

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

Πτυχιακή εργασία με θέμα:
«Πετυχημένες ιστορίες διαδοχής: Το πρόβλημα της διαδοχής
στις οικογενειακές επιχειρήσεις»



Υπεύθυνος καθηγητής: Βλαχάκης Σωτήριος

Φοιτητής: Κακολύρης Ιωάννης

Σεπτέμβριος 2020, Θεσσαλονίκη



ΔΙΕΘΝΕΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

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

Υπεύθυνος καθηγητής: Βλαχάκης Σωτήριος

Φοιτητής: Κακολύρης Ιωάννης

Σεπτέμβριος 2020, Θεσσαλονίκη

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΣΚΟΠΟΣ.....	8
ΣΤΟΧΟΙ	8
Γενικός Στόχος	8
Ειδικοί Στόχοι.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
1.1: ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	9
1.2: ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΩΝ.....	15
1.2.1: Μοντέλο δύο επικαλυπτόμενων κύκλων.....	16
1.2.2: Το μοντέλο των τριών κύκλων.....	17
1.2.3: Θεωρία ανοιχτού συστήματος.....	18
1.2.4: Το μοντέλο του Denison.....	20
1.3: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ/ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ..	22
1.4: ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	24
1.5: ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	28
1.6: ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ. ΠΩΣ ΘΑ ΕΠΙΒΙΩΣΟΥΝ; 32	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
2.1: ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ.....	34
2.2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	35
2.3: ΤΡΙΒΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ.....	37
2.4: ΔΙΑΔΟΧΗ.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ	
3.1:ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ.....	39
3.2: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΟΧΗ.....	46
3.3: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ.....	48
3.4: ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ.....	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

4.1: ΑΓΓΕΛΗΣ Α.Ε.....	56
4.1.1: Ερωτηματολόγιο προκατόχου.....	56
4.1.2: Ερωτηματολόγιο διαδόχου.....	58
4.2: ΕΠΙΠΛΟΓΡΑΜΜΗ ΚΑΚΟΛΥΡΗΣ.....	60
4.2.1: Ερωτηματολόγιο προκατόχου.....	60
4.2.2: Ερωτηματολόγιου διαδόχου.....	63
4.3: ΦΑΝΟΠΟΙΕΙΟ – ΒΑΦΕΙΟ ΦΛΩΡΑΚΗΣ.....	65
4.3.1: Ερωτηματολόγιο προκατόχου.....	66
4.3.2: Ερωτηματολόγιο διαδόχου.....	68
4.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	70
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	72
ΒΙΒΛΙΑ.....	72
ΑΡΘΡΑ.....	72
ΕΡΕΥΝΕΣ.....	75
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ & ΠΙΝΑΚΕΣ.....	75
Σ.Α.Π.....	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	78

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ & ΠΙΝΑΚΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ:

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Η κλίμακα F-PEC.....	13
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Μοντέλο δύο επικαλυπτόμενων κύκλων.....	16
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Μοντέλο τριών κύκλων.....	17
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Θεωρία ανοιχτού συστήματος.....	19
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Το μοντέλο Denison.....	21
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Τομείς επένδυσης των Ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων.....	31
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: Ποσοστό ανάλογα με το είδος της διαδοχής.....	41
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: Ο επόμενος ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης θα είναι μέλος της οικογένειας;.....	42
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: Ο τρόπος με τον οποίο θα επιλέξουν τον επόμενο ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης.....	43
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: Είναι έτοιμη η επιχείρηση να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της διαδοχής τα επόμενα 10 με 20;.....	44
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: Η οικογένεια είναι σύμφωνη σχετικά με τη μελλοντική ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης τα επόμενα 10 με 20 χρόνια;.....	45
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: Μοντέλο επιτυχημένης διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις.....	50
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: Μοντέλο διαδοχής πατέρα-γιού τεσσάρων σταδίων.....	51
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: 4 στάδια μοντέλου διαδοχής.....	52
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15: Μοντέλο Six-stairs.....	53
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16: Η διαδικασία πέντε σταδίων επιτυχημένης διαδοχής.....	55

ΠΙΝΑΚΕΣ:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	11
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	15
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ.....	25
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΟΙ 10 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	26
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΟΙ 224 ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ.....	27
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	29
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΣΤΙΣ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	29
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΣΥΜΒΟΗΘΟΥΝΤΩΝ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	30

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στη συγκεκριμένη εργασία συνέβαλαν ορισμένοι άνθρωποι που χωρίς αυτούς δεν θα ήταν εφικτό να ολοκληρωθεί. Πρώτον και σημαντικότερον, τον υπεύθυνο καθηγητή μου κύριο Βλαχάκη Σωτήριο που όποτε χρειαζόταν μου παρείχε συμβουλές και πληροφορίες και ήταν εκεί για να μου λύσει οποιαδήποτε απορία. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερος τα έξι άτομα που πήρα συνέντευξη. Ειδικότερα, τον κύριο Ιωάννη και Αλέξανδρο Αγγέλη που στο πολύωρο και πολύπλοκο λόγο φόρτου εργασίας πρόγραμμα βρήκαν χρόνο να μου απαντήσουν στις ερωτήσεις. Ακόμη, το κύριο Ιωάννη και Διονύσιο Κακολύρη που με βοήθησαν άμεσα με τις απάντησεις του ερωτηματολογίου και τέλος τον κύριο Ιωάννη και Νικόλαο Φλώρακη που μου απάντησαν με πολύ ευχαρίστηση στις ερωτήσεις. Σας ευχαριστώ πολύ και σας εύχομαι ότι καλύτερο στις επιχειρήσεις σας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρακάτω εργασία με θέμα «Πετυχημένες ιστορίες διαδοχής. Το πρόβλημα της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις» αποτελεί την πτυχιακή εργασία που έγινε στα πλαίσια της σχολής «Οικονομίας & Διοίκησης» του τμήματος «Διοίκησης Οργανισμών, Μάρκετινγκ & Οργανισμού» με κατεύθυνση «Μάρκετινγκ & Επικοινωνίες» και αποτελεί μια έρευνα συλλογής δευτερογενών στοιχείων και μελέτης περιπτώσεων με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τη διαδικασία της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αρχικά, αναλύεται ο ορισμός των

οικογενειακών επιχειρήσεων, τα μοντέλα και τα χαρακτηριστικά τους, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους και το πώς διαμορφώνονται αυτές στην Ελλάδα αλλά και στην Ευρώπη. Αναλύονται τα βασικά προβλήματα τους που σχετίζονται με την διακυβέρνηση και διοίκηση της, τις τριβές μεταξύ των μελών της αλλά και την διαδοχή. Έπειτα, το ζήτημα της διαδοχής αναλύεται εκτενέστερα με εστίαση στα προβλήματα κατά τη διαδοχή, τη σημασία του σχεδιασμού της διαδοχής αλλά και τα ιστορικά μοντέλα διαδοχής που έχουν αναλυθεί από ερευνητές. Επιπρόσθετα, παρουσιάζονται οι μελέτες περιπτώσεων όπου αναλύονται τα συμπεράσματα τους. Τέλος, η εργασία κλείνει με τα συμπεράσματα που βγήκαν από τις μελέτες περιπτώσεων και την εργασία.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πτυχιακή εργασία με θέμα «Πετυχημένες ιστορίες διαδοχής. Το πρόβλημα της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις» εκπονήθηκε στα πλαίσια της σχολής «Οικονομίας & Διοίκησης» του τμήματος «Διοίκησης Οργανισμών, Μάρκετινγκ & Τουρισμού». Για να γίνει εφικτή η ολοκλήρωση της έγινε αναζήτηση δευτερογενών πληροφοριών από έγκυρες πηγές όπως και μελέτη περιπτώσεων με την μορφή ερωτηματολογίων. Η εργασία χωρίζεται σε τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αφορά τις οικογενειακές επιχειρήσεις, τα χαρακτηριστικά τόσο σε Ευρώπη αλλά και στην Ελλάδα, στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικά προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων και στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται εκτενέστερα το πρόβλημα της διαδοχής και τα χαρακτηριστικά της. Τέλος, στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις μελέτες περιπτώσεων όπου και αναλύονται εκτενέστερα.

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση της διαδικασίας της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

ΣΤΟΧΟΙ

Γενικός Στόχος

Η εύρεση πληροφοριών που αφορούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις και την διαδικασία της διαδοχής.

Ειδικοί Στόχοι

Τι ορίζουμε ως οικογενειακή επιχείρηση;

Ποια τα πλεονεκτήματα/μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων;

Ποια η κατάσταση των οικογενειακών επιχειρήσεων σε Ευρώπη και στην Ελλάδα;

Ποια τα βασικά προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων;

Με ποιο τρόπο θα επιλέξουν τον επόμενο ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης;

Γιατί το πρόβλημα της διαδοχής είναι τόσο σημαντικό;

Γιατί είναι σημαντικός ο σχεδιασμός της διαδοχής;

Ποια τα μοντέλα διαδοχής;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1: ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν αναμφισβήτητα ένα μεγάλο κομμάτι της παγκόσμιας οικονομίας αφού υπάρχουν σε οποιοδήποτε κλάδο και αποτελούν την πιο κοινή μορφή επιχειρηματικής οντότητας στον κόσμο. Συνήθως, οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξεκινούν από τον ιδρυτή/επιχειρηματία, όπου με το πέρασμα του χρόνου εισάγει σταδιακά το στοιχείο της οικογένειας στην επιχείρηση. Επιπλέον, οι οικογενειακές επιχειρήσεις ορίζονται έτσι και από την πρώτη μέρα λειτουργίας εάν ως συνιδρυτές υφίστανται σύζυγοι, αδέρφια, ξαδέρφια ή άλλα μέλη της οικογένειας. Για να κατανοήσουμε τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης θα πρέπει να συνοψίσουμε τα παραπάνω στοιχεία όπου όλα μαζί θα μας προσδώσουν τον κατάλληλο ορισμό. Στη διεθνή βιβλιογραφία, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αναφέρονται με μερικούς από τους όρους όπως: "family business", "family company", "family firm", "family-owned business" και "family-owned company". Όμως, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός από όλους. Η οικογενειακή επιχείρηση, ως όρος, αποτελείται από δύο έννοιες: την έννοια «οικογένεια» και την έννοια «επιχείρηση». Σύμφωνα με το άρθρο 1 του παραρτήματος της Επίσημης Εφημερίδας της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2003), επιχείρηση θεωρείται κάθε μονάδα, ανεξάρτητα από τη νομική της μορφή, που ασκεί οικονομική δραστηριότητα, ως τέτοιες νοούνται ιδίως μονάδες που ασκούν βιοτεχνική ή άλλη δραστηριότητα, ατομικά ή οικογενειακά, προσωπικές εταιρείες ή ενώσεις προσώπων που ασκούν τακτικά μια οικονομική δραστηριότητα. Ως οικογένεια, θεωρείται η πυρηνική (οι δύο σύζυγοι με τα παιδιά τους) αλλά και η διευρυμένη (γονείς, αδέρφια κ.α.) ανεξάρτητα αν τα μέλη της συμβιώνουν κάτω από την ίδια στέγη ή όχι.

Παρακάτω παρουσιάζονται συγκεκριμένοι ορισμοί εργασίας που έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια ώστε να περιγράψουν τη μοναδικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων:

- Οικογενειακές επιχειρήσεις είναι εκείνες, στις οποίες διάφορα μέλη της ίδιας οικογένειας συμμετέχουν ως κύριοι ιδιοκτήτες ή διαχειριστές, είτε ταυτόχρονα είτε με την πάροδο του χρόνου (Miller, Le – Breton Miller, Lester, Canella, "Are Family Firms Really Superior Performers, " *Journal of Corporate Finance*, Vol. 13, Issue 5, 2007).
- Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι εκείνες, στις οποίες η οικογένεια ελέγχει την επιχείρηση μέσω της συμμετοχής στις θέσεις ιδιοκτησίας και διαχείρισης. Η συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία (Family Involvement in Ownership – FIO) και η συμμετοχή της οικογένειας στη διοίκηση (Family Involvement in Management – FIM) μετριέται ως το ποσοστό των μετοχών που κατέχουν τα μέλη της οικογένειας και το ποσοστό των διευθυντικών στελεχών μιας επιχείρησης που είναι επίσης μέλη της οικογένειας (Sciascia and Mazzola, *Family Business Review*, Vol. 21, Issue 4, 2008).
- 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).
- 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).
- Οποιαδήποτε επιχείρηση στην οποία η πλειοψηφία ιδιοκτησίας ή έλεγχου βρίσκεται μέσα σε μια μόνο οικογένεια και στην οποία δύο ή περισσότερα μέλη της οικογένειας είναι ή κάποια στιγμή, προσλήφθηκε στην επιχείρηση (Rosenbalt, deMik, Anderson & Johnson, 1985).
- Αναφερόμαστε σε οικογενειακή επιχείρηση όταν η οικογένεια κρατά την ιδιοκτησία και την διοίκηση της εταιρείας (Lambrecht, 2005)

- Οποιαδήποτε επιχείρηση στη οποία αποφάσεις σχετικά με την ιδιοκτησία ή την διοίκηση επηρεάζονται από μία σχέση σε μία οικογένεια ή σε οικογένειες (Holland & Oliver, 1992)
- Η ιδιοκτησία πρέπει να εδρεύει ολοκληρωτικά με τα μέλη της οικογένειας, τουλάχιστον ένας ιδιοκτήτης πρέπει να είναι απασχολημένος στην εταιρία ή να βοηθάει σε τακτική βάση ακόμη κι αν δεν είναι επίσημα απασχολημένος (Lyman, 1991).
- 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).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Μια επιχείρηση οποιουδήποτε μεγέθους είναι οικογενειακή επιχείρηση εάν:	
1.	Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων βρίσκεται στη κατοχή του φυσικού προσώπου ή των φυσικών προσώπων που ίδρυσαν την επιχείρηση, ή στην κατοχή του φυσικού προσώπου ή των φυσικών προσώπων που έχουν αποκτήσει το εταιρικό κεφάλαιο της επιχείρησης, ή στην κατοχή των άμεσων κληρονόμων (συζύγων, γονέων, παιδιών ή κληρονόμων των παιδιών τους).
2.	Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων είναι έμμεση ή άμεση.
3.	Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής εμπλέκεται επισήμως στη διακυβέρνηση της επιχείρησης.
4.	Οι εισηγμένες εταιρείες πληρούν τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης εάν το πρόσωπο που ίδρυσε ή απέκτησε την επιχείρηση (μετοχικό κεφάλαιο) ή οικογένειες ή απόγονοι τους κατέχουν το 25% των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων, βάσει του

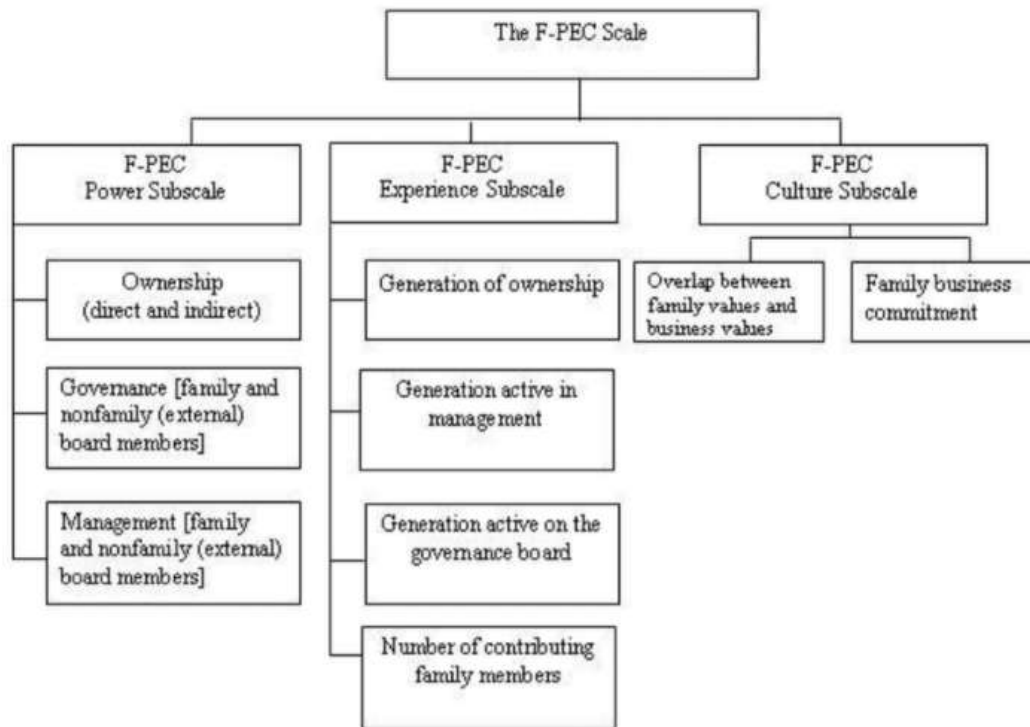
ΠΗΓΗ: Κομσέλης Α, (2018), Επιτυχημένη Διαδοχή στην Οικογενειακή Επιχείρηση Εκπαιδευτικό Υλικό, Διαθέσιμο στο: https://www.fabuss-project.eu/wp-content/data/MDL/FABUSS_1_GR.pdf

Ανακτήθηκε τον Αύγουστο του 2020.

Οι παραπάνω ορισμοί έχουν τις βάσεις τους σε τρία στοιχεία της οικογένειας, σε διαφορετικό βαθμό ή πλαίσιο:

- Βαθμός Ιδιοκτησίας
- Δυνητική μεταφορά της ισχύος σε επόμενη γενιά
- Έκταση συμμετοχής της οικογένειας στην διοίκηση της επιχείρησης

Ο ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης θα πρέπει να μετρά αυτό που υποτίθεται ότι πρέπει να μετρά και να βοηθά στη παροχή αξιόπιστων ερευνητικών αποτελεσμάτων. Οι διαστάσεις στις οποίες αναφέρεται πρέπει να είναι σαφείς και να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια. Η βιβλιογραφία προτείνει τρεις τρόπους που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την πληθώρα των ορισμών: το περιεχόμενο, ο σκοπός και η μορφή. Οι περισσότεροι ορισμοί σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις δίνουν βάση στο περιεχόμενο, την ιδιοκτησία, στη συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία και στην διαχείριση και τη μεταφορά γενεών (Ward, 1987). Οι πιο πρόσφατοι ορισμοί επικεντρώνονται στην οικογενειακή επιχειρηματική κουλτούρα (Litz, 1995). Πολλοί ερευνητές δεν χρησιμοποιούν σαφείς ορισμούς διότι υποστηρίζουν ότι η ταξινόμηση των οικογενειακών επιχειρήσεων γίνεται κατά περίπτωση καθώς η ύπαρξη ασάφειας μπορεί να οδηγήσει σε δυσκολία διαχωρισμού των οικογενειακών και των μη οικογενειακών επιχειρήσεων (Wortman, 1995).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Η κλίμακα F-PEC

ΠΗΓΗ: The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory

Διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/227935201_The_F-PEC_Scale_of_Family_Influence_Construction_Validation_and_Further_Implication_for_Theory Ανακτήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2020.

Η κλίμακα F-PEC είναι ένας δείκτης οικογενειακής επιρροής που επιτρέπει την ανάλυση της οικογενειακής εμπλοκής στα διάφορα επίπεδα και την επιρροή στην απόδοση της όπως και άλλες επιχειρηματικές συμπεριφορές. Ακόμη, δίνει τη δυνατότητα ανάλυσης δεδομένων που προέρχονται από υποκατηγορίες και συνολικές βαθμολογίες που αναλύονται ως ανεξάρτητες, εξαρτημένες, διαμεσολαβητικές ή εποπτικές μεταβλητές. Η ανάπτυξη του F-PEC προέρχεται από μία βαθειά ανάλυση ορισμών των οικογενειακών επιχειρήσεων και παρέχει μια συνολική απεικόνιση της οικογενειακής επιρροής. Με το F-PEC καθίστανται εφικτή η ενσωμάτωση διαφορετικών θεωρητικών θέσεων σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις και οι συγκρίσεις διαφορετικών τύπων δεδομένων. Υπάρχουν τουλάχιστον τρεις διαστάσεις στην οικογενειακή επιρροή: εξουσία/δύναμη, εμπειρία και κουλτούρα.

- Εξουσία/Δύναμη (Power Subscale)

Μια οικογένεια μπορεί να επηρεάσει μια επιχείρηση μέσω της έκτασης της ιδιοκτησίας, της διακυβέρνησής της και τη συμμετοχή στη διαχείριση. Η υποκατηγορία της εξουσίας/δύναμης λαμβάνει υπόψη το ποσοστό των μελών της οικογένειας σε κάθε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου καθώς και το ποσοστό μελών που διορίζονται μέσω μελών της οικογένειας στη διεύθυνση και στα διοικητικά συμβούλια.

- Εμπειρία (Experience Subscale)

Η υποκατηγορία αυτή περιγράφει την υποκλίμακα της οικογενειακής επιχειρηματικής εμπειρίας σε σχέση με τη διαδοχή και τον αριθμό των μελών της οικογένειας που συμβάλλουν στην επιχείρηση. Επομένως, ο αριθμός των μελών της οικογένειας που είναι αφιερωμένοι στην επιχείρηση θεωρείται σημαντικός δείκτης σχετικά με την εμπειρία που λαμβάνει η επιχείρηση από την οικογένεια.

- Κουλτούρα (Culture Subscale)

Η υποκατηγορία της κουλτούρας αξιολογεί το βαθμό στον οποίο οι αξίες της οικογένειας και της επιχείρησης αλληλεπικαλύπτονται καθώς η δέσμευση της οικογένειας στην επιχείρηση.

1.2: ΒΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΩΝ

Πολλοί ερευνητές δέχονται πως οι οικογενειακές επιχειρήσεις βασίζονται σε δύο αλληλοσυνδεδεμένα συστήματα: το πρωταρχικό κοινωνικό σύστημα και το πρωταρχικό οικονομικό σύστημα. Το πρωταρχικό κοινωνικό σύστημα ασχολείται με την επιλογή αποφάσεων της οικογένειας ενώ το πρωταρχικό οικονομικό σύστημα με την επιλογή αποφάσεων της επιχείρησης. Πολλές φορές, τα σύνορα μεταξύ των δύο αυτών συστημάτων δεν διακρίνονται εύκολα και λειτουργούν με βάση διαφορετικούς κανόνες και ρόλους, πράγμα που οδηγεί στη σύγκρουση τους. Συνεπώς, παρατηρείται πως σε μία οικογενειακή επιχείρηση, το συμφέρον του μέλους της οικογένειας που δουλεύει στην επιχείρηση να έχει περισσότερη σημασία και να τίθεται πιο ψηλά σε σχέση με το συμφέρον της εταιρείας.

