο παιδί σας;

Όταν ξεκίνησα να ασχολούμαι με την επιχείρηση είχα στο μυαλό μου ότι η οικογενειακή επιχείρηση που ξεκίνησε από τον πατέρα μου, μπορεί κάποια στιγμή να μεταβιβάσει σε κάποιο παιδί μου.

Αυτή τη στιγμή με ποιόν τρόπο λαμβάνονται οι αποφάσεις; Και υπάρχει κάποιο άτομο που να είναι ο διαχειριστής της επιχείρησης;

Αυτή τη στιγμή η κόρη μου και εγώ κατέχουμε το 50% των μετοχών (30% η κόρη μου και 20% εγώ) και οι κόρες του γαμπρού μου το άλλο 50% (από 25% η κάθε μία), οι αποφάσεις της επιχείρησης λαμβάνονται ύστερα από συζητήσεις που κάνουμε όλοι μαζί και δεν υπάρχει κάποιο άτομο που να αποτελεί τον διαχειριστή της επιχείρησης.

Τι ενέργειες πραγματοποίησε το παιδί σας για να δραστηριοποιηθεί με την επιχείρηση; Και πότε ξεκίνησε να "εκπαιδεύεται" πάνω στη δουλειά;

Η κόρη μου από μικρή ηλικία ερχόταν στο εργοστάσιο και βοηθούσε με όποιον τρόπο μπορούσε και κυρίως τα καλοκαίρια που είχε ελεύθερο χρόνο, με αποτέλεσμα να καταλάβω ότι θα αγαπήσει την δουλειά όπως και εγώ. Έτσι το 2007 σε ηλικία 12 χρονών αποφάσισα να μεταβιβάσω το 30% των μετοχών μου στη κόρη μου. Όσο μεγάλωνε ασχολούνταν με την επιχείρηση όλο και περισσότερο, ερχόταν μαζί μου σε όλες τις εκθέσεις και στη συνέχεια πέρασε και σε σχολή σχετική με την δουλειά μας, κάτι που την βοήθησε πολύ μετέπειτα. Εδώ και ένα χρόνο που έχει πάρει το πτυχίο της, δουλεύει μαζί μου και συμμετέχει σε όλες τις αποφάσεις που παίρνονται, εξάλλου ανήκει και στο Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.). Οπότε εδώ και ένα χρόνο περίπου εκπαιδεύεται εντατικά πάνω στη δουλειά, αν και λόγω ότι δραστηριοποιείτε αρκετά χρόνια στην επιχείρηση δεν χρειάζεται πια εμένα, μπορεί να τα κάνει όλα μόνη της.

Έχετε κάνει κάποιο χρονοδιάγραμμα για το πότε η επιχείρηση θα περάσει εξολοκλήρου στο παιδί σας;

Δεν υπάρχει κάποιο χρονοδιάγραμμα για το πότε η κόρη μου θα πάρει όλο το μερίδιο πάνω της, αυτό εκτιμώ ότι θα γίνει μέσα στην επόμενη πενταετία.

Κατά την ενασχόληση του παιδιού σας με την επιχείρηση, θεωρείτε ότι έφερε κάποιες νέες ιδέες στην επιχείρηση; και αν ναι, πως την επηρέασαν; Υπήρχαν συγκρούσεις μεταξύ σας;

Η κόρη μου είναι ένα άτομο που γνωρίζει πως λειτουργεί η επιχείρηση, οπότε ότι έχει προτείνει μέχρι τώρα, θεωρώ ότι όλα είναι λογικά, άσχετα με το αν συμφωνώ ή όχι. Θεωρώ τον εαυτό μου αρκετά ανοιχτόμυαλο, αν και σίγουρα ένας νέος άνθρωπος είναι πολύ περισσότερο από εμένα, οπότε οτιδήποτε προτείνεται το συζητάμε και αποφασίζουμε όλοι μαζί για το καλό της επιχείρησης. Μέχρι τώρα δεν έχει υπάρξει κάποια ιδιαίτερη σύγκρουση μεταξύ μας.

