

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ»

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



Διπλωματική Εργασία

**ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΔΙΑΔΟΧΗ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΔΗΜΟΒΕΛΗΣ

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: **ΒΙΚΤΩΡΙΑ – ΜΑΡΙΑ ΜΠΕΛΛΟΥ,**
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

2020

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, Οκτώβριος 2020

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Μετά το πέρας της διπλωματικής μου εργασίας κρίνεται απαραίτητο να ευχαριστήσω κάποιους ανθρώπους που συνέβαλλαν καθοριστικά στην εκπόνηση αυτής.

Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου Κα. Μπέλλου Βικτωρία-Μαρία αναπληρώτρια καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, για την αποδοχή της επίβλεψης και της αποτελεσματικής καθοδήγησης καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας.

Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστώ τις τρεις οικογενειακές επιχειρήσεις που με φιλοξένησαν στους χώρους εργασίας τους, ώστε να πραγματοποιηθεί η συνέντευξη. Επίσης, μου παρείχαν χρήσιμες προσωπικές συμβουλές για το συγκεκριμένο θέμα, καθώς βρίσκομαι και εγώ σε διαδικασία διαδοχής στη δική μας οικογενειακή επιχείρηση.

Τέλος, θα αποτελούσε ανεπίτρεπτη παράλειψη η απουσία ευχαριστιών προς την οικογένεια μου αλλά και της επιχείρησης μας για τις ώρες απουσίας μου. Φυσικά, ευχαριστώ και κάποιους φίλους οι οποίοι με βοήθησαν, ο καθένας με το δικό του τρόπο, να ολοκληρώσω αυτή τη διπλωματική εργασία.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο - ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	2
1.1. Εισαγωγή στις επιχειρήσεις - Επιχειρηματικότητα	2
1.2. Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	3
1.3. Στοιχεία Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	4
1.4. Ο ρόλος των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	5
1.5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων	6
1.6. Οικογενειακές επιχειρήσεις.....	8
1.7. Στοιχεία Οικογενειακών Επιχειρήσεων	9
1.8. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο - ΔΙΑΔΟΧΗ	13
2.1. Ορισμός διαδοχής	13
2.2. Διαδικασία διαδοχής	14
2.3. Προβλήματα διαδοχής.....	15
2.4. Αποτελέσματα διαδοχής	17
2.5. Διαδοχή στην Ελλάδα – Μικρομεσαίες, οικογενειακές επιχειρήσεις.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	21
3.1. Δείγμα – Διαδικασία Ανάλυσης	21
3.2. Μέθοδος και εργαλεία μέτρησης	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο – ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (Case studies).....	24
4.1. Case study 1ο – Επιχείρηση ΚΛ.....	24
4.1.1. Προφίλ και ιστορική αναδρομή της ΚΛ.....	24
4.1.2. Διοίκηση και ηγεσία στην εταιρεία ΚΛ	25
4.1.3. Διαδικασία διαδοχής στην ΚΛ	26
4.2. Case study 2ο – Επιχείρηση ΕΚ.....	28
4.2.1. Προφίλ και ιστορική αναδρομή της ΕΚ	28
4.2.2. Διοίκηση και ηγεσία στην εταιρεία ΕΚ.....	29
4.2.3. Διαδικασία διαδοχής στην ΕΚ.....	30
4.3. Case study 3ο – Επιχείρηση ΝΤ.....	33
4.3.1. Προφίλ και ιστορική αναδρομή της ΝΤ	33
4.3.2. Διοίκηση και ηγεσία στην εταιρεία ΝΤ.....	34
4.3.3. Διαδικασία διαδοχής στην ΝΤ.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο – ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ.....	37

5.1. Συμπεράσματα.....	37
5.2. Περιορισμοί έρευνας.....	41
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	42
<i>Αγγλική Βιβλιογραφία.....</i>	<i>42</i>
<i>Ελληνική Βιβλιογραφία.....</i>	<i>45</i>

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στις μέρες μας, η συντριπτική πλειοψηφία επιχειρήσεων ανήκει στην κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αποτελούν τη κινητήρια δύναμη ανάπτυξης και το πιο ισχυρό «όπλο» κάθε οικονομίας. Χαρακτηρίζεται καθοριστική η συμβολή τους σε θέματα απασχόλησης, αλλά και συμμετοχής σε όλους τους κλάδους δραστηριότητας.

Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται στις διαδικασίες μετάβασης από γενιά σε γενιά σε αυτές τις επιχειρήσεις, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζει τους παράγοντες επιρροής, τις κύριες δυσκολίες που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση και τους πιθανούς τρόπους για ολοκλήρωση αυτής της διαδικασίας.

Πράγματι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις αποτελούν το μεγαλύτερο πόλο ανάπτυξης της ελληνικής επιχειρηματικότητας. Χαρακτηρίζονται αρκετά ενδιαφέρουσες όμως δεν έχουν ξεκάθαρο πλάνο ώστε να εξασφαλίσουν το μέλλον τους. Ανέκαθεν η διαδικασία της διαδοχής αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα, που δυστυχώς δεν αντιμετωπίζεται με σωστό τρόπο και οδηγεί τις επιχειρήσεις σε αβέβαιο μέλλον.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να παραθέσει όλα τα πιθανά εμπόδια, προβλήματα που παρατηρούνται στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις και να παρουσιάσει τους τρόπους βελτίωσης πάνω στο συγκεκριμένο πρόβλημα.

Ειδικότερα, παρουσιάστηκε η ανάλυση τριών μελετών περίπτωσης. Πιο συγκεκριμένα πραγματοποιήθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις με επιχειρήσεις που έχουν ολοκληρώσει τουλάχιστον μια φάση μετάβασης, έχοντας φυσικά διαφορετικό αντικείμενο δραστηριότητας, αλλά και προσέγγισης του θέματος.

Τέλος, καταγράφονται τα αποτελέσματα όπου συνδυάζουν το θεωρητικό με το πρακτικό μέρος της εργασίας και οδηγούν σε χρήσιμα συμπεράσματα για το πώς μπορεί να υλοποιηθεί η διαδικασία διαδοχής. Με αυτό τον τρόπο αποδεικνύεται πως η διαδοχή αποτελεί ένα κρίσιμο ζήτημα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπου μπορεί να την οδηγήσει σε εξέλιξη στο κλάδο της, στη βιωσιμότητα αλλά και να δώσει ελπίδα για μια ιδανική συνέχεια.

Λέξεις κλειδιά: Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, Οικογενειακές επιχειρήσεις, Διαδικασία διαδοχής, Ελλάδα, Ιδιοκτήτης, Διάδοχος

ABSTRACT

Nowadays, the vast majority of companies belong to the category of small and medium enterprises. They are the driving force of growth and the most powerful "weapon" of any economy. You characterize their contribution to issues of employment, but also participation in all sectors of activity.

The present study focuses on the processes of transition from generation to generation in these companies, while at the same time it presents the factors of influence, the main difficulties faced by a company and the possible ways to complete this process.

Indeed, these companies are the biggest pole of development of Greek entrepreneurship. They are characterized as quite interesting but do not have a clear plan to secure their future. The process of succession has always been a major problem, which unfortunately is not addressed properly and leads companies to an uncertain future.

The aim of this research is to list all the possible obstacles, problems observed in Greek small and medium enterprises and to present the ways of improvement on the specific problem.

In particular, the analysis of three case studies was presented. More specifically, personal interviews were conducted with companies that have completed at least one transition phase, having of course a different object of activity, but also an approach to the subject.

Finally, the results are recorded where they combine the theoretical with the practical part of the work and lead to useful conclusions on how the succession process can be implemented. In this way it proves that succession is a critical issue for small and medium enterprises, where it can lead it to progress in its industry, sustainability but also give hope for an ideal continuation.

Keywords: Small and Medium Business, Family Business, Succession Process, Greece, Owner, Successor

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αρχικά και στο πρώτο κεφάλαιο θα δούμε βασικά στοιχεία των επιχειρήσεων, καθώς και ορισμούς με τα χαρακτηριστικά τους. Αναλύονται λεπτομερώς με ακριβή ανάλυση και διαχωρισμούς με βάση την κατηγορία επιχειρήσεων. Σε πρώτη φάση παραθέτονται τα στοιχεία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε Ελλάδα και εξωτερικό και ο ρόλος που κατέχουν στην αγορά. Με το ίδιο τρόπο ανάλυσης θα δούμε και τις οικογενειακές επιχειρήσεις τονίζοντας τες, μάλιστα, περισσότερο δεδομένου του ιδιαίτερου ενδιαφέρον της Ελλάδας. Επιπλέον, θα ειπωθούν όλα τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών των επιχειρήσεων δίνοντας μια πιο εμπειριστατωμένη γνώμη, για το πώς συμπεριφέρονται στην επιχειρηματική αγορά.

Στη συνέχεια και στο δεύτερο κεφάλαιο, θα δούμε έννοιες που έχουν να κάνουν με τη διαδοχή. Αρχικά, αναλύονται οι πιθανοί τρόποι που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, ώστε να πραγματοποιηθεί η διαδικασία μετάβασης. Επίσης, τονίζονται οι αδυναμίες, οι περιορισμοί αλλά και τα λάθη των ενδιαφερόμενων μερών. Ακόμη, θα ειπωθούν τα αποτελέσματα που παρατηρούνται από τη διαδικασία διαδοχής, οι ενέργειες που συνδυάζουν τη θεωρία με τη πράξη, αλλά και τις επιλογές που έχει η κάθε διοίκηση στη διάθεση της, ώστε να οδηγήσει σε ομαλή μετάβαση την επιχείρησή τους. Βέβαια, θα αναφερθεί ο τρόπος και οι διαδικασίες που πραγματοποιούνται στην Ελλάδα, στο πώς θα προσεγγίσουν οι επιχειρήσεις το συγκεκριμένο ζήτημα.

Ειδικότερα, στο επόμενο μέρος της εργασίας, θα παρουσιαστούν τρεις μελέτες περίπτωσης. Αποτελεί ιδιαίτερα ενδιαφέρον η ανάλυση και η προσέγγιση της κάθε μιας στο θέμα διαδοχής. Είναι τρία διαφορετικά παραδείγματα όπου έχουν υλοποιηθεί τουλάχιστον μια φάση μετάβασης δίνοντας διαφορετική προσέγγιση. Η προσωπική συνέντευξη των ιδιοκτητών αλλά και τον διαδόχων, παρέδωσαν ένα ενδιαφέρον αποτέλεσμα με πρακτικές που μπορούν να οδηγήσουν σε ομαλή μετάβαση.

Τέλος, οδηγούμαστε στα συμπεράσματα, όπου πραγματοποιείται η σύγκριση των εννοιών της θεωρίας με τα αποτελέσματα από τα case studies. Με αυτό τον τρόπο γίνεται μια πιο ξεκάθαρη τοποθέτηση στο θέμα της διαδοχής, όπου ουσιαστικά χαρακτηρίζετε αυτή η διαδικασία ως η πιο κρίσιμη για μια επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο - ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

1.1. Εισαγωγή στις επιχειρήσεις - Επιχειρηματικότητα

Η έννοια επιχείρηση αποτελεί ένα ιδιαίτερο και ενδιαφέρον κομμάτι ανάλυσης και μελέτης. Αποτελεί ευρέως γνωστό στο κοινωνικό σύνολο, δεδομένου ότι ένα αρκετά μεγάλο μέρος του πληθυσμού συνδέεται με αυτό. Επιχείρηση ουσιαστικά είναι ένα σύστημα που περιέχει υλικούς και άυλους πόρους, με την χρήση αυτών να δημιουργείτε κέρδος αλλά και ικανοποίηση του κοινωνικού συνόλου (Πετρίδου, 2011). Φυσικά, καμία επιχείρηση αλλά και κανένας επιχειρηματίας δεν μπορεί να γνωρίζει αν το εγχείρημα του θα έχει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα. Ο Miller (1986) ορίζει την διαδικασία της επιχειρηματικότητας ως τις ενέργειες για κινήσεις ρίσκου και πρωτοβουλίες καινοτομίας. Από την άλλη, η τοποθέτηση του Burgelman(1983), στρέφεται στη διοίκηση και στις προκλήσεις που έχει να διαχειριστεί σε σχέση με τις απόψεις και την οργάνωση της επιχείρησης.

