



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

**ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα, Τμήματα Οικονομικών
Επιστημών και Διοίκησης Επιχειρήσεων,
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**"ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ
ΣΕ ΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ
ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ"**

ΓΚΑΝΤΙΡΗΣ ΣΠΥΡΟΣ του ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΑΡΑΓΚΟΥΝΗ ΓΛΥΚΕΡΙΑ-
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Θεσσαλίας**

2024

Υπεύθυνη δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του ΔΠΜΣ Επιχειρηματικότητα.

Λάρισα, 25/12/2024

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε όλους όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Πρώτα απ' όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κα Καραγκούνη Γλυκερία για την πολύτιμη καθοδήγηση, την υποστήριξή της και τις ενθαρρυντικές της συμβουλές καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Ευχαριστώ επίσης τους καθηγητές και τους συνεργάτες του τμήματος, οι γνώσεις και οι απόψεις των οποίων εμπλούτισαν την έρευνά μου.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες αξίζουν στους φίλους και την οικογένειά μου για την υπομονή και την κατανόηση που έδειξαν κατά τη διάρκεια αυτής της απαιτητικής περιόδου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	3
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	8
2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός και σημασία της διαδοχής.....	8
2.2 Διαδοχή στις Επιχειρήσεις.....	9
2.3 Προϋποθέσεις της διαδοχής	11
2.4 Κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά τη διαδικασία της διαδοχής.....	12
2.5 Ευκαιρίες που προκύπτουν από την επιτυχή διαδοχή	13
2.6 Περιγραφή της διαδοχής σε μια οικογενειακή επιχείρηση	14
2.7 Στρατηγικές και βήματα για τον σχεδιασμό της διαδοχής	17
2.8 Εργαλεία και μέθοδοι για την προετοιμασία των διαδόχων	19
2.9 Βασικά Στοιχεία Προγραμμάτων Ανάπτυξης Διαδόχων	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ	23
3.1 Ιστορικό και Προφίλ της Εταιρείας.....	23
3.2 Διάδοχη κατάσταση	24
3.3 Ανάλυση της παρούσας κατάστασης της εταιρείας.....	28
3.4 Ανάλυση SWOT (Δυνατά σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές) της επιχείρησης.....	30
3.5 Ανάλυση PESTEL για την Τσάντζος Ο.Ε.	32
3.6 Αξίες και όραμα της επιχείρησης.....	34
3.7 Προτάσεις για την Ομαλή Μετάβαση στη Διαδοχή	35
3.8 Προτάσεις δημιουργίας Πολιτικής Διαδοχής	36
3.9 Κίνδυνοι κατά τη διαδικασία Διαδοχής στην επιχείρηση	44
3.10 Συνάντηση με τους Ιδιοκτήτες και τους υποψήφιους Διαδόχους	46
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	50
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	52

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διαδοχή σε μια εταιρεία παραγωγής γεωργικών μηχανημάτων είναι κρίσιμη για τη διατήρηση της σταθερότητας και της ανάπτυξης της επιχείρησης. Οι τρόποι προετοιμασίας διαδοχής περιλαμβάνουν την εκπαίδευση και ανάπτυξη ταλέντων εντός της εταιρείας, τη δημιουργία σαφούς στρατηγικού πλάνου και την ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας.

Αρχικά, η αναγνώριση και εκπαίδευση υποψηφίων ηγετών είναι θεμελιώδης. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει προγράμματα mentoring και coaching, καθώς και την εμπλοκή των υποψηφίων σε στρατηγικές αποφάσεις. Παράλληλα, η δημιουργία ενός δομημένου πλάνου διαδοχής βοηθά στην αναγνώριση κρίσιμων ρόλων και στη διασφάλιση ότι υπάρχουν έτοιμοι υποψήφιοι για κάθε θέση. Επιπλέον, η ανάπτυξη μιας ευέλικτης και ανθεκτικής εταιρικής κουλτούρας μπορεί να διευκολύνει τη διαδικασία διαδοχής. Η συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις και η προώθηση ενός περιβάλλοντος καινοτομίας ενισχύουν τη δέσμευση και τη σταθερότητα.

Τέλος, η διαρκής αξιολόγηση και προσαρμογή των στρατηγικών διαδοχής είναι απαραίτητη για να ανταπεξέλθει η εταιρεία σε εξωτερικές προκλήσεις και να διασφαλίσει τη μακροχρόνια βιωσιμότητά της. Μέσω αυτών των προσεγγίσεων, η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει την ομαλή μετάβαση της ηγεσίας και τη συνέχιση της επιτυχίας της στον τομέα της γεωργίας. Η προετοιμασία διαδοχής σε μια εταιρεία παραγωγής γεωργικών μηχανημάτων απαιτεί μια ολιστική προσέγγιση που συνδυάζει την εκπαίδευση, τη στρατηγική σχεδίαση, την ενίσχυση της κουλτούρας και την αξιολόγηση. Με τη σωστή προετοιμασία, οι εταιρείες μπορούν να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή τους, αντιμετωπίζοντας αποτελεσματικά τις προκλήσεις του μέλλοντος.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγικός σχεδιασμός, Διαχείριση ταλέντων, Εκπαίδευση και ανάπτυξη, Συνεχής εκπαίδευση, Σχέδιο διαδοχής.

ABSTRACT

Succession in an agricultural machinery manufacturing company is critical to maintaining its stability and growth. Ways to prepare for succession include training and developing talent within the company, creating a clear strategic plan, and strengthening the company culture.

First, identifying and training potential leaders is fundamental. This process includes mentoring and coaching programs and involving candidates in strategic decisions. At the same time, creating a structured succession plan helps identify critical roles and ensure there are ready candidates for each position. In addition, developing a flexible and resilient corporate culture can facilitate the succession process. Involving employees in decisions and fostering an environment of innovation foster commitment and stability.

Finally, continuous evaluation and adaptation of succession strategies are necessary for the company to cope with external challenges and ensure its long-term sustainability. Through these approaches, the business can ensure a smooth leadership transition and continued success in agriculture. Succession preparation at an agricultural machinery company requires a holistic approach that combines training, strategic planning, culture reinforcement, and assessment. With the right preparation, companies can ensure their sustainability and growth, effectively facing future challenges.

Keywords: Strategic planning, Talent management, Training and development, Continuous training, Succession planning.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διαδοχή σε μια επιχείρηση είναι ένα κρίσιμο ζήτημα που επηρεάζει τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή της. Στην περίπτωση μιας εταιρείας παραγωγής γεωργικών μηχανημάτων, η ομαλή μετάβαση από τη μία διοίκηση στην άλλη είναι ακόμη πιο σημαντική, καθώς η βιομηχανία αυτή αντιμετωπίζει συνεχείς προκλήσεις, όπως οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι μεταβολές στις απαιτήσεις της αγοράς και οι περιβαλλοντικές κανονιστικές ρυθμίσεις.

Η προετοιμασία διαδοχής περιλαμβάνει στρατηγικούς σχεδιασμούς και διαδικασίες που εξασφαλίζουν ότι οι κατάλληλοι ηγέτες θα αναλάβουν τα ηνία της επιχείρησης σε κρίσιμες στιγμές. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την εκπαίδευση και ανάπτυξη των υπαλλήλων, την αξιολόγηση των αναγκών της αγοράς, καθώς και τη δημιουργία ενός σταθερού πλαισίου για την επιλογή των μελλοντικών ηγετών.

Η διαδοχή της οικογενειακής επιχείρησης είναι ένα βασικό θέμα που έχει προσελκύσει σημαντική προσοχή από τους ερευνητές, ειδικά την τελευταία δεκαετία. Οι περισσότερες έρευνες, ωστόσο, βασίζονται σε περιπτώσιολογικές μελέτες με περιορισμένη εφαρμογή και αποτυγχάνουν να παρουσιάσουν συγκρίσεις μεταξύ διεθνών πλαισίων που υπογραμμίζουν τις διαφορές στις διαδικασίες διαδοχής.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν μια κυρίαρχη μορφή σε όλο τον κόσμο και τα ζητήματα διαδοχής είναι κρίσιμα για τη βιωσιμότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι διαφορετικές διαμορφώσεις συνθηκών επηρεάζουν τις αντιλήψεις των διαδόχων σχετικά με την προετοιμασία για τη διαδοχή της οικογενειακής επιχείρησης.

Στην παρούσα μελέτη, θα εξετάσουμε τους τρόπους προετοιμασίας διαδοχής που μπορούν να εφαρμοστούν σε μια εταιρεία παραγωγής γεωργικών μηχανημάτων, εστιάζοντας σε στρατηγικές που προάγουν την καινοτομία, την ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων και τη διασφάλιση της επιχειρηματικής συνέχειας. Με την κατάλληλη προετοιμασία, η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει ότι θα παραμείνει ανταγωνιστική και βιώσιμη στο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός και σημασία της διαδοχής

Η διαδοχή αποτελεί τη διαδικασία μεταβίβασης της ηγεσίας ή της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης από έναν ιδιοκτήτη που είτε αποσύρεται είτε αποχωρεί για προσωπικούς, οικονομικούς ή άλλους λόγους. Η διαδικασία αυτή συχνά συνδέεται με οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς η μετάβαση από τη μια γενιά στην επόμενη περιλαμβάνει τόσο επιχειρηματικές όσο και συναισθηματικές πτυχές.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η διαδοχή περιλαμβάνει μια σειρά φάσεων που ξεκινούν από την προετοιμασία και φτάνουν μέχρι την πλήρη μεταβίβαση της ηγεσίας. Σύμφωνα με τους *Κεφαλά και Γεωργίου (2013)*, η μετάβαση αυτή δεν είναι μόνο μια επιχειρηματική πρόκληση αλλά και μια συναισθηματικά φορτισμένη διαδικασία που απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό. Η επιτυχία εξαρτάται από τη συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών και την ικανότητά τους να αποφεύγουν συγκρούσεις και αμφισβητήσεις.

Η μελέτη του Symonds (2024), επισημαίνει ότι η διαδοχή πρέπει να βασίζεται σε σαφείς διαδικασίες, όπου όλοι οι ενδιαφερόμενοι έχουν συμφωνήσει σε κοινές αξίες και στόχους. Η εύρεση του κατάλληλου διαδόχου, ο οποίος διαθέτει τις απαιτούμενες ηγετικές ικανότητες, είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση της συνέχειας της επιχείρησης. Η ανάγκη για συνεχή αξιολόγηση και προσαρμογή των στρατηγικών διαδοχής υπογραμμίζεται από τον *Chengetal. (2020)*, ο οποίος αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να ενσωματώνουν μετρήσιμους δείκτες επιτυχίας.

Εκτός από τα επιχειρηματικά ζητήματα, η διαδοχή συνδέεται και με την έννοια της διατήρησης της εταιρικής κουλτούρας. Οι *Jordan (2018)* και *Wetters (2024)* τονίζουν ότι η προσαρμογή της επόμενης γενιάς στην κουλτούρα της επιχείρησης είναι εξίσου σημαντική με την απόκτηση τεχνικών δεξιοτήτων. Ειδικότερα, η υποστήριξη μέσω mentoring και coaching μπορεί να διευκολύνει τη μετάβαση και να ενισχύσει την αυτοπεποίθηση του διαδόχου, συμβάλλοντας στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

2.2 Διαδοχή στις Επιχειρήσεις

Η διαδοχή στις επιχειρήσεις αποτελεί τη συνέχεια και εξέλιξη της ίδιας της επιχείρησης, αντικατοπτρίζοντας την ανάγκη του ανθρώπου για διαρκή εμπλοκή με το επιχειρείν. Η διαδοχή δεν είναι απλώς μια διοικητική πράξη, αλλά μια στρατηγική διαδικασία που διασφαλίζει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η δημιουργία επιστημονικού και πρακτικού υπόβαθρου είναι ζωτικής σημασίας, καθώς ενισχύει την ικανότητα του διαδόχου να κατανοήσει και να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της επιχείρησης.

Κρίσιμοι Παράγοντες στη Διαμόρφωση Διαδόχου: Οι παράγοντες που επηρεάζουν την εκπαίδευση και διαμόρφωση του διαδόχου περιλαμβάνουν:

- Εκπαιδευτικό υπόβαθρο: Η απόκτηση τεχνικών και διοικητικών γνώσεων μέσω σπουδών ή επαγγελματικής κατάρτισης.
- Επαγγελματική εμπειρία: Η εργασία εκτός της οικογενειακής επιχείρησης παρέχει πολύτιμες γνώσεις και διαφορετικές προοπτικές.
- Σταδιακή εξέλιξη: Η ανάληψη ρόλων αυξανόμενης ευθύνης μέσα στην επιχείρηση βοηθά στη σταδιακή ανάπτυξη δεξιοτήτων.
- Επικοινωνία: Η διατήρηση εμπιστοσύνης, κοινών αξιών και διαφάνειας μεταξύ της διοίκησης και του διαδόχου μειώνει τις πιθανότητες συγκρούσεων.

Μορφές Διαδοχής: Σύμφωνα με τους Κεφαλά και Γεωργίου (2013), η επιλογή του διαδόχου μπορεί να γίνει με διαφορετικούς τρόπους:

1. Από μέλος της οικογένειας για λόγους κληρονομικότητας ή οικονομικής συνέχειας.
2. Μέσω εξαγοράς από τη διεύθυνση ή στελέχη της επιχείρησης.
3. Από εξωτερικό επενδυτή ή άλλη υφιστάμενη επιχείρηση.

Η επιτυχία της διαδοχής εξαρτάται από τη μελέτη των ιδιοτεροτήτων κάθε περίπτωσης και την εξασφάλιση της συνέχειας της επιχείρησης. Η νέα γενιά πρέπει να κατανοεί πλήρως το επιχειρηματικό σχέδιο, ώστε να διασφαλίζεται η ανάπτυξη και η μακροπρόθεσμη σταθερότητα της επιχείρησης.