#### **4.3: ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΔΙΑΔΟΧΟΥ**

**Συνέντευξη της κυρίας Κανίδου Μαρίας:**

Ποιες οι συνθήκες που επικρατούσαν κατά τη χρονική περίοδο που ξεκινήσατε να ασχολείστε συστηματικά με την επιχείρηση;

Όταν εγώ μπήκα στην επιχείρηση τα πράγματα ήταν πολύ καλά, η εταιρεία συνεργαζόταν με μεγάλες αλυσίδες, εξήγαγε σε αρκετά κράτη και γενικά θεωρώ ότι βρισκόταν σε μία σταθερή πορεία. Οπότε ήταν μια καλή περίοδο για να ξεκινήσω να δραστηριοποιούμαι και εγώ.

Ποια τα κύρια ερεθίσματα που σας οδήγησαν να ασχοληθείτε με την επιχείρηση;

Από μικρή ηλικία θυμάμαι να βρίσκομαι στις εγκαταστάσεις και να ασχολούμαι με οτιδήποτε μου επιτρεπόταν για την ηλικία μου. Ο πατέρας μου βρισκόταν πάντα εκεί, οπότε θεωρώ ότι αυτό ήταν το κύριο ερέθισμα για να ασχοληθώ με την οικογενειακή επιχείρηση.

Όταν ασχοληθήκατε με την επιχείρηση είχατε κάποιες ειδικές γνώσεις πάνω στις επιχειρήσεις;

Έχω σπουδάσει “Μηχανικών παραγωγής και διοίκησης” στο Πολυτεχνείο της Ξάνθης, μία σχολή που την επέλεξα συνειδητοποιημένα για να ασχοληθώ με την οικογενειακή μας επιχείρηση, διότι συνδυάζει και τα οικονομικά αλλά και την μηχανολογία που χρειάζεται στην επιχείρηση μας.

Πριν ασχοληθείτε με την οικογενειακή επιχείρηση είχατε εργαστεί σε κάποια άλλη επιχείρηση;

Δυστυχώς δεν έχω εργαστεί σε κάποια άλλη επιχείρηση, και λέω δυστυχώς διότι ήθελα να δω πως λειτουργεί και μια άλλη επιχείρηση πέρα από την δικιά μας, είναι εμπειρία να κοιτάξεις πως είναι ένα εργασιακό περιβάλλον πέρα από την οικογένεια σου, αλλά δεν μπόρεσα λόγω διάφορων συγκυριών.

Έχετε στο μυαλό σας ότι μπορεί κάποια στιγμή να μεταβιβαστεί η επιχείρηση σε κάποιο παιδί σας;

Θεωρώ ότι είναι πολύ νωρίς για να σκέφτομαι κάτι τέτοιο, αυτή τη στιγμή αυτό που σκέφτομαι, είναι πως θα γίνω καλύτερη πάνω στη δουλειά και πώς θα μπορέσω να βελτιώσω την επιχείρηση μας. Πάντως έχω στο μυαλό μου ότι θα συνεχίσω την επιχείρηση μέχρι τέλους.

Αυτή τη στιγμή ποιος είναι ο διαχειριστής της επιχείρησης και πως λαμβάνονται οι αποφάσεις;

Η επιχείρηση μας δεν έχει κάποιο διαχειριστή, δεν υπάρχει δηλαδή ένα άτομο που να επωμίζεται αυτό τον τίτλο. Σχετικά με τον τρόπο που λαμβάνουμε τις αποφάσεις, δεν υπάρχει κάποιο πρόγραμμα που να λέει ότι θα μιλήσουμε κάποια συγκεκριμένη στιγμή για κάποιο θέμα. Αν προκύψει κάποιο ζήτημα, μιλάμε και λέμε ότι το απόγευμα για παράδειγμα στις 8:00 θα μιλήσουμε για αυτό το θέμα που έχει προκύψει.

Τι ενέργειες πραγματοποιήσατε για να δραστηριοποιηθείτε στην επιχείρηση; Και πως ξεκινήσατε να “εκπαιδεύεστε” πάνω στη δουλειά;

Δεν έκανα κάτι συγκεκριμένο για να δραστηριοποιηθώ με την επιχείρηση, απλά από μικρή

ερχόμενοι στο εργοστάσιο και με το πέρασμα των χρόνων ασχολιόμουν όλο και περισσότερο. Μετά επέλεξα και σχολή σχετική με την επιχείρηση μας, οπότε μετά από τις σπουδές μπήκα εντελώς στην επιχείρηση. Η εκπαίδευση μου ξεκίνησε στα 16-17 όπου ακολουθούσα το πατέρα μου στις εκθέσεις, αυτή θεωρώ ότι ήταν η πρώτη “φάση” της εκπαίδευσης μου.