Γίνεται κατανοητό, πως ο κύριος στόχος μιας επιχείρησης είναι η δημιουργία πλούτου ή ακόμα καλύτερα η αξία της πώλησης να είναι μεγαλύτερη σε σχέση με την αξία αγοράς ή δημιουργίας ενός προϊόντος. Όλα αυτά πάντα αξιοποιώντας όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα, όπως καινοτομία, υγιή ανταγωνισμό, τεχνικές ηγεσίας, κίνδυνοι και εταιρική κοινωνική ευθύνη (Μπουραντάς, 2015).

Ο χαρακτηρισμός μιας επιχείρησης μπορεί να ειπωθεί ως μια μονάδα ή ένας οργανισμός που πραγματοποιεί κάποιου είδους οικονομική δραστηριότητα ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τη νομική τους μορφή. Φυσικά οι επιχειρήσεις διαφέρουν μεταξύ τους και δεν μπορούν να μελετηθούν κατά τον ίδιο τρόπο. Σημαντικά χαρακτηριστικά είναι το μέγεθος, ο αριθμός του ανθρώπινου δυναμικού, ο κλάδος με το αντικείμενο δραστηριότητας αλλά και η νομική της μορφή. Επιπρόσθετα κάτι που διαχωρίζει τις επιχειρήσεις μεταξύ τους είναι η στρατηγική που επιλέγει να ακολουθήσει. Οι στρατηγικές επιλογές παρουσιάζουν την κατεύθυνση της επιχείρησης όσο και τις προσφερόμενες επιλογές που μπορούν να αξιοποιήσουν αυτές (Johnson et al. , 2011).

1.2. Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Ο ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αποτελούσε ένα χρόνιο πρόβλημα για αρκετούς μελετητές και ανθρώπους που ασχολούνται με την επιχειρηματικότητα καθώς δεν υπήρχαν ξεκάθαρα δεδομένα για αυτές, παρουσιάζοντας ασταθής καταστάσεις και άνισο ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων. Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για το ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαχωρίζονται σε ποιοτικά και ποσοτικά (Κανελλόπουλος, 2000).

Αρχικά τα ποσοτικά κριτήρια είναι:

- Το σύνολο του ενεργητικού μιας επιχείρησης
- Τα προσωπικά κεφάλαια του επιχειρηματία
- Το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού
- Τα άμεσα διαθέσιμα κεφάλαια
- Ο κύκλος εργασιών μιας επιχείρησης

Όσο για τα ποιοτικά είναι τα ακόλουθα:

- Ιδιωτική διοίκηση από τον ίδιο τον επιχειρηματία
- Τα κεφάλαια επένδυσης προέρχονται από ένα άτομο ή επικρατεί συνύπαρξη στη διοίκηση
- Διαχείριση και εξυπηρέτηση συγκεκριμένης αγοράς
- Η λειτουργία πραγματοποιείται σε συγκεκριμένη περιοχή που έχει επιλεγεί από τη διοίκηση.

Τα κριτήρια αυτά, ακολουθούνται τόσο στη διεθνή αγορά όσο και στην Ελλάδα. Βέβαια η μεγαλύτερη εστίαση επικεντρώνεται στα ποσοτικά δεδομένα καθώς είναι εύκολο να μετρηθούν και να συγκριθούν. Από την άλλη τα ποιοτικά δεδομένα είναι πιο έμμεσα και μπορούν να χρησιμοποιηθούν περισσότερο ως προς τη σύγκριση με μεγαλύτερες επιχειρήσεις (Ξουρής, 1995).

1.3. Στοιχεία Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα οι επιχειρήσεις διακρίνονται με κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και κριτήρια. Σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα και την επίσημη εφημερίδα Ευρωπαϊκών κοινοτήτων μια επιχείρηση για να χαρακτηριστεί μικρομεσαία θα πρέπει να έχει μικρότερο αριθμό εργαζομένων από τους 250 και να μην υπερβαίνει τα 40 εκ. ευρώ στον ετήσιο ισολογισμό της. Ενώ ως μικρή λογίζεται η επιχείρηση που διαθέτει ανθρώπινο δυναμικό της τάξεως 49 ατόμων και με ετήσιο κύκλο εργασιών κάτω από 7 εκ. ευρώ, καθώς και να πληροί τα απαραίτητα κριτήρια ανεξαρτησίας. Σε πιο κάτω κατηγορία και στις πολύ μικρές επιχειρήσεις τα δεδομένα έχουν να κάνουν με το πολύ 10 άτομα ανθρώπινου δυναμικού (Eur-Lex, 2003). Παράλληλα τα δεδομένα αλλάζουν ριζικά σε χώρες όπως είναι οι ΗΠΑ, μιλώντας για μικρομεσαίες επιχειρήσεις που απασχολούν 500 άτομα, έχοντας ακαθάριστες πωλήσεις που αγγίζουν τα 6 εκ. δολάρια (The office of Advocacy, 2005).

Στο παρακάτω σχήμα, μπορούμε να δούμε τα κριτήρια που διακρίνουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα:

	Πολύ Μικρές	Μικρές	Μεσαίες
Αριθμός Ανθρώπινου Δυναμικού	<10	<50	<250
Κύκλος Εργασιών	-	7εκ.	40εκ.
Συνολικός Ισολογισμός	-	5εκ.	27εκ.

Γίνεται κατανοητό, από τα στοιχεία και τα κριτήρια που παρουσιάστηκαν ότι μικρομεσαία επιχείρηση θεωρείται όταν η διοίκηση αποτελείται από τον ίδιο ιδιοκτήτη, ο οποίος είναι υπεύθυνος για όλες τις αποφάσεις, κατέχει ένα μικρό μερίδιο της αγοράς, διαθέτει λιγοστούς οικονομικούς πόρους και διαχειρίζεται μια μικρή ομάδα εργαζομένων. Βέβαια στην Ελλάδα είναι διαφοροποιημένα τα δεδομένα και ο χαρακτηρισμός των επιχειρήσεων. Τα στοιχεία, μας παρουσιάζουν πως μικρομεσαίες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται αυτές που διαθέτουν εργαζομένους το πολύ 100 ατόμων. Πιο συγκεκριμένα η Ελλάδα διαθέτει ένα τεράστιο ποσοστό της τάξεως 99,8% μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Επίσης μέσα σε αυτές υπολογίζονται και οι ατομικές επιχειρήσεις, οι οποίες κατέχουν ένα αξιοσέβαστο ποσοστό

και συνεισφέρουν, μάλιστα, στην οικονομία της χώρας. Είναι φανερό πως συμβάλλουν τα μέγιστα στην οικονομία της χώρας, με υψηλούς δείκτες απασχόλησης αλλά και αυξημένων κύκλων εργασιών (ICAP, 1996 ; ΣΕΒ, 2017).

Όμως παρόλο τα θετικά στοιχεία που παρουσιάζουν είναι γεγονός πως δεν υπάρχει χώρος ανάπτυξης μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε περίεργες καταστάσεις δεδομένου ότι συνεχώς αναπτύσσονται μικρές επιχειρήσεις που δεν μπορούν να εξελιχθούν πραγματικά, αδυνατώντας ταυτόχρονα να ανταγωνιστούν τις επιχειρήσεις του εξωτερικού (Σταυρουλάκης, 2014).

Ακόμα είναι ιδιαίτερα σημαντικό πως η επίδραση και συμβολή τους είναι θετική, δεδομένου πως είμαστε μια αρκετά μικρή χώρα με χρόνια οικονομικά προβλήματα. Είναι η ραχοκοκαλιά της οικονομίας μας και χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή. Παράλληλα συνεχίζουν να αυξάνονται σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, να επενδύουν τόσο στην απασχόληση των εργαζομένων όσο και σε επίπεδα επενδύσεων και επιχειρηματικότητας. Χαρακτηρίζεται σημαντικό πως η απασχόληση σε αυτές τις επιχειρήσεις ολοένα και αυξάνεται καλύπτοντας και αξιοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό της χώρας (ICAP, 1996 ; ΣΕΒ, 2017).

1.4. Ο ρόλος των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι οποιαδήποτε χώρας, καθώς, συμβάλλουν τα μέγιστα για τη διατήρηση και τη συνέχεια της οικονομίας ενός κράτους. Είναι χαρακτηριστικό πως κάθε οικονομία βασίζεται σε αυτές και επιζητά πάντα την ανάπτυξη τους. Η σπουδαιότητα τους επικεντρώνεται στην οικονομική ανάπτυξη κάθε χώρας, απασχολώντας ένα μεγάλο μέρος του πληθυσμού, μειώνοντας κατά πολύ τους δείκτες της ανεργίας. Ακόμη σχετίζονται με πληθώρα αντικείμενων εργασιών, καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα επαγγελμάτων. Μπορούν με την ισχυροποίηση της θέσης τους σε μια αγορά να ενισχύσουν την περιφερειακή ανάπτυξη μιας χώρας, προσδοκώντας ανάπτυξη ακόμα και σε επαρχιακές πόλεις (Κανελλόπουλος, 2000).

Ακόμη ο Κανελλόπουλος (2000) προσθέτει την ενθάρρυνση της παραγωγικότητας οπού παρατηρείται σε αυτές τις επιχειρήσεις, αποσπώντας ουσιαστικά το βέλτιστο από τους εργαζομένους. Επίσης δημιουργούν ένα αξιοζήλευτο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των

μεγάλων επιχειρήσεων, λόγω ότι αποτελούν εμπόδιο για μονοπωλιακές συνθήκες, καθώς, ικανοποιούν τις ανάγκες των πιο μικρών και «κλειστών» αγορών. Επιπρόσθετα μπορούν να χαρακτηριστούν αυτοδύναμες και επιχειρήσεις που βασίζονται στις δυνάμεις τους, ανεξαρτήτως δυσκολίας.

Κάτι ακόμη που ισχυροποίησε τη θέση αλλά και έστρεψε αρκετούς ερευνητές να ασχοληθούν και να εξετάσουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ότι σε περιόδους οικονομικής κρίσης οι μεγάλες επιχειρήσεις αντιμετώπισαν σοβαρά και δύσκολα προβλήματα. Εν αντιθέσει με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που επηρεάστηκαν ελάχιστα, κρατώντας παράλληλα την ανεργία σε χαμηλά επίπεδα, διατηρώντας το ανθρώπινο δυναμικό. Επίσης η σπουδαιότητα τους εμφανίζεται και στις καινοτομικές διαδικασίες όπου νέα προϊόντα, διαδικασίες προέρχονται από μικρούς επιχειρηματίες χωρίς να έχουν τα απαραίτητα εφόδια και τις προϋποθέσεις (Cohen and Klepper, 1991).

1.5. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι μια έννοια ευρέως γνωστή δεδομένου ότι σε πολλά κράτη το ποσοστό της ύπαρξης τους είναι ιδιαίτερα υψηλό. Χαρακτηριστικό γεγονός είναι, ότι, αποτελούν πόλο έλξης για όλο το εν δυνάμει ανθρώπινο δυναμικό, καθώς υπάρχει μεγάλη ζήτηση για απόκτηση κάποιας θέσης απασχόλησης μέσα σε αυτές. Όμως, βέβαια δε θα παρατηρήσουμε μόνο θετικά σε αυτές αλλά και αρνητικά που επηρεάζουν την ύπαρξη τους.