Προκλήσεις στη Διαδοχή: Η διαδικασία διαδοχής συχνά συνοδεύεται από προκλήσεις, ιδιαίτερα στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Τα βασικά προβλήματα διαδοχής περιλαμβάνουν:

- Αντιπαράθεσεις μεταξύ γενεών: Οι παλαιότερες γενιές μπορεί να διστάζουν να δώσουν χώρο στη νέα γενιά, αμφισβητώντας τις ικανότητές της.
- Αδυναμία αποδοχής αλλαγών: Οι μεγαλύτερες γενιές είναι συχνά πιο συντηρητικές, δυσκολευόμενες να προσαρμοστούν σε καινοτομίες που φέρνει η νέα γενιά.
- Νομικά και φορολογικά εμπόδια: Οι υψηλοί φόροι κληρονομίας και οι νομικές αλλαγές στην εταιρική μορφή προκαλούν πρόσθετες δυσκολίες στη διαδικασία διαδοχής (Vassiliadisetal., 2015).

Επιπλέον, προβλήματα στο εσωτερικό της επιχείρησης, όπως η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού και υλικών πόρων, μπορούν να εμποδίσουν την ομαλή μετάβαση.

Η Σημασία της Προετοιμασίας: Η προετοιμασία για τη διαδοχή πρέπει να περιλαμβάνει μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και σαφείς στρατηγικές. Η διοίκηση οφείλει να εξασφαλίσει ότι το μέλλον της επιχείρησης είναι διασφαλισμένο μέσα από τη δημιουργία ενός μακροπρόθεσμου επιχειρησιακού σχεδίου, αποφεύγοντας παρεξηγήσεις και συγκρούσεις.

2.3 Προϋποθέσεις της διαδοχής

Κάθε επιχείρηση που αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση και μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα πρέπει να αναπτύξει ένα στρατηγικό πλάνο διαδοχής. Σύμφωνα με έρευνες, μόνο το 30% των οικογενειακών επιχειρήσεων επιβιώνουν από τη μετάβαση στην επόμενη γενιά, ενώ μόλις το 15% φτάνει στην τρίτη γενιά με πλήρη λειτουργία (Symonds, 2024).

Η προετοιμασία ενός διαδόχου απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος περιλαμβάνει:

- Κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης της επιχείρησης.
- Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και των συνθηκών της αγοράς.
- Προσδιορισμός των αξιών, του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης.
- Δημιουργία πλάνου για τη διαδικασία μετάβασης.
- Ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ γενεών.

Η Karagouni (2018) επισημαίνει ότι η επιτυχία της διαδοχής εξαρτάται από την προετοιμασία του διαδόχου με γνώσεις και δεξιότητες που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης. Η συνεχής εκπαίδευση, η επαγγελματική εμπειρία και η καλλιέργεια κινήτρων είναι κρίσιμες παράμετροι για μια επιτυχημένη μετάβαση.

Η επιτυχία της διαδικασίας διαδοχής ενισχύεται από τις σχέσεις εμπιστοσύνης εντός της οικογένειας. Παράλληλα, η συμμετοχή εξωτερικών συμβούλων μπορεί να προσφέρει σημαντική υποστήριξη. Οι επιχειρήσεις που σχεδιάζουν μελλοντικά τη διαδοχή πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη εξωτερικούς παράγοντες όπως το νομοθετικό πλαίσιο, οι φορολογικές συνθήκες και οι συνθήκες της αγοράς. Όπως αναφέρουν οι Chengetal. (2020), η κατανόηση αυτών των παραγόντων επιτρέπει την αποφυγή νομικών και οικονομικών επιπλοκών κατά τη διαδικασία μετάβασης.

Η διαδοχή δεν αποτελεί μόνο έναν διοικητικό στόχο αλλά και έναν μηχανισμό ενίσχυσης της επιχειρηματικής βιωσιμότητας, καθιστώντας την απαραίτητη για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

2.4 Κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά τη διαδικασία της διαδοχής

Η διαδικασία της διαδοχής στις επιχειρήσεις συνοδεύεται από πολυάριθμες προκλήσεις, ιδιαίτερα όταν αφορά οικογενειακές επιχειρήσεις ή επιχειρήσεις που εξαρτώνται από την ηγεσία ενός ιδρυτή. Σύμφωνα με τον Grau (2022), οι σημαντικότερες προκλήσεις περιλαμβάνουν:

- *Έλλειψη στρατηγικού πλάνου διαδοχής:* Η απουσία σχεδιασμού μπορεί να οδηγήσει σε ανασφάλεια, συγκρούσεις και μειωμένη παραγωγικότητα.
- *Οικογενειακές εντάσεις και συναισθηματικοί παράγοντες:* Οι σχέσεις μεταξύ μελών της οικογένειας μπορούν να περιπλέξουν τη διαδικασία, καθώς η επιλογή διαδόχου επηρεάζεται από συναισθηματικά κριτήρια και όχι από την αντικειμενική αξιολόγηση των ικανοτήτων του (Symonds, 2024).
- *Έλλειψη εμπιστοσύνης στον διάδοχο:* Ο προηγούμενος ηγέτης μπορεί να δυσκολεύεται να παραδώσει πλήρη έλεγχο, καθυστερώντας τη διαδικασία και δημιουργώντας αμφιβολίες μεταξύ των εργαζομένων.

Η αλλαγή ηγεσίας μπορεί επίσης να επηρεάσει αρνητικά:

- *Την προσαρμογή της εταιρικής κουλτούρας:* Οι νέες αξίες και το όραμα του διαδόχου ενδέχεται να μην ευθυγραμμίζονται εύκολα με τις υπάρχουσες παραδόσεις και τον τρόπο λειτουργίας.
- *Τη διατήρηση της επιχειρηματικής συνέχειας:* Οι αλλαγές μπορεί να προκαλέσουν αποδιοργάνωση, ιδιαίτερα εάν ο προηγούμενος ηγέτης είχε έντονη συμμετοχή στις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης (Ridd, 2024).

Νομικά και φορολογικά ζητήματα αποτελούν ακόμη μία πρόκληση. Σύμφωνα με τον Grau (2022), οι φορολογικές και νομικές επιπλοκές συχνά περιπλέκουν τη διαδικασία, ιδιαίτερα σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις ή όταν υπάρχουν διαφωνίες μεταξύ κληρονόμων ή μετόχων.

Ανασφάλεια εργαζομένων και συνεργατών: Οι αλλαγές στην ηγεσία μπορεί να δημιουργήσουν αβεβαιότητα για τη σταθερότητα της επιχείρησης, επηρεάζοντας αρνητικά την αποδοτικότητα και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Η κατανόηση και η στρατηγική διαχείριση αυτών των προκλήσεων είναι απαραίτητες για την επιτυχημένη διαδοχή. Οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζονται στις ανάγκες των εργαζομένων, να διατηρούν την εταιρική κουλτούρα και να εξασφαλίζουν τη συνέχεια μέσω ενισχυμένης εκπαίδευσης και αποτελεσματικού σχεδιασμού.

2.5 Ευκαιρίες που προκύπτουν από την επιτυχή διαδοχή

Η σωστή διαδοχή, ειδικά σε επιχειρηματικό ή οικογενειακό πλαίσιο, προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες για ανάπτυξη και βιωσιμότητα. Με βάση τη βιβλιογραφία (Symonds, 2024; Wetters, 2024), οι ευκαιρίες αυτές περιλαμβάνουν:

1. *Ανανέωση και Καινοτομία:* Η νέα διοίκηση συχνά εισάγει φρέσκες ιδέες και καινοτόμες προσεγγίσεις που οδηγούν σε ανανέωση της επιχείρησης. Η ενσωμάτωση τεχνολογιών αιχμής ενισχύει τις λειτουργίες και την ανταγωνιστικότητα.
2. *Ενίσχυση της Επιχειρηματικής Κουλτούρας:* Οι νέοι ηγέτες προωθούν σύγχρονες αξίες όπως η ανοιχτή επικοινωνία και η καινοτομία, ενισχύοντας τη συνεργασία και τη δέσμευση των εργαζομένων.
3. *Βελτίωση Διαδικασιών και Δομών:* Η αλλαγή στη διοίκηση συχνά συνοδεύεται από αναθεώρηση διαδικασιών, εντοπισμό αδυναμιών και εφαρμογή στρατηγικών που αυξάνουν την αποδοτικότητα (Wetters, 2024).
4. *Διεύρυνση Δικτύου και Επέκτασεις:* Η νέα γενιά ηγετών φέρνει ευκαιρίες για νέες συνεργασίες και επέκταση σε νέες αγορές, προσφέροντας μεγαλύτερη διείσδυση σε τοπικό και διεθνές επίπεδο.
5. *Μακροπρόθεσμη Σταθερότητα και Βιωσιμότητα:* Ένα καλά σχεδιασμένο πλάνο διαδοχής διασφαλίζει τη σταθερότητα της επιχείρησης, μειώνοντας τον κίνδυνο διακοπών στη λειτουργία της.
6. *Αύξηση Αξίας και Επενδυτικών Ευκαιριών:* Η επιτυχημένη διαδοχή αυξάνει την αξία της επιχείρησης, ενώ προσελκύει επενδυτές χάρη στη σταθερότητα και την προοπτική ανάπτυξης που παρουσιάζει (Symonds, 2024).

7. *Ενίσχυση Εμπιστοσύνης Μετόχων και Πελατών*: Η διαφανής διαδικασία διαδοχής ενισχύει την εμπιστοσύνη των μετόχων και πελατών, δημιουργώντας ένα σταθερό περιβάλλον για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η επιτυχής διαδοχή είναι περισσότερο από μια αλλαγή στη διοίκηση· είναι μια ευκαιρία για δυναμική ανανέωση και στρατηγική ανάπτυξη. Όπως αναφέρει ο Wetters (2024), με τον σωστό σχεδιασμό και τη συνεργασία, η μετάβαση μπορεί να αποτελέσει μοχλό βιωσιμότητας και καινοτομίας για την επιχείρηση.

2.6 Περιγραφή της διαδοχής σε μια οικογενειακή επιχείρηση

Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί μια κρίσιμη διαδικασία που απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό και συντονισμένες ενέργειες για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας και της επιτυχίας της εταιρείας. Οι παρακάτω τρόποι προετοιμασίας διαδοχής έχουν ιδιαίτερη σημασία:

1. Ανάπτυξη Πλάνου Διαδοχής

- Ένα σαφές και καλά δομημένο πλάνο διαδοχής καθορίζει τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των διαδόχων και της διοικητικής ομάδας. Το πλάνο αυτό πρέπει να αναθεωρείται τακτικά για να προσαρμόζεται στις ανάγκες της επιχείρησης (Symonds, 2024).

2. Αξιολόγηση και Εκπαίδευση Υποψηφίων Διαδόχων

- Οι υποψήφιοι διάδοχοι αξιολογούνται βάσει ικανοτήτων, αφοσίωσης και κατανόησης της κουλτούρας της εταιρείας. Η εκπαίδευσή τους περιλαμβάνει προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων και εμπειρίας στη διοίκηση (Karagouni, 2018).

3. Συμβουλευτική Υποστήριξη και Μέντορινγκ

- Οι υπάρχοντες ηγέτες λειτουργούν ως μέντορες, καθοδηγώντας τους διαδόχους για να κατανοήσουν τις στρατηγικές και τις αξίες της επιχείρησης. Επιπλέον, εξωτερικοί σύμβουλοι μπορούν να προσφέρουν ανεξάρτητη καθοδήγηση και υποστήριξη.

4. Δημιουργία Επιτελικής Ομάδας

- Η δημιουργία μιας ομαδικής δομής διασφαλίζει ότι η εταιρεία δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τον διάδοχο. Η επιτελική ομάδα ενισχύει τη συνεργασία και την εμπιστοσύνη εντός της διοίκησης.

5. Οικονομικός και Νομικός Σχεδιασμός

- Η μεταβίβαση μετοχών, η φορολογική οργάνωση και η προστασία των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας απαιτούν στρατηγικό σχεδιασμό και τη συνδρομή ειδικών σε θέματα εταιρικού δικαίου (Grau, 2022).

6. Συμμετοχή Εργαζομένων και Διατήρηση Εταιρικής Κουλτούρας

- Η ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τη διαδικασία διαδοχής διατηρεί το κλίμα εμπιστοσύνης. Η προώθηση της εταιρικής κουλτούρας διασφαλίζει τη συνέπεια και τη σταθερότητα της επιχείρησης.

7. Σχεδιασμός Μεταβατικής Περιόδου

- Η συνεργασία μεταξύ του παλαιού ηγέτη και του διαδόχου κατά τη διάρκεια μιας μεταβατικής περιόδου βοηθά στην ομαλή μετάβαση. Ο διάδοχος αποκτά έτσι βαθύτερη κατανόηση των διαδικασιών και της διοίκησης.

8. Επικοινωνία με Εξωτερικούς Συνεργάτες

- Η σαφής και ανοιχτή επικοινωνία με πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες αποτρέπει παρεξηγήσεις και ενισχύει την εμπιστοσύνη τους προς την επιχείρηση.

9. Δημιουργία Σχεδίου Έκτακτης Ανάγκης

- Ένα σχέδιο αντιμετώπισης απρόβλεπτων καταστάσεων, όπως η απροσδόκητη αποχώρηση του ηγέτη, διασφαλίζει την ομαλή λειτουργία της εταιρείας. Αυτό περιλαμβάνει διαδικασίες για προσωρινή διαχείριση και λύσεις για άμεση ανταπόκριση (Λεωνίδου, &Καραγεωργίου, 2017).