Έχει γίνει κάποιος προγραμματισμός για το πότε το μερίδιο του πατέρα σας θα περάσει εξολοκλήρου σε εσάς;

Όχι δεν έχει γίνει κάποιος προγραμματισμός, χρόνο με το χρόνο παίρνω όλο και περισσότερες ευθύνες πάνω μου, αν και νομίζω η στιγμή που θα αποχωρήσει ο πατέρας μου αργά ακόμα, δεν είμαι έτοιμη να τα αναλάβω ακόμα όλα.

Κατά την ενασχόληση σας με την επιχείρηση, θεωρείτε ότι φέρατε κάποιες νέες γνώσεις και ιδέες στην επιχείρηση; Και αν ναι, πως την επηρέασαν;

Επειδή στην επιχείρηση (στη διοίκηση) με όλα τα μέλη έχω μεγάλη διαφορά ηλικίας (ακόμα και με τις ξαδέρφες μου με χωρίζουν 20 χρόνια) ότι ιδέες θέλω να προτείνω, πρέπει να προσαρμοστώ και να τις προτείνω με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να είναι κατανοητές, για παράδειγμα αν πάω και τους προτείνω να κάνουμε cloud, δεν θα καταλάβουν τίποτα, οπότε πρέπει να εξηγήσω τι είναι αυτό πρώτα. Δεν μπορώ να απαντήσω στο αν έχω βοηθήσει την επιχείρηση να εξελιχθεί, είναι πολύ μικρό το χρονικό διάστημα, σε 5 χρόνια θεωρώ ότι θα μπορώ να απαντήσω σε αυτή την ερώτηση, αν και σίγουρα ένας νέος άνθρωπος φέρνει νέες ιδέες και έναν διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης των πραγμάτων, ας πούμε εγώ έχω αναλάβει εξολοκλήρου τις πιστοποιήσεις που βγάζουμε (πχ iso), έχω επικεντρωθεί στην ασφάλεια και υγιεινή των εργαζομένων. Έχω κάποιο σχετικό υπόβαθρο, αλλά ασχολούμαι αρκετά με αυτό, είναι κάτι που χρειάζεται και είναι αναγκαίο πια για όλες τις επιχειρήσεις. Δεν θεωρώ όμως ότι ήμουν εγώ η αιτία για το ότι ξεκινήσαμε να ασχολούμαστε με αυτό, αλλά μόλις ξεκίνησε να γίνεται αναγκαίο απλά ασχολήθηκα εγώ με αυτό.

Τις νέες ιδέες που προτείνεται τις δέχονται εύκολα ή υπάρχουν κάποιες επιφυλάξεις;

Αποτέλεσαν ποτέ αιτία συγκρούσεων οι νέες ιδέες σας;

Θεωρώ ότι ο πατέρας μου είναι αρκετά ανοιχτόμυαλος και δέχεται αυτά που προτείνω,

σίγουρα έχουμε διαφωνίες και φωνάζουμε πολλές φορές, αλλά δεν αντιμετωπίζουμε ιδιαίτερα προβλήματα.

#### **4.4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΑΡΜΟΔΙΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ**