Αρχικά, κάποια θετικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν αυτές τις επιχειρήσεις είναι στο τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η διοίκηση. Η εποπτεία γίνεται αποκλειστικά από τον ίδιο τον επιχειρηματία ή από κάποιο άτομο της επιλογής του. Η επιλογή της διοίκησης πραγματοποιείται άμεσα από τους ίδιους, χωρίς κάποιο ιδιαίτερο μηχανισμό που παρατηρούμε στις μεγάλες επιχειρήσεις. Επίσης η έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης γίνεται με ευκολία χωρίς κάποια ιδιαίτερη γραφειοκρατία που θα εμποδίσει κάποιον ενδιαφερόμενο επιχειρηματία. Ακόμη παρατηρούνται πιο ευνοϊκές φορολογικές υποχρεώσεις, ειδικά στην Ελλάδα που το σύστημα είναι περίπλοκο και αρκετά άδικο. Παράλληλα σε τέτοιου μεγέθους επιχειρήσεις δύναται η δυνατότητα στον επιχειρηματία να έρθει σε άμεση επαφή με το πελάτη αποσπώντας με αυτό το τρόπο την ανατροφοδότηση για το πώς παρουσιάζεται η εικόνα της επιχείρησης του (Τσακλαγκάνος, 2015).

Ακόμη, μερικά ακόμη πλεονεκτήματα που διαθέτουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ότι, απαιτούν μικρό κεφάλαιο επένδυσης ελαχιστοποιώντας με αυτό τον τρόπο τις πιθανότητες ζημίας. Εστιάζουν σε πιο εξειδικευμένες αγορές αναζητώντας προϊόντα ή υπηρεσίες με niche market χαρακτήρα, έχοντας όμως και την απαραίτητη ευελιξία, ανθεκτικότητα να διαφοροποιήσουν την αγορά στόχο τους (Campbell, 1996; Levy, 1998).

Παράλληλα, δημιουργούν συνεχώς νέες θέσεις εργασίας συμβάλλοντας στη οικονομία της κάθε χώρας. Φυσικά δεδομένου του μικρού μεγέθους προσωπικού που απασχολούνται σε αυτές τις επιχειρήσεις, η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να επιλέξει το κατάλληλο προσωπικό, να συνεργαστεί μαζί του μαθαίνοντας τα «πιστεύω» και τη φιλοσοφία της επιχείρησης κάνοντας τους μέρος του οργανισμού. Ενώ ακόμη χαρακτηρίζονται από σταθερότητα, λειτουργώντας πάντα με αργές κινήσεις αλλά και έτοιμες να αντιδράσουν άμεσα σε οποιαδήποτε δυσκολία (Ξουρής, 1995; Levy, 1998).

Στην αντίθετη μεριά τα αρνητικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων επικεντρώνονται και πάλι κυρίως στη διοίκηση. Ο επιχειρηματίας πολλές φορές αδυνατεί να αξιολογήσει τις καταστάσεις που επικρατούν, παίρνοντας λάθος αποφάσεις λόγω φόβου, προσωπικής ανεπάρκειας ή ακόμα και έλλειψης προγραμματισμού. Δεν υπάρχει ξεκάθαρο σχέδιο ούτε ο κατάλληλος έλεγχος και πολλές φορές απουσιάζει και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο που θα τους βοηθήσει να διαχειριστούν τις όποιες καταστάσεις (Campbell, 1996).

Βέβαια, ένα μειονέκτημα που επηρεάζει αρκετά θέματα της εταιρείας είναι και η έλλειψη εξωτερικής βοήθειας. Τα προσωπικά κεφάλαια είναι περιορισμένα με αποτέλεσμα να στρέφονται σε εξωτερικές πηγές χωρίς όμως να βρίσκουν αντίκτυπο. Παράλληλα αυτό το μειονέκτημα επιφέρει και αδυναμία στη στελέχωση της επιχείρησης με την κάλυψη των θέσεων να γίνεται από περιορισμένο αριθμό ατόμων που πιθανόν δεν έχουν και την απαραίτητη γνώση (Τσακλαγκάνος, 2015).

Δεν υπάρχει αμφιβολία πως οι διοικήσεις αυτών των επιχειρήσεων δεν είναι εύκολο να προσαρμοστούν σε καταστάσεις που μπορούν να αλλάξουν τα δεδομένα. Δεν λείπουν οι φορές που δεν κατανοούν πως το επιχειρηματικό τους σχέδιο δεν μπορεί να συνεχίσει και ότι πρέπει να προβούν σε διαθρωτικές κινήσεις για την βιωσιμότητα τους. Παρατηρούνται εταιρικές συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων της διοίκησης οδηγώντας σε διάλυση της υπάρχουσας διοίκησης ή ακόμα και κατάρρευση της επιχείρησης. Συγχρόνως γίνεται αντιληπτό και το μειονέκτημα πως δεν μπορούν να παραδώσουν και να εκτελέσουν μεγάλες παραγγελίες. Η γραμμή παραγωγής κινείται με συγκεκριμένο ρυθμό και το ανθρώπινο

δυναμικό δεν έχει τα εφόδια να το διαφοροποιήσει αυτό. Φυσικά, σημαντικό είναι ότι δεν έχει και στη διάθεση, τις απαιτούμενες πρώτες ύλες ,λόγο, του μεγάλου κόστους αγοράς, συντήρησης αλλά και του συμβιβασμού με τον εξοπλισμό που διαθέτει (Campbell, 1996; Levy, 1998).

Τέλος, ένα κομμάτι που υστερούν αυτές οι επιχειρήσεις είναι και το μάρκετινγκ, με αρκετά περιορισμένες κινήσεις ή ακόμα και με μηδαμινές ενέργειες (Τσακλαγκάνος, 2015).

1.6. Οικογενειακές επιχειρήσεις

Η ανάλυση και ο ορισμός των οικογενειακών επιχειρήσεων ακόμη και σήμερα δεν παρουσιάζει μια ακριβής περιγραφή. Επικρατεί μια ασάφεια, ενώ το κύριο χαρακτηριστικό που αναφέρονται για αυτές είναι η συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση. Μια προσέγγιση πάνω στο ορισμό των οικογενειακών επιχειρήσεων έγινε από το Chua(1999) όπου δεν διαχωρίζει την διοίκηση από τους υπεύθυνους λειτουργίας. Ουσιαστικά παρουσιάζει εκδοχές όπως, η ιδιοκτησία να βρίσκεται στην κατοχή μιας οικογένειας και να διοικείται από την ίδια, άλλη εκδοχή εστιάζει σε ιδιοκτησία από μια οικογένεια αλλά η διαχείριση βρίσκεται σε τρίτο άτομο ή τέλος αναφέρει ιδιοκτησία από εξωτερικό επενδυτή και διοίκηση από μια οικογένεια. Με αυτό τον τρόπο θέλει να παρουσιάσει πως στόχος μιας οικογένειας είναι η συνεχής βελτίωση αυτής, μέσα από τη λειτουργία της επιχείρησης κρατώντας το όραμα και τη φιλοσοφία αλώβητη.

Μια πιο συμπυκνόμενη και κάθετη τοποθέτηση ορίζει πως μια επιχείρηση θεωρείται οικογενειακή όταν πρόκειται για μια εταιρεία, έναν οργανισμό που διοικείτε από μια οικογένεια καθώς και όλες οι διαδικασίες λειτουργίας πραγματοποιούνται από την ίδια (Cucculelli, Micucci, 2008).

Από την άλλη ο Harms(2014), δεν στέκεται στη διοίκηση και στο τρόπο λειτουργίας μια οικογένειας μέσα σε μια επιχείρηση, αλλά στο ρόλο και στις αρμοδιότητες που θα έχουν τα μέλη. Αναφέρει ακόμη ότι, οι αρμοδιότητες κατανέμονται σύμφωνα με τα προσόντα του κάθε μέλους βλέποντας όμως και τοποθέτηση μελών σε υψηλά στρώματα διοίκησης, δεδομένης της απουσίας κάποιου πιο ικανού. Ακόμη προσθέτει πως επικρατεί πιο ασφαλής διαχείριση διότι τα μέλη γνωρίζοντας πως εργάζονται για κάτι δικό τους απασχολούνται περισσότερο,

δείχνουν περισσότερο ζήλο και έχουν ξεκάθαρους στόχους. Βέβαια, μπορεί να οδηγήσει σε κατάρρευση των σχέσεων και ισορροπιών μιας οικογένειας, δεδομένου πως η καθημερινή τριβή μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις και παρερμηνείες (Harms, 2014).

1.7. Στοιχεία Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Πραγματοποιώντας μια γρήγορή ανασκόπηση στην παγκόσμια αγορά είναι φανερό πως οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν ένα πολύ δυναμικό τμήμα της παγκόσμιας οικονομίας. Χαρακτηριστικό φαινόμενο πως μεγάλες εταιρείες παγκοσμίως ανήκουν σε οικογένειες κατακτώντας μάλιστα και ισχυρή θέση στο κλάδο δραστηριότητας τους, λ.χ. BMW, Ford, Marriott (Σταυρουλάκης, 2014).

Ο όρος οικογενειακής επιχείρησης είναι ευρέως γνωστός εδώ και αρκετά χρόνια. Μελετώντας διάφορες αναφορές μπορούμε να χαρακτηρίσουμε ως οικογενειακή επιχείρηση μια μικρή επιχείρηση λίγων ατόμων και πιο συγκεκριμένα μιας οικογένειας ή ενός ατόμου όπου με περιορισμένο κεφάλαιο κατάφεραν να κρατήσουν τη διοίκηση χωρίς την είσοδο ενός τρίτου, αλλά και να εξελίξουν μέσα σε κάποιο χρονικό διάστημα την επιχείρηση (Babicky, 1987).

Μια άλλη αναφορά κάνει λόγο ότι μια οικογενειακή επιχείρηση πρόκειται για ένα οργανισμό όπου η διαχείριση αλλά και η διοίκηση πραγματοποιούνται αποκλειστικά από μια οικογένεια και θα συνεχίζεται να διοικείται από αυτούς και τους διαδόχους τους (Lansberg, 1999). Φυσικά όλες οι διατυπώσεις συνδέονται και παρουσιάζουν το ίδιο αποτέλεσμα με κύριο χαρακτηριστικό ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις λειτουργούν με κοινό όραμα, ιδιοκτησία και κοινές αποφάσεις. Δεν εξαρτάται από το μέγεθος ή την νομική μορφή που είδαμε στις μικρομεσαίες. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό που μπορούμε να δούμε σε αυτές είναι ότι οι αποφάσεις αλλά και το μετοχικό κεφάλαιο παίρνονται από τον ιδρυτή ή κάποιο μέλος της οικογένειας αν υπάρχει στη διοίκηση. Επιπρόσθετα η διαχείριση και οι ενέργειες που πραγματοποιούνται υλοποιούνται εξ ολοκλήρου από τον ιδρυτή ανεξαρτήτως αν τα αποτελέσματα είναι θετικά ή αρνητικά.

Ωστόσο, διακρίνεται πλάνο με συγκεκριμένη κατεύθυνση σε αυτές και πραγματοποιούνται μακροπρόθεσμες ενέργειες που δεν μπορούμε να τις διακρίνουμε σε άλλες κατηγορίες

επιχειρήσεων (Anderson, Reeb, 2003). Παράλληλα διαθέτουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά επιδρώντας στην ανάπτυξη και στην στρατηγική κατεύθυνση που θα ακολουθήσουν. Στα σημερινά παγκόσμια δεδομένα τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά πρέπει να διαχειρίζονται με σωστό τρόπο, ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάδειξη επιχειρηματικών ευκαιριών, δημιουργώντας παράλληλα ισχυρή θέση έναντι του ανταγωνισμού (Παπάζογλου, 2011).