10. Διαφάνεια και Συνεχής Ανατροφοδότηση

- Η διαδοχή ενισχύεται όταν υπάρχει διαφάνεια και τακτική ανατροφοδότηση μεταξύ των εμπλεκομένων. Η συνεπής επικοινωνία βοηθά τους διαδόχους να κατανοούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες της εταιρείας.

Η επιτυχής διαδοχή προϋποθέτει την καλλιέργεια ευελιξίας και προσαρμοστικότητας, τη διατήρηση της εταιρικής γνώσης και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών. Με τις κατάλληλες στρατηγικές, η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να συνεχίσει να αναπτύσσεται και να ευημερεί στο μέλλον (Wetters, 2024).

2.7 Στρατηγικές και βήματα για τον σχεδιασμό της διαδοχής

Η σχεδίαση της διαδοχής σε μια οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία που απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό και συντονισμένες ενέργειες για την επιτυχή μεταβίβαση της ηγεσίας και της ιδιοκτησίας. Οι βασικές στρατηγικές και τα βήματα περιλαμβάνουν τα εξής:

1. Έγκαιρη έναρξη του προγραμματισμού

- Ο σχεδιασμός της διαδοχής πρέπει να ξεκινά αρκετά χρόνια πριν την προγραμματισμένη αποχώρηση του ηγέτη, συνήθως 5-10 χρόνια νωρίτερα. Αυτό επιτρέπει την ανάπτυξη της ηγεσίας και την επίλυση ζητημάτων που αφορούν τη δυναμική της οικογένειας και τα οικονομικά της επιχείρησης (Symonds, 2024).

2. Αξιολόγηση και επιλογή ηγετών

- Η επιλογή διαδόχων βασίζεται στις ικανότητές τους να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους, ανεξαρτήτως συγγενικής σχέσης. Εάν δεν υπάρχει κατάλληλος οικογενειακός υποψήφιος, μπορεί να επιλεγεί ηγέτης εκτός της οικογένειας (Jordan, 2018).

3. Καθοδήγηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων

- Οι διάδοχοι εκπαιδεύονται μέσω mentoring, εξειδικευμένων προγραμμάτων και σταδιακής ανάληψης ευθυνών εντός της επιχείρησης, ώστε να αποκτήσουν ηγετικές δεξιότητες και διοικητική εμπειρία (Karagouni, 2018).

4. Επικοινωνία και διαφάνεια

- Η ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ οικογένειας, εργαζομένων και μετόχων διασφαλίζει ότι όλοι γνωρίζουν το σχέδιο διαδοχής, αποτρέποντας παρεξηγήσεις και συγκρούσεις.

5. Καθορισμός ρόλων και ευθυνών

- Ο σαφής καθορισμός ρόλων μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών αποτρέπει τις συγκρούσεις και διασφαλίζει την συνοχή της εταιρείας κατά τη μετάβαση (Rüsenetal., 2021).

6. Επαγγελματική υποστήριξη

- Εξωτερικοί σύμβουλοι παρέχουν πολύτιμη υποστήριξη σε νομικά και φορολογικά θέματα, ενώ αξιολογούν ανεξάρτητα τις προοπτικές του διαδόχου και τις προκλήσεις της αλλαγής ηγεσίας (Grau, 2022).

7. Διαρκής αναθεώρηση του σχεδίου

- Το πλάνο διαδοχής πρέπει να αξιολογείται και να προσαρμόζεται διαρκώς, λαμβάνοντας υπόψη τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και της οικογένειας (Wetters, 2024).

Η επιτυχής εφαρμογή αυτών των στρατηγικών ενισχύει τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης, εξασφαλίζοντας την ομαλή μετάβαση και τη συνέχεια της ηγεσίας.

2.8 Εργαλεία και μέθοδοι για την προετοιμασία των διαδόχων

Η προετοιμασία των διαδόχων αποτελεί κρίσιμο βήμα για την ομαλή μετάβαση στη διοίκηση και τη διασφάλιση της συνέχειας της επιχείρησης. Τα βασικά εργαλεία και οι μέθοδοι περιλαμβάνουν:

1. Σχεδιασμός Διαδοχής (SuccessionPlanning)

- Περιλαμβάνει την ανάλυση των θέσεων που απαιτούν διαδοχή, την αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψηφίων και τη δημιουργία πλάνων ανάπτυξης δεξιοτήτων για τους διαδόχους. Είναι σημαντικό να οριστούν σαφή χρονοδιαγράμματα και στρατηγικές για την ανάληψη ηγετικών θέσεων (Symonds, 2024).

2. Mentoring και Coaching

- Οι ανώτεροι ηγέτες λειτουργούν ως μέντορες, μεταδίδοντας γνώση και εμπειρία στους διαδόχους. Παράλληλα, το coaching επικεντρώνεται στην ανάπτυξη ηγετικών και διοικητικών δεξιοτήτων μέσω εξατομικευμένης καθοδήγησης (Liu&Lu, 2021).

3. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Δεξιοτήτων

- Συμμετοχή σε εξειδικευμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και ανάληψη διαφορετικών ρόλων εντός της επιχείρησης. Η εμπειρία αυτή συμβάλλει στην απόκτηση στρατηγικής σκέψης και σφαιρικής κατανόησης των λειτουργιών της εταιρείας (Wetters, 2024).

4. Αξιολογήσεις και Ανατροφοδότηση

- Τακτικές αξιολογήσεις από ανώτερους, συναδέλφους και υφισταμένους ενισχύουν την κατανόηση των δυνατών και αδύνατων σημείων του υποψηφίου. Η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη για τη συνεχή βελτίωση (Symonds, 2024).

5. Χρήση Τεχνολογικών Εργαλείων

- ο Λογισμικά παρακολούθησης ταλέντων και εκπαιδευτικές πλατφόρμες (e-learning) υποστηρίζουν τη διαρκή ανάπτυξη δεξιοτήτων. Επίσης, προσομοιώσεις και μελέτες περιπτώσεων συμβάλλουν στη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων (Schmidt&Hunter, 2019).

Η σωστή αξιοποίηση αυτών των εργαλείων ενισχύει την προετοιμασία των διαδόχων, διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και την ομαλή μετάβαση στη νέα ηγεσία. Η διαδικασία προετοιμασίας δεν είναι μόνο μια επένδυση στο μέλλον της εταιρείας αλλά και μια στρατηγική που εξασφαλίζει την ανθεκτικότητά της στις προκλήσεις.

2.9 Βασικά Στοιχεία Προγραμμάτων Ανάπτυξης Διαδόχων

Τα προγράμματα ανάπτυξης διαδόχων ενσωματώνουν στρατηγικές και εργαλεία που διασφαλίζουν την επιτυχία της διαδοχής. Οι βασικές πτυχές περιλαμβάνουν:

1. Προγράμματα καθοδήγησης και mentoring

- Οι υποψήφιοι διάδοχοι συνεργάζονται στενά με ανώτερα στελέχη για την ανταλλαγή εμπειριών και γνώσεων, ενισχύοντας την επαγγελματική τους ανάπτυξη (Jordan, 2018).

2. Εκπαίδευση σε διοικητικά και ηγετικά θέματα

- Οι διάδοχοι συμμετέχουν σε προγράμματα κατάρτισης για ηγετικά μοντέλα, στρατηγική διοίκηση και διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Symonds, 2024).

3. Πρακτική εμπειρία

- Ανάθεση ρόλων με αυξημένες ευθύνες ή projects που απαιτούν στρατηγική σκέψη, βοηθώντας τους διαδόχους να αποκτήσουν πολύτιμη εμπειρία (Wetters, 2024).

4. Αξιολόγηση και ανατροφοδότηση

- Τακτικές αξιολογήσεις των επιδόσεων των υποψηφίων διαδόχων, με δομημένη ανατροφοδότηση για συνεχή βελτίωση και ενίσχυση των δεξιοτήτων τους (Liu&Lu, 2021).

5. Ανάπτυξη softskills

- Εστίαση σε δεξιότητες όπως συναισθηματική νοημοσύνη, επικοινωνία και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, που είναι κρίσιμες για την ηγεσία (Schmidt&Hunter, 2019).

Οφέλη για τον Οργανισμό

1. Διατήρηση εταιρικής γνώσης

- Μέσω της εκπαίδευσης, διασφαλίζεται η συνέχιση της κουλτούρας και των αξιών της εταιρείας.

2. Ενίσχυση ανταγωνιστικότητας

- Ένας οργανισμός με καλά προετοιμασμένους ηγέτες μπορεί να προσαρμόζεται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς (Symonds, 2024).

3. Αντιμέτωπιση κρίσεων ηγεσίας

- Ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος κενού σε κρίσιμες θέσεις λόγω απροσδόκητων αλλαγών ή αποχωρήσεων (Wetters, 2024).

Οφέλη για τους Υποψήφιους Διαδόχους

1. Ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης

- Η συμμετοχή σε τέτοια προγράμματα ανοίγει τον δρόμο για ανώτερες θέσεις διοίκησης.

2. Προσωπική ανάπτυξη

- Ενισχύουν την αυτοπεποίθηση και την ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν σύνθετες προκλήσεις (Schmidt&Hunter, 2019).

3. Εξοικείωση με στρατηγική σκέψη

- Η συμμετοχή σε στρατηγικές αποφάσεις βελτιώνει την διοικητική οξυδέρκεια και την ικανότητα λήψης κρίσιμων αποφάσεων.

Τα προγράμματα ανάπτυξης διαδόχων αποτελούν έναν από τους ακρογωνιαίους λίθους της επιτυχούς διαδοχής. Μέσω αυτών, οι οργανισμοί μπορούν να διασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και βιωσιμότητά τους, ενισχύοντας παράλληλα την ηγετική επάρκεια της επόμενης γενιάς (Symonds, 2024; Liu&Lu, 2021).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ

3. Ιστορικό και Προφίλ της Εταιρείας

Η εταιρεία Τσάντζος Ο.Ε. είναι μια οικογενειακή επιχείρηση, που πρωτοπορεί στην κατασκευή γεωργικών μηχανημάτων. Ξεκίνησε ως ιδέα ίδρυσης από δύο αδέρφια με όρεξη και μεράκι στο συγκεκριμένο είδος. Σήμερα η επιχείρηση επαναστατεί στην κατασκευή γεωργικών μηχανημάτων.

Η εταιρεία TSANTZOS, εδώ και χρόνια, χαρακτηρίζεται από την υψηλή αξιοπιστία και ποιότητα των προϊόντων της, παρέχοντας άμεση εξυπηρέτηση. Από το 1984, ειδικεύεται στη κατασκευή συστημάτων φιλτραρίσματος νερού. Σταδιακά επεκτάθηκε και στη κατασκευή ανέμης μαζέματος και απλώματος διαφόρων μεγεθών, ενώ τα τελευταία χρόνια εξειδικεύεται και στη κατασκευή δενδροκομικών προϊόντων στις πλατφόρμες συγκομιδής και κλαδέματος.

Στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις έκτασης 1200 τ.μ., διατίθεται εξοπλισμός τελευταίας τεχνολογίας, με σύγχρονες ηλεκτροκολλήσεις, ρομποτικά μηχανήματα, τórνοι, στράντζα, ψαλίδι και άλλος πρόσθετος μηχανολογικός εξοπλισμός υψηλής ποιότητας.

Στόχος της εταιρείας είναι η συνεχής εξέλιξη και η πλήρης κατάρτιση και ενημέρωση στο χώρο των γεωργικών μηχανημάτων, προκειμένου να βρίσκεται σε θέση να αναλάβει κάθε νέα πρόκληση. Για αυτό πολύ συχνή είναι η παρακολούθηση σεμιναρίων και εκθέσεων, που διεκπεραιώνονται εντός αλλά και εκτός Ελλάδος.

Η Τσάντζος Ο.Ε. είναι γνωστή για την ποιότητα και την αξιοπιστία των προϊόντων της στον τομέα των γεωργικών μηχανημάτων. Από την ίδρυσή της το 1984, η εταιρεία έχει εξελιχθεί σημαντικά, επενδύοντας σε σύγχρονο εξοπλισμό και διαδικασίες παραγωγής. Οι κύριες κατηγορίες προϊόντων περιλαμβάνουν:

Συστήματα Φίλτρασης Νερού, Ανέμες, Δενδροκομικά Μηχανήματα, Κλαδοσυλλέκτες.

Η εταιρεία διακρίνεται για την εξειδικευμένη υποστήριξή της στους πελάτες, με τεχνική βοήθεια που είναι διαθέσιμη σε όλη την Ελλάδα. Το προσωπικό της, με πολυάριθμες γνώσεις και εμπειρίες, είναι ικανό να αναπτύξει ειδικές κατασκευές που καλύπτουν τις μοναδικές ανάγκες των πελατών(<https://tsantzios.gr/proionta/platformes-skales/>).

Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω η εταιρεία δημιουργήθηκε από δύο αδέρφια, γνώστες του συγκεκριμένου αντικειμένου και της τοπικής αγοράς της Λάρισας. Θέλοντας να δώσουν ώθηση στην εταιρεία τους, αποφάσισαν να σχεδιάσουν την διαδοχή της εταιρείας στην επόμενη γενεά.

3.2 Διάδοχη κατάσταση

Ο πρώτος εκ των ιδιοκτητών, τον οποίο θα ονομάσουμε Ν., για να τον ξεχωρίζουμε, έχει δύο διαδόχους τους οποίους θα ονομάσουμε Π. και Σ., είναι και οι δύο αγόρια, και ηλικίας 38 και 40 ετών αντίστοιχα.