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά που κάνουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις να διαφέρουν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και που ουσιαστικά συμβάλουν και στο διαφορετικό τρόπο λειτουργίας και διοίκησης της.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Διαφορές Οικογενειακού και Επιχειρηματικού Συστήματος Διοίκησης	
Οικογενειακό Σύστημα	Επιχειρηματικό Σύστημα
Κυριαρχείται από το συναίσθημα	Προσανατολισμός στην επίτευξη του στόχου
Εσωστρέφεια	Εξωστρέφεια
Λίγες και απρόθυμες αλλαγές	Συχνές αλλαγές που οδηγούν σε εξέλιξη
Απεριόριστη αποδοχή	Ελεγχόμενη και εξαρτημένη αποδοχή
Τα μέλη της οικογένειας νιώθουν αυτοπεποίθηση	Σκοπός η επίτευξη κέρδους
Ισόβια συμμετοχή	Παραμονή βάσει απόδοσης ή αποχώρηση

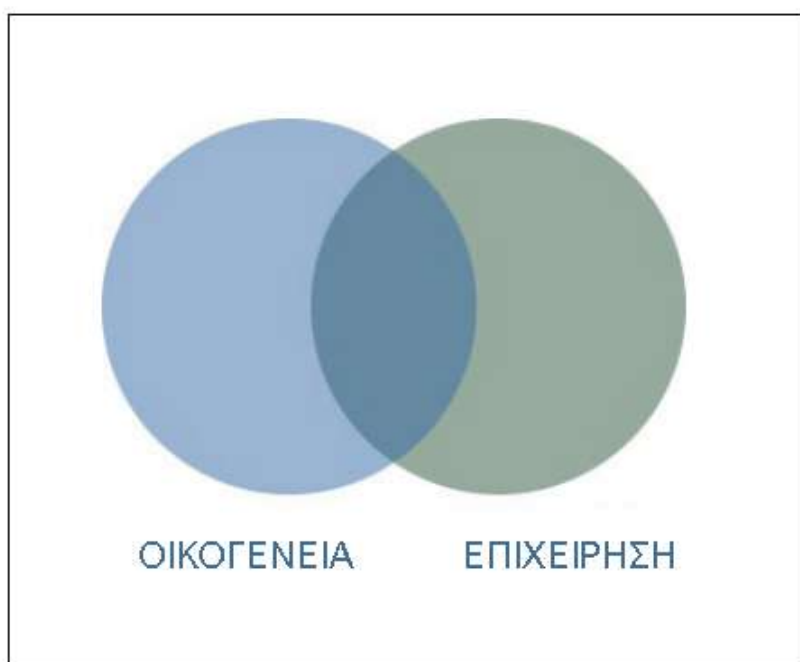
ΠΗΓΗ: Κομσέλης Α, (2018), Επιτυχημένη Διαδοχή στην Οικογενειακή Επιχείρηση Εκπαιδευτικό Υλικό, Διαθέσιμο στο: https://www.fabuss-project.eu/wp-content/data/MDL/FABUSS_1_GR.pdf

Ανακτήθηκε τον Αύγουστο του 2020.

1.2.1: Μοντέλο δύο επικαλυπτόμενων κύκλων

Η οικογενειακή επιχείρηση ως σύστημα έγινε αντικείμενο μελέτης από τις αρχές του 1960 για να διερευνηθούν τα προβλήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Τα πρώτα άρθρα του 1960 και 1970 εστιάζουν στα βασικά προβλήματα που εμφανίζονταν στις οικογενειακές επιχειρήσεις όπως η σύγκρουση γενεών και ο νεποτισμός (Gersick, Davis, McCollon & Lansberg, 1997). Αρχικά, εμφανίστηκε το μοντέλο δύο επικαλυπτόμενων κύκλων (dual-system thinking) που αναγνώρισε την επιρροή μεταξύ της οικογένειας και της επιχείρησης και την ανάγκη της ευθυγράμμισης των στόχων και των συμφερόντων. Το μοντέλο αυτό διευκόλυνε τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονταν την σύγχυση που ένιωθαν τα άτομα όταν υπήρχαν ανταγωνιστικοί κανόνες μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης.

Για τους Tagiuri και Davis ήταν φανερό πως το μοντέλο δύο κύκλων δεν μπορούσε να εξετάσει τις αλληλεπιδράσεις και τις εντάσεις στα επιχειρηματικά συστήματα που μελετούσαν.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Μοντέλο δύο επικαλυπτόμενων κύκλων

ΠΗΓΗ: Cambridge Institute For Family Enterprise (2018)

Διαθέσιμο στο: <https://cfeg.com/wp-content/uploads/2019/09/How-Three-Circles-Changed-the-Way-We-See-Family-Business-1.pdf> Ανακτήθηκε τον Αύγουστο του 2020.

1.2.2: Το μοντέλο των τριών κύκλων

Το 1970, δύο ακαδημαϊκοί του Harvard Business School, ονόματι John Davis και Renato Tagiuri, παρουσίασαν το Μοντέλο Τριών Κύκλων του Οικογενειακού Επιχειρηματικού Συστήματος θέλοντας να περιγράψουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Το μοντέλο αυτό παρουσιάζει με απλά λόγια τις τρεις αλληλοεξαρτώμενες και επικαλυπτόμενες ομάδες που αποτελούν το σύστημα των οικογενειακών επιχειρήσεων που είναι: οικογένεια, ιδιοκτησία και διοίκηση.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Μοντέλο τριών κύκλων

ΠΗΓΗ: Cambridge Institute For Family Enterprise (2018)

Διαθέσιμο στο: <https://cfeg.com/wp-content/uploads/2019/09/How-Three-Circles-Changed-the-Way-We-See-Family-Business-1.pdf> Ανακτήθηκε τον Αύγουστο του 2020.

Ένα άτομο σε ένα οικογενειακό σύστημα καταλαμβάνει έναν από τους επτά τομείς που σχηματίζονται μέσα στους τρεις επικαλυπτόμενους κύκλους. Για παράδειγμα, τα μέλη της οικογένειας θα βρίσκονται στον αριστερό κύκλο ενώ οι υπάλληλοι της οικογενειακής επιχείρησης στον δεξιό κύκλο. Ταυτόχρονα, μπορεί να βρίσκονται μέσα σε δύο κύκλους εάν έχουν δύο ρόλους στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Davis «Το μοντέλο προσδιορίζει που βρίσκονται τα βασικά άτομα στο σύστημα». Εξαιτίας αυτής της αλληλεπικάλυψης, υπάρχουν επτά ομάδες συμφερόντων, η οποία κάθε μία έχει τις αποδεκτές απόψεις, τους στόχους και τη δυναμική της. Για

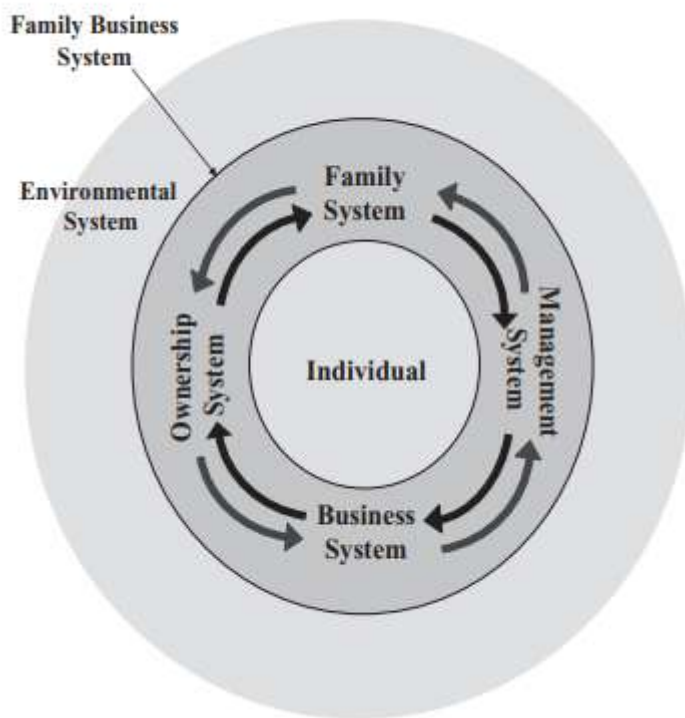
να υπάρξει μακροπρόθεσμη επιτυχία των συστημάτων των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι απαραίτητη η σύμπραξη και η αμοιβαία υποστήριξη καθεμίας από αυτές τις ομάδες.

1. Μέλη της οικογένειας που δεν συμμετέχουν στην επιχείρηση, αλλά είναι απόγονοι ή σύζυγοι / συνεργάτες ιδιοκτητών
2. Ιδιοκτήτες οικογένειας που δεν απασχολούνται στην επιχείρηση
3. Μη οικογενειακοί ιδιοκτήτες που δεν εργάζονται στην επιχείρηση
4. Μη οικογενειακοί ιδιοκτήτες που εργάζονται στην επιχείρηση
5. Μη οικογενειακοί υπάλληλοι
6. Μέλη της οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση αλλά δεν είναι ιδιοκτήτες
7. Ιδιοκτήτες οικογένειας που εργάζονται στην επιχείρηση

Κάθε μία από τις επτά ομάδες συμφερόντων που προσδιορίζονται από το Μοντέλο έχει τις δικές της απόψεις, στόχους, ανησυχίες και δυναμική. Το μοντέλο μας υπενθυμίζει ότι οι απόψεις κάθε τομέα είναι νόμιμο και αξίζει να σεβαστούμε. Καμία άποψη δεν είναι πιο νόμιμη από μία άλλη, αλλά οι διαφορετικές απόψεις πρέπει να ενσωματωθούν για να καθορίσουν τη μελλοντική κατεύθυνση για το οικογενειακό σύστημα επιχειρήσεων. Η μακροπρόθεσμη επιτυχία των συστημάτων οικογενειακών επιχειρήσεων εξαρτάται από τη λειτουργία και την αμοιβαία υποστήριξη κάθε μιας από αυτές τις ομάδες.

1.2.3: Θεωρία ανοιχτού συστήματος

Ο οργανισμός είναι ένα σύστημα που αποτελείται από πολλά υποσυστήματα, αλλά ο οργανισμός είναι ακόμη και αυτός ένα υποσύστημα μέσα σε ένα ευρύτερο και πολύπλοκο σύστημα (Naumann & Lincoln, 1989). Μία προσέγγιση του ανοιχτού συστήματος επιτρέπει την ανάλυση σε διαφορετικά επίπεδα του υποσυστήματος (Ashmos & Huber, 1987) και αντιλαμβάνεται τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των υποσυστημάτων σε διαφορετικές κατευθύνσεις επιρροής. Ακόμη, το στοιχείο του ανθρώπινου παράγοντα ενσωματώνεται στην ανάλυση (Kast & Rosenzweig, 1992). Ουσιαστικά, σε αντίθεση με τα κλειστά συστήματα, τα ανοιχτά συστήματα ενσωματώνουν τις πιθανές αλληλεπιδράσεις μεταξύ του οργανισμού και του ευρύτερου περιβάλλοντος (Naumann & Lincoln, 1989) και με αυτό τον τρόπο επιτρέπουν την ανάλυση των κοινών τους ανταλλαγών και επιρροών. Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου του ανοιχτού συστήματος μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι: το άτομο/μέλος, το περιβάλλον, η οικογενειακή επιχείρηση και τα διάφορα υποσυστήματα.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Θεωρία ανοιχτού συστήματος

ΠΗΓΗ: Pieper, T. M. , & Klein , S . B . (2007), 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 Αύγουστο του 2020

- **Περιβάλλον**

Το περιβάλλον περιλαμβάνει τόσο το οικογενειακό σύστημα όσο και το σύστημα του ατόμου. Οι οργανισμοί δεν λειτουργούν ως απομονωμένες οντότητες, αλλά μέσα σε ένα πλαίσιο που παρέχεται από το οικονομικό και πολιτιστικό τους περιβάλλον και έτσι μπορούμε να κατανοήσουμε πως η επιχείρηση και το περιβάλλον αλληλεπιδρά και πως επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων (Naumann & Lincoln, 1987). Μεταβλητές του περιβάλλοντος αποτελούν οι πελάτες της επιχείρησης, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές και η κυβέρνηση.

- **Η οικογενειακή επιχείρηση**

Η οικογένεια και η επιχείρηση αποτελούν τα υποσυστήματα της οικογενειακής επιχείρησης. Η ουσιώδεις διαφορά μεταξύ μίας τυπικής ανώνυμης επιχείρησης και μία οικογενειακής επιχείρησης είναι η επιρροή που έχει ο παράγοντας οικογένεια στα ζητήματα της επιχείρησης.

- **Ιδιοκτησία και διαχείριση ως υποσυστήματα**

Τα υποσυστήματα ιδιοκτησίας και / ή διαχείρισης συνδέουν την οικογένεια και τα επιχειρησιακά υποσυστήματα του συστήματος οικογενειακής επιχείρησης (Klein, 2005). Η οικογένεια παρέχει στην επιχείρηση κεφάλαια (μέσω του υποσυστήματος ιδιοκτησίας) και εργατικού δυναμικού (μέσω της διοίκησης υποσυστήματος). Το επιχειρησιακό υποσύστημα, με τη σειρά του, παρέχει στην οικογένεια θέσεις εργασίας, καθώς και οικονομικά και μη χρηματοοικονομικές αποδόσεις (Adams, Manners, Astrachan, & Mazzola, 2004).

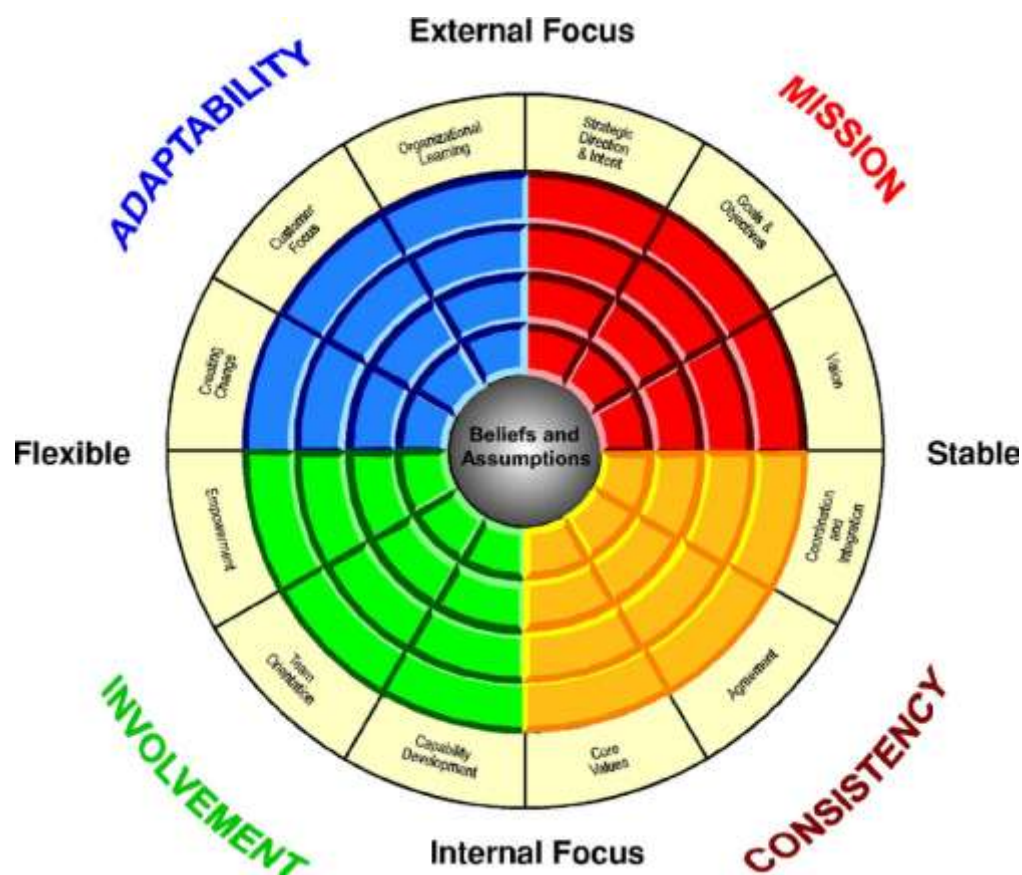
- **Το άτομο**

Οποιοδήποτε από τα υποσυστήματα σε επίπεδο ομάδας ή οργανισμού αποτελείται από άτομα. Άρα, το άτομο αντιπροσωπεύει το βασικό επίπεδο ανάλυσης και τοποθετείται στη κορυφή ως βάση για παρατήρηση αν και πολλές φορές η έρευνα για την οικογενειακή επιχείρηση παραλείπει τον ανθρώπινο παράγοντα. Μέσα στο οικογενειακό σύστημα, οι αξίες, οι προθέσεις, τα κίνητρα και οι δεξιότητες του ατόμου καθορίζουν τις ενέργειες και τις συμπεριφορές του άτομο αποκλειστικά ή ως μέρος μιας μεγαλύτερης ομάδας.

1.2.4: Το μοντέλο του Denison

Το μοντέλο Denison συνδέει την οργανωτική κουλτούρα με τις οργανικές μετρήσεις απόδοσης. Συγκεκριμένα, αποδόσεις όπως η αύξηση των πωλήσεων, η απόδοση ίδιων κεφαλαίων (ROE), απόδοση επένδυσης (ROI), η ικανοποίηση του πελάτη και των εργαζομένων, η ποιότητα και η καινοτομία και πολλά ακόμα. Το μοντέλο μετρά πάνω από 25 χρόνια έρευνας από τους Daniel R. Denison και William S. Neale. Το μοντέλο έχει χαρακτηριστεί ως θεωρία προσέγγισης της επιχειρησιακής κουλτούρας σε σχέση με την επιχειρηματική πρακτική. Στο κέντρο του μοντέλου Denison υπάρχουν "οι πεποιθήσεις και οι υποθέσεις" που αφορούν τις βαθιές πτυχές της επιχείρησης που είναι δύσκολο να εισέρθεις. Γύρω από το κέντρο γίνεται ανάλυση τεσσάρων χαρακτηριστικών τα οποία είναι:

- Adaptability = Προσαρμοστικότητα
- Mission = Σκοπός
- Consistency = Συνέπεια / Συνέχεια
- Involvement = Βαθμός ανάμειξης



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: Το μοντέλο Denison

ΠΗΓΗ: DENISON, INTRODUCTION TO THE DENISON MODEL

Διαθέσιμο στο: <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf> Ανακτήθηκε τον Αύγουστο του 2020.

Κάθε χαρακτηριστικό χωρίζεται σε ακόμη τρεις υποκατηγορίες που αντιστοιχούν σε τέσσερις ερωτήσεις οι οποίες έχουν και το αντίστοιχο χρώμα. Συνολικά, το μοντέλο Denison έχει 48 ερωτήσεις που έχουν σκοπό να αποσαφηνίσουν, στη συγκεκριμένη περίπτωση, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της οικογενειακής επιχείρησης.

1.3: ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ/ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τα τελευταία 30 χρόνια, αρκετοί ερευνητές και ακαδημαϊκοί ξεκίνησαν την ανάλυση και τον εντοπισμό των σημείων που αποτελούν πλεονεκτήματα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις και μπορούν στο μέλλον να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μεγαλύτερη επιχειρηματική απόδοση έναντι των ανταγωνιστών (Habbershon και Williams, 1999). Τα πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι τα παρακάτω:

- **Οικογενειακό κλίμα:** Το οικογενειακό πνεύμα που επικρατεί μέσα σε μία οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να βοηθήσει σε καλύτερη διαχείριση των κρίσεων και των προβλημάτων που εμφανίζονται. Ακόμη, ο Brokaw (1992) αναφέρει πως είναι πιο εύκολο για ένα πελάτη να δεχθεί έναν αντιπρόσωπο μίας εταιρείας που έχει ίδιο επίθετο λόγω συγγένειας.
- **Εξασφάλιση της συνέχειας της γνώσης:** Αποτελεί βασική προτεραιότητα για τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων να μεταφέρουν γνώση, εμπειρία και δεξιότητες στις επόμενες γενιές. Από πολύ μικρή ηλικία, τα μέλη της επιχείρησης μαθαίνουν να λειτουργούν μέσα στο περιβάλλον της ώστε να είναι μελλοντικά οι επόμενοι ηγέτες της οικογενειακής επιχείρησης.
- **Κοινές αξίες και πεποιθήσεις:** Η οικογένεια μεταλαμπαδεύει τις αξίες και τις πεποιθήσεις που έχει στην επιχείρηση, προσδιορίζοντας με σαφή τρόπο την ταυτότητα και την αποστολή της. Η δυσκολία αντιγραφής αυτών των αξιών και πεποιθήσεων δίνει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα που οδηγεί σε δεξιότητες και ικανότητες που δύσκολα αφαιρούνται και να έτσι θεσπίζονται οι κανόνες διακυβέρνησης της.
- **Κοινοί στόχοι:** Ο συνδυασμός του κοινού στόχου με το έντονο αίσθημα της αφοσίωσης οδηγεί στην επιτυχία της επιχείρησης και στην οικονομική ανεξαρτησία. Αποτελεί δέσμευση για τα μέλη της επιχείρησης η επίτευξη των στόχων της και είναι υποχρέωση τους να κάνουν οτιδήποτε είναι εφικτό για την επιτυχία της εταιρείας (Burks, 2017).
- **Οικογενειακό επώνυμο:** Μία επιτυχημένη οικογενειακή επιχείρηση συνοδεύεται με χαρακτηριστικά όπως η αυτοπεποίθηση, εμπιστοσύνη και ποιότητα και ακολούθως το οικογενειακό όνομα αποτελεί πηγή υπερηφάνειας και δημιουργεί το αντίστοιχο αίσθημα ευθύνης.
- **Ευελιξία:** Η άμεση σχέση μεταξύ των μελών της οικογενειακής επιχείρησης κάνει πιο εύκολη τη λήψη αποφάσεων και δεν υπάρχουν καθυστερήσεις γραφειοκρατικού μηχανισμού. Η στρατηγική λήψη αποφάσεων εφαρμόζεται

πιο άμεσα και γρηγορότερα γεγονός που αποτελεί και μεγάλο πλεονέκτημα έναντι των μη οικογενειακών επιχειρήσεων.

- Ευέλικτο ωράριο εργασίας: Η ευελιξία στο ωράριο εργασίας δίνει τη δυνατότητα στα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης, και ειδικότερα στα νέα ζευγάρια, να δουλέψουν και αποτελεσματικά και αποδοτικά διότι μπορούν να προσαρμόσουν το χρόνο και το ωράριο εργασίας για να ικανοποιήσουν παράλληλα τις δικές τους ανάγκες.

Από την άλλη πλευρά, οι οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν μειονεκτήματα που επηρεάζουν την ομαλή λειτουργία της. Συχνά, η μεταφορά των προβλημάτων της επιχείρησης στο σπίτι ή η δυσκολία διαχωρισμού των προσωπικών οικογενειακών προβλημάτων με τα επαγγελματικά δυσχεραίνει την κατάσταση. Τα μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι τα παρακάτω:

- Οικογενειακές συγκρούσεις: Οι προσωπικές διαφορές και ο αδερφικός ανταγωνισμός οδηγούν σε συγκρούσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας και υπονομεύουν την οικογενειακή επιχείρηση. Εάν το πρόβλημα πηγάζει από την οικογένεια, τα αποτελέσματα είναι η κακή απόδοση, αντιτιθέμενοι στόχοι, σύγχυση και ανεπιθύμητη συμπεριφορά. Εάν δεν υπάρξει άμεση λύση, η οικογενειακή επιχείρηση κινδυνεύει με διάλυση. Επιπρόσθετα, οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας αποθαρρύνουν τους άλλους εργαζομένους της επιχείρησης (υπάλληλοι, σύμβουλοι, επενδυτές).
- Έλλειψη πειθαρχίας: Πολλές φορές, λόγω της ιδιαίτερης σχέσης που έχουν τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης, εμφανίζονται φαινόμενα έλλειψης πειθαρχίας καθώς το μέλος νιώθει πως έχει το δικαίωμα της ελευθερίας έκφρασης, ανεξάρτητα εάν έχει δίκιο ή άδικο.
- Νεποτισμός: Ως νεποτισμός μπορεί να θεωρηθεί η εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που δίνει σε κάποιον η θέση που κατέχει, για να εξασφαλίσει σε συγγενείς και φίλους αξιώματα, θέσεις κ.τ.λ. Ουσιαστικά, τα μέλη της οικογένειας που δουλεύουν στην οικογενειακή επιχείρηση προωθούν συγγενικά άτομα με βάση τις οικογενειακές σχέσεις και όχι για τα προσόντα τους. Το γεγονός αυτό μπορεί να επηρεάσει την αφοσίωση σημαντικών υπαλλήλων που δεν είναι συγγενείς καθώς μπορεί να νιώσουν ότι αντιμετωπίζουν εμπόδια στη σταδιοδρομία τους.

- Προβλήματα απόφασης: Είναι συχνό φαινόμενο στις οικογενειακές επιχειρήσεις άλλος να είναι ο πρόεδρος της επιχείρησης και άλλος να παίρνει τις αποφάσεις. Σύμφωνα με την αμερικανίδα σύμβουλο επιχειρήσεων Leslie Dashew, το μεγαλύτερο λάθος που μπορεί να κάνει ο ιδρυτής της επιχείρησης κατά τη διαδοχή είναι να περνάει την ευθύνη αλλά όχι την εξουσία στην επόμενη γενιά.
- Εσωστρέφεια: Όταν υπάρχουν πολλά προβλήματα στο εσωτερικό της οικογενειακής επιχείρησης το αποτέλεσμα είναι η εσωστρέφεια που οδηγεί σε απαρχαιωμένες τακτικές διοίκησης και σε άρνηση υιοθέτησης νέων ιδεών από άτομα που δεν αποτελούν μέλη της οικογένειας (Xue, 2016).