Ειδικότερα, οι πρωτοβουλίες των μελών μιας οικογένειας μπορούν να οδηγήσουν σε βέλτιστα αποτελέσματα, δημιουργώντας παρακαταθήκη και εκπληρώνοντας τα «πιστεύω» της επιχείρησης (Memili et al., 2010). Η παρακαταθήκη οδηγεί σε κληρονομία και ως φυσικό αποτέλεσμα σε διαδικασία διαδοχής, όπου με τη κατάλληλη κατεύθυνση μπορεί να επιφέρει αποτελεσματική συνεργασία των γενεών (Chrisman et al., 2003).

Περνώντας στην Ελλάδα τώρα, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της οικονομίας της χώρας. Είναι η πηγή ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας αλλά χαρακτηρίζονται εύθραυστες διότι βιώνουν σε μεγάλο βαθμό τα προβλήματα της χώρας. Φυσικά δεν είναι μόνο αυτό το πρόβλημα τους αλλά και η αποκλειστική λήψη αποφάσεων από τους ίδιους, η έλλειψη γνώσης για την σχεδίαση ενός στρατηγικού πλάνου για την επιχείρηση καθώς και ο εφησυχασμός τους, δεδομένου ότι μπορούν να αξιολογήσουν τα χαρακτηριστικά της αγοράς. Όμως ο κύριος σκοπός τους είναι να μπορέσουν να δημιουργήσουν έναν οργανισμό υγιή και άξιο προς μετάβαση σε κάποιον διάδοχο της οικογένειας ή απλώς να προχωρήσουν στην απορρόφηση ενός εξωτερικού επενδυτή (Αποστολάκης, Πολυζώη, 2019).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που εντοπίζονται στην Ελλάδα έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που θα ζήλευαν ακόμη και οι μεγάλοι οργανισμοί. Είναι φανερό ότι σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις βλέπουμε μια αρκετά δεμένη διοίκηση, με συμμετοχή όλων των μελών για την λήψη αποφάσεων, εσωστρέφεια για το κοινό καλό και διαχείριση με βάση τις υπάρχουσες καταστάσεις. Επίσης αξιολογούν τους πόρους που διαθέτουν, ώστε να αποκτήσουν πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους (Mooges, 2009).

Πράγματι οι οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ευέλικτες και πραγματοποιούν αλλαγές όποτε εκείνες επιθυμούν. Οφείλουν να αυτοσχεδιάζουν, να ρισκάρουν, να αλλάζουν και να παρουσιάζουν ευέλικτες πρακτικές έχοντας φυσικά τη δυνατότητα και τη γνώση να δημιουργήσουν τη συνέχεια τους (Karagouni, 2018).

1.8. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων

Ανέκαθεν ο χώρος των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται ως ένας μη προβλέψιμος κλάδος που συνεχώς επηρεάζεται από διάφορες καταστάσεις και συγκυρίες. Η μελέτη και η ανάλυση των επιχειρήσεων γίνεται μέσω συγκεκριμένων κριτηρίων όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου στη χώρα μας κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό, είναι αρκετά εύκολο να εντοπίσουμε τα δυνατά αλλά και αδύνατα σημεία τους. Ξεκινώντας με τα δυνατά σημεία βλέπουμε πως μπορούν και διαχειρίζονται άψογα τους πόρους που έχουν στη διάθεση τους, δημιουργώντας ένα ακλόνητο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Αυτό επιτυγχάνεται με το γεγονός ότι οι πόροι διαχειρίζονται από τους ίδιους, δηλαδή προσφέρουν την εργασία τους, τις ιδέες τους, τα οικονομικά τους, παίρνουν από κοινού αποφάσεις με γνώμονα το κοινό καλό αλλά και για την ύπαρξη της εταιρείας τους (Moore, 2009). Εξάλλου, συμβαδίζουν με το κλίμα της αγοράς και διαχειρίζονται καλύτερα καταστάσεις ύφεσης, διότι έχουν πλάνο, σαφείς στόχους, αξίες και κατανόηση των συνθηκών που επικρατούν. Επίσης τους διακατέχει σταθερότητα και αφοσίωση λόγω την ενεργής ενασχόλησης των μελών τους (Aronoff, 2004).

Στην συνέχεια ένα ακόμη δυνατό όπλο τους είναι οι σχέσεις που έχουν μεταξύ τους αλλά και με τους εργαζομένους τους. Σε αυτές τις επιχειρήσεις παρατηρείτε ένα οικογενειακό κλίμα όπου όλοι συνεισφέρουν από κοινού με τις ικανότητες τους. Επίσης λόγω του μικρού, συνήθως, αριθμού ανθρώπινου δυναμικού, τα στελέχη έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν περισσότερες αρμοδιότητες, αλλά και συνάμα προσωπική καταξίωση μέσα σε αυτή. Γίνεται αντιληπτό, λοιπόν, πως λειτουργούν με κοινούς στόχους για την επιβίωση και την καταξίωση της επιχείρησης (Burks, 2020).

Ακόμη ένα πλεονέκτημα που θα συναντήσουμε σίγουρα στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η ανάγκη για εξασφάλιση της συνέχειας. Από μικρή ηλικία τα μέλη της οικογένειας συνδέουν την καθημερινότητα τους με αυτή, συμμετέχουν ακόμα και με οικιοθελή εργασία, ώστε να είναι έτοιμοι όταν έρθει η κατάλληλη στιγμή να διοικήσουν. Η συνεχής εκπαίδευση από νεαρή ηλικία οδηγεί σε μεγάλη εξειδίκευση από νωρίς, δημιουργώντας απροσπέλαστο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους ίδιους αλλά και την ίδια την επιχείρηση (Manfred, 1993). Παράλληλα δεδομένου ότι η επιχείρηση έχει ήδη την αναγνωσιμότητα και τη φήμη της, επικεντρώνεται σε θέματα παραγωγής, ποιότητας, εξέλιξης ώστε να προσδίδει αξιοπιστία στους πελάτες ή στους προμηθευτές της (Cadbury, 2002).

Επίσης κάτι που συναντάτε στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η ευελιξία σε θέματα αποφάσεων, σε εύρεση κεφαλαίων για αξιοποίηση, σε θέματα απασχόλησης καθώς και σε επιλογή των ανθρώπων της. Οι λύσεις είναι αποτελεσματικές τις περισσότερες φορές καθώς ο διάυλος επικοινωνίας είναι άμεσος μεταξύ τους ενώ ακόμη οι αποφάσεις παίρνονται από τα μεγαλύτερα και πιο έμπειρα στελέχη.

Όμως δεν πρέπει να σταθούμε μόνο στα πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων καθώς και τα μειονεκτήματα είναι αρκετά σημαντικά και επιβάλλεται να ειπωθούν. Χαρακτηριστικό είναι ότι συναντάμε επιχειρήσεις που δεν είναι βιώσιμες και δυστυχώς δεν μπορούν να μεταβιβάσουν την εταιρεία τους ούτε στην επόμενη γενιά. Σύμφωνα με έρευνα και στοιχεία που χρησιμοποίησε ο Σύνδεσμος Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας τα ποσοστά επιβίωσης και μετάβασης των επιχειρήσεων κυμαίνονται σε πολύ χαμηλά επίπεδα. Χαρακτηριστικό στοιχείο είναι πως μόνο μία στις δέκα επιχειρήσεις μπορούν και έρχονται σε κατάσταση μεταβίβασης στη τρίτη γενιά χωρίς να έχουν κάποιο πρόβλημα λειτουργίας (Κεφαλάς, Γεωργίου, 2013). Ενώ το πρόβλημα είναι διεθνές, καθώς η βιωσιμότητα κινείται σε πολύ χαμηλά ποσοστά, αφού το 65% - 75% είτε καταστρέφονται είτε οδηγούνται στην εξαγορά σε τρίτο επενδυτή (Neubauer, Lank, 1998).

Τα πιο πιθανά προβλήματα που συναντάμε είναι η κακή προσέγγιση της διοίκησης, οι λάθος αποφάσεις σε κρίσιμα θέματα, η έλλειψη κεφαλαίων ή ακόμα και λανθασμένη αξιολόγηση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Φυσικά πρέπει να τονιστεί πως οι μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να ανταγωνιστούν επί ίσοις όροις τις μεγάλες βιομηχανίες με αποτέλεσμα να χάνουν έδαφος σε πωλήσεις αλλά και σε περιθώρια κέρδους. Βέβαια στον επιχειρηματικό ελλαδικό χώρο τίθεται και το θέμα της φορολογίας και του αβέβαιου οικονομικού κλίματος. Η ανάγκη να κινηθεί η χώρα προς τον ευρωπαϊκό μέσο όρο κρίνεται απαραίτητη για την επιβίωση των οικογενειακών επιχειρήσεων. Ακόμη ένα μειονεκτήματα που είναι αντιληπτό στην ελληνική αγορά είναι η αδυναμία των επιχειρηματιών να προσελκύσουν ικανό ανθρώπινο δυναμικό και όχι γιατί δεν μπορούν να αξιολογήσουν, αλλά ,επειδή δεν είναι διατεθειμένοι να δώσουν βήμα σε αυτούς, πόσο μάλλον να μπορέσει κάποιος «ξένος» να διοικήσει την επιχείρησή τους (Marnix, 2019).

Επιπρόσθετα, ο Cadden και Lueder (2012) αναφέρουν πως οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν αποδέχονται εύκολα την αλλαγή. Είναι πιστοί στο πλάνο και λειτουργούν με βάση συγκεκριμένη παράδοση, γεγονός πως αν προβούν σε αλλαγές θα θέσουν σε κίνδυνο την επιχείρησή ακόμα και ως προς την επιβίωση της. Ακόμη προσθέτουν ένα μειονέκτημα και

στις σχέσεις μεταξύ των μελών-διοικούντων. Το ζήτημα αυτό μπορεί να δημιουργήσει αντιπαλότητες και συγκρούσεις, δεδομένου ότι το θέμα της μετάβασης στην επομένη γενιά επιφέρει παρεξηγήσεις.

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι συναντάμε αρκετά θετικά αλλά και αρνητικά στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η χώρα μας έχει ταλανιστεί από την οικονομική κρίση και αυτό γίνεται φανερό και στις επιχειρήσεις παρουσιάζοντας προβλήματα λειτουργίας ακόμα και επιβίωσης. Η βοήθεια του κράτους είναι σχεδόν ανύπαρκτη με επιβαρυνμένο ασφαλιστικό και φορολογικό σύστημα, ενώ ακόμα η βοήθεια δεν έρχεται ούτε από ευρωπαϊκά κονδύλια ενίσχυσης, δεδομένου ότι απορροφούνται από τις μεγάλες εταιρείες (Λυμπερόπουλος,2012; Unbelt, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο - ΔΙΑΔΟΧΗ

2.1. Ορισμός διαδοχής

Σύμφωνα με το όρο διαδοχή και με βάση διάφορες αναφορές που έχουν ειπωθεί, μπορεί να χαρακτηριστεί η διαδικασία μεταβίβασης μιας οποιαδήποτε επιχείρησης από ένα ιδιοκτήτη που επιθυμεί να αποσυρθεί ή απλά να εγκαταλείψει την επιχείρηση του (Martin et al, 2002). Ο λόγος αυτής της διαδικασίας μπορεί να είναι η απόσυρση του ίδιου, η αποχώρηση για οικονομικούς λόγους ή ακόμη και η μετάβαση στην επόμενη γενιά. Πιο συγκεκριμένα δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων καθώς πραγματοποιείτε μια αλλαγή, αλλά, και μια μετάβαση στην επόμενη γενιά όπου θα διαχειρίζεται και θα διοικεί την υπάρχουσα επιχείρηση (Ward, 1987).