Ο διάδοχος Π., είναι απόφοιτος του Τ.Ε.Ι. Λάρισας, στο τμήμα μηχανολόγων μηχανικών, ενώ ταυτόχρονα είναι κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος με ειδικότητα στην οργάνωση παραγωγής. Είναι ενεργό μέλος της επιχείρησης τα τελευταία 5 έτη, ενώ φιλοδοξεί να οδηγήσει την επιχείρηση στο κομμάτι της οργάνωσης παραγωγής ως διάδοχός της με όπλο τα εφόδια που απέκτησε από τις σπουδές του και με την εμπειρία που του προσφέρουν τα 5 έτη που βρίσκεται σε αυτήν. Επιθυμία του να αναπτύξει όσο το δυνατόν καλύτερα την παραγωγή με σύγχρονες πλέον ιδέες και τεχνικές. Σαν έξτρα προσόν του θα λέγαμε ότι εκτός από το μεταπτυχιακό που έχει, είναι και η μεγάλη φιλοδοξία του να οδηγήσει την επιχείρηση σε άλλα μονοπάτια καθώς τον διακρίνει και η ηγετική μορφή που κατέχει στην επιχείρηση που εργάζεται τα τελευταία 5 έτη. Ο διάδοχος Π., βλέπουμε ότι μπορεί να αποδεχτεί τους άλλους 3 διαδόχους καθώς εκτός από αυτό είναι ξαδέλφια και φίλοι πάνω απ' όλα. Το πιο βασικό είναι ότι και με τους άλλους 3 διαδόχους είναι μαζί στην επιχείρηση για κάποιο διάστημα. Έτσι όποιες αντιρρήσεις και υπεκφυγές υπήρχαν όλες συζητήθηκαν από κοινού και μπορούν να βλέπουν το μέλλον αισιόδοξα και οι 4 στην επιχείρηση. Όσον αφορά την σχέση του με τους ιδιοκτήτες είναι καλή και υπάρχει σεβασμός ως προς το πρόσωπό τους. Κάποιες μικρές διαφωνίες που υπήρξαν οφείλονται κατά κύριο λόγο στις διαφορετικές τους αντιλήψεις, καθώς υπάρχει η διαφορά ηλικίας, αλλά και αυτές με συζήτηση λύθηκαν. Άρα μπορούμε να πούμε ότι η σχέση του διαδόχου Π. με τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης είναι αρκετά καλή. Να αναφέρουμε ότι ο διάδοχος Π., είναι άγαμος.

Ο δεύτερος στη σειρά διάδοχος, τον οποίο και ονομάσαμε Σ., είναι απόφοιτος του Τ.Ε.Ι. Λάρισας, στο τμήμα τεχνολόγων γεωπονίας, ενώ ταυτόχρονα είναι κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος με ειδικότητα στην άρδευση καλλιέργειας. Είναι ενεργό μέλος της επιχείρησης

τα τελευταία 4 έτη, ενώ φιλοδοξεί να γίνει επίσημα διάδοχος αυτής, ώστε να μπορεί να εφαρμόσει στην επιχείρηση αυτά που απέκτησε από τις σπουδές του. Επιθυμία του να αναπτύξει όσο το δυνατόν καλύτερα την παραγωγική διαδικασία με σύγχρονες τάσεις και ιδέες στο γεωργικό κομμάτι το οποίο και κατασκευάζει και εμπορεύεται η επιχείρηση. Σαν έξτρα προσόν του θα λέγαμε ότι εκτός από το μεταπτυχιακό που έχει επάνω στην άρδευση, είναι και η όρεξη και η θέλησή του να εφαρμόσει νέες τεχνολογίες και ιδέες πάνω στο γεωργικό κομμάτι. Εκτός από το μεταπτυχιακό του, παρακολούθησε με επιτυχία και σεμινάριο διοίκησης επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα αυτό να του δίνει ώθηση να κυνηγήσει το όνειρό του, το οποίο δεν είναι άλλο από το να διοικεί την επιχείρηση σε αυτό που ξέρει καλά να κάνει. Σε αντίθεση με τον διάδοχο Π., δεν σκέφτεται να αναλάβει ηγετικό ρόλο στην επιχείρηση, απλά θέλει με τις γνώσεις του να την καθοδηγήσει με σίγουρα βήματα. Ο διάδοχος Σ., βλέπουμε ότι και αυτός μπορεί να αποδεχτεί τους άλλους 3 διαδόχους καθώς είναι ξαδέλφια και φίλοι πάνω απ' όλα. Το πιο βασικό πλεονέκτημά του σε σχέση με τους άλλους 3 διαδόχους είναι ότι δεν σκέφτεται την αρχηγία στην επιχείρηση επειδή είναι χαμηλών τόνων με εκτίμηση και σεβασμό προς τους γύρω του. Έτσι όποιες αντιρρήσεις και υπεκφυγές υπήρχαν όλες συζητήθηκαν από κοινού και μπορούν να βλέπουν το μέλλον αισιόδοξα και οι 4 στην επιχείρηση. Όσον αφορά την σχέση του με τους ιδιοκτήτες είναι θα λέγαμε άριστη, διότι η υπομονή που τον διακρίνει τον κάνει να οπισθοχωρεί σε όλες τις διαφωνίες στρατηγικής που υπήρξαν τόσο με τους 2 ιδιοκτήτες, όσο και με τους άλλους 3 διαδόχους. Άρα μπορούμε να πούμε ότι η σχέση του διαδόχου Σ. με τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης είναι άριστη. Να αναφέρουμε επίσης ότι ο διάδοχος Σ., είναι άγαμος.

Ο δεύτερος εκ των ιδιοκτητών, τον οποίο θα ονομάσουμε Α., για να τον ξεχωρίζουμε, έχει δύο διαδόχους τους οποίους θα ονομάσουμε Δ. και Κ., είναι και οι δύο αγόρια, και ηλικίας 28 και 32 ετών αντίστοιχα.

Ο διάδοχος Δ., είναι απόφοιτος του Τ.Ε.Ι. Λάρισας, στο τμήμα μηχανολόγων μηχανικών, ενώ ταυτόχρονα είναι κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος με ειδικότητα στην πιστοποίηση ποιότητας. Είναι ενεργό μέλος της επιχείρησης τα 3 τελευταία έτη, ενώ φιλοδοξεί να μεθοδεύσει την παραγωγή με πιστοποιητικό ποιότητας σε κάθε προϊόν που παράγει η επιχείρηση. Γνώστης της ποιότητας στην παραγωγική διαδικασία ξέρει ότι αυτό το κομμάτι δεν είναι καθόλου εύκολο και δεν μπορεί να γίνει από τη μία μέρα στην άλλη. Στηρίζει όμως την αισιόδοξία του στους άλλους 3 διαδόχους, οι οποίοι φαίνεται ότι έχουν μεγαλύτερη εμπειρία από αυτόν. Μέχρι στιγμής στα 3 έτη που βρίσκεται ενεργά στην επιχείρηση τα πάει

περίφημα και κατόρθωσε να οδηγήσει τη ρότα της επιχείρησης προς αυτή την πλευρά. Επιθυμία του να μπορέσει να αναλάβει το εύλογο αυτό κομμάτι της επιχείρησης και να μπορέσει να φέρει εις πέρας το έργο αυτό που διάλεξε. Σαν έξτρα προσόν του θα λέγαμε ότι εκτός από το μεταπτυχιακό που έχει, είναι και το ταλέντο που διαθέτει ως ηγέτης της παραγωγικής διαδικασίας. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο ότι θέλησε να αποκτήσει μεταπτυχιακό δίπλωμα με ειδίκευση στην ποιότητα των προϊόντων. Ο διάδοχος Δ., βλέπουμε ότι καθότι Βενιαμίν της επιχείρησης δεν του είναι δύσκολο να κάνει πίσω σε όποιες αντιρρήσεις και διαφωνίες υπάρχουν. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι μπορεί να αποδεχτεί τους άλλους 3 διαδόχους, καθότι τα πάει περίφημα μαζί τους. Όσον αφορά την σχέση του με τους ιδιοκτήτες είναι καλή και υπάρχει σεβασμός ως προς το πρόσωπό τους. Άρα μπορούμε να πούμε ότι η σχέση του διαδόχου Δ. με τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης είναι αρκετά καλή. Ο διάδοχος Δ., είναι και αυτός άγαμος.

Ο τελευταίος τέταρτος στη σειρά εκ των διαδόχων τον οποίο θα τον ονομάσουμε Κ., είναι απόφοιτος πανεπιστημιακής εκπαίδευσης στο οικονομικό τμήμα του πανεπιστημίου του Βόλου, ενώ ταυτόχρονα είναι κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος με ειδικότητα στην οικονομοτεχνική μελέτη μιας επιχείρησης. Είναι ενεργό μέλος της επιχείρησης τα τελευταία 4 έτη, ενώ φιλοδοξεί να γίνει επίσημα διάδοχος αυτής, ώστε να μπορεί να εφαρμόσει στην επιχείρηση αυτά που απέκτησε από τις σπουδές του. Επιθυμία του να ηγηθεί του οικονομικού τομέα της επιχείρησης προσφέροντας λύσεις και ιδέες πάνω σε αυτό. Θέλει ταυτόχρονα να οργανώσει το λογιστήριο μέσα στην επιχείρηση για να μπορεί ο ίδιος να ελέγχει την οικονομική κατάσταση της εταιρείας. Ξέρει ότι το έργο του είναι δύσκολο, αλλά όχι ακατόρθωτο διότι με υποστηρικτές τους άλλους διαδόχους μπορεί να το πετύχει. Σαν έξτρα προσόν του θα λέγαμε ότι εκτός από το μεταπτυχιακό που έχει επάνω στο οικονομικό κομμάτι είναι και η όρεξη και η θέλησή του να εφαρμόσει δεδομένα και ιδέες πάνω στο λογιστικό κομμάτι. Εκτός από το μεταπτυχιακό του, παρακολούθησε με επιτυχία και λογιστικό σεμινάριο με αποτέλεσμα αυτό να του δίνει ώθηση να κυνηγήσει το όνειρό του. Ο διάδοχος Κ., βλέπουμε ότι και αυτός μπορεί να αποδεχτεί τους άλλους 3 διαδόχους καθώς είναι ξαδέλφια και φίλοι πάνω απ' όλα. Το πιο βασικό πλεονέκτημά του σε σχέση με τους άλλους 3 διαδόχους είναι ότι δεν βρίσκεται στην παραγωγική διαδικασία, αλλά ο τομέας του είναι τελείως διαφορετικός, οπότε και δεν μπλέκεται με τους άλλους 3. Έτσι όποιες αντιρρήσεις και υπεκφυγές υπήρχαν όλες συζητήθηκαν από κοινού και μπορούν να βλέπουν το μέλλον αισιόδοξα και οι 4 στην επιχείρηση. Όσον αφορά την σχέση του με τους ιδιοκτήτες θα λέγαμε ότι είναι αρκετά καλή και όποιες διαφωνίες υπήρξαν λύθηκαν κατόπι συζήτησης.

Άρα μπορούμε να πούμε ότι η σχέση του διαδόχου Κ. με τους ιδιοκτήτες της επιχείρησης είναι άριστη. Ο διάδοχος Κ., είναι επίσης άγαμος.

Εδώ βλέπουμε και το θετικό σε όλη αυτή την προσπάθεια που γίνεται από τους μελλοντικούς διαδόχους. Όλοι τους είναι σύμφωνοι και επιθυμούν να γίνει αυτή η ριζική αλλαγή στην επιχείρηση. Οραματίζονται όλοι μαζί την ημέρα της διαδοχής για να μπορέσουν να εκπληρώσουν το έργο τους. Οι σχέσεις των διαδόχων είναι περισσότερο από άψογες, για το λόγο αυτό και πιστεύουν ότι θα πετύχουν.

Πώς βλέπουν οι διάδοχοι τη θέση τους στην επιχείρηση:

Οι δύο μηχανολόγοι μηχανικοί (Π,Δ) σχεδιάζουν να οδηγούν και να επιβλέπουν την παραγωγική διαδικασία, ο τεχνολόγος γεωπόνος (Σ) να υποστηρίζει με τις γνώσεις του το πελατολόγιο της εταιρείας, που κατά κύριο λόγο αποτελείται από αγρότες γεωργικής εκμετάλλευσης, ο δε τέταρτος των διαδόχων (Κ) να αναλάβει το οικονομικό τμήμα της επιχείρησης.

Πώς βλέπουν οι ιδιοκτήτες τη θέση των διαδόχων στην επιχείρηση:

Ο πρώτος εκ των ιδιοκτητών τον οποίο ονομάσαμε Ν., είναι 64 ετών, με γνώσεις απολυτηρίου γυμνασίου. Παρόλο που δεν είναι αρκετά μορφωμένος μπορεί και διοικεί άψογα την επιχείρηση. Όπλο του η τεράστια εμπειρία του που απέκτησε τα 40 χρόνια που εργάζεται στην επιχείρηση. Δεν αντιμετωπίζει προς το παρόν κάποιο σοβαρό πρόβλημα υγείας, ώστε να τον ωθήσει έξω από αυτήν.

Ο δεύτερος εκ των ιδιοκτητών τον οποίο ονομάσαμε Α., είναι 65 ετών, με γνώσεις και αυτός απολυτηρίου γυμνασίου. Είναι και αυτός με τη σειρά του γνώστης του αντικειμένου και τα πηγαίνουν περίφημα με τον αδελφό του και συνεταίρο του όλα αυτά τα χρόνια. Ούτε αυτός προς το παρόν παρουσιάζει κάποιο σοβαρό πρόβλημα υγείας και η μόνη έξοδος που βλέπει από την επιχείρηση είναι η συνταξιοδότηση.