Η οικογενειακή επιχείρηση που μελετήθηκε στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης ανήκει στο 13% των οικογενειακών επιχειρήσεων που μεταβιβάζονται στη Τρίτη γενιά. Παρόλα αυτά ανήκουν και στο 91% των επιχειρήσεων που δεν διαθέτουν ένα ισχυρό και τεκμηριωμένο σχέδιο διαδοχής, μιας και όπως μας ανέφερε ο προκάτοχος δεν έχουν θέσει ένα συγκεκριμένο πλάνο, αλλά πιστεύει ότι θα ολοκληρωθεί η διαδικασία σε πέντε χρόνια. Όμως όπως αναφέρει η βιβλιογραφία, η διαδικασία της διαδοχής ξεκινάει από την παιδική ηλικία, κάτι που πραγματοποιείτε και στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης, όπου η διάδοχος ασχολούνταν με την επιχείρηση και σταδιακά αναλάμβανε και σπουδαιότερο ρόλο. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης (που διαθέτει το 50%) έχει δείξει ότι δεν έχει κάποιο πρόβλημα στο να μεταβιβάσει την επιχείρηση στην κόρη του, αποδεικνύεται αυτό και από το ότι από την ηλικία των 12 ετών της κόρης του, έχει πραγματοποιήσει τις απαραίτητες διαδικασίες και έχει μεταβιβάσει το 30% του μεριδίου του, οπότε ανήκει στο 41% των προηγούμενων ιδιοκτητών που έχουν αυτή την αντίληψη σύμφωνα με έρευνες. Θεωρητικά από ότι είπε ο κύριος Κανίδης, δεν έχει πρόβλημα να παραδώσει και την διοίκηση στην κόρη του, που σύμφωνα με την βιβλιογραφία αποτελεί ένα από κυριότερα προβλήματα κατά την διαδοχή, αλλά για αυτό δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι, γιατί δεν έχει πραγματοποιηθεί ακόμα η διαδικασία. Όπως αναφέρει ο πρόεδρος της KPMG οι διάδοχοι πρέπει να είναι εξοπλισμένοι με γνώσεις, δεξιότητες, ταλέντο, εργατικότητα και επιχειρηματική οξυδέρκεια. Όλα αυτά η διάδοχος στην προκειμένη περίπτωση από ότι φαίνεται τα διαθέτει, σύμφωνα με την άποψη του προκάτοχου, αλλά και της ίδιας της διαδόχου, διότι έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με την επιχείρηση, αλλά και διότι είναι από μικρή ηλικία μέσα σε αυτήν. Η διάδοχος στη μελέτη περίπτωσης δεν έχει εργαστεί αλλού, αν και θα το ήθελε όπως δήλωσε, οπότε ανήκει στο 30% των διαδόχων που δεν έχουν εργαστεί κάπου πριν εργαστούν στην οικογενειακή επιχείρηση. Όπως δήλωσε σκοπός της είναι να μπορέσει να κρατήσει την εταιρεία μέχρι τέλους, άποψη που συμφωνεί με τη βιβλιογραφία που αναφέρει ότι σκοπός των διαδόχων σε ποσοστό 88% είναι να ισχυροποιήσουν και να εκσυγχρονίσουν την οικογενειακή επιχείρηση. Παρότι έρευνες

δείχνουν ότι οι διάδοχοι θέλουν να αναλάβουν το επόμενο διάστημα κύριο ρόλο στην επιχείρηση, στη μελέτη περίπτωσης, βλέπουμε ότι η διάδοχος είναι κάπως διστακτική στο να αναλάβει εξολοκλήρου κάποιο κύριο ρόλο, τουλάχιστον για το άμεσο μέλλον. Η διάδοχος αναφέρει στη συνέντευξη, ότι λόγω του ότι τα υπόλοιπα μέλη της διοίκησης είναι αρκετά μεγαλύτερα της, πρέπει να προσαρμόζει τις ιδέες της έτσι ώστε να γίνονται κατανοητές, κάτι που όπως αναφέρουν οι έρευνες συμβαίνει σε ποσοστό 40% και σε άλλους διαδόχους οικογενειακών επιχειρήσεων. Το 44% των διαδόχων αναφέρουν ότι πραγματοποιούν ανεπίσημες συναντήσεις, όπως δηλαδή συμβαίνει και στην συγκεκριμένη επιχείρηση.

Συγκρίνοντας την μελέτη περίπτωσης, με τις έρευνες και την βιβλιογραφία που έχουν παρατεθεί στα πρώτα 3 κεφάλαια της εργασίας, βλέπουμε ότι δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές στις απόψεις των προκατόχων και των διαδόχων, πέρα από κάποιες λίγες εξαιρέσεις.