Κάτι ακόμα που χαρακτηρίζει την διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πως, αποτελεί μια διαδικασία με διάφορες καταστάσεις, πριν και μετά την ολοκλήρωση και μετάβαση στην επόμενη γενιά, έχοντας ειδικά στοιχεία σε κάθε στάδιο (Gordon, Rosen, 1981).

Είναι μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις στο χώρο της επιχειρηματικότητας καθώς η μετάβαση αποτελεί μια ιδιαίτερη κατάσταση για όλους τους επιχειρηματίες (Κεφαλάς, Γεωργίου, 2013). Επίσης, αποτελεί υποχρεωτική προϋπόθεση ώστε να πραγματοποιηθεί μια εύστοχη διαδικασία μετάβασης, όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη να συνυπάρξουν, να αποδέχονται τη κριτική, αποφεύγοντας συγκρούσεις και αμφισβητήσεις (Rosenblatt et al, 1985). Ενώ ακόμη, οι διοικούντες θα πρέπει να πραγματοποιούν συνεχόμενες έρευνες, ώστε να αναζητήσουν τον κατάλληλο διάδοχο που θα διαθέτει τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες που επιθυμούν (Brown, Coverly, 1999).

2.2. Διαδικασία διαδοχής

Ξεκινώντας , λοιπόν την ανάλυση της διαδοχής γίνεται άμεσα αντιληπτό ότι η συγκεκριμένη διαδικασία αποτελεί τη συνέχεια μιας επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα τη ανάγκη του ανθρώπου να εκδηλώνει έμπρακτα το ενδιαφέρον του, αλλά και την ενασχόληση του με το επιχειρείν.

Αρχικά η διαδικασία διαδοχής είναι αρκετά σημαντικό να γίνεται σταδιακά και με απόλυτη συνεργασία της υπάρχουσας διοίκησης με το διάδοχο. Σύμφωνα με τον Handler (1991) η διαδικασία πρέπει να ξεκίνα με την επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπου-διαδόχου πριν εισέλθει στην εταιρεία δημιουργώντας ένα επιστημονικό ή ακόμα και πρακτικό υπόβαθρο. Κατόπιν εισέρχεται στην επιχείρηση και με σταδιακή επιμόρφωση και συνεργασία γίνεται μέρος αυτής, φτάνοντας μετά στην απόλυτη διοίκηση αλλά και διαχείριση από τον ίδιο.

Μια άλλη προσέγγιση μπορεί να θεωρηθεί η άποψη των Churchil και Hatten (1987) που αναλύουν την διαδοχή με συγκεκριμένες ενέργειες. Από τη πρώτη φάση που βρίσκεται μόνο ο κάτοχος στην επιχείρηση και είναι υπεύθυνος για όλες τις διαδικασίες. Η επόμενη φάση θα παρουσιάσει το διάδοχο όπου εκείνος μαθαίνει και ακολουθεί το πλάνο και τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Έχοντας αφομοιώσει τη λειτουργία αρχίζει να συνεργάζεται η υπάρχουσα διοίκηση με το νέο υποψήφιο διάδοχο ακολουθώντας μια κοινή πορεία μεταξύ τους, ώστε να φτάσει στο τέλος, όπου οι αποφάσεις και όλη η λειτουργία «περνά» στα χέρια του διαδόχου.

Φυσικά, η κάθε περίπτωση διαδοχής έχει τις δικές της διαδικασίες και ιδιαιτερότητες, έχοντας όμως κατά νου μερικούς παράγοντες, ως προς την εκπαίδευση και διαμόρφωση του

διαδόχου. Οι παράγοντες έχουν να κάνουν με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, την επαγγελματική εμπειρία εκτός της επιχείρησης, την είσοδο από μικρή ηλικία στην επιχείρηση, τη σταδιακή εξέλιξη στην ιεραρχία, την ανακάλυψη και τη δημιουργία κίνητρων και την προσωπική αντίληψη των καταστάσεων που επικρατούν (Morris et al. 1996). Επιπλέον άλλοι παράγοντες εστιάζουν στην επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών (διοίκησης- διαδόχου) όπου θα πρέπει να επικρατεί εμπιστοσύνη, πίστη, κοινές αξίες και παραδόσεις, αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας, δέσμευση για τη συνέχεια αλλά και απόλυτη ειλικρίνεια (Morris et al. 1996).

Ως τελευταία κατηγορία παραγόντων ο Osborne (1991) αναφέρει την προετοιμασία που καλείται η επιχείρηση να πραγματοποιήσει, ώστε να γίνει την κατάλληλη στιγμή και χωρίς προβλήματα. Το σχέδιο των διοικούντων θα πρέπει να εστιάζει σε άμεση δημιουργία προγράμματος διαδοχής, σε αναζήτηση συμβούλων που θα βοηθήσουν στο συγκεκριμένο θέμα, έλεγχος της φορολογικής νομοθεσίας και τέλος πραγματοποίηση ενός συμβουλίου που θα περιέχει τα μέλη της οικογένειας.

Όσο αφορά τώρα ποιος μπορεί να είναι ο διάδοχος που θα ακολουθήσει αυτή τη διαδικασία δεν μπορούμε να χαρακτηρίσουμε κάποιο συγκεκριμένο δεδομένου ότι είναι μια προσωπική επιλογή του κατόχου της εταιρείας. Ειδικότερα, ο Κεφαλάς και Γεωργίου (2013) παραθέτουν τις εξής περιπτώσεις:

- Άτομο της οικογένειας για λόγους μετάβασης, οικονομικούς, κληρονομιάς κ.α.
- Μέσω εξαγοράς από τη διεύθυνση της εταιρείας ή ακόμα και από στελέχη αυτής
- Μέσω εξωτερικού επενδυτή ή σε άλλες υφιστάμενες επιχειρήσεις

Χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα σημαντικό, τουλάχιστον στις οικογενειακές επιχειρήσεις, ο τρόπος διαδοχής να γίνεται σταδιακά, μελετώντας παράλληλα όλες τις ιδιαιτερότητες που έχει η κάθε περίπτωση. Η επόμενη γενιά πρέπει να γνωρίζει όλο το πλάνο λειτουργίας ώστε να εξασφαλιστεί η συνέχεια και μια νέα αρχή. Είναι δεδομένο πως η επιτυχία της επιχείρησης θα έρθει μόνο με μια αποτελεσματική διαδοχή. (Κεφαλάς, Γεωργίου, 2013)

2.3. Προβλήματα διαδοχής

Η διαδικασία διαδοχής αποτελεί μια δύσκολη προσπάθεια με αρκετές και δύσκολες αποφάσεις που καλούνται οι επιχειρήσεις να ακολουθήσουν. Παρατηρείται ότι ανεξαρτήτως μεγέθους, τα προβλήματα είναι ίδια πόσο μάλλον σε οικογενειακές επιχειρήσεις που είναι γενικά «δυσκίνητες». Για το λόγο αυτό, είναι φανερό ότι επικρατεί μεγάλη αδυναμία στο να περάσει η επιχείρηση από γενιά σε γενιά, δείχνοντας έτσι ουσιαστικά ότι τα προβλήματα είναι ιδιαίτερα πολύπλοκα. Σημαντικά προβλήματα που εντοπίζονται σε οικογενειακές επιχειρήσεις είναι τα παρακάτω:

Προβλήματα και διαφορετική προσέγγιση μεταξύ των δύο γενεών, όπου διακρίνετε η υπάρχουσα διοίκηση να μην δίνει καθόλου χρόνο και χώρο στη νέα γενιά, επικαλούμενη έλλειψη γνώσεων, διοίκησης ακόμα και επιθυμίας για την συνέχιση της επιχείρησης.

Προβλήματα και αδυναμία για κατανόηση των δυνατοτήτων, όπου δηλαδή η ανάγκη και η θέληση του πατέρα να συνεχιστεί η επιχείρηση από κάποιο μέλος της οικογένειας, οδηγώντας έτσι την επιχείρηση σε αδιέξοδο, δεδομένου ότι τα προσόντα και οι ικανότητες από τη διάδοχο γενιά να μην είναι οι αναμενόμενες.

Προβλήματα και έλλειψη κατανόησης για αλλαγές, είναι χαρακτηριστικό ζήτημα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεδομένου ότι οι υπάρχουσες γενιές δείχνουν αδυναμία και δεν επιθυμούν αλλαγές που μπορεί να επηρεάσουν την υπάρχουσα διοίκηση τους. Οι νέες γενιές είναι αρκετά εξοικειωμένες σε έννοιες όπως η τεχνολογία, η αλλαγή και η καινοτομία, έννοιες που είναι αποτρεπτικές για τις μεγαλύτερες γενιές (Stavroulakis et al., 2011).

Συμπληρωματικά, επιχειρήσεις όπως είναι οι οικογενειακές δεν έχουν την δυνατότητα να κατανοήσουν πότε θα πρέπει να γίνει η αλλαγή. Οι διοικούντες δεν έχουν την γνώση και την εμπειρία να διαχειριστούν καταστάσεις μετάβασης καθώς πιστεύουν ότι πρόκειται για μια πολύπλοκη διαδικασία που μπορεί να επιφέρει ακόμη και προβλήματα στην επιχείρηση τους (Vassiliadis et al, 2015). Επιπρόσθετα, παρατηρούνται και εμπόδια ως προς την νομοθεσία και τις φορολογικές συνθήκες που επικρατούν. Οι υψηλοί φόροι κληρονομίας ή ακόμη και οι ενέργειες αλλαγής της νομικής μορφής της επιχείρησης αποτελούν σημαντικά προβλήματα για τη διαδικασία (Vassiliadis et al, 2015).

Επιπρόσθετα, προβλήματα μπορούμε να δούμε και στο εσωτερικό μιας επιχείρησης όπου διακρίνονται βασικές ελλείψεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο, σε υλικούς πόρους ακόμα και στη

κακή εικόνα που μπορεί να προβάλλει προς τα εξωτερικό της περιβάλλον μια επιχείρηση (Karagouni, 2018).

Ιδιαίτερα αξιοσημείωτο είναι και η τοποθέτηση του Hubler (1998) όπου αναφέρει και αυτός μερικά και σημαντικά εμπόδια ως προς τη διαδικασία. Αρχικά, η έλλειψη έκφρασης, πρωτοβουλιών που καλείται να έχει ο διάδοχος μπορούν να οδηγήσουν σε αποστροφή αυτού, από την επιχείρηση. Ακόμη η έμμεση επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει σε παραπληροφόρηση μεταξύ των μελών της οικογένειας αλλά και αναποτελεσματική επαφή. Επίσης ο μη διαχωρισμός δικαιωμάτων και αρμοδιοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε παρεξηγήσεις και ανυπακοή του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, οι διαδικασίες ελέγχου θα πρέπει να είναι κατανοητές στα σωστά άτομα, και όχι μόνο στην αποκλειστική ευθύνη του ιδιοκτήτη, έχοντας πολλές φορές άγνοια κάποιων διαδικασιών εργασίας. Ενώ ακόμη προσθέτει την έλλειψη αμοιβαίας εκτίμησης, καθώς η ψυχολογική ανάταση μπορεί να οδηγήσει στην εξέλιξη και συνέχεια της επιχείρησης (Hubler, 1998).