1.4: ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται βασικό στοιχείο, τόσο των τοπικών όσο και των εθνικών οικονομιών. Η συμβολή τους στην εκάστοτε οικονομία μπορεί να μετρηθεί με το κατά πόσο συμβάλουν στο συνολικό οικονομικό προϊόν, την απασχόληση και την υποστήριξη του συστήματος κοινωνικής πρόνοιας. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις και όχι οι πολυεθνικοί κολοσσοί είναι για τις περισσότερες χώρες η ραχοκοκαλιά της οικονομίας διότι διαδραματίζουν καθοριστικά με την συμβολή τους την ανάπτυξη και την απασχόληση. Στην Ευρώπη υπάρχουν περίπου 14 εκατομμύρια οικογενειακές επιχειρήσεις που παρέχουν περισσότερες από 60 εκατομμύρια θέσεις εργασίας στον ιδιωτικό τομέα και παράγουν πάνω από το 70% του ΑΕΠ. Ειδικότερα, οι ΜΜΕ ουσιαστικά κυριαρχούν ως οικογενειακές επιχειρήσεις και συγκεκριμένα με λιγότερο από 10 εργαζομένους. Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Οικογενειακών Επιχειρήσεων (EFB) αναφέρει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 60% έως 90% όλων των εταιρειών σε διάφορες χώρες της Ευρώπης, όπως και το 40%-50% της ιδιωτικής απασχόλησης στην περιοχή. Σύμφωνα με στοιχεία του οργανισμού European Family Business, τα ποσοστά των οικογενειακών επιχειρήσεων στο σύνολο των εταιρειών στις Ευρωπαϊκές χώρες παρουσιάζονται παρακάτω:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ ΧΩΡΕΣ

Ποσοστά (%) των οικογενειακών επιχειρήσεων στο σύνολο των εταιρειών στις Ευρωπαϊκές χώρες				
Αυστρία	80%		Λετονία	58%
Βέλγιο	70%		Λιθουανία	38%
Βουλγαρία	70%		Λουξεμβούργο	70%
Γαλλία	75%		Μάλτα	70%
Γερμανία	75%		Νορβηγία	65%
Δανία	77%		Ουγγαρία	70%
Εσθονία	90%		Πολωνία	75%
Ηνωμένο Βασίλειο	65%		Πορτογαλία	75%
Ιρλανδία	75%		Ρουμανία	65%
Ισλανδία	75%		Σλοβακία	90%
Ισπανία	85%		Σλοβενία	70%
Ιταλία	75%		Σουηδία	55%
Κάτω Χώρες	61%		Τσεχία	87%
Κύπρος	90%		Φινλανδία	80%

ΠΗΓΗ: Κομσέλης Α, (2018), Επιτυχημένη Διαδοχή στην Οικογενειακή Επιχείρηση Εκπαιδευτικό Υλικό, Διαθέσιμο στο: https://www.fabuss-project.eu/wp-content/data/MDL/FABUSS_1_GR.pdf
Ανακτήθηκε τον Αύγουστο του 2020.

Από το παραπάνω πίνακα παρατηρούμε πως σχεδόν σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων στη κάθε χώρα. Μόνο στη Λιθουανία (38%) οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τις λιγότερες ποσοστιαία επιχειρήσεις. Ειδικότερα, την πρωτιά στη κορυφή των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ευρώπη έχουν η Εσθονία (90%), η Κύπρος (90%) και η Σλοβακία(90%). Στις υπόλοιπες χώρες, οι οικογενειακές επιχειρήσεις κατέχουν την κυριαρχία καθώς αντιπροσωπεύουν πάνω από το 50% των επιχειρήσεων σε κάθε χώρα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΟΙ 10 ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Rank	1	2	3	4	5
Company name	Volkswagen AG	Exor SpA	Bayerische Motorenwerke AG (BMW)	Schwarz Group	Aldi Group
Revenues (2015) in US\$ billion	231.7	148.1	100.1	93.1	82.2
Number of employees (2015)	591,425	303,247	122,244	360,000	162,579
Rank	6	7	8	9	10
Company name	Gunvor SA	ArcelorMittel SA	Groupe Auchan	Louis Dreyfus Holding BV	Casino Guichard-Perrachon
Revenues (2015) in US\$ billion	64.0	63.6	58.9	55.7	50.9
Number of employees (2015)	1,500	209,404	337,737	35,956	325,820

ΠΗΓΗ: EY (2017), Family Business Yearbook, Διαθέσιμο στο:

[https://familybusiness.ey-vx.com/fb-yearbook-flipbook-](https://familybusiness.ey-vx.com/fb-yearbook-flipbook-2017/mobile/index.html#p=1)

[2017/mobile/index.html#p=1](https://familybusiness.ey-vx.com/fb-yearbook-flipbook-2017/mobile/index.html#p=1) Ανακτήθηκε τον Αύγουστο του 2020.

Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζονται οι 10 μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη σύμφωνα με τα ετήσια έσοδα τους. Πρώτη, η Volkswagen AG με έσοδα 231.7 δις δολάρια, δεύτερη η Exor SpA με 148.1 δις δολάρια και Τρίτη η Bayerische Motorenwerke AG (BMW) με 100.1 δις δολάρια. Συγκριτικά, παρατηρούμε πως 4 από τις 10 μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη έχουν ως βάση τους την Γερμανία, 2 από τις 10 την Γαλλία και έπειτα την Ιταλία, το Λουξεμβούργο και την Ολλανδία (EY Family Business Yearbook, 2017).

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΟΙ 224 ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ



ΠΗΓΗ: EY (2017), Family Business Yearbook, Διαθέσιμο στο: <https://familybusiness.ey-vx.com/fb-yearbook-flipbook-2017/mobile/index.html#p=1> Ανακτήθηκε τον Αύγουστο του 2020.

Από τις 500 μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις στο κόσμο, οι 224 (44,8%) βρίσκονται στην Ευρώπη (Family Business Yearbook, 2017). Στο τομέα απασχόλησης των 224 μεγαλύτερων οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ευρώπη, οι 86 επιχειρήσεις απασχολούνται στο τομέα των καταναλωτικών προϊόντων και στο λιανεμπόριο, οι 32 στο τομέα της αυτοκίνησης και της μεταφοράς και οι 27 στη παραγωγή διάφορων βιομηχανικών προϊόντων. Ακόμη, όσο αναφορά σε ποιες χώρες βρίσκονται οι μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη παρατηρούμε πως 71 βρίσκονται στη Γερμανία, 29 στη Γαλλία και 19 στη Ελβετία.

Η ηγέτης του ΕΥ ΕΜΕΙΑ Family Business επισημαίνει ότι «Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι οι πιο ανθεκτικές σε όλους τους τύπους επιχειρηματικής δομής. Ό, τι κι αν συμβεί στο ευρύτερο πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον, θα συνεχίσουν να είναι ζωτικής σημασίας για το δυναμισμό και την ανάπτυξη των ευρωπαϊκών οικονομιών.» Αν και ο υπάρχει το αίσθημα της αβεβαιότητας σε πολλούς τομείς της οικονομίας και αβεβαιότητες γεωπολιτικής φύσεως, το πνεύμα της αισιοδοξίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις της Ευρώπης υπερισχύει. Ειδικότερα, σε έρευνα της KPMG Enterprise μαζί με την European Family Businesses (EFB) αναφέρεται πως υπήρξε 59% αύξηση του κύκλου εργασιών σε επιχειρήσεις που ρωτήθηκαν ενώ το 28% απάντησαν ότι ο τζίρος παρέμεινε σταθερός. Σχετικά με την αισιοδοξία που επικρατεί, σε ποσοστό 62% οι επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα αισιόδοξες για τις προοπτικές της εταιρείας τους επόμενους 12 μήνες. Συγκεκριμένα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις που είναι πιο πολύ αισιόδοξες με βάση τη χώρα που βρίσκονται είναι η Ιρλανδία (91%), η Πορτογαλία (78%) και η Ολλανδία με ποσοστό 67%. Τέλος, η Helena Bobertsson επισημαίνει «Οι οικογενειακές επιχειρήσεις της Ευρώπης μπορεί να αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις και χρειάζονται στήριξη από τις εκάστοτε κυβερνήσεις ειδικότερα σε θέματα γραφειοκρατίας ώστε να έχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα – που είναι να παράγουν σπουδαία προϊόντα και υπηρεσίες και να προσφέρουν εκατομμύρια θέσεις εργασίας ώστε να γίνεται η παραγωγή. Οτιδήποτε και να αντιμετωπίσουν, οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα υπάρχουν για πολλά χρόνια ακόμα».

1.5: ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην περίπτωση της Ελλάδας, ο όρος οικογενειακή και μικρομεσαία επιχείρηση (Μ.Μ.Ε) είναι σχεδόν ταυτόσημος. Ο αριθμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα όσο και των οικογενειακών επιχειρήσεων που θεωρούνται μικρομεσαίες που κάνει το διαχωρισμό τους πολύ δύσκολο. Η Ελλάδα αποτελεί τη χώρα με τη μεγαλύτερη αναλογία επιχειρήσεων/πληθυσμού (SMEs in Europe, 2003). Σύμφωνα με στοιχεία του οργανισμού European Family Business, τα ποσοστά των οικογενειακών επιχειρήσεων στο σύνολο των εταιρειών για την Ελλάδα αποτελούν το 80%. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν μια σταθερή αξία που χρειάζεται υποστήριξη και δεν πρέπει να χαθεί. Ακούγοντας τον όρο οικογενειακή επιχείρηση στην Ελλάδα πολλοί είναι αυτοί που φέρνουν στο μυαλό τους μια μικρή ή πολύ μικρή επιχείρηση τοπική εμβέλειας κάτι που είναι λανθασμένο επισημαίνει ο πρόεδρος του ΕΒΕΠ Βασίλης Κορκίδης. Συγκεκριμένα, στην Ελλάδα, σύμφωνα με την Eurostat υπάρχουν 807.666 πολύ μικρές επιχειρήσεις που αποτελούν το 97,3% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Επιπλέον, υπάρχουν 19.622 μικρές επιχειρήσεις που αντιστοιχούν στο 2,4% του συνόλου και τέλος υπάρχουν 2.349 μεσαίες επιχειρήσεις που αντιστοιχούν στο 0,3% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μέγεθος	Αριθμός επιχειρήσεων Ελλάδα	
	Αριθμός	Μερίδιο
Πολύ μικρές	807.666	97,3%
Μικρές	19.662	2,4%
Μεσαίες	2.349	0,3%
Μμμε	829.677	100%

ΠΗΓΗ: European Commission (2018), SBA Fact Sheet Greece, Διαθέσιμο στο: https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/%CE%91%CE%9D%CE%91_%CE%A3%CF%85%CE%BC%CE%B2%CE%BF%CE%BB%CE%AE-%CE%9C%CE%9C%CE%95_2-19.pdf, Ανακτήθηκε τον Αύγουστο του 2020.

Όσο αναφορά των αριθμό απασχολούμενων ατόμων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα βλέπουμε πως στις πολύ μικρές απασχολούνται 1.337.320 άτομα που αντιστοιχούν στο 57,1%. Ακόμη, στις μικρές επιχειρήσεις απασχολούνται 402.493 άτομα που αντιστοιχεί σε 17,2% και τέλος στις μεσαίες απασχολούνται 256.483 άτομα που αντιστοιχεί σε ποσοστό 11%.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΣΤΙΣ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μέγεθος	Αριθμός απασχολούμενων ατόμων	
	Αριθμός	Μερίδιο
Πολύ μικρές	1.337.320	57,1%
Μικρές	402.493	17,2%
Μεσαίες	256.483	11%
Μμμε	1.996.296	85,2%

ΠΗΓΗ: European Commission (2018), SBA Fact Sheet Greece, Διαθέσιμο στο: https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/%CE%91%CE%9D%CE%91_%CE%A3%CF%85%CE%BC%CE%B2%CE%BF%CE%BB%CE%AE-%CE%9C%CE%9C%CE%95_2-19.pdf, Ανακτήθηκε τον Αύγουστο του 2020.

Παρακάτω παρουσιάζεται η περιφερειακή κατανομή των συμβοηθούτων μελών σε οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα:

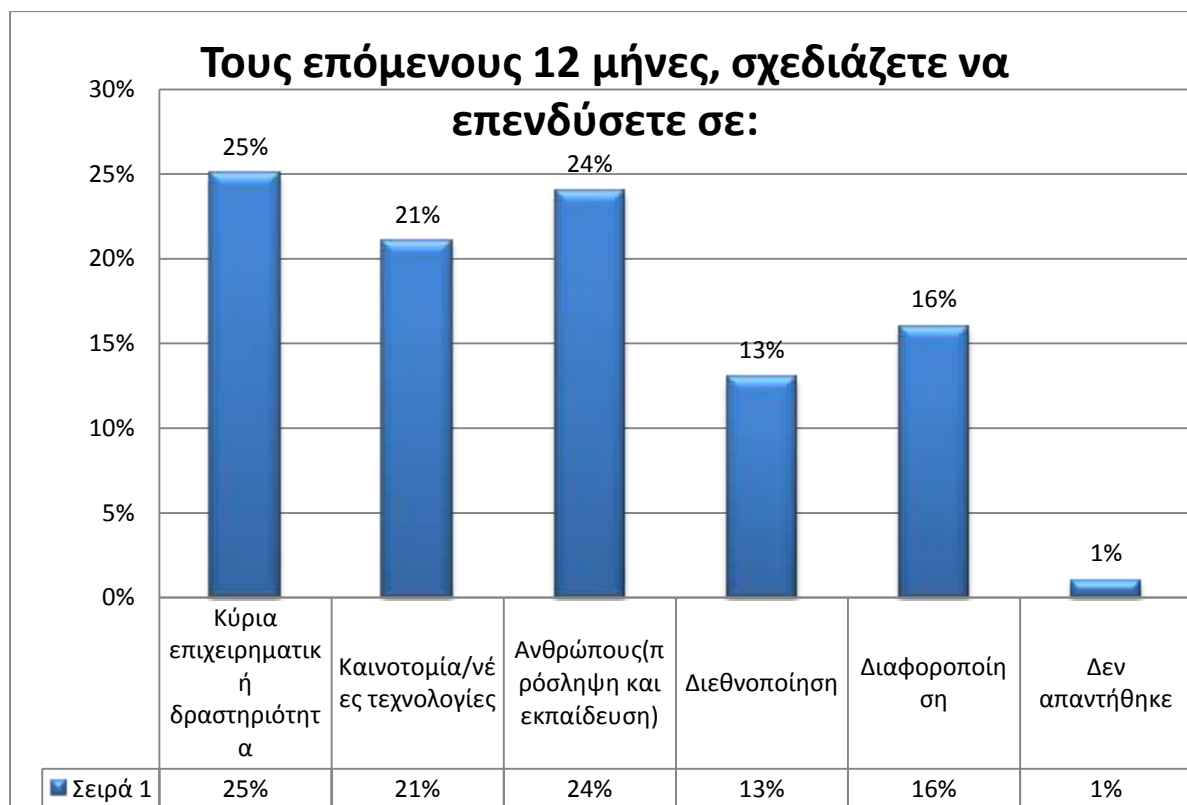
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΣΥΜΒΟΗΘΟΥΝΤΩΝ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Περιφερειακή Κατανομή	Μέλη
Ανατολική Μακεδονία & Θράκη	1.426
Κεντρική Μακεδονία	5.597
Δυτική Μακεδονία	282
Ήπειρος	1.120
Θεσσαλία	2.777
Ιόνιοι Νήσοι	1.231
Δυτική Ελλάδα	2.432
Στερεά Ελλάδα	2.613
Αττική	5.608
Πελοπόννησος	1.974
Βόρειο Αιγαίο	1.192
Νότιο Αιγαίο	823
Κρήτη	2.903

ΠΗΓΗ: ΕΣΕΕ (2017), Η Ε.Σ.Ε.Ε. αναδεικνύει τη δυναμική των οικογενειακών και παραδοσιακών επιχειρήσεων στην ενίσχυση της ανάπτυξης και της οικονομικής μεγέθυνσης στην Ευρωπαϊκή περιφέρεια, Διαθέσιμο στο:

<https://www.taxheaven.gr/news/35175/h-esee-anadeiknuei-th-dynamikh-twn-oikogeneiakwn-kai-paradosiakwn-epixeirhsewn-sthn-enisxysh-ths-anaptyxhs-kai-ths-oikonomikhs-megeoynshts-sthn-eyrwpaikh-perifereia?output=printer>, Ανακτήθηκε

τον Αύγουστο του 2020.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: Τομείς επένδυσης των Ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων

ΠΗΓΗ: European Family Businesses & KPMG Enterprise (2019), Ευρωπαϊκό

Βαρόμετρο Οικογενειακών Επιχειρήσεων, Η διαδοχή στο επίκεντρο, Διαθέσιμο στο:

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

Από την έρευνα διαπιστώνεται πως οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα σχεδιάζουν να επενδύσουν σε μεγαλύτερο ποσοστό στην κύρια επιχειρηματική τους δραστηριότητα, στην πρόσληψη και την εκπαίδευση των ανθρώπων όπως και στις καινοτομίες αλλά και τις νέες τεχνολογίες. Ως προς τις επιχειρηματικές τους ανησυχίες, οι Ελληνικές επιχειρήσεις αναφέρουν σε ποσοστό 76% την ενίσχυση του ανταγωνισμού, την αυξημένη φορολογία (71%) και τη μείωση της κερδοφορίας (64%). Παρά το γεγονός ότι η αύξηση των εξαγωγών και η διείσδυση σε νέες αγορές αναδείχθηκε ως μία εκ των τριών βασικών προτεραιοτήτων, μόνο το 1/3 των επιχειρήσεων δήλωσε ότι αυξήθηκε, το περασμένο έτος, ο κύκλος εργασιών από τις δραστηριότητες στο εξωτερικό, 1/3 δήλωσε ότι παρέμεινε σταθερός ενώ 10% περίπου ότι μειώθηκε. Η διευθύντρια της KPMG στην Ελλάδα Κατερίνα Πολυζώη επισημαίνει ότι τα «αποτελέσματα της έρευνας σε συνδυασμό με την εμπειρία μας από τη συνεργασία με τις ελληνικές επιχειρηματικές οικογένειες, μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα επικεντρώνουν την προσοχή τους στα επιχειρηματικά θέματα, αλλά παραμελούν τον παράγοντα “οικογένεια” που διαδραματίζει ένα σημαντικότατο ρόλο στην ευημερία και μακροήμερευση της επιχείρησης. Θέματα οικογενειακής διακυβέρνησης, όπως ο

ρόλος της οικογένειας στην επιχείρηση, ο τρόπος λήψης αποφάσεων, η διαδοχή στην ιδιοκτησία και τη διοίκηση, συχνά προσεγγίζονται παρορμητικά χωρίς την υιοθέτηση δομημένου πλαισίου και την εφαρμογή προσυμφωνημένων κανόνων και μηχανισμών ». Ο υπεύθυνος συμβουλευτικής της PwC Ελλάδος αναφέρει πως οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις φαίνεται να θέλουν να ευθυγραμμιστούν με τις νέες ψηφιακές τεχνολογίες για την ενίσχυση της καινοτομίας, τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την επίτευξη υψηλών ρυθμών ανάπτυξης. Στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται παγκοσμίως, μια από τις βασικές προκλήσεις αποτελεί και η προσέλκυση ταλαντούχων στελεχών. Το γεγονός αυτό είναι αντιφατικό για τα ελληνικά δεδομένα όπου τα επίπεδα ανεργίας παραμένουν υψηλά. Δημιουργείται λοιπόν, η ανάγκη κατάρτισης σε νέους τομείς και η απόκτηση νέων δεξιοτήτων στο πλαίσιο διαρκούς εκπαίδευσης από την πλευρά των εργαζομένων παράλληλα με τον επανασχεδιασμό των προγραμμάτων ανάπτυξης από τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού. Στην Ελλάδα, παρά το γεγονός της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης, η συνεχής επένδυση στην καινοτομία και η έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών και στην καλή εξυπηρέτηση του πελάτη, απέδωσαν καρπούς για τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις (Αποστολάκης, 2017).

1.6: ΟΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ. ΠΩΣ ΘΑ ΕΠΙΒΙΩΣΟΥΝ;

Αρχικά, θα πρέπει να ορίσουμε τι εννοούμε όταν μιλάμε για την «νέα οικονομία». Η σημασία της «νέας οικονομίας» ως όρος γενικότερα αναφέρεται σαν «η οικονομία εκείνη που δημιουργείται από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες ασχολούνται με την πληροφορία». Με τον ίδιο τρόπο χρησιμοποιείται και από εμάς αυτός ο ορισμός καθώς όταν κάνουμε αναφορά στη νέα οικονομία θα εννοούμε την σημερινή οικονομία και ιδιαίτερα όπως αυτή «διαμορφώθηκε μετά από κατάλληλη χρήση των Τεχνολογιών της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών» (Κεφαλάς, Α. 2008). Η νέα οικονομία ουσιαστικά ωθεί τις οικογενειακές επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον που με τις αλλαγές/ανάγκες του επηρεάζει τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Μέσα σε αυτό το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επεκτάθηκαν σε νέες αγορές με ευελιξία και αξιοποιώντας τη γνώση και την ικανότητα της αποτελεσματικής διαχείρισης της πληροφορίας. Ουσιαστικά, εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη νέα οικονομία πρέπει να εντοπίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους και να το εξελίσσουν συνεχώς.