Οι δύο ιδιοκτήτες της επιχείρησης βλέπουν με καλό μάτι τη διαδικασία της διαδοχής. Ενώ αρχικά φαίνεται να δημιουργεί αρκετά προβλήματα, τελικά επικρατεί η λογική και η σύνεση. Ο κύριος λόγος που αρχικά δημιουργήθηκαν κάποια προβλήματα ήταν οι διαφορετικές αντιλήψεις των διαδόχων έναντι των ιδρυτών της επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα: Οι ιδρυτές της επιχείρησης ήταν κάθετοι στις απόψεις τους ως προς την παραγωγική διαδικασία, αλλά και ως προς την αξιολόγηση του πελατολογίου τους. Θέλουν να βαδίζουν στα σίγουρα, έτσι δεν τόλμησαν ποτέ να κάνουν το μεγάλο βήμα, να αυξήσουν δηλαδή την παραγωγή δαπανώντας αρκετά από τον προϋπολογισμό της επιχείρησης σε νέα τεχνολογικά μηχανήματα παραγωγής. Επακόλουθο ήταν παρόλο που κατασκευάζουν μηχανήματα ποιότητας να μην μπορέσουν να τα εξάγουν .

Σε αντίθεση οι μελλοντικοί διάδοχοι τους οποίους τους διακρίνει η όρεξη για δουλειά, θέλουν να οδηγήσουν την επιχείρηση σε άλλα μονοπάτια, με εξαγωγές προϊόντων και αγορές σύγχρονων μηχανημάτων. Οπλισμένοι με γνώσεις που κατέκτησαν από τις σπουδές τους, θα ήθελαν να κάνουν το επόμενο μεγάλο βήμα. Αυτό τους έφερε αντιμέτωπους με τους ιδιοκτήτες, οι οποίοι θεωρούν ότι επιτυχία είναι να βαδίζεις στα σίγουρα έστω και χαμηλά. Με όπλο την επιμονή τους και με στρατηγικές ιδέες φαίνεται ότι μπορούν να πείσουν τους ιδιοκτήτες να γίνει αυτή η αλλαγή.

Σήμερα μπορούμε να πούμε ότι η επιμονή και οι γνώσεις των διαδόχων έφεραν αποτελέσματα και η επιχείρηση αρχίζει να σχεδιάζει την διαδοχή στη δεύτερη γενεά. Ολοκληρώνοντας την συνοπτική περιγραφή της οικογενειακής επιχείρησης, να πούμε ότι σήμερα οι μελλοντικοί διάδοχοι παρακολουθούν και σχεδιάζουν το επόμενο βήμα της επιχείρησης καταναλώνοντας αρκετές ώρες μέσα σε αυτήν ως μαθητεύομενοι.

3.3 Ανάλυση της παρούσας κατάστασης της εταιρείας

Για την ανάλυση της παρούσας κατάστασης της εταιρείας παραγωγής γεωργικών μηχανημάτων "Τσάντζος Ο.Ε." στη Λάρισα, θα εξετάσουμε διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Η ανάλυση αυτή μπορεί να οργανωθεί σε διαφορετικές ενότητες, όπως η αγορά, ο ανταγωνισμός, η οικονομική κατάσταση, οι εσωτερικές διαδικασίες και η στρατηγική ανάπτυξης. Ακολουθούν τα βασικά σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη:(Wetters, K. 2024).

1. Αγορά και Βιομηχανία

Η αγορά που στηρίζεται η επιχείρηση "Τσάντζος Ο.Ε." επικεντρώνεται ουσιαστικά στην γεωργική καλλιέργεια, οπότε μιλάμε κατεξοχήν για αγρότες στο επάγγελμα. Εκτός όμως από τους αγρότες μερίδιο αγοράς υπάρχει και σε καταστήματα γεωργικής εκμετάλλευσης. Έτσι

υπάρχουν αντιπρόσωποι της εταιρείας σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας που μπορούν και διανέμουν τα προϊόντα που κατασκευάζει η επιχείρηση.

2. Ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός για την επιχείρηση "Τσάντζος Ο.Ε." είναι μεγάλος. Ο λόγος είναι ότι υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις που ασχολούνται με την κατασκευή γεωργικών μηχανημάτων, ειδικότερα στην πόλη της Λάρισας που κατά κόρον είναι γεωργική πόλη. Αυτό που θέλουν να πετύχουν οι διάδοχοι είναι να μπορέσουν να μετριάσουν τον ανταγωνισμό με όπλα τους τον στρατηγικό σχεδιασμό μιας άλλης εποχής για την επιχείρηση. Πιστεύουν απόλυτα ότι μπορούν να το πετύχουν και να την ανεβάσουν σε άλλο επίπεδο.

3. Οικονομική Κατάσταση

Η οικονομική κατάσταση της εταιρείας θα λέγαμε είναι αρκετά καλή. Είναι καθαρή και μπορεί και τακτοποιεί τις υποχρεώσεις της. Πληρώνει τους προμηθευτές της, το εργατικό της προσωπικό και όλα τα πάγια έξοδα που προκύπτουν. Δεν χρειάστηκε να προβεί στην αγορά κάποιου επαγγελματικού δανείου, ενώ υπάρχουν σκέψεις για κάποιο επενδυτικό δάνειο για να μπορέσουν να κάνουν το μεγάλο βήμα που συμβουλεύουν οι διάδοχοι (αγορά σύγχρονων μηχανημάτων, πρόσληψη προσωπικού κ.λ.π.).

4.Εσωτερικές Διαδικασίες

Παραγωγική διαδικασία: Η παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης στηρίζεται στις σύγχρονες ιδέες των μελλοντικών διαδόχων, που όπως βλέπουμε σιγά-σιγά παίρνουν το πάνω χέρι. Με βασικούς συντελεστές τους 2 μηχανολόγους μηχανικούς οδεύει προς το καλύτερο.

Ποιότητα προϊόντων: Με βασικό συντελεστή το μηχανολόγο μηχανικό (Δ) κάτοχο του μεταπτυχιακού διπλώματος της ποιότητας παραγωγής που διαθέτει, η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων έχει βελτιωθεί πάρα πολύ. Βέβαια αυτό είναι μόνο η αρχή, υπάρχει μακρύς δρόμος ακόμη όσον αφορά την εξαγωγή των προϊόντων.

5. Στρατηγική Ανάπτυξης

Στρατηγικοί στόχοι: Οι στρατηγικοί στόχοι που διαθέτει η επιχείρηση εξαντλούνται όλοι στην έλευση των 4 διαδόχων στην επιχείρηση. Με τις ιδέες τους και την επιστημονική τους οξυδέρκεια μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα ότι η επιχείρηση "Τσάντζος Ο.Ε.", μελλοντικά

θα τεκμηριώσει τους στόχους που έθεσε. Παρακάτω θα αναφέρουμε κάποιους από τους στόχους που έθεσε η επιχείρηση με ορίζοντα την επόμενη πενταετία:

- Αύξηση της παραγωγής,
- Αγορά σύγχρονων μηχανημάτων,
- Αύξηση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων,
- Επέκταση των ιδιοκτητιών εγκαταστάσεων,
- Εξαγωγές των παραγόμενων προϊόντων,
- Προώθηση καινοτόμων προϊόντων,
- Αύξηση του τζίρου παραγωγής.

6. Καινοτομία

Η καινοτομία είναι κάτι που προβληματίζει αυτή την στιγμή την επιχείρηση. Ενώ υπήρχαν σκέψεις από παλιά για καινοτόμες κατασκευές, ποτέ δεν εκπληρώθηκαν. Υπάρχει όμως αισιοδοξία με την έλευση των διαδόχων το όραμα να γίνει πραγματικότητα (Taylor, & Jones, 2021).

7. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες

Κανονισμοί και επιδοτήσεις: Η επιχείρηση χωλαίνει σε αυτό το κομμάτι, δεν μπόρεσε να πάρει για διάφορους λόγους που σκόπιμα δεν αναφέρονται ποτέ κάποια επιδότηση, που θα την βοηθούσε στο οικονομικό της κομμάτι.

Βιωσιμότητα: Τα προϊόντα που κατασκευάζει η επιχείρηση είναι φιλικά προς το περιβάλλον. Η παραγωγική διαδικασία στηρίζεται στους αυστηρούς νόμους περί προστασίας του περιβάλλοντος.

3.4 Ανάλυση SWOT (Δυνατά σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές) της επιχείρησης

Η εταιρεία Τσάντζος Ο.Ε. όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, ιδρύθηκε το 1984 στη Λάρισα από τα δύο αδέρφια Τσάντζου Α. και Ν. Ως αντικείμενο αρχικά είχε την παραγωγή φίλτρου νερού και αργότερα επεκτάθηκε σε ολοκληρωμένη βιοτεχνία παραγωγής γεωργικών μηχανημάτων όπου και εδραιώθηκε σε κύρια της περιοχής.

Η Επιχείρηση αυτή τη στιγμή απασχολεί 10 εργαζόμενους, συμπεριλαμβανομένων και των μελλοντικών διαδόχων ως προς την παραγωγική τους δραστηριότητα. Παρακάτω γίνεται μια συνοπτική περιγραφή της ανάλυσης SWOT της επιχείρησης.

Δυνατά και αδύναμα σημεία διαδοχής της επιχείρησης Τσάντζος Ο.Ε.

Strengths(Δυνάμεις):

1. Το επιτυχημένο όνομα της οικογενειακής επιχείρησης, καθώς εμπνέει εμπιστοσύνη στο αγοραστικό κοινό και της εξασφαλίζει μεγάλο μερίδιο της αγοράς.
2. Το γεγονός ότι η επιχείρηση έχει διάδοχη κατάσταση και συνειδητοποιεί πως χρειάζεται πλάνο διαδοχής.
3. Η εμπιστοσύνη των προμηθευτών είναι εξασφαλισμένη ήδη από την προηγούμενη γενιά ιδιοκτησίας – διοίκησης.
4. Η πείρα και η γνώση των ιδιοκτητών μεταλαμπαδεύεται στο διάδοχο και τον αποτρέπει από επιπόλαια λάθη.
5. Οι διάδοχοι λόγω του νεαρού της ηλικίας τους και των αντίστοιχων σπουδών τους έχουν υψηλότερα ποσοστά ενασχόλησης με την καινοτομία και με νέες μεθόδους. Έτσι μπορούν να κατευθύνουν την επιχείρηση σε εξαγωγές προϊόντων, το οποίο όπως μας δηλώνουν οι μελλοντικοί διάδοχοι είναι όνειρο ζωής.

Weaknesses (Αδυναμίες):

1. Η δύσκολη οικονομική περίοδος που διανύει η Ελλάδα, από το έτος 2008 μέχρι και σήμερα, έχει επηρεάσει τις επιχειρήσεις και τη δυνατότητά τους να ανταποκρίνονται σωστά στις πληρωμές των προμηθευτών και των υπαλλήλων τους, δυσχεραίνοντάς τες στην κατάρτιση ενός αποτελεσματικού προγράμματος ταμειακών ροών, καθώς επίσης και στην ανάπτυξη της επιχείρησης αναζητώντας διαρκώς προγράμματα χρηματοδότησης.
2. Η αδυναμία να τεκμηριωθεί κάποιο χρηματοδοτούμενο πρόγραμμα που θα βοηθούσε σε επένδυση ως προς την επιχείρηση.

Opportunities (Ευκαιρίες):

- 1.Εξαγωγή των προϊόντων κατασκευής της επιχείρησης.
- 2.Επένδυση αγοράς σύγχρονων μηχανημάτων με χρηματοδοτούμενο πρόγραμμα.

Threats (Απειλές):

1. Η σημαντικότερη απειλή για όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις της χώρας και για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, είναι το δυσμενές οικονομικό και επιχειρηματικό πλαίσιο λειτουργίας.
- 2.Ο έντονος ανταγωνισμός ιδίων επιχειρήσεων δημιουργεί προβλήματα επιβίωσης στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

3.5 Ανάλυση PESTEL για την Τσάντζος Ο.Ε.

Πολιτικο-Νομικοί Παράγοντες

- Κυβερνητική Πολιτική: Οι επιδοτήσεις από την Ε.Ε. στον αγροτικό τομέα (π.χ. Κοινή Αγροτική Πολιτική - ΚΑΠ) επηρεάζουν θετικά τη ζήτηση για γεωργικά μηχανήματα. Ωστόσο, η πολιτική αστάθεια ή οι αλλαγές στις προτεραιότητες μπορούν να δημιουργήσουν αβεβαιότητα.
- Νομοθεσία Προστασίας Περιβάλλοντος: Οι αυστηρότερες κανονιστικές απαιτήσεις για τις εκπομπές ρύπων από γεωργικά μηχανήματα επιβάλλουν στην εταιρεία την παραγωγή φιλικών προς το περιβάλλον προϊόντων.
- Φορολογικό Σύστημα: Το ελληνικό φορολογικό πλαίσιο, ιδιαίτερα οι φόροι σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, επηρεάζει την κερδοφορία. Παράλληλα, οι ελαφρύνσεις για πράσινες επενδύσεις μπορεί να ενισχύσουν την ανάπτυξη.

Οικονομικοί Παράγοντες

- Προοπτικές Εξέλιξης του ΑΕΠ: Η οικονομική ανάπτυξη επηρεάζει τη δυνατότητα των αγροτών να επενδύσουν σε σύγχρονο εξοπλισμό.

- Ύψος Πληθωρισμού: Ο πληθωρισμός αυξάνει το κόστος παραγωγής και τις τιμές των προϊόντων, γεγονός που μπορεί να περιορίσει τη ζήτηση.
- Επιτόκια Δανεισμού: Τα υψηλά επιτόκια δυσχεραίνουν τη χρηματοδότηση των πελατών για την αγορά μηχανημάτων.

Κοινωνικοί Παράγοντες

- Κοινωνικές Αλλαγές: Η γήρανση του αγροτικού πληθυσμού και η μείωση της ενασχόλησης των νέων στον πρωτογενή τομέα περιορίζουν τη ζήτηση για παραδοσιακά μηχανήματα, αλλά δημιουργούν ανάγκες για αυτόματα και εύχρηστα μηχανήματα.
- Περιβαλλοντική Συνείδηση: Η αυξανόμενη ανησυχία για την ποιότητα των τροφίμων και την ασφάλεια προάγει τη ζήτηση για καινοτόμα, βιώσιμα μηχανήματα, όπως πλατφόρμες συγκομιδής που περιορίζουν την κατανάλωση ενέργειας.