## **ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν στην παρούσα εργασία είναι, αρχικά ότι παρατηρήθηκε στην βιβλιογραφία ότι δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες και επαρκής πληροφορίες για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις, που αποτελούν και το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων στην Ελλάδα, αλλά μόνο γενικότερα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ακόμα ενώ υπάρχει πληθώρα πληροφοριών και ερευνών σχετικά με τους στόχους που θέτουν οι διάδοχοι για την επιχείρηση που θα αναλάβουν εξολοκλήρου τα επόμενα χρόνια, δεν υπάρχουν πληροφορίες για το αν τελικά οι στόχοι που έθεσαν τελικά επιτεύχθηκαν.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΒΙΒΛΙΑ:**

1. Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. & Lansberg, I (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
2. Litz, R. A. (1995). *The family business: Toward definitional clarity*. In *Proceedings of the Academy of Management*. Νέα Υόρκη, Academy of Management.
3. Pieper, M. T. (2020). *Journal of Family Business Strategy*. United State of America: Elsevier.
4. Κεφαλάς, Α. & Γεωργίου, Χ. (2013). *Η Διαδικασία Διαδοχής Στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις: Δεν Υπάρχει Ευτυχία χωρίς Μια Καλή Διαδοχή*. Κέρκυρα, Economía Publishing.

### **ΑΡΘΡΑ:**

1. Astrachan, J. & Carrie, H. (2015). *Staying power: how do family businesses create lasting success?*. ΕΥ, σ. 170 – 174.
2. Astrachan, J., Mazzolo, P. & Marchisio, G. (2008). *Strategic Planning in Family Business : A Powerful Developmental Tool for the Next Generation*. *Family Business Review*, σ. 239-258.
3. Beech, J. (2020). *Carlos Arbesu on governance and succession on family business boards*. Campden FB, Μάρτιος 2020.
4. Bjornberg, A., Dias, K. A. & Elstrodt, H. P. (2016). *Fine-tuning family businesses for a new era*. McKinsey & Company, Οκτώβριος 2016.
5. Brun, S. & Pendergast, J. (2020). *Were All in Agreement, Why Do We Need to Keep Talking About Succession?*. *The Family Business Consulting Group*.
6. Chua, J. S., Chirsman, J. J. & Sharma, P. (1999). *Defining the Family Business by Behavior*. *ET&P*, σ. 19-39.
7. Churchill, N. C. & Hatten, K. J. (1987). *Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses*. *American Journal of Small Business*, σ. 51–64.
8. Dartt, B. & Hargrave, A. (2020). *Getting Started with Family Governance*. *The Family Business Consulting Group*, σ. 1-4.

- 9.** Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, σ. 47–57.
- 10.** Denison, D. R. & Neale, W. S (2009). Introduction to the Denison model. Denison Consulting.
- 11.** Duerden. A. (2018). Global family businesses to make immediate head count increases and technology investments in response to disruption. EY, Μάρτιος 2018.
- 12.** European Family Business (2019). Summary Report Roundtable on Family Business. EFB, Μάρτιος 2019.
- 13.** European Family Business (2009). Facts & Figures. EFB, Ιανουάριος 2009.
- 14.** Eseinberg, R. (2019). How To Make Family Business Succession Successful. Forbes, Ιανουάριος 2019.
- 15.** Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, σ. 132-157
- 16.** Ibrahim, B., Dumas, C. & McGuire, J. (2001). Strategic decision making in small family firms: an empirical investigation. *Journal of small business strategy*, σ. 80-90.
- 17.** KPMG (2019). Νέες προκλήσεις για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. KPMG, Απρίλιος 2019.
- 18.** Lansky, D. (2020). Money and Meaning: How Not to Transfer a Legacy. The Family Business Consulting Room.
- 19.** Lee, K. S., Lim, H. G. & Lim, W. S. (2003). family business succession: appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, σ. 657-666.
- 20.** Michuad, P., Collette, C & Davis, J. A. (2019). CEO Succession in the Family Business: A Better Plan for Success. Cambridge Institute for Family Enterprise, σ. 1-16.
- 21.** Miller, S. P. (2020). Shared Vision and Effective Next-Generation Leaders: Two Sides of the Same Coin. The Family Business Consulting Room, s. 1-4.
- 22.** Nauman, E. & Lincoln, D. J. (1989). Systems theory approach to conducting industrial marketing research. *Journal of business Research*, σ. 151-164.
- 23.** Pendergrast, J. (2020). How to Make Strategic Planning Successful. The Family Business Consulting Group, σ. 1-2.
- 24.** Pieper, T. M. & Klein, S. B. (2007) The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms, *Family Business Review*, Νοέμβριος 2007, σ. 301-319.