Στη νέα οικονομία της Ελλάδας, η οικογενειακή επιχείρηση λειτουργεί στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν ενσωματωμένους μηχανισμούς που μπορούν να λειτουργήσουν σε περιόδους οικονομικής κρίσης (Vlachakis, 2011). Τέτοιοι μηχανισμοί είναι:

- Η οικονομική κρίση μπορεί να θεωρηθεί ως αναγκαστική ευκαιρία για οργανισμούς σε πολλές λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης. Μετατρέπεται στο σκοπό της επαναοργάνωσης του business plan και βοηθά της επιχείρηση να υιοθετήσει περισσότερες τυπικές διοικητικές διαδικασίες για να παίρνει αποφάσεις.
- Ο συνδυασμός του συναισθήματος με την επιχειρηματικότητα φέρνει τα μέλη της οικογένειας γύρω από τον ίδιο σκοπό και μέσω της αποτελεσματικής συνεργασίας των δύο ξεχωριστών συστημάτων, της οικογένειας και την επιχείρησης, δημιουργούν μία δυναμική ανάπτυξη κατά τη διάρκεια της κρίσης. Στο ίδιο πλαίσιο, η Piraeus Traders Association (2009) ισχυρίζεται ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις συνδυάζουν το συναίσθημα με την επιχειρηματικότητα και δημιουργούν ένα μοναδικό υπόδειγμα δυναμικών αποφάσεων με ισχυρή υπευθυνότητα. Κάθε οικογενειακή επιχείρηση έχει επενδύσει στη σχέση μεταξύ επιχείρησης και οικογένειας, το οποίο τους βοηθά να ανταπεξέλθουν με την κρίση, αλλά επιπλέον τους βοηθά να δημιουργήσουν δυναμική ανάπτυξη ανεξαρτήτως της κρίσης.
- Το βάρος της αποτυχίας ενός ηγέτη μίας οικογενειακής επιχείρησης είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό ενός μάνατζερ μίας μη-οικογενειακής επιχείρησης. Υπάρχει υψηλό ρίσκο προς την οικογενειακή ιδιοκτησία, αρνητική δημοφιλία για το όνομα της οικογένειας και το αίσθημα της ακύρωσης της οικογενειακής κληρονομιάς. Για αυτό το λόγο χρειάζεται άσκηση υπεύθυνης διοίκησης με την υιοθέτηση συνεχούς στόχευση αυτοελέγχου για να αποφεύγονται σοβαρά λάθη. Στον ίδιο βαθμό η Piraeus Traders Association (2009) θεωρεί ότι σε περιόδους κρίσης, η έννοια της υπεύθυνης διοίκησης στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι περισσότερο φανερή, εξαιτίας του γεγονότος πως στις οικογενειακές επιχειρήσεις υπάρχει συνεχούς αυτό-αξιολόγηση και αυτό-κριτικής, στοχεύοντας στην ανακάλυψη ελλείψεων στην ιδιοκτησία που χρίζουν κάλυψης μέσω της οικογενείας ή από την αγορά.
- Ένα ουσιώδες στοιχείο που συμβάλει δυνατά ενάντια της κρίσης είναι η υιοθέτηση ενός απλού και ευέλικτου προϋπολογισμού. Αν και αυτό θεωρείται προφανές για τις μη-οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οικογενειακές

επιχειρήσεις έχουν το πλεονέκτημα να τους δίνουν κίνητρο και να στηρίζονται από όλα τα μέλη της οικογένειας που εμπλέκονται στην οικογενειακή επιχείρηση. Μοιράζονται μεταξύ τους τα προβλήματα και το άγχος, και είναι πρόθυμοι να δουλέψουν πολλές μέρες κάτω από δύσκολες συνθήκες με συχνά ανταμείβονται ελάχιστα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1: ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

Η διακυβέρνηση της επιχείρησης ήταν ένα από τα πρώτα θέματα σχετικά με την έρευνα στις οικογενειακές επιχειρήσεις (Chrisman, 2018). Σε μια τυπική μη οικογενειακή επιχείρηση, κάθε εμπλεκόμενο άτομο μπορεί να είναι υπάλληλος, διευθυντής ή κάποιος συνδυασμός αυτών των ρόλων. Σε μία οικογενειακή επιχείρηση, ωστόσο, τα πράγματα γίνονται πιο περίπλοκα καθώς ένα άτομο μπορεί να έχει πολλαπλούς ρόλους και ευθύνες. Αυτοί οι πολλαπλοί ρόλοι συνδέονται συνήθως με διαφορετικά κίνητρα, γεγονός που αυξάνει τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις σε αντίθεση με τις μη οικογενειακές (IFC, 2018). Παράλληλα με την διακυβέρνηση της επιχείρησης, η διακυβέρνηση της οικογένειας έχει ένα εξέχοντα ρόλο στις οικογενειακές επιχειρήσεις (Gnan, 2013). Τα θεμέλια της διακυβέρνησης στις οικογενειακές επιχειρήσεις υποστηρίζουν τόσο την οικογένεια αλλά και την επιχείρηση στη προσπάθεια να υπάρξει διαχωρισμός στους ρόλους της ιδιοκτησίας και της διοίκησης (Gimeno, 2010). Η ύπαρξη της οικογένειας στην επιχείρηση την κάνει να διαφοροποιείται από τις άλλες επιχειρήσεις. Επομένως, η οικογένεια παίζει σημαντικό ρόλο στην καθημερινή της διακυβέρνηση. Κατά τα αρχικά στάδια της οικογενειακής επιχείρησης, λίγα ζητήματα διακυβέρνησης είναι ικανά να προκαλέσουν εντάσεις επομένως οι αποφάσεις παίρνονται από τα άτομα-ηγέτες και την οικογένεια που συνεχίζει είναι ενωμένη. Καθώς μπαίνουν οι νεότερες γενιές στην οικογενειακή επιχείρηση είναι αναμενόμενο να υπάρχουν διαφορετικές ιδέες σχετικά με τη λειτουργία, τη στρατηγική αλλά και την διοίκηση της. Έτσι, είναι προφανές πως μία δομή διακυβέρνησης είναι αναγκαία για να υπάρχει πειθαρχία μεταξύ των μελών της (IFC, 2018). Συστήματα όπως άτυπες συναντήσεις, συμβούλια και πρωτόκολλα έχουν σκοπό να ενώνουν την οικογένεια και την επιχείρηση ώστε να συζητούνται τα θέματα της (Frank, 2019) και να διατηρούν την επικοινωνία και την ενότητα της (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005). Το οικογενειακό συμβούλιο είναι μία τακτική συγκέντρωση μελών της οικογένειας (Neubauer και Lank, 1998) και χρησιμεύει ως πλατφόρμα επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών (Brenes, 2011). Αν και οι μηχανισμοί διακυβέρνησης έχουν αποδειχθεί χρήσιμοι, μόνο ένα μικρό ποσοστό τις

έχει υιοθετήσει (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005). Σύμφωνα με την έρευνα του Ινστιτούτου Οικογενειακών Εταιρειών μόνο το 11,3% των οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν οικογενειακό συμβούλιο. Επιπλέον, 74,3% δεν πιστεύει πως χρειάζεται οικογενειακά πρωτόκολλα και μόλις το 11,3% έχει αναπτύξει ένα για την ρύθμιση των σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και οικογένειας.

2.2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Αρχικά, όταν μιλάμε για στρατηγική εννοούμε ένα πλάνο κινήσεων και πολιτικών που δημιουργείται από κάθε επιχείρηση σχετικά με την προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της αλλά και της ίδιας (Έρευνα PWC, 2007/2008). Η στρατηγική αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα μίας οικογενειακής επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση οργανώνει την στρατηγική της που έχει να κάνει με την λήψη στρατηγικών αποφάσεων η οποία πρέπει να είναι ομόρρυθμη με τους στόχους, που θέλει κάθε φορά, να πετύχει η επιχείρηση. Ερωτήματα όπως τι θέλουμε να πουλήσουμε, πως θα το πουλήσουμε, ποιοι είναι οι ανταγωνιστές μας, ποια τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρουμε αποτελούν στοιχεία που πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στη στρατηγική μας. Στο χώρο των οικογενειακών επιχειρήσεων, άτομα τα οποία δραστηριοποιούνταν μέσα σε αυτές παρατήρησαν πως η στρατηγική ουσιαστικά αποτελεί ένα άτυπο πλάνο το οποίο υπάρχει στο μυαλό του ιδρυτή, δεν εφαρμόζεται τυπικά και αλλάζει συνεχώς και ακόμη δεν γνωστοποιείται στο σύνολο των ατόμων που δουλεύουν στην οικογενειακή επιχείρηση (Κεφαλάς, 2008). Οι Routziouris, Smyrniotis και Klein προτείνουν ένα μοντέλο 4 θεωρητικών προσεγγίσεων. Το μοντέλο εξηγεί πως και γιατί εξελίσσεται η στρατηγική στις οικογενειακές επιχειρήσεις και ποια τα αποτελέσματα που παράγει. Οι 4 θεωρητικές προσεγγίσεις είναι:

- Ηθικές αξίες (values)

Κατά τα πρώτα χρόνια της κοινωνικοποίησης των απογόνων στις οικογενειακές επιχειρήσεις γίνεται ουσιαστικά αφομοίωση των βασικών οικογενειακών αξιών κάνοντας αυτές τις αξίες κτήμα τους (Hall, 2003). Λόγω της στενής αλληλεπίδρασης μεταξύ της οικογένειας και της επιχείρησης, όπως και της σταθερότητας στην ιδιοκτησία και την διοίκηση, οι αξίες μεταλαμπαδεύονται μέσα στην οικογενειακή επιχείρηση και επιδρούν στη λήψη των αποφάσεων. Ως ηθικές αξίες προσδιορίζονται οι αρχές και οι στόχοι για τους οποίους ενδιαφέρεται και την επίτευξη των οποίων προσδοκά το κάθε μέλος ενός οργανισμού (Hatch, 1997). Καθώς οι ηθικές αξίες αποτελούν τη βάση της ανθρώπινης συμπεριφοράς έχουν άμεσο αντίκτυπο στην στρατηγική διοίκηση των οικογενειακών επιχειρήσεων. Για να γίνει ο καθορισμός των στόχων, η διαδικασία βασίζεται σε ηθικούς παράγοντες

των ατόμων που αναλαμβάνουν την στρατηγική διοίκηση με απαραίτητη προϋπόθεση η κάθε ενέργεια να έχει ηθικό κίνητρο. Ακόμη, οι ηθικές αξίες προσδιορίζουν τη σχέση του ατόμου με το περιβάλλον και έτσι επηρεάζουν άμεσα τις στρατηγικές αποφάσεις της επιχείρησης. Άρα, οι στρατηγικές αποφάσεις και ο τρόπος που λειτουργεί η στρατηγική διοίκηση επηρεάζονται από τη λογική των μελών που πηγάζει από τις οικογενειακές αξίες τους.

- Ρόλοι (roles)

Η σχέση των διάφορων ρόλων τους κάθε ατόμου-μέλους της οικογενειακής επιχείρησης και η αλληλεπίδραση μεταξύ τους αποτελεί ένα ακόμη σημαντικό χαρακτηριστικό. Η συνεχής κοντινή σχέση μεταξύ των μελών και η σύγχυση των ρόλων αποτελεί ένα θέμα που απασχολεί συχνά τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων (Ashforth, 2000). Μέσω της τοποθέτησης των ρόλων μεταξύ των ατόμων, το κάθε άτομο καλλιεργεί το ρόλο του καλύτερα. Όταν οι ρόλοι μεταξύ των μελών δεν είναι ξεκάθαροι, το άτομο δεν μπορεί να αποδώσει αποτελεσματικά και έτσι δεν μπορεί να υπάρξει μία ενιαία στρατηγική για την επιχείρηση.

- Αρένα (arena)

Η αρένα αποτελεί τη μεταφορική έννοια της «στρατηγικής αρένας» που ορίζεται ως the strategic arena metaphor για τις οικογενειακές επιχειρήσεις (Ericson, 2000). Με τη στρατηγική αρένα εννοούμε όλα τα πιθανά μέρη όπου μπορεί να υπάρξει ευκαιρία για επικοινωνία και συναντήσεις μεταξύ των μελών της οικογενειακής επιχείρησης τόσο εντός όσο και εκτός αυτής. Η αρένα μπορεί να αφορά επίσημες περιστάσεις όπως συναντήσεις για στρατηγικές αποφάσεις που είναι κρίσιμες για την επιχείρηση αλλά και λιγότερα επίσημες όπως δείπνα (Ericson, 2000). Η στρατηγική αρένα ουσιαστικά στις οικογενειακές επιχειρήσεις ξεφεύγει από το πλαίσιο της επιχείρησης και μεταφέρεται και εντός του σπιτιού.

- Λογικότητα (legitimacy)

Η λογικότητα αποτελεί το μέσο με το οποίο γίνεται η κατανόηση της στρατηγικής μέσω της εστίασης στο πως και γιατί οι εταιρείες υιοθετούν, εφαρμόζουν και ενεργούν σύμφωνα με διαφορετικά στρατηγικά εργαλεία και πρακτικές όχι μόνο για τις οργανικές και τεχνικές τους ιδιότητες αλλά και για τις συμβολικές, τελετουργικές και πολιτισμικές τους ιδιότητες (Suchman, 1995). Η λογικότητα μπορεί να βελτιώσει την σταθερότητα και την κατανόηση των οργανωσιακών δραστηριοτήτων. Ένας οργανισμός που διακατέχεται από λογικότητα θεωρείται πιο ουσιαστικός, πιο άξιος και πιο αξιόπιστος (Suchman, 1995). Το τομέα των οικογενειακών επιχειρήσεων, η απόκτηση και η διατήρηση της λογικότητας αποτελεί μια πρόκληση που πηγάζει από την αλληλεπικάλυψη μεταξύ της

οικογένειας και της επιχείρησης που οδηγεί σε αρνητικές επιπτώσεις για την ίδια την επιχείρηση (Panikkos Zata Routziouris, Kosmas X. Smyrnaios and Sabine B. Klein, 2006).

2.3: ΤΡΙΒΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ

Ενδέχεται να υπάρξουν συγκρούσεις συμφερόντων μεταξύ των μελών της οικογένειας που είναι ταυτόχρονα ιδιοκτήτες και διαχειριστές και με άλλους που δεν συμμετέχουν στη διαχείριση αλλά αποτελούν μέρος της οικογένειας. (Basco, 2013). Οι ιδιοκτήτες-διαχειριστές μπορεί να κατανέμουν λανθασμένα τους πόρους που προσδιορίζονται για την επιχείρηση σε τομείς της οικογενείας τους που υποκαθιστά τα άλλα μέλη της επιχείρησης που ανήκουν μεν στην οικογένεια αλλά δεν έχουν τη διαχείριση της επιχείρησης. Για παράδειγμα, μπορεί να προσλάβουν ανίκανους συγγενείς για βασικές θέσεις της επιχείρησης και να τους ανταμείβουν με υπέρογκους μισθούς σε σχέση με τις μέσες τιμές ή να τους δίνουν ανταμοιβές που δεν ακολουθούν την απόδοση τους. Έτσι, αυτού του είδους οι πρακτικές μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση της επιχείρησης και των μελών της. (Eddleston & Kellermanns, 2007). Τόσο η ιδιοκτησία όσο και οι οικογενειακοί δεσμοί τείνουν να είναι πιο αδύναμοι μεταξύ των μελών της οικογένειας της ίδιας γενιάς και ακόμη και των μελών των διαφορετικών γενεών (Schulze, 2001). Οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών της επιχείρησης είναι υψηλότερες στις επόμενες γενιές των οικογενειακών επιχειρήσεων επειδή η οικογενειακή ανάπτυξη σε κάθε στάδιο γενιάς τονίζει τον διαχωρισμό της ιδιοκτησίας και τον έλεγχο μεταξύ των διευθυντικών στελεχών της οικογένειας και μίας μεγαλύτερης ομάδας ιδιοκτητών που ωστόσο δεν εκτελούν καθήκοντα διαχείρισης (Miller, 2013). Μηχανισμοί διακυβέρνησης όπως σχέδια διαδοχής, οικογενειακά πρωτόκολλα και οικογενειακά συμβούλια ενδέχεται να μπορούν να ελέγξουν τις τριβές μεταξύ των μελών της επιχείρησης που αποσκοπούν στην βελτίωση της απόδοσης της (Corbetta & Salvato, 2012).

2.4: ΔΙΑΔΟΧΗ

Η διαδοχή έχει γίνει ένα από τα πιο μελετημένα θέματα στην έρευνα οικογενειακών επιχειρήσεων (Short, 2016). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αντιπροσωπεύουν το 80% των παγκοσμίων δομών επιχειρήσεων αλλά τα χαμηλά ποσοστά επιτυχημένης διαδοχής μεταξύ των γενεών έχουν σημαντικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους και στις τοπικές οικονομίες. Η επιτυχημένη διαδοχή μπορεί να οριστεί ως η επίτευξη «της επόμενης θετικής απόδοσης της επιχείρησης που οδηγεί στη βιωσιμότητα της επιχείρησης» (Le Breton-Miller, 2004). Η διαδοχή των ιδρυτών αντιπροσωπεύει μία από τις πιο σημαντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις (Brune, Thomsen & Watrin, 2019). Η επιτυχημένη διαδοχή είναι η επιτυχής μεταφορά της επιχείρησης από ένα μέλος της οικογένειας σε ένα άλλο, που είναι το αποτέλεσμα μια διαδικασίας που αποτελείται από το προγραμματισμό και την εκτέλεση της μεταβίβασης της ηγεσίας και της ιδιοκτησίας. Ωστόσο, η έρευνα δείχνει ότι μόνο το 30% των οικογενειακών επιχειρήσεων επιβιώνουν από τη μετάβαση από την πρώτη γενιά στη δεύτερη γενιά, ενώ το 15% αυτών θα λειτουργήσει έως την τρίτη γενιά και μόνο το 3% του συνόλου των οικογενειακών επιχειρήσεων συνεχίζουν να υπάρχουν πέρα από την τέταρτη γενιά (Dyer, 1986). Η διαδοχή λαμβάνει ως καθοριστικό παράγοντα τη γενετική συνέχεια που συνεπάγεται με την πρόοδο του οικογενειακού «αίματος» έναντι των εξωτερικών υπαλλήλων (Sharma, 2001). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι γενικά γνωστό ότι έχουν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Αυτό εγείρει το προφανές ερώτημα εάν η ιδιοκτησία της οικογένειας, από μόνη της, αρκεί για να εξασφαλίσει τη μακροζωία μιας επιχείρησης (Allegretti, 2019). Ενώ ένα ισχυρό σχέδιο διαδοχής μπορεί να βοηθήσει στην ευθυγράμμιση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων, πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν έχουν επενδύσει το χρόνο να δημιουργήσουν επίσημα σχέδια διαδοχής. Ορισμένες οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να αποφεύγουν τον κίνδυνο και είναι απρόθυμοι να καινοτομήσουν, ακόμη και όταν έχουν τους πόρους να το πράξουν, λόγω ανησυχιών σχετικά με την πιθανότητα αρνητικού αποτελέσματος και τη μείωση του πλούτου της οικογένειας (Deloitte, 2019). Πολλοί ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων βλέπουν την προσωπικότητα τους να συνδέεται με την επιχείρηση και να είναι ενσωματωμένη στην λειτουργία της (Dana & Smyrniotis, 2010). Η αποτελεσματική ενσωμάτωση και διαχείριση του οικογενειακού στοιχείου είναι ζωτικής σημασίας για το επιτυχία της διαδικασίας διαδοχής (Walsh, 2011). Ο σκοπός της διαδοχής είναι να κάνει την επιχείρηση επιτυχημένη στο μέλλον και ταυτόχρονα να παραμείνει ανεξάρτητη από τον απερχόμενο ηγέτη. Η οικογενειακή επιχείρηση πρέπει να παραμείνει στον διάδοχο στην καλύτερη δυνατή κατάσταση ώστε να συνεχιστεί με επιτυχία. Οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων εστιάζουν παραδοσιακά στο δικό τους στρατηγική σε χρονικό ορίζοντα δύο έως πέντε ετών και συχνά ακολουθείτε μια αντιδραστική προσέγγιση στα γεγονότα που συμβαίνουν (Deloitte, 2019). Ο Handler

(1990) ορίζει τη διαδοχή ως κοινή ρύθμιση του ρόλου μεταξύ των μελών δύο γενεών. Για να είναι πετυχημένη η διαδοχή απαιτεί πλήρη εμπλοκή του διαδόχου καθ 'όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Η διαδοχή στις επιχειρηματικές οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να διασφαλίζει μια ικανή ηγεσία σε όλες τις γενιές. Το άτομο-ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης που επιθυμεί την βιώσιμη ευημερία της και την μακροπρόθεσμη οικογενειακή ιδιοκτησία της επιχείρησης θα πρέπει να έχει σχέδια διαδοχής. Ο προγραμματισμός της διαδοχής παρέχει στις οικογενειακές επιχειρήσεις ένα ολοκληρωμένο σχέδιο ηγεσίας όπου εάν ενδιαφέρονται για την κληρονομία της, ο σχεδιασμός για τους πιθανούς διαδόχους πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για την επιχείρηση (Leppäaho, Plakogiannaki, & Dimitratos, 2016). Η διαδοχή της επιχείρησης στην οικογένεια μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα στην καταναλωτική αντίληψη και στην επιχειρηματική φήμη. Η επιτυχής μεταφορά και διατήρηση της επιχείρησης εντός της οικογένειας έχει βρεθεί ότι παρέχει φήμη και στις επιχειρηματικές σχέσεις (Sharma, 2004) και για την προώθηση θετικών στάσεων απέναντι στην οικογένεια εταιρείες μεταξύ πελατών (Binz, 2013).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

3.1:ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

Η διαδοχή ορίζεται ως η διαβίβαση της ιδιοκτησίας και του έλεγχου της οικογενειακής επιχείρησης μεταξύ των γενεών (Orens, & Dekker, 2017). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από ένα οικογενειακό σύστημα που διέπεται εν μέρει από συναισθηματικές σχέσεις (Daspit, 2017). Η διαδοχή ως διαδικασία επιβάλλει πολλές σημαντικές αλλαγές στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι οικογενειακές σχέσεις πρέπει να ανοικοδομηθούν, τα παραδοσιακά πρότυπα συγκρούσεων πρέπει να αναδιανεμηθούν, ενώ οι δομές διαχείρισης και ιδιοκτησίας που έχουν καθοριστεί για μεγάλο χρονικό διάστημα πρέπει να γίνουν ευέλικτες και να ανοίξει ο δρόμος για νέες δομές (Ramadani & Hoy, 2015). Η διαχείριση των οικογενειακών επιχειρήσεων απαιτεί ένα μεγάλο σύνολο δεξιοτήτων από πολλά μέλη της οικογένειας (Odom, 2019).

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία υπάρχουν τέσσερις πρωταγωνιστές σε μια οικογενειακή επιχείρηση που έχουν άμεση επιρροή στη διαδικασία της διαδοχής:

- 1) Ο υπάρχων : ο ιδρυτής και μέλος της οικογένειας που κατέχει την ανώτερη διοικητική θέση στην οικογενειακή επιχείρηση που έχει ή πρόκειται να αφήσει τη θέση του σε άλλο μέλος της οικογένειας.
- 2) Διάδοχος: Το μέλος της οικογένειας που έχει ή πρόκειται να αναλάβει την ηγετική θέση από τον προκάτοχο του.
- 3) Οικογένεια: Τα μέλη της οικογένειας (εκτός από τον υπάρχων και τον διάδοχο) που συμμετέχουν στην επιχείρηση και επηρεάζουν την λειτουργία της καθορίζοντας τους στρατηγικούς της στόχους (Frank, 2016).
- 4) Μέλη εκτός οικογένειας: Οι εργαζόμενοι που εργάζονται στην επιχείρηση αλλά δεν είναι μέλη της οικογένειας (Chrisman, 2009).

Η διαδοχή μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ως εξής:

- Γραμμική διαδοχή (Linear Succession) :

Η μεταφορά της ηγεσίας της οικογενειακής επιχείρησης από το άτομο μέλος της τωρινής γενιάς (γονέας) σε ένα άτομο μέλος της οικογένειας της επόμενης γενιάς (παιδί).

- Διακεκομμένη διαδοχή (Discontinuous Succession)

Η μεταφορά της ηγεσίας της οικογενειακής επιχείρησης από το άτομο μέλος της τωρινής γενιάς (1^{ης}) σε ένα άτομο μέλος της οικογένειας της 3^{ης} γενιάς.

- Ενδογενετική διαδοχή (IntraGeneration Succession)

Η μεταφορά της διαδοχής της ηγεσίας της οικογενειακής επιχείρησης από το άτομο μέλος της τωρινής γενιάς (1^{ης}) σε ένα άτομο μέλος της 1^{ης} γενιάς.