Τεχνολογικοί Παράγοντες

- Αυτοματισμοί και Ρομποτική: Η Τσάντζος Ο.Ε. επωφελείται από τη χρήση τεχνολογιών αιχμής, όπως ρομποτικού εξοπλισμού στις γραμμές παραγωγής, αλλά και την ανάπτυξη καινοτόμων γεωργικών εργαλείων.
- Ψηφιακά Κανάλια Προβολής και Διανομής: Η αξιοποίηση της ιστοσελίδας της εταιρείας και των κοινωνικών δικτύων μπορεί να ενισχύσει την αναγνωρισιμότητα και τις πωλήσεις.
- Έρευνα & Ανάπτυξη (R&D): Οι συνεχείς επενδύσεις της εταιρείας σε έρευνα και ανάπτυξη νέων μηχανημάτων (π.χ. δένδροκομικά προϊόντα) ενισχύουν την ανταγωνιστικότητά της.

Περιβαλλοντικοί Παράγοντες

- Περιβαλλοντική Νομοθεσία: Οι ευρωπαϊκές απαιτήσεις για μείωση των εκπομπών ρύπων και την προστασία των φυσικών πόρων καθιστούν την πράσινη τεχνολογία βασικό πυλώνα της στρατηγικής της Τσάντζος Ο.Ε.

- Κλιματική Αλλαγή: Οι κλιματολογικές αλλαγές επηρεάζουν την αγροτική παραγωγή, αυξάνοντας τη ζήτηση για εξοπλισμό που μπορεί να λειτουργεί αποδοτικά σε δύσκολες περιβαλλοντικές συνθήκες.

3.6 Αξίες και όραμα της επιχείρησης

Οι αξίες της επιχείρησης είναι οι εξής:

1. Ακεραιότητα και Ειλικρίνεια

Η εταιρεία στηρίζει τη φήμη της στην ακεραιότητα, τη διαφάνεια και την απόλυτη ειλικρίνεια στις συναλλαγές της με πελάτες και συνεργάτες.

2. Ποιότητα και Αξιοπιστία

Η προσήλωση στην παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων και η συνέπεια στις συμφωνίες της καθιστούν την Τσάντζος Ο.Ε. έναν αξιόπιστο συνεργάτη στον τομέα των γεωργικών μηχανημάτων.

3. Καινοτομία και Εξέλιξη

Δέσμευση για συνεχή εκσυγχρονισμό και ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στην παραγωγή, ανταποκρινόμενη στις αυξανόμενες ανάγκες της αγοράς.

4. Σεβασμός και Υποστήριξη Πελατών

Προτεραιότητα στις ανάγκες των πελατών, με εξατομικευμένες λύσεις και υποστήριξη πριν και μετά την πώληση, ενισχύοντας τις μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης.

5. Αειφορία και Περιβαλλοντική Ευθύνη

Προστασία του περιβάλλοντος με φιλικές προς τη φύση διαδικασίες παραγωγής, διατηρώντας τη βιωσιμότητα στο επίκεντρο της λειτουργίας της.

Το όραμα της Τσάντζος Ο.Ε. είναι να παραμείνει ηγέτιδα δύναμη στον τομέα των γεωργικών μηχανημάτων, συνδυάζοντας την παράδοση με τη σύγχρονη τεχνολογία. Στόχος της είναι να προσφέρει καινοτόμα προϊόντα υψηλής ποιότητας που ανταποκρίνονται στις

ανάγκες των πελατών, ενισχύοντας παράλληλα τη θέση της στην ελληνική και διεθνή αγορά. Η επιχείρηση επιδιώκει να επενδύει συνεχώς στη βελτίωση των διαδικασιών και των υπηρεσιών της, συμβάλλοντας στη βιώσιμη ανάπτυξη του αγροτικού τομέα, ενώ παράλληλα στηρίζει τις τοπικές κοινωνίες μέσω της δημιουργίας ευκαιριών και της παροχής αξιόπιστων λύσεων για τους πελάτες της.

3.7 Προτάσεις για την Ομαλή Μετάβαση στη Διαδοχή

Η διαδοχή σε μια οικογενειακή επιχείρηση, όπως η Τσάντζος Ο.Ε., απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και οργάνωση, ώστε να εξασφαλιστεί η συνέχεια και η ανάπτυξη της εταιρείας. Προτείνεται η υιοθέτηση μιας στρατηγικής προσέγγισης που θα περιλαμβάνει τα παρακάτω:

1. *Χρονοδιάγραμμα Αποχώρησης:* Η αποχώρηση των δύο ιδιοκτητών να προγραμματιστεί σε ορίζοντα 8 ετών. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους διαδόχους να αναλάβουν σταδιακά καθήκοντα, αποκτώντας εμπειρία και αυτοπεποίθηση, ενώ παράλληλα οι ιδιοκτήτες μπορούν να διασφαλίσουν την ομαλή μεταφορά γνώσεων και εμπειρίας.
2. *Καθορισμός Ρόλων και Ευθυνών:* Κάθε διάδοχος να αναλάβει συγκεκριμένο τομέα ευθύνης, όπως έχει ήδη καθοριστεί. Οι μηχανολόγοι να επικεντρωθούν στην παραγωγή, ο γεωπόνος στη διαχείριση του πελατολογίου και ο οικονομολόγος στον οικονομικό τομέα. Ο σαφής διαχωρισμός καθηκόντων θα αποτρέψει συγκρούσεις και θα ενισχύσει την αποδοτικότητα.
3. *Σταδιακή Μεταφορά Ευθυνών:* Οι διάδοχοι να αναλαμβάνουν αυξημένες αρμοδιότητες σταδιακά, ξεκινώντας με μικρότερες αποφάσεις και φτάνοντας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, ώστε να είναι πλήρως έτοιμοι για την ανάληψη ηγετικών ρόλων.
4. *Εκπαίδευση και Καθοδήγηση:* Οι ιδιοκτήτες να λειτουργούν ως μέντορες, παρέχοντας συνεχή υποστήριξη και καθοδήγηση στους διαδόχους. Επιπλέον, οι διάδοχοι μπορούν να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα για να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους.

5. *Συνεργασία και Επικοινωνία*: Τακτικές συναντήσεις μεταξύ ιδιοκτητών και διαδόχων, καθώς και μεταξύ των ίδιων των διαδόχων, θα εξασφαλίσουν την ομαλή συνεργασία και τη διαχείριση πιθανών διαφωνιών.

Με την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής, η επιχείρηση μπορεί να διασφαλίσει ότι η διαδοχή θα είναι μια οργανωμένη και επιτυχημένη διαδικασία, επιτρέποντας στους ιδρυτές να παραδώσουν την ηγεσία με σιγουριά και στους διαδόχους να συνεχίσουν το έργο τους με δυναμισμό και ενθουσιασμό.

3.8 Προτάσεις δημιουργίας Πολιτικής Διαδοχής

Συνιστούμε η εταιρία να ακολουθήσει τη δημιουργία Πολιτικής Διαδοχής με βασικά σημεία τα εξής:

1. Αξιολόγηση αναγκών, εντοπισμός κρίσιμων ρόλων, ανάλυση δεξιοτήτων που απαιτούνται

Για την εταιρεία Τσάντζος Ο.Ε., οι κρίσιμοι ρόλοι που διασφαλίζουν την αποτελεσματική λειτουργία και την επιτυχία της επιχείρησης είναι οι εξής:

1. Διευθυντής Παραγωγής, θα πρέπει να υπάρχει διευθυντής παραγωγής, τον ρόλο αυτό θα τον αναλάβει ο διάδοχος Π., ο οποίος μεταξύ των άλλων θα είναι:
 - Υπεύθυνος για την επίβλεψη και τον συντονισμό της παραγωγικής διαδικασίας.
 - Θα διασφαλίζει την ποιότητα των προϊόντων και την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων.
 - Θα προτείνει και εφαρμόζει καινοτόμες τεχνολογίες για τη βελτίωση της παραγωγής.
2. Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας, το ρόλο αυτό θα τον αναλάβει ο διάδοχος Δ., ο οποίος μεταξύ των άλλων θα:
 - Επιβλέπει την εφαρμογή διαδικασιών πιστοποίησης ποιότητας.
 - Διαχειρίζεται ελέγχους ποιότητας σε όλα τα στάδια της παραγωγής.

- ο Εξασφαλίζει τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και τις απαιτήσεις της αγοράς.
3. Διευθυντής Οικονομικού Τμήματος, το ρόλο αυτό θα τον αναλάβει ο διάδοχος Κ., ο οποίος και θα:
- ο Διαχειρίζεται τα οικονομικά της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων του προϋπολογισμού, της φορολογίας και της ρευστότητας.
 - ο Παρέχει οικονομικές αναλύσεις για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.
 - ο Οργανώνει το λογιστήριο και παρακολουθεί τις ταμειακές ροές.
4. Υπεύθυνος Πωλήσεων και Marketing, το ρόλο αυτό θα τον αναλάβει ο διάδοχος Σ., ο οποίος θα:
- ο Επεκτείνει το πελατολόγιο μέσω στρατηγικών πωλήσεων.
 - ο Υλοποιεί πλάνα για την προώθηση των προϊόντων, με στόχο τη διείσδυση σε νέες αγορές.
 - ο Διαχειρίζεται τη σχέση με τους πελάτες και θα ενισχύει την εμπιστοσύνη τους στην εταιρεία.
5. Τεχνικός Σύμβουλος και Υποστήριξη Πελατών, ο ρόλος του διαδόχου Σ., θα είναι διπλός για το λόγο ότι θα αναλάβει και αυτό το ρόλο, που μεταξύ των άλλων θα:
- ο Παρέχει εξειδικευμένες τεχνικές συμβουλές στους πελάτες (κυρίως αγρότες).
 - ο Υποστηρίζει την εγκατάσταση και τη συντήρηση των μηχανημάτων.
 - ο Λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ του τμήματος παραγωγής και των αναγκών των πελατών.

Αυτοί οι ρόλοι, με κατάλληλα καταρτισμένους ανθρώπους, είναι κρίσιμοι για την εύρυθμη λειτουργία, την καινοτομία, και τη στρατηγική ανάπτυξη της εταιρείας.

Ακολουθεί πίνακας με την προτεινόμενη κατανομή των κρίσιμων ρόλων στην επιχείρηση Τσάντζος Ο.Ε., με βάση τις γνώσεις, την εμπειρία και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων για κάθε διάδοχο:

Πίνακας 1. (Κατανομή των κρίσιμων ρόλων στην επιχείρηση)

Ρόλος	Διάδοχος	Γνώσεις	Εμπειρία	Συμμετοχή σε Λήψη Αποφάσεων
Διευθυντής Παραγωγής	Π.	Απόφοιτος Μηχανολόγων Μηχανικών, Μεταπτυχιακό στην Οργάνωση Παραγωγής	5 χρόνια εμπειρίας στην επιχείρηση	Σημαντική, λόγω ηγετικών ικανοτήτων και οργανωτικής εμπειρίας
Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας	Δ.	Απόφοιτος Μηχανολόγων Μηχανικών, Μεταπτυχιακό στην Πιστοποίηση Ποιότητας	3 χρόνια εμπειρίας στην επιχείρηση	Μεσαία, σε θέματα ποιότητας και εσωτερικών διαδικασιών
Διευθυντής Οικονομικού Τμήματος	Κ.	Απόφοιτος Οικονομικών Επιστημών, Μεταπτυχιακό στις Οικονομοτεχνικές Μελέτες	4 χρόνια εμπειρίας στην επιχείρηση	Υψηλή, για τη στρατηγική διαχείριση των οικονομικών
Υπεύθυνος Πωλήσεων και Marketing	Σ.	Απόφοιτος Τεχνολόγων Γεωπονίας, Μεταπτυχιακό στην Άρδευση Καλλιέργειας	4 χρόνια εμπειρίας στην επιχείρηση	Μεσαία, κυρίως στη διαχείριση πελατολογίου
Τεχνικός Σύμβουλος και Υποστήριξη Πελατών	Σ.	Εξειδικευμένες γνώσεις γεωπονίας, εμπειρία στη διαχείριση αναγκών πελατολογίου	4 χρόνια εμπειρίας στην επιχείρηση	Περιορισμένη, με εστίαση στη βελτίωση των σχέσεων με πελάτες

Σχόλια:

- Ο Π. είναι ιδανικός για τη διαχείριση της παραγωγής λόγω της οργανωτικής του ικανότητας και της εμπειρίας του στα διαδικαστικά της επιχείρησης.
- Ο Δ., ως ειδικός στην ποιότητα, θα επικεντρωθεί στη διασφάλιση της αξιοπιστίας και της συμμόρφωσης των προϊόντων.
- Ο Κ., με την εμπειρία του στα οικονομικά, αναλαμβάνει τον κρίσιμο ρόλο της οικονομικής διαχείρισης, με σκοπό τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

- Ο Σ. έχει διπλό ρόλο στην επιχείρηση, να στηρίζει το πελατολόγιο με τις γεωπονικές γνώσεις του και να συμμετέχει σε πωλήσεις και marketing, δίνοντας έμφαση στις σχέσεις με τους πελάτες.

Αυτός ο διαχωρισμός εξασφαλίζει τη σαφή κατανομή ευθυνών και τη συνεργασία μεταξύ των διαδόχων.