- 25.** Royer, S., Simons, R, Boyd, B & Rafferty, A (2008). Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession, Μάρτιος 2008, σ. 15-30.
- 26.** Shanker, M.C., & Astrachan, J.H. (1996). Myths and realities: Family businesses contribution to the US Economy - A framework for assessing family business statistics. Family Business Review, σ. 107-123.
- 27.** Suehiro, A. (1993). family business reassessed: corporate structure and late-starting industrialization in Thailand. Wiley online library, σ. 378 – 407.
- 28.** Ward, J. L. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses, σ. 190-195.
- 29.** Αποστολάκης, Β. (2016). Η σημασία της διαδοχής στην οικογενειακή επιχείρηση. CNN Greece, Μάρτιος 2016.
- 30.** Γεωργίου, Χ. (2017). Η διαδικασία διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Επιχειρώ, Απρίλιος 2017.
- 31.** Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2003). Σύσταση της Επιτροπής, της 6ης Μαΐου 2003, σχετικά με τον ορισμό των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων, Μάιος 2003.
- 32.** Κόκκορης, Θ. (2018). Οικογενειακές επιχειρήσεις: Γιατί ο 21ος αιώνας τους ανήκει;. Επιχειρώ, Ιούνιος 2018.
- 33.** Μιχαλάτος, Ν. (2011). οι δυσκολίες να δανειοδοτηθούν οι μικρές επιχειρήσεις. Accountancy Greece.
- 34.** Μιχαλοπούλου, Ν. (2018). Η έλλειψη στρατηγικής, αιτία αποτυχίας των οικογενειακών επιχειρήσεων. Πρώτο Θέμα, Σεπτέμβριος 2018.
- 35.** Πολυζώη, Κ. (2019). Οικογενειακές επιχειρήσεις: ένα ευαίσθητο "οικοσύστημα". Capital.gr, Μάρτιος 2019.
- 36.** Σκοπελίτης, Ε. Μ. (2017). Η διαδοχή και η εξασφάλιση της βιώσιμης ανάπτυξης στο επίκεντρο των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα. ΕΥ, Μάρτιος 2017.

#### **ΕΡΕΥΝΕΣ:**

- 1.** Deloitte (2019). Long-term goals, meet short-term drive: Global family business survey 2019
- 2.** Deutsche Bank & European Family Business (2018). Opinions. Insights. Quotes: Interviews with representatives of European family businesses.

3. Ey & University St. Gallen (2019). How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age: Insights from the 2019 EY and University of St. Gallen Global Family Business Index
4. Ey (2018). Why family businesses are growing faster than their peers: Find out what is at the top of their growth agendas.
5. Ey (2018). Οι ΜμΕ στην Ελλάδα και ο διεθνής ανταγωνισμός Εισαγωγή στην έρευνα της EY Ελλάδος και του ΣΕΒ: «Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα Μέρος Β: Διαδρομές επιχειρηματικής μεγέθυνσης - Διεθνής εμπειρία και οι ελληνικές ΜμΕ».
6. Ey (2017). Family Business Survey Report 2017 Every family business has a story to tell.
7. IFC World Bank Group (2018). IFC Family Business Governance.
8. Kpmg (2019). Ευρωπαϊκό Βαρόμετρο Οικογενειακών Επιχειρήσεων: Η διαδοχή στο επίκεντρο.
9. Kpmg & EFB (2017). European Family Business Barometer
10. Pwc (2019). Agents of change: Earning your licence to operate: PwC's Global NextGen Survey 2019.
11. Pwc (2018). Family Business Survey 2018: Greece report.
12. Succesion (2015). Διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις: Εκπαίδευση για επιτυχημένη μεταβίβαση.