Φυσικά δεν είναι μόνο αυτά τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις ώστε να πραγματοποιήσουν μια επιτυχημένη διαδοχή. Αρκετά σημαντικό είναι να κατανοήσουν και να συνυπάρξουν οι δύο γενιές, να αφήσουν στην άκρη προσωπικά κίνητρα και να οδηγήσουν σε μια ομαλή μετάβαση την επιχείρηση. Ακόμη ένα αρκετά κρίσιμο ζήτημα είναι οι ενέργειες που πρέπει να πραγματοποιηθούν πριν από την διαδικασία της διαδοχής. Η υπάρχουσα διοίκηση πρέπει να έχει προβεί σε ενέργειες που θα ξεκαθαρίζουν το μέλλον της επιχείρησης, παρουσιάζοντας έτσι ένα μακροπρόθεσμο πλάνο στα μέλη της οικογένειας, αποφεύγοντας έτσι διάφορες παρεξηγήσεις και καταστάσεις παρερμηνείας (Stavroulakis et al., 2011).

2.4. Αποτελέσματα διαδοχής

Κάθε επιχείρηση που αποσκοπεί συνεχώς να βελτιώνεται, να μαθαίνει και να έχει βλέψεις για ένα εποικοδομητικό μέλλον θα πρέπει να δημιουργεί και να πορεύεται με ένα πλάνο. Ανέκαθεν ο στόχος όλων των επιχειρηματιών είναι η συνεχή αύξηση των πωλήσεων τους, η σταθεροποίηση της θέσης τους στην αγορά και φυσικά η συνέχεια της επιχείρησης τους.

Όμως, τα προβλήματα είναι πολλά και οι έρευνες μας δείχνουν πως μόνο το 30% των οικογενειακών επιχειρήσεων επιβιώνουν από τη διαδικασία μετάβασης της πρώτης γενιάς

στη δεύτερη, ενώ μόλις το 15% θα μεταβεί με πλήρη λειτουργία στη τρίτη εκ των οποίων το 3% θα έχουν βλέψεις για συνέχεια (Dyer, 1986).

Σύμφωνα με το Κεφαλά (2008), η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει ένα στρατηγικό σχεδιασμό ως προς τη διαδοχή ακολουθώντας συγκεκριμένα βήματα που θα οδηγήσουν σε επιτυχή αποτελέσματα για τον οργανισμό τους. Αυτά μπορεί να είναι:

- Κατανόηση της κατάστασης που βρίσκεται η επιχείρηση
- Έλεγχος και γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος – κλίμα της αγοράς
- Ευδιάκριτες αξίες και «πιστεύω» του οργανισμού
- Γνώση των δυνατών και αδύνατων χαρακτηριστικών
- Σχεδιασμός οράματος που θα οδηγεί σε εξέλιξη την επιχείρηση
- Αντίληψη της φιλοσοφίας και των αξιών
- Αφομοίωση της αποστολής και του ρόλου της εταιρείας
- Δημιουργία πλάνου και σχεδίου για διαδικασία μετάβασης
- Μετάδοση και συνεργασία των γενεών

Πράγματι, τα αποτελέσματα της διαδοχής για να χαρακτηριστούν επιτυχημένα θα πρέπει να συνάδουν με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και παράγοντες που έχουν μελετηθεί για τη συγκεκριμένη διαδικασία. Ένας παράγοντας που θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους οι επιχειρηματίες είναι η προετοιμασία της διάδοχης κατάστασης πριν ξεκινήσουν όλες οι διαδικασίες. Είναι αντιληπτό πως είναι αρκετά σημαντικό ο επιχειρηματίας να προετοιμάζει τον διάδοχο πριν ξεκινήσει τον ενεργό ρόλο του στο κομμάτι της διοίκησης. Η ανάγκη για γνώση αλλά και κατανόηση το πώς λειτουργεί μια τρίτη επιχείρηση, ο χώρος και ο χρόνος που θα δοθεί, αλλά ακόμη και προσωπική ικανοποίηση με διάφορα κίνητρα αλλά και ρόλους που θα σημαντικοί για την νέα γενιά, είναι μερικές ενέργειες που θα ήταν φρόνιμο να γίνουν από ένα επιχειρηματία (Morris et al. 1996).

Επίσης μεγάλη βαρύτητα στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι οι σχέσεις που έχουν τα μέλη μεταξύ τους. Αποτελεί ακλόνητο πλεονέκτημα η συνύπαρξη στο χώρο εργασίας με άτομα που είναι από την οικογένεια σου, καθώς γνωρίζεις τα πιστεύω τους, τις αξίες τους, έχεις απόλυτη εμπιστοσύνη προς αυτούς, χαρακτηριστικά που θα πρέπει να μένουν ανεπηρέαστα καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας (Morris et al. 1996).

Φυσικά όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, δε θα πρέπει να λείπει το πλάνο και ο συνεχής έλεγχος όλων των σταδίων διαδοχής από τον ίδιο τον επιχειρηματία. Με τη προσωπική

εμπειρία ή ακόμα και με τη βοήθεια τρίτων, ο προγραμματισμός είναι το Α και το Ω μιας σύγχρονης επιχείρησης (Morris et al. 1996). Επίσης, ο σχεδιασμός της διαδικασίας για μετάβαση πρέπει να προετοιμάζει πλήρως το διάδοχο, από το χαμηλότερο επίπεδο ιεραρχίας, έως την αποκλειστική διαχείριση από τον ίδιο (Osborne, 1991).

Επιπλέον, ο επιχειρηματίας πρέπει να αντιλαμβάνεται και να έχει πλήρη επίγνωση για το πώς λειτουργεί η επιχείρηση του. Οι ικανότητες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο ακόμη και στη φάση της διαδοχής. Ουσιαστικά πέρα από το πλάνο ο ιδιοκτήτης οφείλει να σκέφτεται παράγοντες που θα εξασφαλίσουν τη μακροζωία της επιχείρησης. Σύμφωνα με τη Karagouni (2018) οι επιχειρήσεις για να σχεδιάζουν ένα εποικοδομητικό μέλλον θα πρέπει να πραγματοποιούν καινοτομικές διαδικασίες και να στοχεύουν στο στρατηγικό προσανατολισμό που έχουν θέσει. Οι διάδοχοι είναι αυτοί που θα βοηθήσουν τη συγκεκριμένη διαδικασία δείχνοντας ζήλο, πειραματισμό, ανάγκη για μάθηση συνδυάζοντας τις δυνάμεις τους με την υπάρχουσα διοίκηση η οποία γνωρίζει την αγορά και έχει την εμπειρία για να προβεί σε τέτοιου είδους διαδικασίες (Karagouni, 2018)

Αδιαμφισβήτητα αξίζει να σημειωθεί, πως η διαδικασία είναι δύσκολη και τα αποτελέσματα επηρεάζονται από αρκετούς παράγοντες. Ωστόσο αν επικρατεί αμοιβαία εμπιστοσύνη (Van Der Merwe, 2010) και τα κίνητρα (Goldberg, Wooldridge, 1993) που επικρατούν για τη διαδικασία διαδοχής είναι ορατά και κατανοητά, τα θετικά αποτελέσματα για ομαλή μετάβαση θα κυριαρχήσουν.

Παράλληλα, η κάθε επιχείρηση δεν επηρεάζεται μόνο από τον ίδιο τον επιχειρηματία και τις πρωτοβουλίες που θα καλεστεί να πραγματοποιήσει, αλλά και από εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Η οικονομική κατάσταση της χώρας, το πολιτικό και νομοθετικό περιβάλλον, η κατάσταση της αγοράς, ακόμα και οι σχέσεις μεταξύ των πελατών αλλά και προμηθευτών είναι μερικές προκλήσεις που καλούνται οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν, πόσο μάλλον οι επιχειρήσεις που ετοιμάζονται να αλλάξουν χέρια (Morris et al. 1996).

2.5. Διαδοχή στην Ελλάδα – Μικρομεσαίες, οικογενειακές επιχειρήσεις

Στην Ελλάδα το μεγαλύτερο ποσοστό επιχειρήσεων περιλαμβάνει για οικογενειακές επιχειρήσεις οι όποιες, μάλιστα, αποτελούν και βάση της οικονομίας της χώρας. Για το λόγο

αυτό, το μέλλον των επιχειρήσεων εξαρτάται από τις διαδικασίες διαδοχής και τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν για τη συνέχιση αυτών.

Βέβαια, παρόλο που στη χώρα μας υπάρχει αρκετά μεγάλη εξοικείωση με την διαχείριση και τον τρόπο λειτουργίας των οικογενειακών επιχειρήσεων, επικρατούν αρκετά προβλήματα που αποτρέπουν ακόμα και την ολοκλήρωση της διαδοχής. Αρχικά ένα από τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι ότι δεν σχεδιάζουν το πλάνο τους και ότι δεν προετοιμάζουν την επόμενη γενιά. Η υπάρχουσα διοίκηση αδυνατεί να κατανοήσει πότε είναι η κατάλληλη στιγμή για να πραγματοποιηθεί η ανάληψη της διαδοχής, με τα αποτελέσματα πολλές φορές να είναι καταστροφικά. Το συμφέρον είναι κοινό για τους ενδιαφερόμενους (νέα – υπάρχουσα γενιά) και αυτό πρέπει να γίνει άμεσα κατανοητό. Δεν είναι λίγες οι φορές που η υπάρχουσα διοίκηση στέκεται εμπόδιο στη διαδικασία, δείχνοντας απροθυμία καθώς δεν αντιλαμβάνονται την ανάγκη να παραχωρήσουν κάτι δικό τους (Vassiliadis, Vassiliadis, 2014).

Στην συνέχεια, κάτι ακόμη που παρατηρείται είναι η έλλειψη καινοτομίας των επιχειρήσεων, με το συγκεκριμένο πρόβλημα να απορροφάται και από την επόμενη γενιά. Ο φόβος της ελληνικής επιχειρηματικότητας στο να δοκιμάσει κάτι καινούργιο, κάτι ξένο, να εισέλθει σε μια νέα αγορά ή ακόμα και να παράξει ένα νέο προϊόν, δημιουργούν προβλήματα που είναι δύσκολο να προσπελαστούν. Φυσικά δεν είναι μόνο ο φόβος, αλλά και η αδυναμία τους να ακολουθήσουν νέες τεχνολογίες, όπου στο εξωτερικό είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να ανταπεξέλθουν στην αγορά. (Vassiliadis, Vassiliadis, 2014).

Επιπρόσθετα, οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν εστιάζουν στην εκπαίδευση της επόμενης γενιάς. Θεωρούν πως δεν είναι μια ενέργεια άμεση, εν αντιθέσει με τις μεγάλες επιχειρήσεις όπου έχουν διαδόχους με εκπαιδευτικό υπόβαθρο αλλά και επαγγελματική εμπειρία (Kyriazopoulos, Rounti, 2007).

Κάτι ακόμα που δεν πραγματοποιούν οι ελληνικές επιχειρήσεις είναι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους πόσο μάλλον η αξιολόγηση του διαδόχου. Ο διάδοχος θα πρέπει να είναι η επιλογή που θα βοηθήσει, θα εξελίξει και θα οδηγήσει την εταιρεία σε πρόοδο και όχι μια επιλογή μέσα από την επιρροή που ασκεί η οικογένεια (Γεωργίου, 2019).

Όμως, δεν μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τη διαδοχή στην Ελλάδα ως μια αποτυχημένη διαδικασία καθώς επικρατούν αρκετά ζητήματα και δυσκολίες στο συγκεκριμένο θέμα. Νομικοί παράγοντες, αστάθεια του φορολογικού συστήματος σε συνδυασμό με το συνεχές

μεταβαλλόμενο κλίμα της χώρας επηρεάζουν και δυσκολεύουν τη διαδοχή. Δυστυχώς δεν υφίσταται η ακριβής ενημέρωση για τη διαδικασία μετάβασης, καθώς δεν υπάρχει ένας κώδικας ενεργειών ο οποίος να βοηθά και να υποστηρίζει τον Έλληνα επιχειρηματία (Φαλτσέτας, 2018).