2. Ηγέτης-Ηγεσία

Για την ηγεσία της εταιρείας Τσάντζος Ο.Ε., προτείνεται ένα ευέλικτο και συνεργατικό σχήμα ηγεσίας που θα επιτρέπει την ομαλή μετάβαση στη νέα γενιά, προωθώντας ταυτόχρονα την καινοτομία και την αποτελεσματική διοίκηση. Ο ιδανικός υποψήφιος για τον ηγετικό ρόλο θα μπορούσε να διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στη διαχείριση, με παράλληλη συνεργασία όλων των διαδόχων για την κάλυψη κρίσιμων τομέων.

Πρόταση Σχήματος Ηγεσίας

Το προτεινόμενο σχήμα περιλαμβάνει:

1. Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.) με Πρόεδρο:

- Ο Π., ως ο πλέον έμπειρος και οργανωτικός διάδοχος, μπορεί να αναλάβει τον ρόλο του Προέδρου, επικεντρώνοντας την προσπάθεια στην παραγωγική διαδικασία και τη συνολική στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας.
- Το Δ.Σ. θα αποτελείται από όλους τους διαδόχους, οι οποίοι θα έχουν προκαθορισμένες αρμοδιότητες, ώστε να διασφαλίζεται η συλλογικότητα και η αλληλοσυμπλήρωση.

2. Κατανομή Κρίσιμων Ρόλων στο Δ.Σ.:

- Πρόεδρος (Π.): Ηγείται της στρατηγικής και της παραγωγικής διαδικασίας.
- Υπεύθυνος Οικονομικών (Κ.): Διαχειρίζεται τον οικονομικό προγραμματισμό και την ανάλυση.
- Υπεύθυνος Ποιότητας (Δ.): Επικεντρώνεται στη διασφάλιση ποιότητας και πιστοποιήσεων.

- Υπεύθυνος Πωλήσεων και Πελατολογίου (Σ.): Αναπτύσσει το πελατολόγιο και νέες αγορές (Koller, 2024).

3. Δυναμική Μεταβατική Περίοδος:

- Το Δ.Σ. θα συνεργάζεται στενά με τους ιδρυτές κατά την πρώτη περίοδο μετάβασης, ώστε να αξιοποιηθεί η εμπειρία των ιδρυτών και να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη των εργαζομένων και του πελατολογίου.

Πίνακας 2. (Ιδανικό προφίλ υποψηφίου για τον ρόλο του προέδρου)

ΙΔΑΝΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ ΓΙΑ ΤΟΝ ΡΟΛΟ ΤΟΥ ΠΡΟΕΔΡΟΥ

Χαρακτηριστικό	Περιγραφή
Ηγετικές Δεξιότητες	Ικανότητα στρατηγικής σκέψης, καθοδήγησης ομάδων και λήψης κρίσιμων αποφάσεων.
Γνώσεις και Εκπαίδευση	Εξειδίκευση στη διοίκηση και την παραγωγή, υποστηριζόμενη από μεταπτυχιακές σπουδές και εμπειρία.
Εμπειρία	Ενεργή συμμετοχή στην παραγωγική διαδικασία και συνεργασία με όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.
Σχέσεις με Εργαζομένους	Εμπιστοσύνη και ανοιχτή επικοινωνία με το προσωπικό.
Όραμα και Φιλοδοξία	Ικανότητα να ενσωματώνει καινοτομίες, διατηρώντας παράλληλα τις βασικές αρχές της εταιρείας.

Αυτό το σχήμα ηγεσίας, στηριζόμενο στη συνεργασία και τις εξειδικευμένες δεξιότητες, θα διασφαλίσει την επιτυχία και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης στο μέλλον.

3.Πλάνο ανάπτυξης ταλέντων και εκπαίδευσης διαδόχων

1. Εκπαιδευτικά Προγράμματα και Εξειδίκευση

- Συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας για τη συμμετοχή των διαδόχων σε προγράμματα που εστιάζουν στη διοίκηση επιχειρήσεων, την καινοτομία και τη διαχείριση της παραγωγής.
- Παρακολούθηση σεμιναρίων και workshops από εκπαιδευτικά κέντρα στη Λάρισα, σχετικά με την πιστοποίηση ποιότητας, την οργάνωση παραγωγής και τη χρήση νέων τεχνολογιών στη γεωργία.

2. Mentoring και Καθοδήγηση

- Οι ιδρυτές της εταιρείας να λειτουργούν ως μέντορες, μεταφέροντας εμπειρίες και γνώσεις από την πρακτική διαχείριση της επιχείρησης.
- Εξωτερικοί σύμβουλοι ή coaches μπορούν να προσφέρουν εξειδικευμένη καθοδήγηση στις δεξιότητες ηγεσίας και στρατηγικού σχεδιασμού.

3. Συμμετοχή σε Διεθνείς και Τοπικές Εκθέσεις

- Ενθάρρυνση της συμμετοχής των διαδόχων σε εκθέσεις όπως η Agrotica στη Θεσσαλονίκη ή άλλες κλαδικές εκθέσεις γεωργικών μηχανημάτων. Αυτό παρέχει την ευκαιρία δικτύωσης, κατανόησης των διεθνών τάσεων και εντοπισμού καινοτόμων λύσεων.

4. Ανάπτυξη Δεξιοτήτων μέσω Εργασίας

- Ενσωμάτωση προγραμμάτων jobrotation, όπου οι διάδοχοι αναλαμβάνουν διαφορετικούς ρόλους στην επιχείρηση για να αποκτήσουν σφαιρική κατανόηση των διαδικασιών.
- Ανάθεση σε ειδικά έργα ή προγράμματα για την ενίσχυση της στρατηγικής σκέψης και της διαχείρισης κρίσεων.

5. Τακτική Αξιολόγηση και Ανατροφοδότηση

- ο Εβδομαδιαίες ή μηνιαίες συναντήσεις για την αξιολόγηση της προόδου των διαδόχων, με στόχο την προσαρμογή του πλάνου ανάπτυξης στις ανάγκες τους.

Αυτό το πλάνο, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της επιχείρησης στοχεύει στη διαμόρφωση ισχυρών ηγετικών ικανοτήτων και στη διασφάλιση της επιτυχημένης διαδοχής.

4.Αξιολόγηση και βελτίωση της διαδικασίας

Η αξιολόγηση και η συνεχής βελτίωση της διαδικασίας διαδοχής αποτελούν κρίσιμα στοιχεία για τη διασφάλιση μιας ομαλής μετάβασης στη νέα ηγεσία της εταιρείας. Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει συγκεκριμένα μέτρα και ενέργειες:

1. Σύστημα Συνεχούς Ανατροφοδότησης

- ο Αξιολογήσεις Ρόλων και Ευθυνών: Οι διάδοχοι θα αξιολογούνται τακτικά βάσει της απόδοσής τους σε κρίσιμους ρόλους, όπως η διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας, η υποστήριξη του πελατολογίου και η οικονομική διαχείριση. Τα αποτελέσματα θα βοηθούν στον εντοπισμό τομέων που απαιτούν βελτίωση.
- ο Αξιολογητές: Οι αξιολογήσεις θα πραγματοποιούνται από τους ιδιοκτήτες, τους εργαζομένους και εξωτερικούς συμβούλους, ώστε να διασφαλιστεί αντικειμενικότητα.

2. Τακτικές Συναντήσεις Ανασκόπησης

- ο Καθιερώνονται μηνιαίες συναντήσεις με τους διαδόχους, όπου συζητούνται οι επιδόσεις, οι προκλήσεις και οι προτάσεις βελτίωσης. Αυτές οι συναντήσεις θα ενισχύσουν την επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων και θα προωθήσουν την επίλυση προβλημάτων.

3. Προγράμματα Εξατομικευμένης Εκπαίδευσης

- ο Με βάση τα ευρήματα από τις αξιολογήσεις, οι διάδοχοι θα συμμετέχουν σε εξειδικευμένα προγράμματα που ενισχύουν τις ηγετικές και τεχνικές τους

δεξιότητες. Για παράδειγμα, ο διάδοχος που αναλαμβάνει την οικονομική διαχείριση θα παρακολουθήσει εκπαιδευτικά σεμινάρια στη χρήση σύγχρονων λογιστικών συστημάτων.

4. Ετήσιες Εκθέσεις Προόδου

- Σε ετήσια βάση, θα καταρτίζονται εκθέσεις που καταγράφουν τις επιτυχίες και τα σημεία βελτίωσης για κάθε διάδοχο. Οι εκθέσεις αυτές θα χρησιμοποιηθούν για τον σχεδιασμό της επόμενης φάσης της διαδοχής.

5. Προσαρμογή Στρατηγικών

- Εάν προκύψουν δυσκολίες, όπως διαφωνίες για τις αρμοδιότητες ή δυσκολία επίτευξης των στόχων, οι στρατηγικές θα προσαρμόζονται για να εξασφαλιστεί η ομαλότητα της διαδικασίας.

Με την εφαρμογή αυτών των ενεργειών, η επιχείρηση όχι μόνο διασφαλίζει τη συνέχειά της αλλά προετοιμάζει τους διαδόχους να αναλάβουν τις ευθύνες τους με αυτοπεποίθηση και επάρκεια.

3.9 Κίνδυνοι κατά τη διαδικασία Διαδοχής στην επιχείρηση

Διαχείριση Κινδύνων:

Για τη διαδοχή στην επιχείρηση Τσάντζος Ο.Ε., οι πιθανοί κίνδυνοι που εντοπίζονται αφορούν τόσο την οργανωτική όσο και την ανθρώπινη πλευρά της μετάβασης. Ακολουθούν οι κύριοι κίνδυνοι με αναφορά σε συγκεκριμένα άτομα και ρόλους:

1. Ασυμφωνία Στρατηγικών Στόχων Μεταξύ Ιδιοκτητών και Διαδόχων

- Κίνδυνος: Οι ιδιοκτήτες (Ν. και Α.) μπορεί να επιμείνουν σε συντηρητικές προσεγγίσεις, ενώ οι διάδοχοι (Π., Σ., Δ., Κ.) επιδιώκουν επενδύσεις σε καινοτομία και εξαγωγές.
- Σχέδιο Αντιμετώπισης: Δημιουργία κοινών συναντήσεων για ευθυγράμμιση στόχων, καθοδήγηση μέσω mentoring από τους ιδιοκτήτες στους διαδόχους και ανάπτυξη κοινού επιχειρησιακού πλάνου.

2. Ασαφείς Ρόλοι και Επικαλύψεις Ευθυνών

- Κίνδυνος: Οι διάδοχοι, ιδίως οι μηχανολόγοι (Π. και Δ.), μπορεί να συναντήσουν σύγκρουση ευθυνών στην παραγωγή.
- Σχέδιο Αντιμετώπισης: Δημιουργία λεπτομερών περιγραφών καθηκόντων για κάθε κρίσιμο ρόλο, με σαφή διάκριση μεταξύ υπευθυνότητας παραγωγής (Π.), ποιότητας (Δ.), πελατολογίου (Σ.) και οικονομικής διαχείρισης (Κ.).

3. Δυσπιστία από τους Εργαζομένους

- Κίνδυνος: Οι εργαζόμενοι μπορεί να διστάσουν να αποδεχτούν τη νέα διοίκηση, ειδικά αν η αλλαγή δεν πλασαριστεί κατάλληλα.
- Σχέδιο Αντιμετώπισης: Παροχή διαφάνειας στη διαδικασία, ενσωμάτωση των εργαζομένων στη μετάβαση μέσω ενημερώσεων και συναντήσεων και ανάδειξη της ικανότητας των διαδόχων μέσω πρακτικών projects.

4. Διαφορετικές Προσεγγίσεις στο Οικονομικό Μάνατζμεντ

- ο Κίνδυνος: Ο Κ., υπεύθυνος για τα οικονομικά, μπορεί να συναντήσει δυσκολίες στην εφαρμογή νέων μεθόδων οικονομικής διαχείρισης λόγω της εμπειρίας των ιδιοκτητών.
- ο Σχέδιο Αντιμετώπισης: Συμφωνία σε σταδιακή υιοθέτηση των νέων διαδικασιών, με υποστήριξη από τον Ν. και τον Α., ώστε να διασφαλιστεί η σταθερότητα.

5. Απομόνωση ή Υποτίμηση Ορισμένων Διαδόχων

- ο Κίνδυνος: Ο Σ., με αρμοδιότητες στον τομέα πελατολογίου, και ο Δ., υπεύθυνος για την ποιότητα, μπορεί να αισθανθούν ότι οι ρόλοι τους έχουν λιγότερη βαρύτητα.
- ο Σχέδιο Αντιμετώπισης: Ανάθεση συγκεκριμένων έργων που να αναδεικνύουν τη σημασία των ρόλων τους, καθώς και ανατροφοδότηση για την πρόοδο τους.

Με την έγκαιρη αναγνώριση και διαχείριση αυτών των κινδύνων, η επιχείρηση Τσάντζος Ο.Ε. μπορεί να διασφαλίσει την επιτυχία της διαδικασίας διαδοχής και τη μακροχρόνια σταθερότητα.

3.10 Συνάντηση με τους Ιδιοκτήτες και τους υποψήφιους Διαδόχους

Σε συνάντηση που πραγματοποιήθηκε μέσα Δεκεμβρίου 2024 αποφηνίστηκαν οι στρατηγικοί στόχοι των ιδιοκτητών και διαδόχων της εταιρείας Τσάντζος Ο.Ε., ενώ επίσης συζητήθηκαν διάφορα θέματα όπως οι τρόποι επικοινωνίας των δύο πλευρών, η αξιολόγηση δεξιοτήτων και προοπτικών για την ομαλή μετάβαση στη νέα γενιά ηγεσίας.