#### **ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ & ΠΙΝΑΚΕΣ:**

1. Campdenfb (2012), TOP 100 FAMILY BUSINESSES IN EUROPE, Διαθέσιμο στο <http://www.campdenfb.com/article/top-100-family-businesses-europe-1> Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020.
2. Capital (2019), Οικογενειακές επιχειρήσεις: ένα ευαίσθητο "οικοσύστημα", Διαθέσιμο στο: <https://www.capital.gr/me-apopsi/3348823/oikogeneiakas-epixeiriseis-ena-euaisthito-oikosustima> Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020.
3. Deloitte (2019), Long-term goals, meet short-term drive, Διαθέσιμο στο: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011\\_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI\\_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/r7-12011_long-term-goals-meet-short-term-drive-family-business-survey2019/DI_Long-term-goals-meet-short-term-drive.pdf) Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020.

4. Denison Consulting (2009), Introduction to the Denison model, Διαθέσιμο στο: <https://www.denisonconsulting.com/wpcontent/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf> Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020.
5. Ey & University of St. Gallen (2019), How the world's largest family businesses are responding to the Transformative Age, Διαθέσιμο στο: [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/growth/global-family-business-index-2019.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/growth/global-family-business-index-2019.pdf) Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020.
6. European Family Business (2016), Facts & Figures In Europe, this unique category plays a vital role for the economy, Διαθέσιμο στο <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/family-businesses/facts-figures> Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020.
7. Handbook of research on family business (2006), Διαθέσιμο στο: [https://books.google.gr/books?id=tJ6Mf6jakwC&pg=PA69&lpq=PA69&dq=lansberg+dual-system+thinking&source=bl&ots=yWUISd48kz&sig=ACfU3U0-wUemz3BzuYEn6e8KVI0PVIDuTQ&hl=el&sa=X&ved=2ahUKewiWmM\\_ohKnpAhVAQxUIHfh0AOMQ6AEwAHoECACQAQ#v=onepage&q=lansberg%20dual-system%20thinking&f=false](https://books.google.gr/books?id=tJ6Mf6jakwC&pg=PA69&lpq=PA69&dq=lansberg+dual-system+thinking&source=bl&ots=yWUISd48kz&sig=ACfU3U0-wUemz3BzuYEn6e8KVI0PVIDuTQ&hl=el&sa=X&ved=2ahUKewiWmM_ohKnpAhVAQxUIHfh0AOMQ6AEwAHoECACQAQ#v=onepage&q=lansberg%20dual-system%20thinking&f=false) Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020.
8. Kpmg & European Family Business (2019), Ευρωπαϊκό Βαρόμετρο οικογενειακών Επιχειρήσεων, Διαθέσιμο στο: <http://assets.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2019/12/European-Family-Barometer-2019-el.pdf> Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020.
9. Pwc (2019), Agents of change: Earning your licence to operate, Διαθέσιμο στο: <https://www.pwc.com/gx/en/services/family-business/nextgen-survey.html> Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020.
10. Scribd (2016), The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms, Διαθέσιμο στο: <https://www.scribd.com/document/331166934/A-System-Approach-to-Modeling-Family-Firms> Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020
11. Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Πειραιά, (2011), Βασικά Χαρακτηριστικά των ΜμΕ στην Ελλάδα, Διαθέσιμο στο [http://www.bep.gr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=761&Itemid=19](http://www.bep.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=761&Itemid=19) Ανακτήθηκε τον Απρίλιο του 2020.

#### **ΣΑΠ:**

1. Κανίδου, Μ. (2020). Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου. 27 Μαΐου, Κεφάλαιο 4, σ. 51- 54
2. Κανίδης, Ν. (2020). Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου. 27 Μαΐου, Κεφάλαιο 4, σ. 49-51

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΔΙΑΔΟΧΟΥ

*Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις»*

*Τηρείται απόλυτη εχεμύθεια και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν καθαρά για ακαδημαϊκούς σκοπούς.*