- Αντίστροφη διαδοχή (Reverse Succession)

Ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης μεταφέρει την ηγεσία σε ένα άτομο μέλος της οικογένειας παλαιότερης γενιάς.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: Ποσοστό ανάλογα με το είδος της διαδοχής

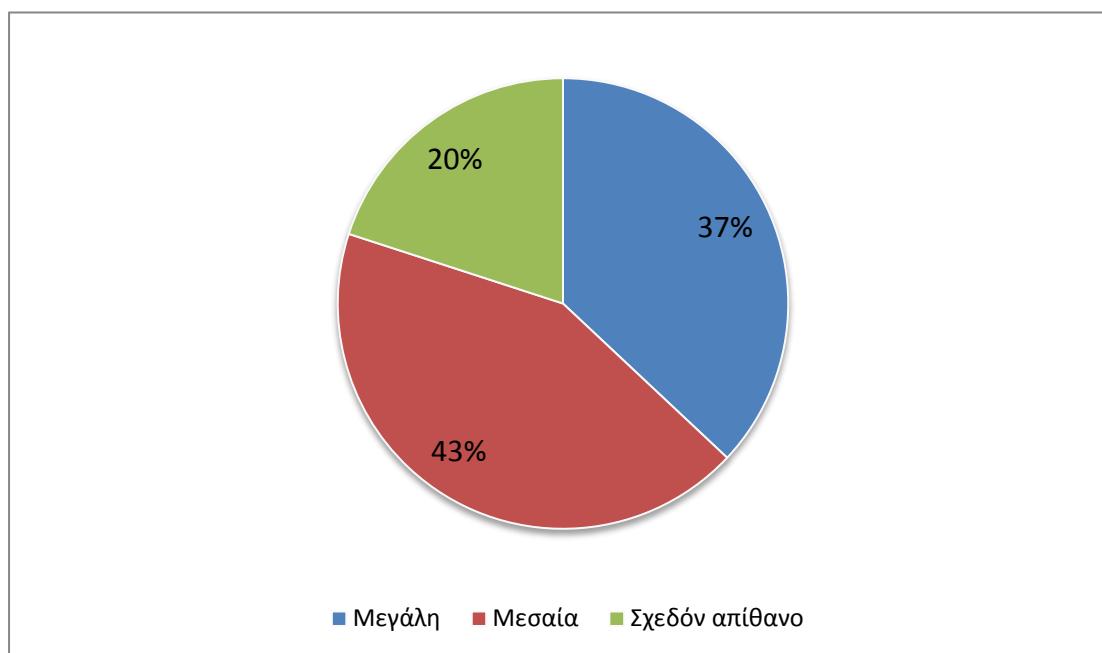
ΠΗΓΗ: KPMG Enterprise – Global Family Business Survey (2019), The impact of changing demographics on family business succession planning and governance, Διαθέσιμο στο:

https://www.researchgate.net/publication/336923219_STEP2019_Global_Family_Business_Survey_-REPORT_The_impact_of_changing_demographics_on_family_business_succession_planning_and_governance

[REPORT The impact of changing demographics on family business succession planning and governance](#) Ανακτήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2020.

Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι στο μεγαλύτερο ποσοστό της (46%) γραμμική, ενδογενετική σε ποσοστό 26%, διακεκομμένη σε ποσοστό 23% ενώ μόνο με 5% είναι αντίστορφη (STEP, Global Family Business Survey, 2019).

Η εφαρμογή ενός πλάνου διαδοχής υποδηλώνει ότι οι ηγέτες της οικογενειακής επιχείρησης γνωρίζουν τη σημαντικότητα της και τη σημασία του να υπάρχει μια διαδικασία διαδοχής που μπορεί να γίνει γρήγορα και με επαγγελματικό τρόπο ώστε να υπάρξει το μέγιστο αποτέλεσμα. Σύμφωνα με την έρευνα του STEP (2019) το 70% των σημερινών ηγετών σε οικογενειακές επιχειρήσεις δεν έχει σχέδιο διαδοχής, ωστόσο το 47% δηλώνει πως έχουν ένα σχέδιο έκτακτης ανάγκης για διαδοχή σε περίπτωση απροσδόκητων γεγονότων. Αν και υπάρχει έλλειψη επίσημου σχεδίου διαδοχής, το 45% των ηγετών σε οικογενειακές επιχειρήσεις δηλώνει πως η επιχείρηση πιθανότατα θα παραμείνει στα χέρια της οικογένειας στο μέλλον.

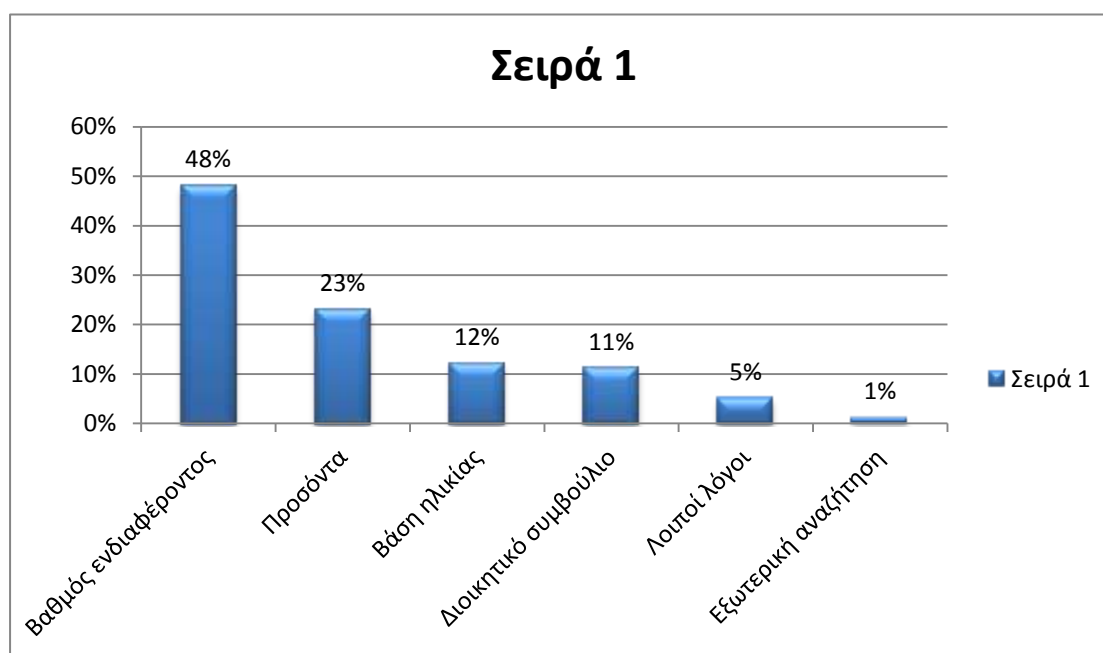


ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: Ο επόμενος ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης θα είναι μέλος της οικογένειας;

ΠΗΓΗ: KPMG Enterprise – Global Family Business Survey (2019), The impact of changing demographics on family business succession planning and governance, Διαθέσιμο στο:

https://www.researchgate.net/publication/336923219_STEP2019_Global_Family_Business_Survey_-_REPORT_The_impact_of_changing_demographics_on_family_business_succession_planning_and_governance Ανακτήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2020.

Από το παραπάνω διάγραμμα βλέπουμε πως στην ερώτηση σχετικά με τη πιθανότητα ο επόμενος ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης θα είναι μέλος της οικογένειας το 20% δηλώνει πως υπάρχει μεγάλη πιθανότητα, το 43% δηλώνει πως υπάρχει μεσαία πιθανότητα ενώ το 20% δηλώνει πως είναι σχεδόν αδύνατο ο επόμενος ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης να είναι μέλος της οικογένειας. Παρά το γεγονός της απουσίας επίσημου σχεδιασμού διαδοχής, οι παγκόσμιοι ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων πιστεύουν ότι η επιχείρηση πρέπει να μείνει υπό τον έλεγχο της οικογένειας και στο μέλλον πιθανόν ο ηγέτης της να είναι άτομο της οικογένειας.



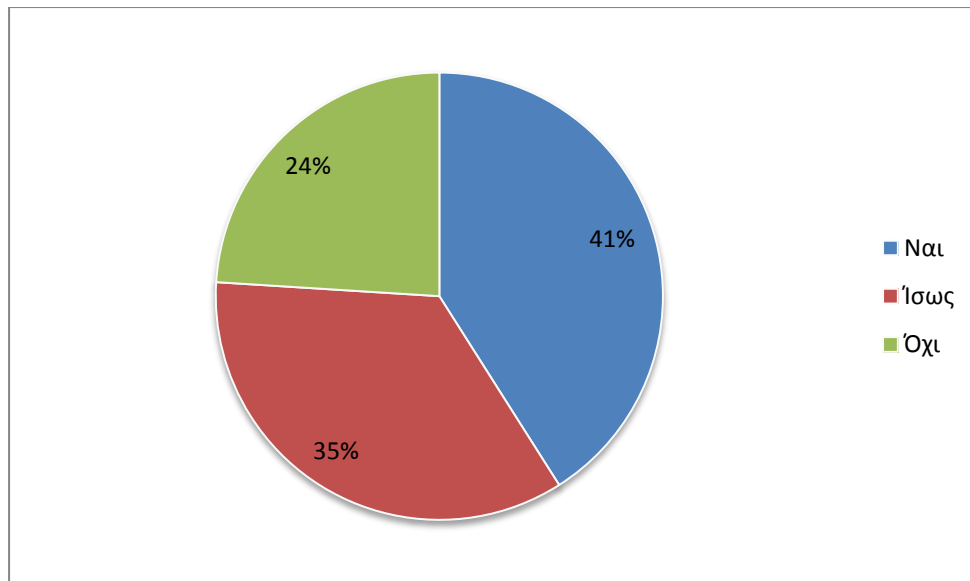
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9: Ο τρόπος με τον οποίο θα επιλέξουν τον επόμενο ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης

ΠΗΓΗ:KPMG Enterprise – Global Family Business Survey (2019), The impact of changing demographics on family business succession planning and governance, Διαθέσιμο στο:

[https://www.researchgate.net/publication/336923219_STEP2019_Global_Family_Business_Survey_-](https://www.researchgate.net/publication/336923219_STEP2019_Global_Family_Business_Survey_-REPORT_The_impact_of_changing_demographics_on_family_business_succession_planning_and_governance)

[REPORT_The_impact_of_changing_demographics_on_family_business_succession_planning_and_governance](#) Ανακτήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2020.

Όσο αναφορά τον τρόπο με τον οποίο θα επιλέξουν τον επόμενο ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης, σχεδόν το μισό ποσοστό (48%) δηλώνει πως η επιλογή του θα γίνει ανάλογα με το βαθμό ενδιαφέροντος που δείχνει ο υποψήφιος για την οικογενειακή επιχείρηση στο μέλλον, το 23% δηλώνει πως θα επιλέξουν τον υποψήφιο που έχει τα περισσότερα προσόντα για την θέση ενώ το 12% δηλώνει πως η επιλογή θα γίνει με βάση την ηλικία και ποιος έχει γεννηθεί πρώτος. Αυτός ο τρόπος ενάγεται στους πολιτιστικούς κανόνες και είναι ενσωματωμένος στις ρίζες της οικογένειας. Τέλος, το διοικητικό συμβούλιο θα αποφασίσει για την επιλογή του επόμενου ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης (11%) ενώ λοιποί λόγοι (5%) και η αναζήτηση εξωτερικού ατόμου (1%) παρουσιάζουν χαμηλά ποσοστά.



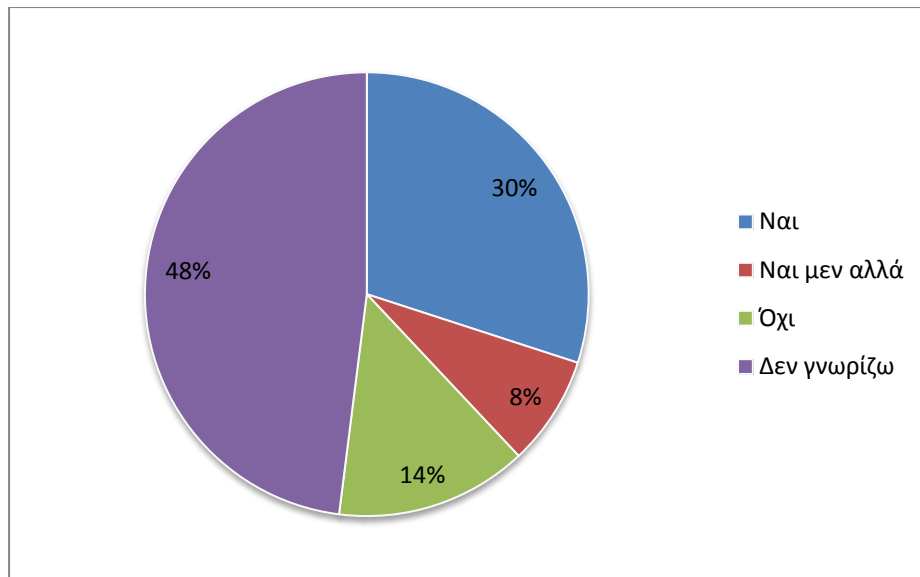
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10: Είναι έτοιμη η επιχείρηση να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της διαδοχής τα επόμενα 10 με 20;

ΠΗΓΗ: KPMG Enterprise – Global Family Business Survey (2019), The impact of changing demographics on family business succession planning and governance, Διαθέσιμο στο:

[https://www.researchgate.net/publication/336923219_STEP2019_Global_Family_Business_Survey_-](https://www.researchgate.net/publication/336923219_STEP2019_Global_Family_Business_Survey_-REPORT_The_impact_of_changing_demographics_on_family_business_succession_planning_and_governance)

[REPORT_The_impact_of_changing_demographics_on_family_business_succession_planning_and_governance](#) Ανακτήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2020.

Σχετικά με το εάν είναι έτοιμη η επιχείρηση να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της διαδοχής τα επόμενα 10 με 20 χρόνια είδαμε πως μόνο το 41% των οικογενειακών επιχειρήσεων πιστεύει σίγουρα πως είναι έτοιμη να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που αφορούν την διαδοχή. Το 35% είναι και δεν είναι σίγουρο για την επιτυχία της διαδοχής τα επόμενα χρόνια ενώ το 24% είναι σίγουρο πως δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της διαδοχής.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11: Η οικογένεια είναι σύμφωνη σχετικά με τη μελλοντική ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης τα επόμενα 10 με 20 χρόνια;

ΠΗΓΗ:KPMG Enterprise – Global Family Business Survey (2019), The impact of changing demographics on family business succession planning and governance, Διαθέσιμο στο:

[https://www.researchgate.net/publication/336923219_STEP2019_Global_Family_Business_Survey_-](https://www.researchgate.net/publication/336923219_STEP2019_Global_Family_Business_Survey_-REPORT_The_impact_of_changing_demographics_on_family_business_succession_planning_and_governance)

[REPORT_The_impact_of_changing_demographics_on_family_business_succession_planning_and_governance](#) Ανακτήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2020.

Στην ερώτηση εάν η οικογένεια είναι σύμφωνη σχετικά με τη μελλοντική ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης τα επόμενα 10 με 20 χρόνια, εντύπωση προκαλεί το γεγονός πως μόλις το 30% των επιχειρήσεων που ρωτήθηκαν απάντησε πως η οικογένεια συμφωνεί με την μελλοντική της ανάπτυξη. Το 8% συμφωνεί αλλά όχι πλήρως ενώ το 14% απάντησε πως η οικογένεια δεν συμφωνεί με την μελλοντική ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης. Το μεγαλύτερο ποσοστό (48%) ωστόσο δεν γνωρίζει εάν η οικογένεια συμφωνεί για την μελλοντική ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης.

3.2: ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΟΧΗ

Μία από τις πιο σημαντικές φάσεις στον κύκλο ζωής της επιχείρησης είναι η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας και της ηγεσίας (Vassiliadis, 2014). Η διαδοχή είναι μία πολυβάθμια, πολύπλοκη και δυναμική διαδικασία στην οποία συμμετέχουν διάφοροι παράγοντες τόσο από το σύστημα της επιχείρησης όσο και από το σύστημα οικογένεια, συμπεριλαμβανομένων τεχνικών, κοινωνικών και ψυχολογικών χαρακτηριστικών και παραγόντων, και εξελίσσεται κατά τη διάρκεια της μεγάλης χρονικής περιόδου που απαιτείται (Solomon, 2011). Η διαδικασία της διαδοχής είναι περίπλοκη υπόθεση που μπορεί να ενέχει πολλές δυσκολίες που δυσχεραίνουν την επιτυχία της. Σε ορισμένες χώρες της Ευρώπης υπάρχουν δομές που βοηθάνε στην επιτυχημένη διαδοχή της επιχείρησης, αντιθέτως στην Ελλάδα δεν υπάρχουν (Vassiliadis, 2014). Πολλές μελέτες για την διαδοχή ισχυρίζονται πως τα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία αφορούν το επίπεδο του ατόμου. Η προσωπική σύνδεση του ατόμου με την οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί πρόκληση καθώς το άτομο θεωρεί πως επιχείρηση και άτομο-ηγέτης αποτελούν ένα στοιχείο. Η επιχείρηση αντιπροσωπεύει την προσωπική, επαγγελματική και κοινωνική τους ζωή (Cadieux, 2007). Οι Sharman, Chrisman και Shua αναφέρουν *«πολλοί από αυτούς τους κατεστημένους ηγέτες έχουν αφιερώσει ένα μεγάλο μέρος της ζωής και της σταδιοδρομίας τους για τις επιχειρήσεις και μερικοί από αυτούς μπορεί να βρουν την διαδικασία της διαδοχής προκλητική ή ακόμα και τρομακτική επειδή φοβούνται την απώλεια της δύναμης, του καθεστώτος, ή της προσωπικής ταυτότητας.»* (Sharman, Chrisman και Shua, 2003). Επιπλέον, η πρόωρη και απροσδόκητη απώλεια του ατόμου-ηγέτη της οικογενειακής επιχείρησης λόγω θανάτου ή ασθένειας μπορεί να προκαλέσει σημαντικές προκλήσεις για την διαδοχή (De Massis, 2008). Η αναπάντεχη απώλεια του ατόμου-ηγέτη μπορεί να αλλάξει όλη τη σύνθεση του συμβουλίου της οικογενειακής επιχείρησης που θα μπορούσε να οδηγήσει σε αλλαγές στους στόχους, τις προοπτικές και γενικότερα στην ίδια την διαδοχή. Συγκεκριμένα, η στιγμή της απώλειας του ατόμου-ηγέτη μπορεί να συμβεί σε χρόνο που ο διάδοχος να μην είναι έτοιμος ή να μην έχει τη δυνατότητα να αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης (De Massis, 2008). Παράγοντες όπως η χαμηλή ικανότητα του διαδόχου, η έλλειψη κινήτρου ακόμη και η απροσδόκητη απώλεια του διαδόχου. Όταν ο δυνητικός διάδοχος δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να αναλάβει τα ηνία της οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει στην απορρίψη του ή στην άρνηση από τον ίδιο της θέσης αυτής. Η ικανότητα του διαδόχου να ηγηθεί της επιχείρησης συνδέεται με την επιτυχημένη διαδοχή (Barach και Gantisky, 1995). Προβλήματα κατά τη διαδοχή μπορεί να σχετίζονται με τις σχέσεις διαφορετικών ατόμων ή ομάδων ατόμων της οικογενείας που πιθανόν να εμποδίσουν τη διαδοχή (Lansberg, 1983). Συγκρούσεις και αντιπαλότητες μεταξύ του γονέα-παιδιού ή μεταξύ αδερφών και η έλλειψη εμπιστοσύνης μπορεί να

προκαλέσουν εντάσεις. Ακόμη, συγκρούσεις μεταξύ του διαδόχου και ατόμων εκτός της οικογένειας ίσως να αμβλύνουν τη κατάσταση (De Massis, 2008). Οι Davis και Harveston αναφέρουν ως ελλιπή διαδοχή «την υπερβολική και ακατάλληλη συμμετοχή μιας προηγούμενης γενιάς σε έναν οργανισμό, προκαλώντας ενδεχομένως κοινωνικές διαταραχές στον οργανισμό» (Davis και Harveston, 1999). Επιπλέον, συγκρούσεις μεταξύ του ατόμου-ηγέτη, του δυνητικού διαδόχου και των ατόμων εκτός της οικογένειας μπορεί να παρεμποδίσουν την διαδοχή. Η διαδικασία της διαδοχής φέρνει πολλές αλλαγές στις σχέσεις της οικογένειας, στη διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης και στην ιδιοκτησιακή δομή. Τόσο οι εξωτερικοί όσο και οι εσωτερικοί παράγοντες διαδραματίζουν μεγάλο ρόλο στην επιτυχία της. (McGovern, 2007). Για παράδειγμα, οι οικογενειακές παραδόσεις (εσωτερικός παράγοντας) και οι θρησκευτικές πεποιθήσεις (εξωτερικός παράγοντας) επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων (Antheaume, Robic, & Barbelivian, 2013). Προβλήματα που σχετίζονται με την ψυχολογία των δημιουργών τις επιχειρήσεις που πολλές φορές είναι τόσο συναισθηματικά δεμένοι με την επιχείρηση που διστάζουν να προετοιμάσουν την μετάβαση της επιχείρησης στην επόμενη γενιά (Βασιλιιάδης, 2013). Πρόβλημα αποτελεί και η εκάστοτε νομοθεσία της χώρας διότι καθυστερεί και δυσκολεύει τη διαδοχή. Το εταιρικό δίκαιο, οι διοικητικές διατυπώσεις, η φορολογία, μεταβίβαση περιουσιακών στοιχείων αλλά και αλλαγές στην νομική μορφή αποτελούν σοβαρά και χρονοβόρα προβλήματα. (Helping the Transfer of Businesses, 2003). Πολλές φορές τα άτομα-ηγέτες της οικογενειακής επιχείρησης δεν ασχολούνται με την διασφάλιση της συνέχειας της επιχείρησης λόγω των καθημερινών απασχολήσεων τους με τα καθημερινά λειτουργικά προβλήματα της, γεγονός που θέτει σε δεύτερη μοίρα την έναρξη του σχεδιασμού της διαδοχής (Duh, 2012). Ο λόγος που η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί ένα από τα πιο πολυσυζητημένα θέματα στην βιβλιογραφία είναι το γεγονός ότι πολύ συχνά δεν λειτουργεί για τις επιχειρήσεις. Η αποτυχία της διαδοχής αντιπροσωπεύει ένα σοβαρό πρόβλημα όχι μόνο για τις οικογενειακές επιχειρήσεις και του υπαλλήλους, αλλά για την ευημερία της οικονομίας (Duh, 2012).

3.3: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

Ο σκοπός του σχεδιασμού της διαδοχής είναι η διαδικασία αναγνώρισης και ανάπτυξης του διαδόχου που έχει ή δείχνει να έχει τη δυνατότητα να γίνει ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης. Μέσω του σχεδιασμού, η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει τον πιο έμπειρο και ικανό διάδοχο που θα αναλάβει τη θέση όταν χρειαστεί (Gashi & Ramadani, 2013). Τα οφέλη από το σχεδιασμό της διαδοχής είναι :

- **Κανένας δεν μπορεί να προβλέψει την καταστροφή**

Οι επιχειρήσεις μπορεί να είναι πολύ καλές στο να κάνουν προβλέψεις σχετικά με τα οικονομικά αλλά δεν μπορούν να προβλέψουν την καταστροφή. Είτε πρόκειται για καταστροφές, ασθένειες, θανάτους ή συνταξιοδότηση το γραπτό πρόγραμμα διαδοχής μπορεί να τεθεί σε εφαρμογή όταν χρειαστεί και να βοηθήσει την επιχείρηση να συνεχίσει τη λειτουργία της.

- **Τα οφέλη του προγράμματος διαδοχή είναι άμεσα**

Αν και ο σχεδιασμός της διαδοχής έχει δημιουργηθεί από καιρό δεν παύει να εξελίσσεται και να αλλάζει. Άρα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και πριν καν χρειαστεί καθώς η επιχείρηση έχει οικοδομήσει γερές βάσεις για να επιβιώνει στις καθημερινές αλλαγές του περιβάλλοντος και επομένως οι διαχειριστές αναγκάζονται να εξετάζουν τους στόχους της οικογενειακής επιχείρησης πιο συχνά.

- **Δίνει φωνή στην οικογένεια**

Μέσα από το σχεδιασμό τα μέλη της οικογένειας έχουν την ευκαιρία να φανερώσουν τις ανησυχίες και τις επιθυμίες τους γεγονός που οδηγεί στη δημιουργία αισθήματος ευθύνης σε όλη την επιχείρηση που είναι ζωτικής σημασία για αυτή.

- **Διατήρηση εσόδων και στήριξη των δαπανών**

Μέσα από το σχεδιασμό, η επιχείρηση μπορεί να δει τι κινήσεις πρέπει να κάνει για το μελλοντικό κέρδος της αλλά και τι έξοδα μπορεί να προκύψουν όταν ο τρέχων ιδιοκτήτης αποφασίσει να φύγει από τη θέση του.

- **Βλέπουν την μεγάλη εικόνα**

Πολλές φορές οι οικογενειακές επιχειρήσεις εστιάζουν μόνο στην αντικατάσταση του ιδιοκτήτη. Ένα οργανωμένο σχέδιο διαδοχής πρέπει να περιλαμβάνει όλα τα επίπεδα διαχείρισης, από το πιο χαμηλό μέχρι το πιο υψηλό. Άρα, η ενσωμάτωση ενός σχεδίου διαδοχής πρέπει από την αρχή να ενσωματωθεί σε όλα τα επίπεδα της οικογενειακής επιχείρησης.