Καθορισμός στρατηγικών στόχων:

- **Ιδιοκτήτες:** Οι δύο ιδιοκτήτες, με ρεαλιστική προσέγγιση, τόνισαν την ανάγκη για σταθερότητα και ελεγχόμενη ανάπτυξη. Επέμειναν στην εξασφάλιση της υφιστάμενης πελατειακής βάσης και στον έλεγχο του κόστους, αποφεύγοντας μεγάλα ρίσκα όπως οι εξαγωγές, χωρίς να υπάρχει προσεκτική στρατηγική.
- **Διάδοχοι:** Οι διάδοχοι, με ενθουσιασμό και φιλοδοξία, υποστήριξαν τη διεύρυνση της παραγωγής και την καινοτομία. Εστίασαν σε επενδύσεις σε σύγχρονο εξοπλισμό, ανάπτυξη νέων προϊόντων και επέκταση στις διεθνείς αγορές.

Σχόλια και Συγκλίσεις/Αποκλίσεις:

Παρά τις διαφορετικές οπτικές, υπήρξαν συγκλίσεις στις βασικές αρχές, όπως η σημασία της ποιότητας και της μακροχρόνιας βιωσιμότητας. Ωστόσο, οι αποκλίσεις σχετικά με την ταχύτητα και τον βαθμό ανάληψης ρίσκου υπογραμμίστηκαν ως σημείο συζήτησης για περαιτέρω ανάλυση.

Σχέσεις και Αντιδράσεις:

Οι σχέσεις μεταξύ των εμπλεκομένων χαρακτηρίζονται ως καλές, με σημεία μικρής έντασης που αφορούν κυρίως στρατηγικές διαφορές. Οι ιδιοκτήτες είναι θετικοί στη διαδοχή, αλλά εκφράζουν ανησυχίες για την ταχεία αλλαγή. Οι διάδοχοι, από την πλευρά τους, παρουσιάζονται ενθουσιώδεις αλλά και ανυπόμονοι.

Επικοινωνία στη Διαδικασία Διαδοχής

Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχημένη διαδοχή, διασφαλίζοντας ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να συμμετέχουν και να συντονίζονται αρμονικά. Κατά τη διάρκεια της προγραμματισμένης συνάντησης, συζητήθηκαν κρίσιμα ζητήματα για την μετάβαση, η οποία περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

Διαφάνεια στις Συζητήσεις και Αμοιβαία Κατανόηση:

Οι ιδιοκτήτες και οι διάδοχοι συναντήθηκαν για να συζητήσουν:

- Τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης για τα επόμενα τουλάχιστον πέντε χρόνια.
- Τα σχέδια διαδοχής, όπως την κατανομή ρόλων, τη μεταβίβαση ευθυνών και τη μελλοντική λειτουργία του οργανισμού.
- Τις προσδοκίες τόσο της παρούσας όσο και της επερχόμενης ηγετικής ομάδας.

Αντιδράσεις:

Οι διάδοχοι έδειξαν ενθουσιασμό για τις νέες ευθύνες τους, ενώ οι ιδιοκτήτες εξέφρασαν ορισμένες ανησυχίες σχετικά με τη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων. Ωστόσο, υπήρξε γενική συναίνεση για την αναγκαιότητα συνεργασίας και σταδιακής μεταβίβασης.

Οργάνωση Συναντήσεων Ενημέρωσης και Συντονισμού:

Στο πλαίσιο της επικοινωνίας, αποφασίστηκε η διεξαγωγή μηνιαίων συναντήσεων:

- Οι ιδιοκτήτες θα παρέχουν καθοδήγηση και ανατροφοδότηση στους διαδόχους.
- Οι διάδοχοι θα παρουσιάζουν την πρόοδο και τις προκλήσεις στους τομείς ευθύνης τους.
- Οι εργαζόμενοι θα ενημερώνονται για τις αλλαγές και τις επιπτώσεις στη δική τους εργασία.

Δημιουργία Πλάνου για τη Μετάβαση:

Συμφωνήθηκαν οι εξής βασικές κατευθύνσεις:

- Μεταβίβαση Γνώσεων: Οι ιδιοκτήτες θα μοιραστούν τις τεχνικές και διοικητικές γνώσεις τους μέσω προκαθορισμένων σεμιναρίων και mentoring.
- Χρονική Συνύπαρξη: Η συνύπαρξη της παλαιάς και της νέας γενιάς στη διοίκηση θα διαρκέσει 6-8 χρόνια, κατά τη διάρκεια των οποίων θα γίνεται σταδιακή ανάληψη ευθυνών.

- Ρύθμιση Οικονομικών Θεμάτων: Οι μισθοί και τα δικαιώματα των ιδιοκτητών μετά την αποχώρηση θα καθοριστούν με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων.

Αντιδράσεις και Συμπεράσματα:

Οι διάδοχοι έδειξαν ιδιαίτερη προθυμία να αναλάβουν την ηγεσία, αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα την αξία της συνεργασίας με τους ιδιοκτήτες. Οι εργαζόμενοι, παρότι επιφυλακτικοί στην αρχή, εξέφρασαν εμπιστοσύνη στις ικανότητες της νέας γενιάς.

Αξιολόγηση Ανθρωπίνων Πόρων

Κατά τη διάρκεια της συνάντησης συζητήθηκαν και επισημάνθηκαν οι δεξιότητες των διαδόχων και αν η επιλογή της θέσης ευθύνης τους είναι κατάλληλη για να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την εταιρεία. Επίσης αναφερθήκαμε στις σχέσεις των διαδόχων με τους υφιστάμενους εργαζομένους.

- Ο Π. και ο Δ. διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις στον τομέα της παραγωγής και της ποιότητας, ενώ ο Κ. έχει ισχυρές δεξιότητες στον οικονομικό σχεδιασμό. Ο Σ., με τη γεωπονική του κατάρτιση, αποτελεί γέφυρα με το πελατολόγιο και τις ανάγκες του.
- Οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι έχουν αποδεχτεί τους διαδόχους. Δεν φαίνεται να φέρνουν καμιά αντίδραση όσο αφορά την διαδικασία της διαδοχής. Ο σημαντικότερος λόγος είναι ότι τα τελευταία 4-5 έτη εργάστηκαν αρμονικά μέσα στην εταιρεία μαζί με τους μελλοντικούς διαδόχους. Έτσι μπόρεσαν να γνωριστούν προσωπικά και συμφώνησαν όλοι σε ένα. Να αφοσιωθούν στην δουλειά τους για να μπορούν να φέρουν εις πέρας την αποστολή που ανέλαβε ο καθένας τους.

Προτεινόμενα Κριτήρια Επιλογής Θέσεων:

- Σαφής εξειδίκευση στις αρμοδιότητες.
- Εμπειρία στον τομέα ευθύνης τους.
- Προσαρμοστικότητα και ηγετικές ικανότητες.

Συμπεράσματα:

Οι θέσεις που επιδιώκουν οι διάδοχοι συμβαδίζουν με τις δεξιότητές τους ενώ και οι ιδιοκτήτες φαίνεται να συμφωνούν με τη συγκεκριμένη κατανομή ρόλων. Ωστόσο, απαιτείται περαιτέρω εκπαίδευση και mentoring για να ενισχυθούν οι διοικητικές τους ικανότητες.

Πρόταση Συμβούλου:

- Σταδιακή ανάληψη ευθυνών και εφαρμογή στρατηγικού mentoring.
- Συστηματικές συναντήσεις μεταξύ των δύο γενεών για την επίλυση διαφορών και την ευθυγράμμιση στόχων.
- Ανάπτυξη πλάνου δράσης για τη διαχείριση πιθανών διαφωνιών, με έμφαση στη συνεργασία και τη συλλογική λήψη αποφάσεων.

Η συνάντηση ολοκληρώθηκε με θετικό κλίμα, επιβεβαιώνοντας την αφοσίωση όλων στην επιτυχή έκβαση της διαδοχής. Με βάση τη συνάντηση, η επιχείρηση φαίνεται να βαδίζει προς μια επιτυχημένη διαδοχή, υπό την προϋπόθεση ότι θα διατηρηθεί η ενότητα και η κοινή προσήλωση στο όραμα για ένα δυναμικό μέλλον.

Στην παρούσα εργασία δεν αναφερόμαστε καθόλου στη διαχείριση των νομικών και οικονομικών θεμάτων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Η ανάλυση και η προετοιμασία για τη διαδοχή στην εταιρεία Τσάντζος Ο.Ε. αναδεικνύουν κρίσιμα συμπεράσματα και πρακτικές προτάσεις που αφορούν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και την επιτυχημένη μετάβαση στη νέα ηγεσία.

Συμπεράσματα:

1. Αναγκαιότητα Ολοκληρωμένου Στρατηγικού Σχεδιασμού

- Η διαδικασία διαδοχής απαιτεί συντονισμένη προσπάθεια και συγκεκριμένα χρονικά ορόσημα. Η ελλιπής προετοιμασία μπορεί να διακινδυνεύσει τη συνοχή και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

2. Κατανομή Ρόλων και Ευθυνών

- Οι διάδοχοι έχουν καθορίσει τις αρμοδιότητές τους στους κρίσιμους τομείς της επιχείρησης (παραγωγή, οικονομικά, τεχνική υποστήριξη), ενισχύοντας την εξειδίκευση και την αποτελεσματικότητα.

3. Επικέντρωση στην Ανάπτυξη Δεξιοτήτων

- Η επένδυση σε εκπαιδευτικά προγράμματα και mentoring είναι καίρια για τη διαχείριση των απαιτήσεων του κλάδου και των τεχνολογικών εξελίξεων.

4. Σχέσεις ιδιοκτητών και Διαδόχων

- Η συνεργασία μεταξύ ιδιοκτητών και διαδόχων παραμένει βασικό συστατικό της ομαλής μετάβασης. Παρόλο που υπάρχουν διαφορετικές απόψεις, η επικοινωνία και η αμοιβαία κατανόηση έχουν μειώσει τις εντάσεις.

5. Αντιμετώπιση Κινδύνων

- Οι βασικοί κίνδυνοι, όπως η ασυμφωνία στρατηγικής ή η έλλειψη διαφάνειας, απαιτούν έγκαιρη αναγνώριση και επίλυση μέσω σαφών διαδικασιών και ανοιχτού διαλόγου.

Προτάσεις:

1. Οργάνωση Προγραμμάτων Εκπαίδευσης

- ο Δημιουργία εξειδικευμένων προγραμμάτων mentoring και ανάπτυξης δεξιοτήτων για τους διαδόχους, με έμφαση στη στρατηγική διοίκηση, τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών.

2. Καθιέρωση Συνεχούς Επικοινωνίας

- ο Ενίσχυση των τακτικών συναντήσεων μεταξύ όλων των ενδιαφερομένων για την ανταλλαγή ιδεών και την εξασφάλιση διαφάνειας στη διαδικασία διαδοχής.

3. Προσαρμογή Χρονοδιαγραμμάτων

- ο Καθορισμός ρεαλιστικών ορόσημων για την πλήρη ανάληψη ευθυνών από τους διαδόχους, με σταδιακή απόσυρση των ιδρυτών από τους καθημερινούς ρόλους τους.

4. Εφαρμογή Πολιτικής Αξιολόγησης

- ο Δημιουργία ενός συστήματος παρακολούθησης της προόδου των διαδόχων, με τακτικές αξιολογήσεις και προσαρμογές στις διαδικασίες, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς και της επιχείρησης.

5. Εξωτερική Υποστήριξη

- ο Συνεργασία με εξωτερικούς συμβούλους για την αντικειμενική αξιολόγηση της διαδικασίας διαδοχής και την αντιμετώπιση τυχόν συγκρούσεων ή εμποδίων.

Με την υλοποίηση αυτών των προτάσεων, η εταιρεία μπορεί να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα, την καινοτομία και την ανάπτυξή της, ενώ η νέα γενιά ηγεσίας θα αναλάβει με αυτοπεποίθηση τη συνέχιση της επιτυχημένης πορείας της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Cheng, J. & Groysberg B. & Healy P. (2020). “Your CEO Succession Plan Can't Wait”.
- Grau, D. (2022). “The Challenges in Succession Planning and How to Avoid Them”
- Jordan, A. (2018). “How to create a succession planning strategy for your family business”.
- Karagouni G., (2018), «The Role of Dynamic Entrepreneurial Capabilities and Innovation in Intergenerational Succession of Family Firms: Cross-disciplinary Management Theories for Practical Applications.
- Liu, W., & Lu, Y. (2021). “Succession Planning for Family Businesses: A Strategic Approach”. Journal of Business Research, 145, 127-134.
- Practical Application», ResearchGate, διαθέσιμο στο The Role Of Dynamic Entrepreneurial Capabilities And Innovation In Intergenerational Succession Of Family Business.
- Ridd, J. (2024). “The challenges of succession planning & how to overcome them”.
- Rüsen, T. & Growth T. and Arist von Schlippe (2021). “Family Business Succession Planning: 10 Golden Rules”.
- *Smith, R. & Johnson, L. (2022). “Στρατηγική Διοίκηση στη Βιομηχανία Αγροτικών Μηχανημάτων: Προοπτική Διαδοχής”. Agricultural Economics, 37(3), 412-428.*
- Symonds, C. (2024). “Business Succession Planning: A Step-by-Step Guide”.
- *Taylor, A. & Jones, P. (2021). “Καινοτομία και Ηγεσία στην Παραγωγή Αγροτικών Μηχανημάτων”. Επιθεώρηση Industrial Innovation, 14(2), 90-105.*
- Vassiliadis S., Siakas K., Vassiliadis A., (2015) « Passing the baton to the next generation of the Greek family businesses», Procedia Economics and Finance 33, pp 528-534.
- Wetters, K. (2024). “Smooth Transitions: 5 Business Succession Planning Strategies for a Successful Future”.
- Κεφαλάς. Α, Γεωργίου Χ., (2013), «Η Διαδικασία Διαδοχής στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις» Κέρκυρα, Εκδόσεις EconomiaPublishing.
- *Λεωνίδου, Ε. & Καραγεωργίου, Μ. (2017). «Οικογενειακές Επιχειρήσεις: Προκλήσεις και Στρατηγικές Επιχειρήσεις».*