- 1.** Ποια τα κύρια ερεθίσματα που σας οδήγησαν να ασχοληθείτε με την επιχείρηση;
- 2.** Όταν ασχοληθήκατε με την επιχείρηση, είχατε κάποιες ειδικές γνώσεις πάνω στις επιχειρήσεις;
- 3.** Ποιες οι συνθήκες που επικρατούσαν κατά χρονική περίοδο που ξεκινήσατε να ασχολείστε συστηματικά με την επιχείρηση;
- 4.** Πριν ασχοληθείτε με την επιχείρηση, είχατε εργαστεί σε κάποια άλλη επιχείρηση;
- 5.** Έχετε στο μυαλό σας ότι μπορεί κάποια στιγμή να μεταβιβαστεί η επιχείρηση σε κάποιο παιδί σας;
- 6.** Αυτή τη στιγμή ποιός είναι ο διαχειριστής της επιχείρησης;
- 7.** Οι αποφάσεις στην επιχείρηση με ποιόν τρόπο λαμβάνονται;
- 8.** Τι ενέργειες πραγματοποιήσατε για να δραστηριοποιηθείτε με την επιχείρηση;
- 9.** Πότε και πώς ξεκινήσατε να “εκπαιδεύσετε” πάνω στην δουλειά;
- 10.** Έχει γίνει κάποιος προγραμματισμός για το πότε η επιχείρηση θα περάσει εξολοκλήρου σε εσάς;
- 11.** Κατά την ενασχόληση σας με την επιχείρηση, θεωρείτε ότι φέρατε κάποιες νέες γνώσεις και ιδέες στην επιχείρηση; Και αν ναι, πώς την επηρέασαν;
- 12.** Τις νέες αυτές ιδέες τις δεχτήκανε εύκολα ή υπήρχαν κάποιες επιφυλάξεις;
- 13.** Αποτέλεσαν ποτέ αιτία συγκρούσεων οι νέες ιδέες σας;

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΠΡΟΚΑΤΟΧΟΥ

*Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος έρευνας που πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης πτυχιακής εργασίας με θέμα «Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις»*

*Τηρείται απόλυτη εχεμύθεια και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν καθαρά για ακαδημαϊκούς σκοπούς.*

1. Το όνομα της εταιρείας πως το εμπνευστήκατε;
2. Ιδρύσατε εσείς την επιχείρηση ή κάποιο άλλο μέλος της οικογένειας σας;
3. Ποιες οι συνθήκες που επικρατούσαν κατά την ίδρυση της επιχείρησης;
4. Κατά την ίδρυση της εταιρείας, υπήρχε βοήθεια από τράπεζα, κράτος κλπ;
5. Ποια τα κύρια ερεθίσματα που σας οδήγησαν να γίνεται επιχειρηματίας;
6. Όταν ασχοληθήκατε με την επιχείρηση, είχατε κάποιες ειδικές γνώσεις πάνω στις επιχειρήσεις;
7. Πόσα άτομα απασχολεί η επιχείρηση αυτή τη στιγμή;
8. Πόσα άτομα της οικογένειας σας απασχολούνται στην επιχείρηση;
9. Κατά την δραστηριοποίηση με την επιχείρηση, είχατε στο μυαλό σας ότι μπορεί κάποια στιγμή να μεταβιβαστεί σε κάποιο παιδί σας;
10. Αυτή τη στιγμή ποιος είναι ο διαχειριστής της επιχείρησης;
11. Οι αποφάσεις στην επιχείρηση με ποιόν τρόπο λαμβάνονται;
12. Τι ενέργειες πραγματοποίησε το παιδί σας για να δραστηριοποιηθεί με την επιχείρηση;
13. Πότε και πώς ξεκίνησε το παιδί σας να “εκπαιδευτεί” πάνω στην δουλειά;
14. Έχετε κάνει κάποιο προγραμματισμό για το πότε η επιχείρηση θα περάσει εξολοκλήρου στο παιδί σας;
15. Κατά την ενασχόληση του παιδιού σας με την επιχείρηση, θεωρείτε ότι έφερε κάποιες νέες γνώσεις και ιδέες στην επιχείρηση; Και αν ναι, πώς την επηρέασαν;
16. Τις νέες αυτές ιδέες τις δεχτήκατε απευθείας ή είχατε κάποιες επιφυλάξεις στην αρχή;
17. Αποτέλεσαν ποτέ αιτία συγκρούσεων οι νέες ιδέες του παιδιού σας;