- **Ενισχύει τις σχέσεις των τμημάτων**

Η συνεχής επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων της οικογενειακής επιχείρησης ενισχύει τη συνέργεια που οδηγεί στην κουλτούρα της δύναμης. Η σύνδεση του προγραμματισμού δραστηριοτήτων με το ανθρώπινο δυναμικό είναι απαραίτητη για την ενσωμάτωση στοιχείων που αφορούν διαδικασίες αξιολόγησης όταν πρέπει να αποφασιστεί η κάλυψη μίας θέσης στην επιχείρηση.

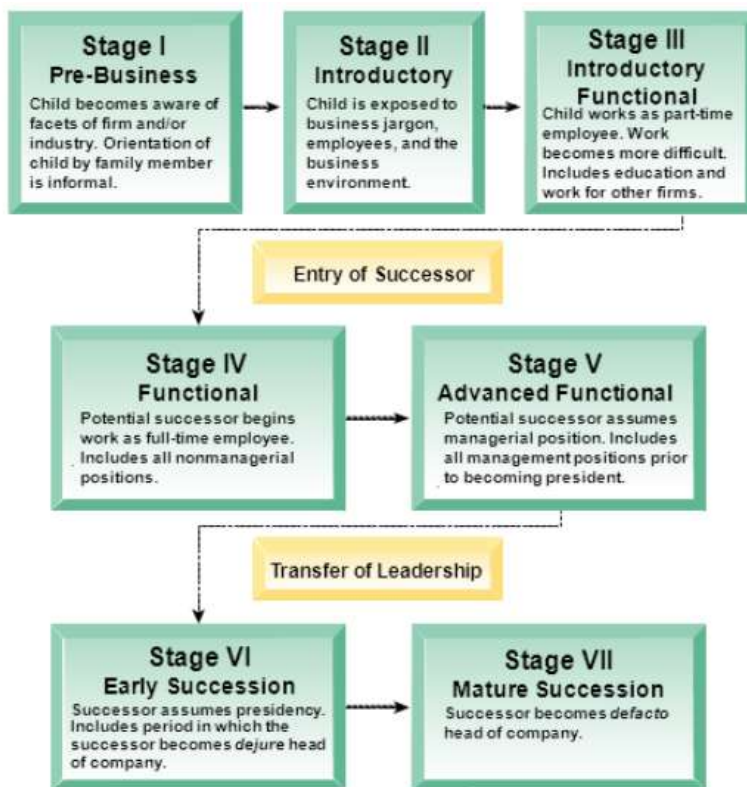
- **Αυξημένη διάθεση**

Εάν το πρόγραμμα διαδοχής σχεδιαστεί σωστά μπορεί να επιφέρει αλλαγές που ισοδυναμούν σε ανταμοιβές στην οικογενειακή επιχείρηση αν και από την άλλη μπορεί να οδηγήσει σε μεγάλο άγχος. Τα θετικά αποτελέσματα πρέπει να εξεταστούν ώστε να επιτευχθεί ο στόχος που είναι η επιβίωση της επιχείρησης

Ο προγραμματισμός της διαδοχής στην οικογενειακή επιχείρηση είναι κομμάτι της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής και θα πρέπει να θεωρείται προτεραιότητα. Η πιθανή αποτυχία ενός σχεδίου διαδοχής μπορεί να κάνει την επιχείρηση να φαίνεται απροετοίμαστη και να οδηγήσει σε επιχειρηματική αποτυχία (Federation of European Accountants, 2016).

3.4: ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ

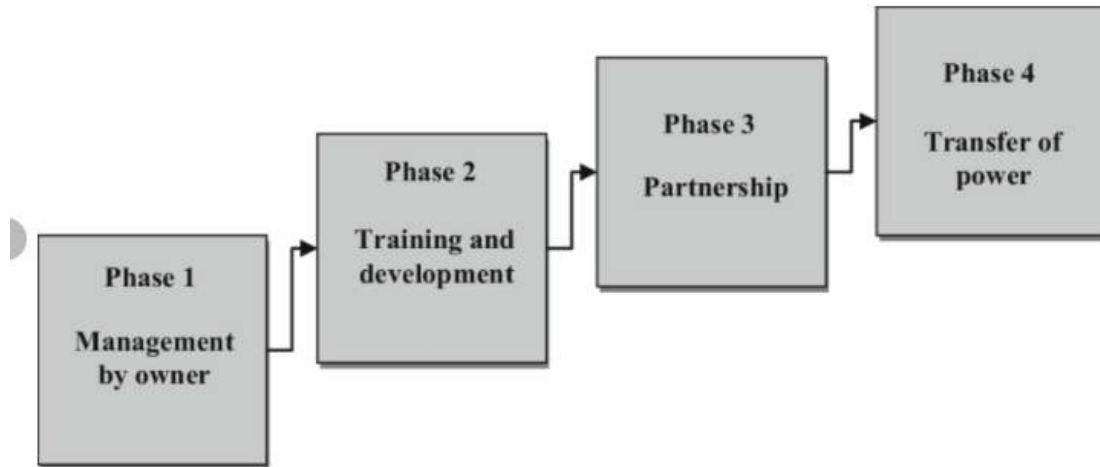
Η διαδικασία της διαδοχής είναι ένα πλαίσιο αλληλοσυνδεόμενων και συμπληρωμένων σταδίων, το οποίο περιγράφει τη μεταβατική πορεία ιδιοκτησίας και διαχείρισης από τον προκάτοχο / ιδρυτή στον διάδοχο της οικογενειακής επιχείρησης (συνήθως περιλαμβάνει την περίοδο από την πρώιμη ηλικία τα παιδιά του ιδρυτή στο σημείο της τελικής μετάβασης) (Ramadani, Memili, Palalić, & Chang, 2020). Η διαδοχή δεν είναι ένα μοναδικό γεγονός, αλλά αποτελεί μία χρονοβόρα διαδικασία η οποία θα πρέπει να είναι ομαλή, φυσική και πρώτα από όλα μελετημένη (Hnatek, 2012).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12: Μοντέλο επιτυχημένης διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις

ΠΗΓΗ: Adapted from Justin G. Longenecker and John E. Schoen, "Management Succession in the Family Business," *Journal of Small Business Management*, Vol. 16 (July 1978), pp. 1–6. A Model of Succession in a Family Business, Διαθέσιμο στο: <https://slideplayer.com/slide/8172787/> Ανακτήθηκε το Σεπτέμβριο του 2020.

Οι Longenecker και Schoen σχεδίασαν μια διαδικασία διαδοχής που χωρίζεται σε επτά στάδια. Τα τρία πρώτα στάδια διαδραματίζονται πριν ο διάδοχος να μπει ουσιαστικά στην οικογενειακή επιχείρηση ως εργαζόμενος. Ουσιαστικά, μέχρι την ηλικία των 24 ετών, το τρίτο στάδιο έχει τελειώσει και ακολουθούν τέσσερα στάδια με την άμεση απασχόληση του στην επιχείρηση. Αρχικά, στο πρώτο στάδιο ο διάδοχος γνωρίζει κάποια στοιχεία της επιχείρησης, στο δεύτερο στάδιο μπαίνει στο κλίμα της επιχείρησης αν και δεν έχει εργαστεί ακόμα μέσα σε αυτή και στο τρίτο στάδιο, ο διάδοχος απασχολείται στην επιχείρηση με μερική απασχόληση. Από το τέταρτο στάδιο, ο διάδοχος απασχολείται με πλήρη απασχόληση στην επιχείρηση, στο πέμπτο στάδιο αναλαμβάνει ευθύνες σχετικά με τη διαχείριση της επιχείρησης, στο έκτο στάδιο γίνεται υπεύθυνος και τέλος στο έβδομο στάδιο ο διάδοχος γίνεται ο ηγέτης της οικογενειακής επιχείρησης. (Longenecker & Schoen, 1978).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13: Μοντέλο διαδοχής πατέρα-γιού τεσσάρων σταδίων

ΠΗΓΗ: Family Business Review (1994), Succession in Family Business: A Review of the Research, Διαθέσιμο στο:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.468.8925&rep=rep1&type=pdf> Ανακτήθηκε το Σεπτέμβριο του 2020.

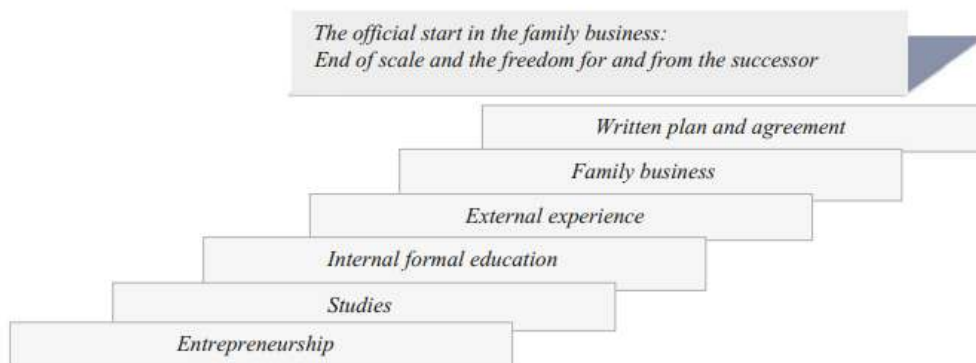
Για τους Churchill και Hatten (1987) η διαδικασία της διαδοχής αναφέρεται σε τέσσερα στάδια στα οποία συμμετέχουν ο πατέρας με το γιο. Το πρώτο στάδιο αφορά τη διοίκηση από τον ιδιοκτήτη-πατέρα που είναι και το μόνο μέλος που σχετίζεται άμεσα με την επιχείρηση. Το δεύτερο στάδιο αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, το τρίτο στάδιο αφορά την συνεργασία μεταξύ του πατέρα και του γιού στην επιχείρηση και τέλος το τέταρτο στάδιο αναφέρεται στη μεταφορά της ισχύος που σημαίνει ότι ο γιός γίνεται ο διάδοχος και επίσημα έχει τα ηνία της οικογενειακής επιχείρησης.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14: 4 στάδια μοντέλου διαδοχής

ΠΗΓΗ: Le processus de succession familiale (Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002, p.19), Διαθέσιμο στο: <http://geoarchi.univ-brest.fr/sitec/ishs/6-Transmission-de-PME-Quand-les-processus-de-succession-familiale-et-non-familiale-se-croisent%E2%80%93Etudes-de-cas.html> Ανακτήθηκε το Σεπτέμβριο του 2020.

Σύμφωνα με τους Cadieux, Lorrain και Hugron κατά τη πρώτη φάση της διαδοχής, ο ιδιοκτήτης-διαχειριστής είναι συχνά ο αποκλειστικά υπεύθυνος για τις καθημερινές υποθέσεις της επιχείρησης. Αν και ο διάδοχος δεν κατέχει μία ορατή θέση στην επιχείρηση, είναι κατά τη διάρκεια της περιόδου που μπαίνει στην επιχείρηση και αναπτύσσει μία θετική εικόνα για τον γονέα του ως διαχειριστή. Εκεί είναι που ο διάδοχος δείχνει ενδιαφέρον για την επιχείρηση και το άτομο-ηγέτης επιλέγει ποιος θα είναι ο διάδοχος. Η δεύτερη φάση είναι όταν ο προκάτοχος φέρνει το διάδοχο για εργασία μικρής απασχόληση όπου θεωρείται και ως περίοδος μάθησης. Η τρίτη φάση είναι ουσιαστικά η στιγμή που γίνεται το μεγάλο βήμα και σηματοδοτεί την επίσημη είσοδο του διαδόχου στην επιχείρηση. Ο προκάτοχος μαζί με τον διάδοχο εργάζονται μαζί, μεταβιβάζουν γνώσεις και αρμοδιότητες μέχρι τη στιγμή που ο διάδοχος θα είναι σε θέση να λαμβάνει της επιχειρηματικές αποφάσεις μόνος του. Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο είναι η πλήρης μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων και της ιδιοκτησίας (Cadieux, Lorrain, Hugron, 2002).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15: Μοντέλο Six-stairs

ΠΗΓΗ: Lambrecht. (2005). Six-stairs model for family business transfer

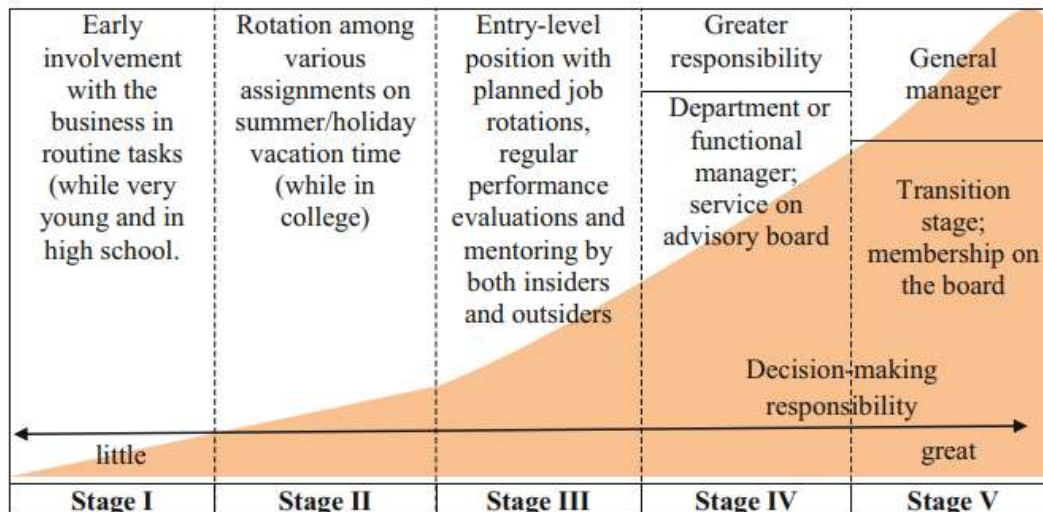
Διαθέσιμο στο:

https://www.researchgate.net/publication/283234560_Family_Businesses_in_Republic_of_Kosovo_Some_General_Issues Ανακτήθηκε το Σεπτέμβριο του 2020.

Ο Lambrecht (2005) σχεδίασε το μοντέλο "six-stepping stone" σχετικά με τη μεταφορά της οικογενειακής επιχείρησης από τον ιδρυτή στον διάδοχο. Το μοντέλο αυτό έχει έξι στάδια:

1. Επιχειρηματικότητα: Αφορά τη μεταφορά των επαγγελματικών γνώσεων, αξιών, χαρακτηριστικών ηγεσίας και του οργανωτικού πνεύματος στην επόμενη γενιά.
2. Σπουδές: Οι διάδοχοι ενθαρρύνονται πριν μπουν στην οικογενειακή επιχείρηση να αποκτήσουν ένα πτυχίο με προτίμηση στο τομέα που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.
3. Εσωτερική εκπαίδευση: Ο διάδοχος αποκτά εργασιακή εμπειρία μέσα στην οικογενειακή επιχείρηση όπου ταυτόχρονα αξιολογείται από τον πατέρα.
4. Εξωτερική εμπειρία: Ο διάδοχος αποκτά εμπειρία σε άλλες επιχειρήσεις εκτός της οικογενειακής.
5. Επίσημη έναρξη της οικογενειακής επιχείρησης: Ο διάδοχος γίνεται εργαζόμενος πλήρους απασχόλησης σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης.
6. Γραπτό σχέδιο και συμφωνία: Ο διάδοχος πρέπει να σκεφτεί τις κακές μέρες που ίσως έρθουν λόγω θανάτου ή παραίτηση μέλους της οικογένειας και έτσι πρέπει να κάνει καλές συμφωνίες για την οικογένεια και την επιχείρηση.

Κατά τους J.Lambrecht και R. Donckels η επιτυχημένη διαδοχή περιλαμβάνει έξι σημεία. Το πρώτο σημείο είναι η επιχειρηματικότητα που ουσιαστικά είναι η μεταφορά των επαγγελματικών γνώσεων, τα χαρακτηριστικά της διαχείρισης της επιχείρησης και την «ψυχή» της στην επόμενη γενιά. Το δεύτερο σημείο αφορά τις σπουδές που αφορούν τους διαδόχους και τις σπουδές του πριν ουσιαστικά να είναι έτοιμοι για την πλήρη είσοδο τους στην οικογενειακή επιχείρηση. Η εκπαίδευση των μελών της οικογενειακής επιχείρησης σε νεαρή ηλικία σχετικά με τα ζητήματα της επιχείρησης είναι το τρίτο σημείο. Αφορά την κατανόηση της επιχείρησης και πως λειτουργεί, το μέλλον και τις αξίες της τα οποία γίνονται κατανοητά μέσω συνεδρίων του διοικητικού συμβουλίου. Το τέταρτο σημείο αφορά την απόκτηση εργασιακής εμπειρίας σε άλλες επιχειρήσεις και όχι στην οικογενειακή. Το πέμπτο σημείο είναι η πρώτη απασχόληση μέσα στην οικογενειακή επιχείρηση, η οποία θέση του διαδόχου θα πρέπει να αρχίζει από το κατώτερο σημείο της. Για να αναλάβει τα ηνία της, ο μάντζερ/διάδοχος θα πρέπει να δει τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, να γνωρίσει και να κερδίσει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων, να μάθει την επιχείρηση και τους τομείς της, να μάθει τους πελάτες αλλά και να κάνει λάθη από τα οποία θα γίνει πιο δυνατός. Τέλος, το έκτο σημείο αφορά τις συμφωνίες και του γραπτούς κανόνες που διέπουν την οικογενειακή επιχείρηση. Σε περίπτωση θανάτου ή παραίτησης κάποιου μέλους της οικογένειας θα πρέπει από πριν να υπάρχει γραπτός ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει το επόμενο βήμα (Lambrecht & Donckels, 2006).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16: Η διαδικασία πέντε σταδίων επιτυχημένης διαδοχής

ΠΗΓΗ: Scarborough, N., & Cornwall, R. J. (2015). Entrepreneurship and effective small business management, The succession process in family businesses

Διαθέσιμο στο: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-47778-3_5

Ανακτήθηκε το Σεπτέμβριο του 2020.

Το μοντέλο διαδοχής που παρουσιάστηκε από τους Scarborough και Cornwall αποτελείται από πέντε στάδια. Αρχικά, το πρώτο στάδιο αρχίζει νωρίς στη ζωή των παιδιών, ακόμη και από το γυμνάσιο, όπου συμμετέχουν σε δουλειές ρουτίνας μαθαίνοντας την οικογενειακή επιχείρηση. Στο δεύτερο στάδιο, οι διάδοχοι είναι στο κολλέγιο όπου και ασχολούνται με την επιχείρηση κατά τις διακοπές του καλοκαιριού και ασχολούνται με διάφορες εργασίες ώστε να γίνει η αξιολόγηση τους από τους γονείς. Το τρίτο στάδιο συμβαίνει μετά την αποφοίτηση τους από το κολλέγιο όπου μπορούν να δουλέψουν είτε στην επιχείρηση τους είτε σε μία άλλη για να αποκτήσουν εμπειρία. Σε αυτό το στάδιο, η οικογένεια επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των διαδόχων μέσω ενός σχεδιασμένου προγράμματος. Στο τέταρτο στάδιο, οι υποχρεώσεις του διαδόχου αυξάνονται ώστε να γίνει η τελική αξιολόγηση για το εάν είναι έτοιμος για τον πλήρη έλεγχο της οικογενειακής επιχείρησης. Συνήθως κατέχουν θέση λειτουργικού διευθυντή ή χρέη στο συμβούλιο. Τέλος, στο πέμπτο στάδιο οι διάδοχοι γίνονται CEOs της οικογενειακής επιχείρησης αν και οι γονείς μπορεί ακόμη να κατέχουν τη θέση του προέδρου (Ramadani, Memili, Palalić, & Chang, 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

4.1: ΑΓΓΕΛΗΣ Α.Ε

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΑΓΓΕΛΗΣ Α.Ε

ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ: ΣΟΥΠΕΡ ΜΑΡΚΕΤ

ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ: 1964

ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ: 180

4.1.1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΚΑΤΟΧΟΥ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΚΑΤΟΧΟΥ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΙΩΑΝΝΗΣ Χ. ΑΓΓΕΛΗΣ

ΗΛΙΚΙΑ: 74

ΦΥΛΟ: ΑΝΔΡΑΣ

ΣΠΟΥΔΕΣ: 3^Η ΤΑΞΗ ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΚΑΤΟΧΟΥ

1. Τι σας ώθησε να ανοίξετε επιχείρηση;

Πρώτος λόγος, εκείνα τα χρόνια, η ανάγκη για επιβίωση και σταθερότητα.

2. Τι σας ώθησε να ασχοληθείτε με τον συγκεκριμένο κλάδο;

Ο πατέρας μου με έβαλε από νωρίς στο πνεύμα του εμπορίου και μου άρεσε που δούλευα δίπλα του.

3. Ποια γενιά δημιούργησε την επιχείρηση;

Ο πατέρας μου άρχισε την ενασχόληση με το εμπόριο, άρα εγώ είμαι η 2^η γενιά.

4. Πόσα άτομα της οικογενείας απασχολούνται στην επιχείρηση;

Αυτή τη στιγμή και τα τρία παιδιά μου.

5. Ποιοι είναι οι κύριοι ανταγωνιστές σας;

Πολλές μεγάλες αλυσίδες είναι ανταγωνιστές μας με κυριότερες τις εταιρίες ξένων συμφερόντων όπως τα Lidl.

6. Είχατε στο μυαλό σας ότι κάποτε θα μεταβιβάσετε την επιχείρηση στο παιδί σας;

Ναι, ήταν πάντα ένα σχέδιο αλλά και ελπίδα συγχρόνως.

7. Τι κινήσεις κάνατε ώστε να προετοιμάσετε την επιχείρηση για διαδοχή;

Προσπαθούσα να ελέγγω τα πάντα γύρω από τη δουλειά, αν περνάνε όλα από τα χέρια σου δεν χρειάζεται κάποια άλλη προετοιμασία.

8. Με ποιόν τρόπο προετοιμάσετε τα παιδιά σας για διαδοχή;

Βλέποντας το ωράριό μου, ήξεραν ήδη ότι χρειάζονται πολλές ώρες δουλειάς, που αυτό είναι το χειρότερο σε εμάς. Όταν αργότερα ήρθε η ώρα ξεκίνησαν να δουλεύουν σε κάθε κομμάτι της επιχείρησης για να μάθουν όλες τις δουλειές. Δεν μπορείς για παράδειγμα να ελέγξεις κάποιον αποθηκάριο πως θα ξεφορτώσει αν δεν το έχεις κάνει κι εσύ.

9. Ποιος διαχειρίζεται αυτή τη στιγμή την επιχείρηση;

Τα τρία παιδιά μου έχουν αναλάβει από κοινού τη διοίκηση και έχουν ο καθένας τις αρμοδιότητές τους.

10. Είχατε αποφασίσει από πριν ποιος θα γίνει ο επόμενος διάδοχος της επιχείρησης ;

Ήλπιζα πάντα να θέλουν όλοι να δουλέψουν σε αυτή τη δουλειά. Όσο για το διάδοχο, δεν χρειάζεται να είναι ένας.

11. Τι διαφορετικό έκανε ο διάδοχος στην επιχείρηση;

Πολλά διαφορετικά πράγματα. Αφού αλλάζει η εποχή και κόσμος αν δεν αλλάζαμε κι εμείς θα υπήρχε πρόβλημα.

12. Οι καινούργιες ιδέες των διαδόχων αποτέλεσαν ποτέ αιτία σύγκρουσης;

Αρκετές φορές, είναι συνηθισμένο αυτό στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

13. Είστε ευχαριστημένος με την πορεία της επιχείρησης μέχρι στιγμής;

Είμαι δυσαρεστημένος θα έλεγα από την πορεία που έχει πάρει το εμπόριο και ο κλάδος μας αλλά πιστεύω ότι εμείς έχουμε κάνει αρκετά καλά τη δουλειά μας μέχρι σήμερα.