Παρόλο τις οικονομικές κρίσεις που πέρασε η χώρα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έδειξαν χαρακτήρα και αντοχή σε σχέση με πιο ανεπτυγμένες επιχειρήσεις. Επιπλέον, τα χαρακτηριστικά τους, οδήγησαν σε επιτυχημένη συνέχεια καθώς έχουν να κάνουν με πλήρη στήριξη των αξιών και αφοσίωση του σχεδιασμού τους, αφομοίωση της εταιρικής κουλτούρας και τέλος απόλυτη εμπιστοσύνη με το ανθρώπινο δυναμικό τους (Καπνοπώλης, 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1. Δείγμα – Διαδικασία Ανάλυσης

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως κύριο στόχο να ερευνήσει και να παρουσιάσει όλες τις διαδικασίες διαδοχής που πραγματοποιούνται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και πιο συγκεκριμένα στις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Αποτελεί ένα αρκετά ενδιαφέρον αντικείμενο μελέτης, δεδομένου ότι η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα απαρτίζεται από οικογενειακές επιχειρήσεις που προσπαθούν να περάσουν από γενιά σε γενιά.

Αρχικά σε αυτό το σημείο θα ήταν πρόπον να ειπωθεί πως η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω της διαδικασίας συνέντευξης και πιο συγκεκριμένα μέσω τριών μελετών περίπτωσης που έχουν ολοκληρώσει τουλάχιστον μια φάση διαδοχής. Αποτελεί ένας τρόπος που έχει αρκετά πλεονεκτήματα ώστε να πραγματοποιηθεί μια επιστημονική έρευνα με επιτυχία. Επίσης είναι μια μορφή ποιοτικής έρευνας που μπορεί να συλλέξει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για ανάλυση του συγκεκριμένου θέματος.

Ως αναφορά τώρα, την μορφή της ποιοτικής έρευνας συνήθως ακολουθείται για πιο άμεσα και πιο εμπιστευτικά αποτελέσματα από το συγγραφέα. Η συγκεκριμένη μέθοδος εστιάζει

στα λεγόμενα, στις εμπειρίες, στις προσωπικές απόψεις αλλά κυρίως στη κρίση των ανθρώπων που έχουν γνώση του αντικειμένου. Παράλληλα, ο κύριος στόχος αυτής της μορφής δίνει τη δυνατότητα να αντλήσει προσωπικές εμπειρίες, ερεθίσματα και κατανοήσει καλύτερα τη συμπεριφορά των ειδικών στα θέματα που μας απασχολούν για έρευνα. Βέβαια υπολογίζεται στην αποκλειστική ερμηνεία της κοινωνικής πραγματικότητας (Hooloway, 1997).

Συμπληρωματικά, η ακολουθία μιας μελέτης περίπτωσης αποτελεί μια πιο αναλυτική προσέγγιση του ερευνητή, όπου καλείται να εισχωρήσει σε απόψεις της εταιρείας, σε διαδικασίες, στο τρόπο στρατηγικής ακόμα και στο αντικείμενο δραστηριότητας αναλύοντας όλο το περιβάλλον που τη καταβάλλει (Λαζαρίδου, 2019).

Ακόμη, στη παρούσα έρευνα η κάθε μελέτη εξετάζει αποκλειστικά μια συγκεκριμένη περίπτωση διαδοχής, με αποτέλεσμα τα συμπεράσματα να αφορούν αποκλειστικά και μόνο τη αντίστοιχη περίπτωση. Φυσικά επικεντρώθηκε σε κάποιες περιπτώσεις επιχειρήσεων ώστε να γίνει πιο κατανοητό αλλά και αντιληπτό το θέμα της διαδοχής. Δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα σε επιχειρήσεις που έχουν εδραιωθεί στο κλάδο δραστηριότητας τους και έχουν πραγματοποιήσει κινήσεις διαδοχής. Επιπρόσθετα η επιθυμία και η εύρεση αυτών έγινε με βάση τη διαφορετικότητα τους ως προς το τρόπο που προσέγγισαν το αντικείμενο έρευνας (Λαζαρίδου, 2019).

Πιο συγκεκριμένα, τα κριτήρια επιλογής αυτών των επιχειρήσεων εξυπηρετούν το αντικείμενο μελέτης και έχουν διαφορετική στρατηγική αλλά και φιλοσοφία ως προς τον τρόπο διαδοχής. Επίσης, ο κύριος στόχος ήταν να βρεθούν διαφορετικές περιπτώσεις, ώστε, τα αποτελέσματα να έχουν μεγαλύτερη έκταση και να προβληθούν διαφορετικές επιλογές και συνέπειες για το θέμα της διαδοχής.

Επιπρόσθετα και πρακτικοί λόγοι συνέβαλλαν για να επιλεχθούν αυτές οι επιχειρήσεις, με εταιρείες που εδρεύουν στη Θεσσαλία, δεδομένο των καταστάσεων που επικρατούν στον παγκόσμιο τομέα υγείας (COVID 19), αλλά και της προσωπικής επιθυμίας για δια ζώσης συνεντεύξεις. Παράλληλα, οι προσωπικές συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν παρουσίας και των δυο γενεών ταυτόχρονα, απορροφώντας χρήσιμα αποτελέσματα, απόψεις και των δύο πλευρών.

Για την καλύτερη στόχευση του θέματος, συντάχθηκε ένας οδηγός συνέντευξης όπου περιελάμβανε βιβλιογραφικές αναφορές και ανοιχτού τύπου ερωτήσεις προς συζήτηση, ώστε

να γίνεται πιο κατανοητό το αντικείμενο μελέτης της εργασίας. Παράλληλα βοήθησε το γεγονός πως χρησιμοποιήθηκαν και αυτούσιες ερμηνείες στο μέρος της ανάλυσης των συνεντεύξεων από τα ενδιαφερόμενα μέρη, προσδίδοντας στον αναγνώστη μια πιο περιγραφική στάση.

Κατά συνέπεια η ανάλυση των τριών συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε σε τρία μέρη. Αρχικά στο πρώτο μέρος ειπώθηκαν πληροφορίες σχετικά με το αντικείμενο εργασίας, το κλάδο δραστηριότητας και μια μικρή ιστορική αναδρομή. Στη συνέχεια και στο δεύτερο μέρος αναφέρει στοιχεία της ιδιοκτητή και του διαδόχου ως προς το κομμάτι της διοίκησης. Τέλος, πηγαίνοντας στο τρίτο στάδιο, αποτελεί το κύριο μέρος της συνέντευξης με όλες τις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν για να πραγματοποιηθεί η διαδοχή.

3.2. Μέθοδος και εργαλεία μέτρησης

Όπως αναφέρθηκε και στη προηγούμενη ενότητα, η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε μέσω ενός ερωτηματολογίου που απευθυνόταν στους ιδιοκτήτες και διαδόχους από τις τρεις μελέτες που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα. Αυτή η διαδικασία βοήθησε τις επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν για τη μελέτη της παρούσας εργασίας, διότι προσέγγισαν το θέμα με βάση αναφορές που πραγματοποιήθηκαν πάνω στη διαδοχή. Φυσικά υπήρχε ελευθερία για τοποθέτηση των ίδιων, με βάση τα προσωπικά τους πιστεύω και των εμπειριών που κατείχαν πάνω στο θέμα.

Ως κύρια ερωτήματα που μπορούν να τεθούν και να απαντηθούν μέσα από την έρευνα είναι τα ακόλουθα:

- Υπάρχει πλάνο και ποιος είναι ο λόγος για τη διαδικασία διαδοχής
- Ποια τα πρώτα βήματα της διοίκησης πάνω στη διαδικασία διαδοχής, τι κριτήρια ζητά η διοίκηση από το διάδοχο
- Συνδέεται ενεργά ο διάδοχος με την επιχείρηση πριν τη διαδικασία διαδοχής, ποια ήταν η ενασχόληση του πριν την είσοδο.
- Έχει πραγματοποιηθεί η κατάλληλη εκπαίδευση του διαδόχου, γνωρίζει τις αξίες και τη φιλοσοφία της επιχείρησης που καλείται να αναλάβει

- Ποια είναι η εκπαίδευση και ποια τα πλεονεκτήματα της διάδοχου γενιάς
- Ήταν φανερός ο ρόλος και οι αρμοδιότητες που θα είχε ο διάδοχος, γνώριζε το πλάνο που είχε σχεδιάσει η διοίκηση
- Ποιες είναι οι σχέσεις μεταξύ των δύο γενεών, πραγματοποιήθηκαν από κοινού ενέργειες για ομαλή μετάβαση
- Ποιοι ήταν οι κίνδυνοι και πως επηρέασαν τη διαδικασία διαδοχής
- Πόσο σημαντικός παράγοντας είναι η οικογένεια πάνω στη διαδικασία διαδοχής
- Τι αποτελέσματα έφερε η διαδικασία διαδοχής, πως πορεύεται και ποια είναι η θέση της στην αγορά

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο – ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ (Case studies)

4.1. Case study 1ο – Επιχείρηση ΚΛ

4.1.1. Προφίλ και ιστορική αναδρομή της ΚΛ

Η εταιρεία ΚΛ ιδρύθηκε το 1950 και δραστηριοποιείται στο χώρο της λιανικής πώλησης εργαλείων, χρωμάτων και σιδηρικών. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στη πόλη της Λάρισας και αποτελεί μια από τις πιο αξιόπιστες επιχειρήσεις στο κλάδο.

Δεδομένης της συνεχόμενης ανάπτυξης και το κενό που αντιλήφτηκε ότι επικρατεί στην αγορά, διείσδυσε άμεσα στη χονδρική πώληση δημιουργώντας συμφωνίες με αρκετές επιχειρήσεις στη περιοχή της Θεσσαλίας και μετέπειτα σε ολόκληρη την Ελλάδα. Αυτές οι ενέργειες έφεραν ανάπτυξη της γκάμας των προϊόντων αυξάνοντας ταυτόχρονα και τις συμφωνίες με τους πελάτες της. Τα βασικά είδη πώλησης είναι: εργαλεία ηλεκτρικά και μηχανοκίνητα, προϊόντα βαφής, χρώματα, είδη συσκευασίας, προϊόντα προστασίας, συστήματα διάτρησης, εργαλεία για αγροτικές και κηπουρικές εργασίες, εργαλεία κοπής και λείανσης, οικοδομικά και υδραυλικά, ταπετσαρίες, κοπή αφρολέξ.

Το έτος 2000 η επιχείρηση μεταφέρθηκε σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις 13,500τμ και στεγασμένο χώρο 2000τμ ενώ το 2009 επεκτάθηκε και σε γειτονικό οικόπεδο με την αγορά χώρου 7000τμ και 1500τμ στεγασμένου χώρου, αποδεικνύοντας την έντονη ανάπτυξη που την διακατέχει με μεγαλύτερη δυναμική και ποιοτικότερες προοπτικές. Παράλληλα διαθέτει 29 και πλέον άτομα στο ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αποτελεί ένα από τα πιο αξιόλογα της αγοράς, δίνοντας άμεσες λύσεις και προωθώντας τα προϊόντα της ΚΛ σε όλη την Ελλάδα. Η στελέχωση έχει πραγματοποιηθεί με ιδιαίτερη προσοχή από τη διοίκηση κατανέμοντας τις θέσεις κυρίως σε εξωτερικούς πωλητές, άτομα στην χονδρική και λιανική πώληση καθώς και στο κομμάτι της των οικονομικών υπηρεσιών.