4.1.2: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΑΔΟΧΟΥ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΔΙΑΔΟΧΟΥ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Ι. ΑΓΓΕΛΗΣ

ΗΛΙΚΙΑ: 36

ΦΥΛΟ: ΑΝΔΡΑΣ

ΣΠΟΥΔΕΣ: ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΑΣ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΔΟΧΟΥ

1. Για πιο λόγο ασχοληθήκατε με την επιχείρηση;

Γεννήθηκα και μεγάλωσα σε αυτή, ήταν ένα φυσικό επακόλουθο πιστεύω.

2. Ποιες συνθήκες επικρατούσαν όταν αρχίσατε να ασχολείστε με την επιχείρηση ;

Όσο αναφορά την οικονομία και το γενικό κλίμα ήταν σαφώς καλύτερες από τις σημερινές. Όσο αναφορά την επιχείρηση αρκετά πράγματα ήθελαν εξέλιξη.

3. Είχατε εργαστεί κάπου αλλού πριν την επιχείρηση;

Ως φοιτητής για ένα περίπου χρόνο σε σούπερ μάρκετ της Πάτρας.

4. Ποιος διαχειρίζεται αυτή τη στιγμή την επιχείρηση;

Εγώ και τα αδέρφια μου έχουμε από κοινού τη διοίκηση και βέβαια και ο πατέρας μου που εξακολουθεί να συμβουλεύει και να ελέγχει.

5. Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις;

Κάθε ένας έχει το πόστο του και τις αρμοδιότητές του. Οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται από κοινού.

6. Προσαρμοστήκατε εύκολα στις υπάρχουσες συνθήκες που επικρατούσαν στην επιχείρηση;

Καθόλου εύκολα, κάτω από πίεση είναι δύσκολο να μάθεις αλλά και να εξελίξεις τη δουλειά σου.

7. Αναλάβετε συγκεκριμένο τομέα προς διαχείριση κατά την έναρξη της απασχόλησής σας στην επιχείρηση;

Πρώτα περάσαμε από κάθε τομέα και θέση της επιχείρησης, από παιδιά ακόμα, έως φτάσουμε να αναλάβουμε το κομμάτι που μας ταίριαζε περισσότερο.

8. Πως εξελίξατε την επιχείρηση από τη στιγμή που μπήκατε σε αυτή;

Προσωπικά, θεωρώ ότι το κομμάτι της τεχνολογίας ήταν ένα από τα πράγματα που άλλαξε περισσότερο και αλλάζει διαρκώς. Παρωχημένα προγράμματα και μηχανήματα καθώς και έλλειψη ανθρώπων με γνώση στους η/υ και τις νέες τεχνολογίες.

9. Υπήρξε αιτία συγκρούσεων οι νέες ιδέες που φέρατε στην επιχείρηση;

Υπήρξε και υπάρχει ... Πάντα όταν γνωρίζεις κάτι καλύτερα από κάποιον άλλο πρέπει να το αποδείξεις και να εξηγήσεις γιατί το χρειάζεσαι και γιατί να ξοδέψεις για να αλλάξεις κάτι κλπ.

10. Έχετε επιτύχει κάποιους από τους στόχους σας που είχατε θέσει όταν αρχίσατε να δραστηριοποιείστε;

Βέβαια, αλλάζουμε αρκετά πράγματα και μας βοηθά να είμαστε κοντά στις εξελίξεις. Αρκετοί στόχοι έχουν πραγματοποιηθεί, άλλοι φαίνονται να είναι σε καλό δρόμο και άλλοι όχι.

11. Ο προκάτοχος λαμβάνει θέση στις αποφάσεις;

Ναι, από τη στιγμή που ακόμη έρχεται και περνά κάποιο από το χρόνο του στη δουλειά εννοείται ότι μας λέει και τη θέση του σε αρκετά ζητήματα. Άλλωστε θα ήταν μεγάλο λάθος να μην ακούμε κάποιον με την εμπειρία του και τις γνώσεις του.

12. Πως βλέπετε το μέλλον της επιχείρησης;

Δυστυχώς το λιανικό εμπόριο έχει δυσκολέψει αρκετά, με την είσοδο πολλών εταιριών ξένων συμφερόντων. Πιστεύω όμως ότι συνεχίζοντας να κάνουμε σωστές κινήσεις θα συνεχίσουμε και την καλή μας πορεία.

4.2: ΕΠΙΠΛΟΓΡΑΜΜΗ ΚΑΚΟΛΥΡΗΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΕΠΙΠΛΟΓΡΑΜΜΗ ΚΑΚΟΛΥΡΗΣ

ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ: ΕΠΙΠΛΑ & ΣΥΝΑΦΗ ΕΙΔΗ

ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ: 1989

ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: 10

4.2.1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΚΑΤΟΧΟΥ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΚΑΤΟΧΟΥ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΚΑΚΟΛΥΡΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΗΛΙΚΙΑ: 84

ΦΥΛΟ: ΑΝΔΡΑΣ

ΣΠΟΥΔΕΣ: ΔΗΜΟΤΙΚΟ

1. Τι σας ώθησε να ανοίξετε επιχείρηση;

Λογω γραμματικών ικανοτήτων εκείνη την εποχή δεν μπορούσα να βρω δουλεία στο δημόσιο τομέα οπότε ασχολήθηκα ως μαραγκός.

2. Τι σας ώθησε να ασχοληθείτε με τον συγκεκριμένο κλάδο;

Η ανάγκη της επιβίωσης εκείνα τα χρόνια όπου και έτυχε να ασχοληθώ με τη τέχνη του ξύλου όπου μεγαλώνοντας την εξέλιξα σε βιοτεχνία ξύλινων κουφωμάτων (πόρτες και παράθυρα). Από κει και πέρα η ενασχόληση με το έπιπλο ήρθε σαν φυσική διαδικασία και σύμφωνα με τη ζήτηση των πελατών κατά τη δεκαετία του 1960 με 1970 όπου ξεκινούσε η ανοικοδόμηση στη πόλη της Αθήνας που βρισκόμουν εκείνη την εποχή.

3. Ποια γενιά δημιούργησε την επιχείρηση;

Εγώ ως πρώτη γενιά το 1960 και μετέπειτα το 1989 όπου μπήκε και η δεύτερη γενιά στην επιχείρηση.

4. Πόσα άτομα της οικογενείας απασχολούνται στην επιχείρηση;

Έξι άτομα της οικογενείας απασχολούνται στην επιχείρηση σε διάφορους τομείς και υποκαταστήματα (γιος, κόρη, νύφη, εγγόνια).

5. Ποιοι είναι οι κύριοι ανταγωνιστές σας;

Ως ανταγωνιστές μπορούμε να θεωρήσουμε τα υπόλοιπα καταστήματα και βιοτεχνίες επίπλου του νομού της Ηπείρου ειδικότερα και γενικότερα οποιοσδήποτε προσφέρει προϊόντα παρεμφερή με τα δικά μας.

6. Είχατε στο μυαλό σας ότι κάποτε θα μεταβιβάσετε την επιχείρηση στο παιδί σας;

Ναι πάντα σκεφτόμουν τη διαδοχή της επιχείρησης και ήθελα να συμμετέχουν να παιδιά μου σε αυτή.

7. Τι κινήσεις κάνατε ώστε να προετοιμάσετε την επιχείρηση για διαδοχή;

Οι κινήσεις είχαν γίνει πολλά χρόνια πριν με την θεμελίωση μίας εταιρείας με υποκαταστήματα όπου θα μπορούσε να απορροφήσει τα παιδιά μου για να μπορούν να δουλέψουν σε αυτή.

8. Με ποιόν τρόπο προετοιμάσετε τα παιδιά σας για διαδοχή;

Μέλημα μου ήταν τα παιδιά μου να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με τις επιχειρήσεις ώστε να μπορούν στις μελλοντικές απαιτήσεις των επιχειρήσεων να σταθούν και να αντιμετωπίσουν οτιδήποτε ζήτημα προκύψει που θα οδηγούσε σε μεγαλύτερη επέκταση της επιχείρησης.

9. Ποιος διαχειρίζεται αυτή τη στιγμή την επιχείρηση;

Η διαχείριση είναι συλλογική από τα μέλη της οικογένειας που βρίσκονται μέσα σε αυτή.

10. Είχατε αποφασίσει από πριν ποιος θα γίνει ο επόμενος διάδοχος της επιχείρησης ;

Είχα αποφασίσει από πριν ότι ο γιός μου θα αναλάβει την επιχείρηση βλέποντας την αγάπη του για την δουλειά. Από κει και πέρα ο χρόνος τα έφερε μόνος του και τελικά ο ίδιος έγινε ο διάδοχος.

11. Τι διαφορετικό έκανε ο διάδοχος στην επιχείρηση;

Εξέλιξε την επιχείρηση ως προς την μηχανογράφηση της και πρόσθεσε καινούργιες ιδέες που χρειαζόταν ώστε να καλυφτούν οι ανάγκες της.

12. Οι καινούργιες ιδέες των διαδόχων αποτέλεσαν ποτέ αιτία σύγκρουσης;

Ναι διότι δεν είμαστε ίδιοι μεταξύ μας και έχουμε διαφορετικές προσωπικότητες και ιδέες που όμως μετά από συζήτηση πάντα βρίσκαμε την καλύτερη δυνατή λύση για την επιχείρηση.

13. Είστε ευχαριστημένος με την πορεία της επιχείρησης μέχρι στιγμής;

Ναι φυσικά αν δεν συμπεριλάβουμε τα έτη από το 2009 έως σήμερα που λόγω εξωγενών παραγόντων έχουν διαμορφώσει νέες καταστάσεις τις οποίες πρέπει να προσαρμοζόμαστε για το καλό της επιχείρησης.

4.2.2: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΑΔΟΧΟΥ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΔΙΑΔΟΧΟΥ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΚΑΚΟΛΥΡΗΣ ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ

ΗΛΙΚΙΑ: 53

ΦΥΛΟ: ΑΝΔΡΑΣ

ΣΠΟΥΔΕΣ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΔΟΧΟΥ

1. Για πιο λόγο ασχοληθήκατε με την επιχείρηση;

Από μικρός θυμάμαι τον εαυτό μου στην επιχείρηση μαζί με το πατέρα μου όπου και τον ακολουθούσα. Όλη αυτή η διαδικασία χωρίς να το καταλάβεις σε βάζει πολύ βαθιά στο αντικείμενο της εργασίας και έτσι γίνεσαι μέλος της. Προσωπικά, μου άρεσε και το συγκεκριμένο αντικείμενο καθώς κάθε μέρα είχα να κάνω με διάφορα ζητήματα που με ενδιέφεραν.

2. Ποιες συνθήκες επικρατούσαν όταν αρχίσατε να ασχολείστε με την επιχείρηση ;

Οι συνθήκες που επικρατούσαν εκείνη τη περίοδο ήταν πολύ διαφορετικές από ότι σήμερα. Τα πλεονεκτήματα ήταν ότι το περιβάλλον ήταν πιο σταθερό, λιγότεροι φόροι ενώ τα μειονεκτήματα τα μεγάλα τραπεζικά επιτόκια δυσκόλευαν τις νέες επενδύσεις, όπως και η γραφειοκρατία. Όσο αναφορά την επιχείρηση, η επιχείρηση στεκόταν σε ένα σταθερό περιβάλλον με διαρκή ανάπτυξη.

3. Είχατε εργαστεί κάπου αλλού πριν την επιχείρηση;

Σε περιστασιακές δουλειές σε μικρότερη ηλικία αλλά όχι κάτι το ιδιαίτερο.

4. Ποιος διαχειρίζεται αυτή τη στιγμή την επιχείρηση;

Η διαχείριση της επιχείρησης είναι συλλογική και διαιρείται σε τομείς που αφορούν τον εμπορικό τομέα, αγορές και πωλήσεις και την οικονομική διαχείριση. Ο κάθε ένας έχει το τομέα του και είναι υπεύθυνος για τις αποφάσεις. Σε σοβαρά θέματα τα μέλη της οικογένειας που ασχολούνται με τη διοίκηση της εταιρείας συζητούν για τις αποφάσεις που θα πάρουν.

5. Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις;

Για απλές λειτουργικές και διοικητικές αποφάσεις τις καθημερινής εμπορικής δραστηριότητας αποφασίζει ο κάθε υπεύθυνος του τομέα. Για σοβαρότερα ζητήματα που έχουν να κάνουν με οικονομικά και επενδυτικά προγράμματα, μετά τις τοποθετήσεις όλων των μελών της εταιρείας η απόφαση προσπαθούμε να είναι συλλογική και ομόφωνη έχοντας ως γνώμονα το συμφέρον της επιχείρησης και όχι ιδιοτελής σκοπούς.

6. Προσαρμοστήκατε εύκολα στις υπάρχουσες συνθήκες που επικρατούσαν στην επιχείρηση;

Ναι, διότι η εργασία μου σε αυτή είχε ξεκινήσει από πολύ μικρή ηλικία και μου ήταν αρκετά εύκολο να προσαρμοστώ.

7. Αναλάβετε συγκεκριμένο τομέα προς διαχείριση κατά την έναρξη της απασχόληση σας στην επιχείρηση;

Όχι, ήμουν σε θέση γενικών καθηκόντων ώστε να αποκτήσω μία σφαιρική γνώση της επιχείρησης, τόσο από την αποθήκη όσο και από την διεύθυνση της ίδιας.

8. Πως εξελίξατε την επιχείρηση από τη στιγμή που μπήκατε σε αυτή;

Η εξέλιξη ήταν σταδιακή, αποκτώντας εμπειρία πάνω στο αντικείμενο του επίπλου και σύμφωνα με τις ανάγκες της εταιρείας γίνεται αναδιάρθρωση σε τομείς που αφορούν την επιχείρηση όπως προϊόντα και προμηθευτές και κτηριακές εγκαταστάσεις. Τα παραπάνω έχουν να κάνουν με το νόμο της αγοράς σχετικά με την προσφορά και τη ζήτηση και τις ανάγκες των καταναλωτών.

9. Υπήρξε αιτία συγκρούσεων οι νέες ιδέες που φέρατε στην επιχείρηση;

Πάντα υπάρχει σύγκρουση και πρέπει να γίνεται όταν υπάρχει το παλιό με το καινούργιο και οι ιδέες αλλάζουν. Ο πατέρας μου ήθελε πάντα να υπάρχει stock στην αποθήκη σε μεγάλες ποσότητες χωρίς να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και τα γούστα των πελατών που συνεχώς αλλάζουν. Άρα, έπρεπε κάπως να βρεθεί η τομή ώστε να μπορέσει ο πατέρας μου να κατανοήσει ότι πρέπει να εναρμονιστεί με τις ιδέες και τους στόχους μου.

10. Έχετε επιτύχει κάποιους από τους στόχους σας που είχατε θέσει όταν αρχίσατε να δραστηριοποιείστε;

Ναι, και συγκεκριμένα η φιλοδοξία μου πάντα ήταν η επέκταση των καταστημάτων σε γειτονικούς νομούς όπως και έχει γίνει και αυτή τη στιγμή η εταιρεία έχει τρία εμπορικά καταστήματα.

11. Ο προκάτοχος λαμβάνει θέση στις αποφάσεις;

Ναι, αν και έχει συνταξιοδοτηθεί εδώ και πολλά χρόνια δεν παύει να βρίσκεται συνέχεια στην επιχείρηση και να ασχολείται με θέματα οικονομικής φύσεως.

12. Πως βλέπετε το μέλλον της επιχείρησης;

Ελπίζω παρά τα δύσκολα χρόνια που περνάμε στη χώρα μας και με τις ιδιαίτερες οικονομικές συνθήκες που μας ταλανίζουν να συνεχίσουμε να υπάρχουμε και να αναπτυσσόμαστε προσφέροντας προϊόντα επίπλου στους ανθρώπους που μας προτιμάνε.

4.3: ΦΑΝΟΠΟΙΕΙΟ – ΒΑΦΕΙΟ ΦΛΩΡΑΚΗΣ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: ΦΑΝΟΠΟΙΕΙΟ – ΒΑΦΕΙΟ ΦΛΩΡΑΚΗΣ

ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ: ΦΑΝΟΠΟΙΕΙΑ - ΒΑΦΕΣ

ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ: 1982

ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ: 4

4.3.1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΚΑΤΟΧΟΥ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΚΑΤΟΧΟΥ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΦΛΩΡΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΗΛΙΚΙΑ: 61

ΦΥΛΟ: ΑΝΔΡΑΣ

ΣΠΟΥΔΕΣ: ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΚΑΤΟΧΟΥ

1. Τι σας ώθησε να ανοίξετε επιχείρηση;

Εκείνη την εποχή, το να ανοίξεις επιχείρηση ήταν κάτι εύκολο και όποιος είχε όρεξη δουλεία μπορούσε να εξασφαλίσει πολλά περισσότερα χρήματα από ότι να επιλέξει να μπει σε κάποια θέση του δημοσίου.

2. Τι σας ώθησε να ασχοληθείτε με τον συγκεκριμένο κλάδο;

Από πολύ μικρή ηλικία δούλευα ως ελαιοχρωματιστής αποκλειστικά σαν υπάλληλος. Κάποια στιγμή αφεντικό μου είτε μήπως μπορώ να δοκιμάσω τις βαφές αυτοκινήτων σε κάποιους πελάτες καθώς εκείνα τα χρόνια ο τομέας αυτός δεν ήταν τόσο εξελιγμένος και ειδικά στην Άρτα που εκείνη την εποχή ήταν πολύ πιο μικρή σε έκταση. Μου άρεσε ως δουλεία και είπα να ξεκινήσω την δική μου επιχείρηση μόλις τελείωσα με τον στρατό.

3. Ποια γενιά δημιούργησε την επιχείρηση;

Εγώ ως πρώτη γενιά δημιούργησα την επιχείρηση.

4. Πόσα άτομα της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση;

Ο γιός μου έχει την επιχείρηση και απασχολείται σε αυτή.

5. Ποιοι είναι οι κύριοι ανταγωνιστές σας;

Δεν έχουμε συγκεκριμένους ανταγωνιστές. Οποιοσδήποτε μπορεί να βάψει ένα αυτοκίνητο, μηχανή ή φορτηγό μπορεί να θεωρηθεί ανταγωνιστής.

6. Είχατε στο μυαλό σας ότι κάποτε θα μεταβιβάσετε την επιχείρηση στο παιδί σας;

Από πολύ μικρή ηλικία, και οι δύο γιοι μου έδειχνα μεγάλο ενδιαφέρον για την επιχείρηση. Μόλις τελείωναν το σχολείο έρχονταν κατευθείαν από εδώ και παρακολουθούσαν πως μεταχειριζόμασταν την δουλειά μας. Άρα, πίστευα πάντα ότι ένας τουλάχιστον από τους δύο θα πάρει την δουλειά επάνω τους όταν ενηλικιωθεί.

7. Τι κινήσεις κάνατε ώστε να προετοιμάσετε την επιχείρηση για διαδοχή;

Αυτό που πρόσεχα πάντα και σκεφτόμουν ήταν να παραδώσω μία επιχείρηση που να έχει στρωμένη δουλειά εννοώντας ότι μόλις αναλάβουν τα παιδιά μου να έχουν μία επιχείρηση σε καλό όνομα και πολλούς πελάτες ώστε να συνεχίσουν αυτό που έκανα τόσα χρόνια εγώ.

8. Με ποιόν τρόπο προετοιμάσετε τα παιδιά σας για διαδοχή;

Τα παιδιά μου ήταν από πολύ μικρή ηλικία στη δουλειά οπότε και τα δύο ήξεραν πώς να χειρίζονται τα μηχανήματα, τα χρώματα και οτιδήποτε άλλο χρειαζόταν για τη δουλειά. Άρα ποτέ δεν χρειάστηκε να πιέσω κανέναν να έρθει στη δουλειά διότι καταλάβαινα ότι τους άρεσε αυτό που κάνουν.

9. Ποιος διαχειρίζεται αυτή τη στιγμή την επιχείρηση;

Ο γιός μου ο Νίκος έχει αναλάβει εδώ και κάποια χρόνια την επιχείρηση εξολοκλήρου και την διαχειρίζεται.

10. Είχατε αποφασίσει από πριν ποιος θα γίνει ο επόμενος διάδοχος της επιχείρησης ;

Είχα πάντα στο μυαλό μου ότι θα δώσω την επιχείρηση στα δύο παιδιά μου. Για αυτό το λόγο είχα ανοίξει και δύο καταστήματα τότε ώστε να πάρει ο καθένας το δικό του και να το δουλεύει όπως θέλει. Τα πράγματα εξελίχθηκαν διαφορετικά και ο γιός μου που από πολύ μικρός έδειχνε μεγαλύτερο ενδιαφέρον τελικά ήταν και αυτός που έμεινε εδώ και ασχολήθηκε και αναπτύχθηκε στο τομέα αυτό. Άρα, πάντα ήξερα ότι σίγουρα ένα από τα δύο παιδιά μου θα συνεχίσει τη δουλειά.

11. Τι διαφορετικό έκανε ο διάδοχος στην επιχείρηση;

Ο γιός μου εξέλιξε τη δουλειά, πήγε σε σεμινάρια και έμαθε πράγματα που εγώ δεν είχα τα εφόδια να μάθω σε μικρή ηλικία.

12. Οι καινούργιες ιδέες των διαδόχων αποτέλεσαν ποτέ αιτία σύγκρουσης;

Ποτέ δεν τσακωθήκαμε σοβαρά με το γιό μου για οποιοδήποτε λόγο στη δουλειά. Διαφωνίες υπήρχαν αλλά όσο έμπαινε πιο βαθιά στο τομέα μας δεν υπήρχε λόγος να επεμβαίνω. Ήξερα ότι αγαπάει αυτό που κάνει.

13. Είστε ευχαριστημένος με την πορεία της επιχείρησης μέχρι στιγμής;

Ναι εννοείται καθώς ακόμη και σήμερα συνεχίζετε αυτό που άφησα πίσω και ο κόπος μου δεν πήγε χαμένος.

4.3.2: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΑΔΟΧΟΥ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΔΙΑΔΟΧΟΥ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΦΛΩΡΑΚΗΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΗΛΙΚΙΑ: 35

ΦΥΛΟ: ΑΝΔΡΑΣ

ΣΠΟΥΔΕΣ: ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΔΟΧΟΥ

1. Για πιο λόγο ασχοληθήκατε με την επιχείρηση;

Από πολύ μικρή ηλικία μου άρεσε πάρα πολύ να παρακολουθώ τον πατέρα μου στη δουλειά και ήθελα πάντα να ασχοληθώ. Έφευγα από το σχολείο και πήγαινα στην επιχείρηση για να κάτσω και να δω με τη ασχολούνταν εκείνη τη μέρα.

2. Ποιες συνθήκες επικρατούσαν όταν αρχίσατε να ασχολείστε με την επιχείρηση ;

Εκείνα τα χρόνια η Ελλάδα βρισκόταν στα καλύτερα της. Εμείς στην επιχείρηση δεν μπορούσαμε να αναλάβουμε περισσότερη δουλειά διότι δεν προλαβαίναμε, σε μία εποχή όπου είχαμε 7 άτομα προσωπικό.

3.Είχατε εργαστεί κάπου αλλού πριν την επιχείρηση;

Όχι δεν έχω εργαστεί κάπου αλλού, μόνο επάνω στο αντικείμενο της δουλειά μου.

4.Ποιος διαχειρίζεται αυτή τη στιγμή την επιχείρηση;

Εγώ είμαι ο διαχειριστής της επιχείρησης σε όλα τα θέματα της.

5.Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις;

Εγώ αποφασίζω τι θα γίνει με την δουλειά, αν θα αναλάβουμε όλους τους πελάτες, πόσο θα κοστίσει, τι χρώματα και βερνίκια θα παραγγείλουμε και γενικά ότι αφορά την επιχείρηση. Ο πατέρας μου έχει αφήσει την δουλειά εδώ και χρόνια και δεν παίρνει μέρος αν και για κάποια θέματα ρωτάω την άποψη του.

6.Προσαρμοστήκατε εύκολα στις υπάρχουσες συνθήκες που επικρατούσαν στην επιχείρηση;

Ναι διότι από την ηλικία των επτά ετών είχα επαφή με την επιχείρηση και το να μπω επίσημα σε αυτή ήταν πολύ εύκολο για εμένα. Προσαρμόστηκα αυτόματα γιατί ήμουν ήδη ενεργό μέλος στην επιχείρηση αλλά όταν τελείωσα με τις στρατιωτικές μου υποχρεώσεις έγινα βαφέας – φανοποιός.

7.Αναλάβετε συγκεκριμένο τομέα προς διαχείριση κατά την έναρξη της απασχόληση σας στην επιχείρηση;

Στην αρχή ασχολήθηκα με την βαφή των αυτοκινήτων και όχι με διορθώσεις μέχρι να κατανοήσω καλύτερα τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η διαδικασία. Συγκεκριμένο τομέα δεν είχα καθώς ήμασταν πολλά άτομα εκείνη την εποχή που αναλαμβάναμε διάφορες δουλειές αλλά μέχρι να γίνω ικανός στις επιδιορθώσεις ήμουν μόνο στο τομέα της βαφής.

8.Πως εξελίξατε την επιχείρηση από τη στιγμή που μπήκατε σε αυτή;

Τη στιγμή που μπήκα στην επιχείρηση ο τομέας της βαφής και των επιδιορθώσεων εκείνα τα χρόνια δεν ήταν τόσο εξειδικευμένος όπως σήμερα. Τα περισσότερα φανοποιεία έβαφαν με συγκεκριμένο τρόπο και δεν αναλαμβάνανε τοπικές βαφές ή βαφές σε διαφορετικά υλικά που βρίσκονται πάνω σε ένα όχημα. Ακόμη, οι διχρωμίες και οι αερογραφίες ήταν κάτι πρωτόγνωρο. Εγώ ασχολήθηκα με καινοτόμες ιδέες για εκείνη την εποχή όπου με την παρακολούθηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων τόσο στην Ελλάδα αλλά και στη Γερμανία μπορούσα να προσφέρω στο πελάτη οτιδήποτε μου ζητήσει πάνω σε αυτό το αντικείμενο.

9.Υπήρξε αιτία συγκρούσεων οι νέες ιδέες που φέρατε στην επιχείρηση;

Όχι δεν μπορώ να πω ότι είχαμε ποτέ κάποια μεγάλη διαφωνία με το πατέρα μου σχετικά με τις νέες ιδέες που εφάρμοσα στην επιχείρηση. Πάντα ήταν δεκτικός και πρόθυμος να μάθει και ο ίδιος. Συγκρούσεις είχαμε καμία φορά στη διαχείριση των πελατών και στο φόρτο εργασίας καθώς αναλαμβάναμε δουλειές που δεν μπορούσαμε να βγάλουμε χρονικά εις περάς και επομένως η πίεση του χρόνου οδηγούσε σε συγκρούσεις.

10.Έχετε επιτύχει κάποιους από τους στόχους σας που είχατε θέσει όταν αρχίσατε να δραστηριοποιείστε;

Ο στόχος μου πάντα ήταν η εξειδίκευση πάνω στους τομείς της δουλειά μου. Να έχω τη δυνατότητα να προσφέρω στο πελάτη μου ότι ζητήσει και η δουλειά μου να είναι καθαρή. Μπορώ να πω ότι έχω καταφέρει αυτό το στόχο και προσπαθώ κάθε μέρα να εξελίσσομαι.

11.Ο προκάτοχος λαμβάνει θέση στις αποφάσεις;

Όχι, πλέον δεν λαμβάνει αποφάσεις ο πατέρας μου. Οτιδήποτε θέλω εγώ να τον ρωτήσω θα μου δώσει τη συμβουλή του. Εννοείται ότι ακούω πάντα τι μου προτείνει αλλά έπειτα από τόσα χρόνια στην επιχείρηση θεωρώ ότι μπορώ να τα αντιμετωπίσω και να αποφασίσω για οτιδήποτε χρειαστεί.

12.Πως βλέπετε το μέλλον της επιχείρησης;

Το μέλλον καθορίζεται από τις αποφάσεις της κυβέρνησης και της γραφειοκρατίας. Σαν επιχείρηση έχουμε δουλειά αλλά το περιβάλλον που αλλάζει δεν μπορεί να μας κάνει να είμαστε σίγουροι για το τι μπορεί να ξημερώσει.

4.4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Οι μελέτες περιπτώσεων που αναλύθηκαν σε αυτή την εργασία ήταν τρεις. Αυτές αποτελούν κομμάτι το 80% των επιχειρήσεων στην Ελλάδα που είναι οικογενειακές. Η οικογενειακή επιχείρηση Αγγέλης Α.Ε αποτελεί 3η γενιας επιχείρηση και ανήκει στο 15% του συνόλου που μεταβιβάζονται μέχρι εκεί. Η Επιπλογραμμή Κακολύρης όπως και το Φανοποιείο – Βαφείο Φλωράκης ανήκουν στο 30% του συνόλου που μεταβιβάζονται από την 1η στη 2η γενιά. Παρατηρούμε πως και στις τρεις επιχειρήσεις, η μετάβαση των παιδιών στην εργασία τους ήταν φυσική διαδικασία καθώς από μικρή ηλικία ήταν μέσα στο πνεύμα της οικογενειακής επιχείρησης λαμβάνοντας τα ερεθίσματα και τις πληροφορίες ώστε να είναι από πριν έτοιμοι ώστε να δουλέψουν μέσα σε αυτές. Η διαδοχή είναι γραμμική καθώς γίνεται μεταβίβαση από γενιά σε γενιά διαδοχικά και χωρίς τρίτους εμπλεκόμενους άρα

ανήκουν στο 46% του συνόλου. Όσο αναφορά τον τρόπο με τον οποίο επέλεξαν τους διαδόχους, η ενασχόληση με την επιχείρηση σε συνάρτηση με το ενδιαφέρον τους για αυτή ήταν ο λόγος που όμως συνέβη με φυσική ροή και πρέπει να θεωρήσουμε ότι εντάσσονται στο 48% του συνόλου που ο λόγος επιλογής του διαδόχου είναι ο βαθμός ενδιαφέροντος (KPMG – Global Family Business Survey, 2019). Όπως προτείνουν και τα μοντέλα διαδοχής από την βιβλιογραφία, οι διάδοχοι είναι από μικρή ενσωματωμένοι στην επιχείρηση και περνάνε από όλες τις θέσεις της ώστε να έχουν σφαιρική γνώση του αντικειμένου. Όσο αναφορά τις συγκρούσεις μεταξύ του προκατόχου και των διαδόχων, κατά κοινή ομολογία υπάρχουν και θεωρούνται κομμάτι της συνολικής διαδικασίας, καθώς οι νέες ιδέες έρχονται σε αντιπαράθεση με το σκεπτικό του προκατόχου. Όμως, συνήθως ο προκάτοχος συμμορφώνεται και δεν στέκεται εμπόδιο στις νέες ιδέες των διαδόχων που σκοπό έχουν να εξελίξουν την οικογενειακή επιχείρηση. Ακόμη, οι διάδοχοι θέλουν να ακούνε την γνώμη των προκατόχων, ανεξάρτητα για το αν ακόμη έρχονται στην εργασία ή την έχουν αφήσει από καιρό. Δεν παύει να έχουν την γνώση έπειτα από τόσα χρόνια ενασχόλησης με την οικογενειακή επιχείρηση. Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι το 62% των οικογενειακών επιχειρήσεων δηλώνουν αισιόδοξες πράγμα που έρχεται σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν διότι συμφωνούν πως λόγω του αβέβαιου οικονομικού περιβάλλοντος της Ελλάδος δεν ξέρουν ουσιαστικά τι μπορεί να τους ξημερώσει. Με λίγα λόγια καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι πληροφορίες που αναλύθηκαν στην βιβλιογραφία των 3^{ων} κεφαλαίων είναι στην ίδια ροή με τις απόψεις των προκατόχων και των διαδόχων. Σίγουρα, κάθε οικογενειακή επιχείρηση είναι διαφορετική αλλά η βάση της, πολλές φορές ανεξαρτήτως του μεγέθους, έχει τα ίδια στοιχεία.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις, παρατηρήθηκε στην υπάρχουσα βιβλιογραφία πως υπάρχει κενό σχετικά με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τα αποτελέσματα τους στην σύγχρονη εποχή. Ειδικότερα, οι πληροφορίες για τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι παρά πολύ περιορισμένες και δεν μπορούμε να έχουμε μια πλήρη εικόνα σχετικά με αυτές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΑ:

1. Burger-Helmchen, T. (2012). *ENTREPRENEURSHIP – GENDER, GEOGRAPHIES AND SOCIAL CONTEXT*.
2. Davis, J., A., McCollom, M. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*.
3. IFC (2018). *IFC Family Business Governance Handbook*.
4. Ramadani, V., Memili, E., Palalić, R., & Chang, E. P. C. (2020). *Entrepreneurial Family Businesses*. Springer Texts in Business and Economic.
5. Smyrnios, K. X., Poutziouris, P. Z., Klein, S., B. (2006). *Handbook of Research on Family Business*.

ΑΡΘΡΑ:

1. Alayo, M., Arzubigaga, U., Jainaga, T., I., Maseda, A. (2016), *Critical Factors for Successful Succession of Family Firms*. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, Απρίλιος 2016.
2. Arteaga, R., Escriba-Esteve, A. (2020). *Heterogeneity in family firms: contextualizing the adoption of family governance mechanisms*. *Journal of Family Business Management*. Μάρτιος 2020.
3. Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2007). *Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance*. *The Quarterly Journal of Economics*, σ. 647–691, Μάιος 2007.
4. Bizri, R. (2016). *Succession in the family business: drivers and pathways*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, σ. 133–154.
5. Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2016). *How agency conflict between family managers and family owners affects performance in wholly family-owned firms: A generational perspective*. *Journal of Family Business Strategy*, σ. 167–177.
6. Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. C. (2017). *Succession in family business: multi-source perspectives*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, σ. 753–774.

- 7.** Davis, A., J. (2018). How three circles changed the way we understand family business. Cambridge Institute For Family Enterprise.
- 8.** Enikonomia (2017). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις παράγουν το 70% του ΑΕΠ. Enikonomia.gr, Μάιος 2017.
- 9.** Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, σ. 256–277.
- 10.** Fortunegreece (2018), KPMG: Με αισιοδοξία βλέπουν το μέλλον οι οικογενειακές επιχειρήσεις της Ευρώπης. Fortunegreece.com, Οκτώβριος 2018.
- 11.** Gashi, G., & Ramadani, V. (2013). Family Businesses in Republic of Kosovo: Some General Issues. Research Gate.
- 12.** Handler, W., C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research, *Family Business Review*.
- 13.** Heino, N., Tuominen, P., Tuominen, T., & Jussila, I. (2018). The Socio-psychological Challenges of Succession in Family Firms: The Implications of Collective Psychological Ownership. *The Palgrave Handbook of Heterogeneity Among Family Firms*, σ. 715 –746.
- 14.** Hnatek, M. (2013). Succession Problems in Family-Owned Businesses: An Example from the Czech Republic. *The Business & Management Review*, σ. 33-40, Μάρτιος 2013.
- 15.** Insider (2018). Η νέα εποχή της οικογενειακής επιχείρησης. Insider.gr, Αύγουστος 2018.
- 16.** International Finance Corporation (2006). SME Toolkit Project. IFC, 2006.
- 17.** Kammerlander, N., Richards, M., Zellweger, T. (2019). Listening to the heart or the head? Exploring the “willingness vs ability” succession dilemma, *Family Business Review*, Φεβρουάριος 2019.
- 18.** Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrniotis, K. X. (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, σ. 321–339.
- 19.** LeCounte, J. F. (2020). Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms. *Journal of Small Business Management*, σ. 1–18, Μάρτιος 2020.

- 20.** Levinson, H. (1971). Conflicts That Plague Family Businesses. *Harvard Business Review*, Μάρτιος 1971.
- 21.** Lozano-Posso, M., Urbano, D. (2016). Relevant Factors in the Process of Socialization, Involvement and Belonging of Descendants in Family Businesses, Μάρτιος 2016.
- 22.** Naaranoja, M., Siakas E & K., Vlachakis, S. (2014). Family Businesses in the New Economy: How to Survive and Develop in Times of Financial Crisis, *Procedia Economics and Finance*. Δεκέμβριος 2014.
- 23.** Pieper, T. M., & Klein, S. B. (2007). The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review*, σ. 301–319.
- 24.** Rousseau, M. B., Kellermanns, F., Zellweger, T., & Beck, T. E. (2018). Relationship Conflict, Family Name Congruence, and Socioemotional Wealth in Family Firms. *Family Business Review*.
- 25.** Porfirio, J. A., Rodrigues, R., Carrilho, T. (2018). Επιτυχημένη Διαδοχή Οικογενειακής Επιχείρησης. Στρατηγικές Ανάπτυξης για Οικογενειακή Επιχείρηση. *Universidade Aberta*, Φεβρουάριος 2018.
- 26.** Umans, I., Lybaert, N., Steijvers, T., & Voordeckers, W. (2018). Succession planning in family firms: family governance practices, board of directors, and emotions. *Small Business Economics*, Ιούνιος 2018.
- 27.** Vassiliadis, A., Vassiliadis, S. (2014). The Greek Family Businesses and the Succession Problem. *Procedia Economics and Finance*, σ. 242 – 247.
- 28.** Κομσέλης, Α. (2018). Επιτυχημένη Διαδοχή στην Οικογενειακή Επιχείρηση. Κατανόηση Προβλημάτων Σχετικών με την Οικογενειακή Επιχείρηση. *ALBA Graduate Business School*, Φεβρουάριος 2018.
- 29.** Μιχαλοπούλου, Ν. (2018). «Ανθεκτικές» οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, αλλά με πρόβλημα σε μανατζμεντ και διαδοχή. Πρώτο Θέμα, Μάιος 2018.
- 30.** Πολυζώη, Κ. (2019). Ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις: Ανυπομονούν για το μέλλον, αλλά προετοιμάζονται επιμελώς;, *KPMG*, Δεκέμβριος 2019.

ΕΡΕΥΝΕΣ:

1. Deloitte (2019). Long-term goals, meet short-term drive: Global family business survey 2019.
2. European Commission (2018). SBA Fact Sheet Greece.
3. EY (2017). Family Business Yearbook 2017.
4. FABUSS (2017). Survey of Skill Gaps and Training Needs in Family Businesses: National Report for Greece.
5. KPMG (2019). Ευρωπαϊκό Βαρόμετρο Οικογενειακών Επιχειρήσεων: Η διαδοχή στο επίκεντρο.
6. KPMG (2019). European family business barometer. Embracing innovation.
7. PwC (2018). Global Family Business Survey 2018: Greece report.
8. PwC (2019). Agents of change: Earning your licence to operate. Global NextGen Survey 2019.
9. STEP (2019). Global Family Business Survey - REPORT The impact of changing demographics on family business succession planning and governance.
10. Succesion (2015). Διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις: Εκπαίδευση για επιτυχημένη μεταβίβαση.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ & ΠΙΝΑΚΕΣ:

1. Adapted from Justin G. Longenecker and John E. Schoen, "Management Succession in the Family Business," Journal of Small Business Management, Vol. 16 (July 1978), pp. 1–6. A Model of Succession in a Family Business, Διαθέσιμο στο: <https://slideplayer.com/slide/8172787/> Ανακτήθηκε το Σεπτέμβριο του 2020.
2. Astracha, H, J. et al. (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory Διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/227935201_The_F-PEC_Scale_of_Family_Influence_Construction_Validation_and_Further_Implication_for_Theory Ανακτήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2020.
3. Cambridge Institute For Family Enterprise (2018) Διαθέσιμο στο: <https://cfeg.com/wp-content/uploads/2019/09/How-Three-Circles-Changed-the-Way-We-See-Family-Business-1.pdf> Ανακτήθηκε τον Αύγουστο του 2020.

4. DENISON, INTRODUCTION TO THE DENISON MODEL
Διαθέσιμο στο: <https://www.denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/08/introduction-to-the-denison-model.pdf> Ανακτήθηκε τον Αύγουστο του 2020.
5. EY (2017), Family Business Yearbook, Διαθέσιμο στο: <https://familybusiness.ey.com/fb-yearbook-flipbook-2017/mobile/index.html#p=1> Ανακτήθηκε τον Αύγουστο του 2020.
6. European Commission (2018), SBA Fact Sheet Greece, Διαθέσιμο στο: https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/%CE%91%CE%9D%CE%91%CE%A3%CF%85%CE%BC%CE%B2%CE%BF%CE%BB%CE%AE-%CE%9C%CE%9C%CE%95_2-19.pdf, Ανακτήθηκε τον Αύγουστο του 2020.
7. European Family Businesses & KPMG Enterprise (2019), Ευρωπαϊκό Βαρόμετρο Οικογενειακών Επιχειρήσεων, Η διαδοχή στο επίκεντρο, Διαθέσιμο στο: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2019/12/European-Family-Barometer-2019-el.pdf> Ανακτήθηκε τον Αύγουστο του 2020.
8. Family Business Review (1994), Succession in Family Business: A Review of the Research, Διαθέσιμο στο: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.468.8925&rep=rep1&type=pdf> Ανακτήθηκε το Σεπτέμβριο του 2020.
9. KPMG Enterprise – Global Family Business Survey (2019), The impact of changing demographics on family business succession planning and governance, Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/336923219_STEP2019_Global_Family_Business_Survey_-_REPORT_The_impact_of_changing_demographics_on_family_business_succession_planning_and_governance Ανακτήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2020.
10. Lambrecht. (2005). Six-stairs model for family business transfer
Διαθέσιμο στο: https://www.researchgate.net/publication/283234560_Family_Businesses_in_Republic_of_Kosovo_Some_General_Issues Ανακτήθηκε το Σεπτέμβριο του 2020.
11. Le processus de succession familiale (Cadieux, Lorrain et Hugron, 2002, p.19), Διαθέσιμο στο: <http://geoarchi.univ-brest.fr/sitec/ishs/6-Transmission-de-PME-Quand-les-processus-de-succesion-familiale-et-non-familiale-se-croisent%E2%80%93Etudes-de-cas.html> Ανακτήθηκε το Σεπτέμβριο του 2020.

12. Pieper, T. M . , & Klein , S . B . (2007), 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 Αύγουστο του 2020.
13. Scarborough, N., & Cornwall, R. J. (2015). Entrepreneurship and effective small business management, The succession process in family businesses Διαθέσιμο στο: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-47778-3_5 Ανακτήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2020.
14. ΕΣΕΕ (2017), Η Ε.Σ.Ε.Ε. αναδεικνύει τη δυναμική των οικογενειακών και παραδοσιακών επιχειρήσεων στην ενίσχυση της ανάπτυξης και της οικονομικής μεγέθυνσης στην Ευρωπαϊκή περιφέρεια, Διαθέσιμο στο: <https://www.taxheaven.gr/news/35175/h-esee-anadeiknyei-th-dynamikh-twn-oikogeneiakwn-kai-paradosiakwn-epixeirhsewn-sthn-enisxysh-ths-anaptyxhs-kai-ths-oikonomikhs-megeounshs-sthn-eyrwaikh-perifereia?output=printer>, Ανακτήθηκε τον Αύγουστο του 2020.
15. Κομσέλης Α, (2018), Επιτυχημένη Διαδοχή στην Οικογενειακή Επιχείρηση Εκπαιδευτικό Υλικό, Διαθέσιμο στο: https://www.fabuss-project.eu/wp-content/data/MDL/FABUSS_1_GR.pdf Ανακτήθηκε τον Αύγουστο του 2020.

ΣΑΠ:

1. Αγγέλης, Ι. (2020). Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου. 23 Σεπτεμβρίου, Κεφάλαιο 4, σ. 56 – 58.
2. Αγγέλης, Α. (2020). Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου. 23 Σεπτεμβρίου, Κεφάλαιο 4, σ. 58 – 60.
3. Κακολύρης, Ι. (2020). Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου. 24 Σεπτεμβρίου, Κεφάλαιο 4, σ. 60 – 62.
4. Κακολύρης, Δ. (2020). Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου. 24 Σεπτεμβρίου, Κεφάλαιο 4, σ. 63 – 65.
5. Φλωράκης, Ι. (2020). Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου. 25 Σεπτεμβρίου, Κεφάλαιο 4, σ. 65 – 68.
6. Φλωράκης, Ν. (2020). Συνέντευξη Αρμοδίου Προσώπου. 25 Σεπτεμβρίου, Κεφάλαιο 4, σ. 68 – 70.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΑΔΟΧΟΥ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΔΙΑΔΟΧΟΥ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ.....

ΗΛΙΚΙΑ.....

ΦΥΛΟ Άνδρας Γυναίκα

ΣΠΟΥΔΕΣ.....

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....

ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ.....

ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ.....

ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΔΟΧΟΥ

1. Για πιο λόγο ασχοληθήκατε με την επιχείρηση;

.....
.....
.....

2. Ποιες συνθήκες επικρατούσαν όταν αρχίσατε να ασχολείστε με την επιχείρηση ;

.....
.....
.....

3.Είχατε εργαστεί κάπου αλλού πριν την επιχείρηση;

.....
.....
.....

4.Ποιος διαχειρίζεται αυτή τη στιγμή την επιχείρηση;

.....
.....
.....

5.Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις;

.....
.....
.....

6.Προσαρμοστήκατε εύκολα στις υπάρχουσες συνθήκες που επικρατούσαν στην επιχείρηση;

.....
.....
.....

7.Αναλάβετε συγκεκριμένο τομέα προς διαχείριση κατά την έναρξη της απασχόληση σας στην επιχείρηση;

.....
.....
.....

8.Πως εξελίξατε την επιχείρηση από τη στιγμή που μπήκατε σε αυτή;

.....
.....
.....

9.Υπήρξε αιτία συγκρούσεων οι νέες ιδέες που φέρατε στην επιχείρηση;

.....
.....
.....

10.Έχετε επιτύχει κάποιους από τους στόχους σας που είχατε θέσει όταν αρχίσατε να δραστηριοποιείστε;

.....
.....
.....

11.Ο προκάτοχος λαμβάνει θέση στις αποφάσεις;

.....
.....
.....

12.Πως βλέπετε το μέλλον της επιχείρησης;

.....
.....
.....

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΚΑΤΟΧΟΥ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΚΑΤΟΧΟΥ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ.....

ΗΛΙΚΙΑ.....

ΦΥΛΟ Άνδρας Γυναίκα

ΣΠΟΥΔΕΣ.....

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....

ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ.....

ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ.....

ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΕΡΓΑΖΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΚΑΤΟΧΟΥ

1. Τι σας ώθησε να ανοίξετε επιχείρηση;

.....
.....
.....

2. Τι σας ώθησε να ασχοληθείτε με τον συγκεκριμένο κλάδο;

.....
.....
.....

3. Ποια γενιά δημιούργησε την επιχείρηση;

.....
.....
.....

4. Πόσα άτομα της οικογενείας απασχολούνται στην επιχείρηση;

.....
.....
.....

5. Ποιοι είναι οι κύριοι ανταγωνιστές σας;

.....
.....
.....

6. Είχατε στο μυαλό σας ότι κάποτε θα μεταβιβάσετε την επιχείρηση στο παιδί σας;

.....
.....
.....

7. Τι κινήσεις κάνατε ώστε να προετοιμάσετε την επιχείρηση για διαδοχή;

.....
.....
.....

8. Με ποιόν τρόπο προετοιμάσετε τα παιδιά σας για διαδοχή;

.....
.....
.....

9. Ποιος διαχειρίζεται αυτή τη στιγμή την επιχείρηση;

.....
.....
.....

10. Είχατε αποφασίσει από πριν ποιος θα γίνει ο επόμενος διάδοχος της επιχείρησης ;

.....
.....
.....

11. Τι διαφορετικό έκανε ο διάδοχος στην επιχείρηση;

.....
.....
.....

12. Οι καινούργιες ιδέες των διαδόχων αποτέλεσαν ποτέ αιτία σύγκρουσης;

.....
.....
.....

13. Είστε ευχαριστημένος με την πορεία της επιχείρησης μέχρι στιγμής;

.....
.....
.....