Ακόμη η συνεχόμενη ανάπτυξη της επιχείρησης έδωσε το έναυσμα να ασχοληθούν πιο ενεργά και με το τομέα της λιανικής πώλησης δημιουργώντας ένα πολυκατάστημα που θα προσφέρει λύσεις και στο πιο απαιτητικό πελάτη. Βέβαια η μεγέθυνση και αύξηση των εργασιών συνεχίζετε μέχρι και σήμερα μέσω των χονδρικών πωλήσεων. Η επιχείρηση ΚΛ έχει αποκτήσει αποκλειστικές συνεργασίες με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις της χώρας καθώς προμηθεύει βιοτεχνίες, βιομηχανίες, καταστήματα χονδρικής πώλησης και επαγγελματίες τεχνικών επαγγελμάτων. Τα προϊόντα της εταιρείας είναι διαθέσιμα στη Κρήτη, στις Κυκλάδες, στη περιφέρεια της Μακεδονίας αλλά και σε ολόκληρη τη χώρα.

Αυτή τη στιγμή η επιχείρηση συγκαταλέγεται μέσα στις πέντε μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου, έχοντας ως κύριο στόχο την αναρρίχηση στη πρώτη τριάδα. Αποτελεί αξιοσημείωτο πως η επιθυμία της επιχείρησης ΚΛ είναι να συνεχίσει να προμηθεύει την αγορά της Ελλάδας μέσω των σύγχρονων, ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές, τα οποία ακόμη θα καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών της μέσω ενός καλά εδραιωμένου και οργωμένου δικτύου συνεργατών και του τεχνικού πολυκαταστήματος που διαθέτει. Έχοντας όλα τα εφόδια μέσω των πιστοποιημένων διαδικασιών που ακολουθούνται, αλλά και τη θέληση, την όρεξη, την εμπειρία και την επιθυμία που διακατέχει η επιχείρηση, από γενιά σε γενιά, αποτελεί μονόδρομος η συνέχεια και η εξέλιξη αυτής.

4.1.2. Διοίκηση και ηγεσία στην εταιρεία ΚΛ

Η επιχείρηση αρχικά ξεκίνησε από το παππού της οικογένειας Λ, κύριο ΜΛ όπου χωρίς κάποιο μορφωτικό επίπεδο και χωρίς να γνωρίζει το πως λειτουργεί μια επιχείρηση ίδρυσε την εταιρεία για λόγους απασχόλησης και βιοπορισμού για αυτόν και την οικογένεια του. Με

μοναδικά εφόδια τη τριβή του με τη δουλειά, την εργατικότητα του, αλλά και την οικονομική του διαχείριση κατάφερε να δημιουργήσει μια αξιосέβαστη επιχείρηση χωρίς καμία εξωτερική βοήθεια. Για κακή του τύχη, όμως, προσβλήθηκε από μια δύσκολη ασθένεια που θα τον κρατούσε μακριά από τη δουλειά του. Έτσι αποφασίστηκε άμεσα η απορρόφηση της επιχείρησης από το μοναχογιό του ΚΛ σε αρκετά μικρή ηλικία, αφήνοντας τις σπουδές σε δεύτερη μοίρα επιζητώντας ένα μέλλον μέσα από αυτή. Η διαδικασία μετάβασης περιελάμβανε και τις δύο γενιές ώστε να υπάρξει μια ομαλή μετάβαση, παίρνοντας όμως αρκετές πρωτοβουλίες ο διάδοχος ΚΛ, λόγω των καταστάσεων που επικρατούσαν.

Ο διάδοχος και ιδιοκτήτης πλέον της ΚΛ κατάφερε όχι μόνο να συνεχίσει την επιχείρηση, αλλά και να την εδραιώσει στο κλάδο, πραγματοποιώντας συνεχόμενη ανάπτυξη. Με τον καιρό και τη φυσική εξέλιξη των πραγμάτων πραγματοποιήθηκε και δεύτερη διαδικασία διαδοχής με την είσοδο των δύο γιών του ΚΛ, μετά την απόκτηση ακαδημαϊκών γνώσεων στο τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό φαινόμενο της οικογένειας Λ, αφού αποτελούσε επιθυμία από το παππού η επιχείρηση να παραμείνει στην οικογένεια. Με αυτό τον τρόπο και με σταδιακή συνεργασία των δύο γενεών πραγματοποιείται ομαλά η διαδικασία. Ο ΚΛ εξακολουθεί να είναι ενεργός στην εταιρεία, αν και με λιγότερες αρμοδιότητες δίνοντας τα ηνία στα δύο παιδιά του και διαθέτοντας τους τη χρόνια εμπειρία του.

4.1.3. Διαδικασία διαδοχής στην ΚΛ

Στη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης είναι φανερό πως έχουν πραγματοποιηθεί δύο διαδικασίες διαδοχής. Πλέον η επιχείρηση συνεχίζει να δραστηριοποιείται στο κλάδο παρουσιάζοντας ταυτόχρονα στα δρώμενα τη τρίτη γενιά. Η κύρια άποψη και φιλοσοφία της εταιρείας ήταν η συνέχιση της επιχείρησης από την ίδια την οικογένεια, καθώς πιστεύουν πως έχουν τις γνώσεις, τις ικανότητες, τα εφόδια αλλά και την εμπειρία να διαχειριστούν και να συνεχίσουν το μέλλον της εταιρείας τους. Φυσικά σημαντικό ρόλο που επηρεάζει τη διαδικασία είναι οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ της οικογένειας, καθώς είναι αρκετά δεμένη και επικρατεί αμοιβαίως σεβασμός μεταξύ των μελών.

Αρχικά ξεκινώντας με τη πρώτη φάση διαδοχής παρατηρήθηκαν πιο «βίαιες» πρακτικές ανάληψης της ηγεσίας, δεδομένης της κατάστασης που βρισκόταν ο ιδιοκτήτης. Με αυτό τον τρόπο δεν υπήρχε κάποιο ξεκάθαρο πλάνο που να περιλαμβάνει τόσο άμεσα το νέο ιδιοκτήτη

αλλά υπήρχε η επιθυμία σε βάθος χρόνου να γίνει η ανάληψη από αυτόν. Από την άλλη πλευρά και τη δεύτερη φάση διαδοχής, οι συνθήκες και οι καταστάσεις οδήγησαν σε μια πιο ομαλή διαδικασία με πλήρη συνεργασία των δύο γενεών καθώς αποτελούσε κοινή απόφαση. Ο ΚΛ δήλωσε ότι: « Υπήρχαν σοβαρά προβλήματα στη διαδικασία μετάβασης των παιδιών μου, πολλά εμπόδια και ένα αρκετά ασταθές οικονομικό περιβάλλον της χώρας». Η τρίτη γενιά ουσιαστικά ωρίμασε επαγγελματικά σε ένα περιβάλλον «κρίσης» με πρωταρχικό στόχο την επιβίωση του κλάδου. Εν αντιθέσει με τη πρώτη φάση διαδοχής όπου επικρατούσε συνεχόμενη ανάπτυξη και αρκετά πιο ευνοϊκές συνθήκες στην επιχειρηματική αγορά.

Στη συνέχεια, είναι χαρακτηριστικό πως και στις δύο φάσεις μετάβασης είχαμε απόλυτη συνεργασία με κοινές αποφάσεις και πρωτοβουλίες. Ουσιαστικά η προσαρμογή αυτών, πραγματοποιήθηκε από τις εμπειρίες και τις ικανότητες που είχε η υπάρχουσα διοίκηση σε συνδυασμό με τις νέες ιδέες αλλά και μέσω των σύγχρονων δεξιοτήτων της νέας γενιάς. Επίσης ένα από τα πλεονεκτήματα που βοήθησαν και στις δύο φάσεις για επιτυχημένη διαδοχή ήταν η ενεργή απασχόληση των νέων γενεών πριν εισέλθουν ολοκληρωτικά στη διοίκηση αυτής. Ήταν προσωπική επιθυμία και της διοίκησης αλλά και των παιδιών, να περνούν τον ελεύθερο χρόνο τους μέσα σε αυτή, κατανοώντας από μικρή ηλικία τις διαδικασίες λειτουργίας, το πλάνο αλλά και τη φιλοσοφία της. Επιπρόσθετα αυτή η διαδικασία βοήθησε αποτελεσματικά τους διαδόχους, καθώς γνώριζαν όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης, δεδομένης της ενασχόλησης τους σε όλα τα αντικείμενα εργασίας.

Ακόμη κάτι που γίνεται αντιληπτό στη συγκεκριμένη μελέτη είναι ότι και στις δυο φάσεις η διοίκηση χαρακτηρίζεται συνεργατική και ικανή να διαχειριστεί ομαλά τις πιθανές συγκρούσεις που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση αλλά και την οικογένεια. Αυτό γίνεται αντιληπτό από τις νέες γενιές που συμφωνούν με τον τρόπο διοίκησης αποφεύγοντας σημαντικά προβλήματα, ελαχιστοποιώντας ταυτόχρονα πιθανούς κινδύνους. Φυσικά, σύμφωνα με τα λεγόμενα της διοίκησης και στις δύο φάσεις δεν έλειψαν οι φόβοι για πιθανούς κινδύνους που θα επηρέαζαν την επιχείρηση. Αρχικά στη πρώτη φάση ήταν φανερό πως υπήρχε απειρία της νέας γενιάς να διαχειριστεί τις υποχρεώσεις που περιλάμβανε μια επιχείρηση, καθώς, βρισκόταν σε νεαρή ηλικία και δυστυχώς δεν είχε την απαραίτητη εμπειρία. Στη δεύτερη φάση διαδοχής υπήρχε ο κίνδυνος λόγω της κακής οικονομικής κατάστασης της χώρας, δημιουργώντας πολλά προβλήματα ενώ παράλληλα επικρατούσε και ο φόβος της μη αποδοχής της διάδοχου γενιάς από διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης. Όλα αυτά διαχειρισθήκανε με τον τρόπο της αποτελεσματικής συνεργασίας των δύο γενεών. Η επιτυχία και η συνεχόμενη ανάπτυξη της επιχείρησης έρχεται με την απόλυτη κατανόηση των

δύο γενεών γνωρίζοντας ότι η κάθε γενιά θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Παράλληλα τα αποτελέσματα είναι σίγουρα διαφορετικά στις δύο περιπτώσεις της επιχείρησης ΚΛ, δεδομένου ότι πραγματοποιηθήκαν κάτω από διαφορετικές συνθήκες αγοράς αλλά και σε διαφορετικές χρονολογικές περιόδους.

Τέλος, φτάνοντας πλέον στη σταδιακή διαχείριση της επιχείρησης από τη τρίτη γενιά, παρατηρείται ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι ενέργειες που πραγματοποιηθήκαν από τη προηγούμενη διοίκηση έφεραν θετικά αποτελέσματα. Επικρατεί ανοδική πορεία σε θέματα ως προς την οργάνωση, την ολοκλήρωση των διαδικασιών, και σε αυτοματοποιημένες δομές και διαδικασίες «ελευθερώνοντας» ουσιαστικά των ΚΛ. Ενώ ακόμη η συγκεκριμένη διαδικασία μετάβασης που ακολουθήθηκε, κατάφερε να ωριμάσει τη νέα γενιά, έχοντας πλέον ξεκάθαρες αρμοδιότητες και ευθύνες ως προς τον τρόπο λειτουργίας και διαχείρισης της επιχείρησης. Οι αρμοδιότητες έχουν κατανεμηθεί αρμονικά στους δύο γιους, όπου ένας έχει αναλάβει το ρόλο του συντονιστή, ενώ ο άλλος τη διεκπεραίωση όλων των απαραίτητων καθημερινών εργασιών. Χαρακτηριστικό σχόλιο που πρόσθεσε ο πρωτότοκος γιος ήταν: *«Νοιώθουμε αρκετά άνετα, γνωρίζουμε πλήρως τις διαδικασίες λειτουργίας και έχει διαμορφωθεί ένα σαφές πλάνο, σε μένα και τον αδερφό μου για το πώς θα συνεχίζουμε να πρωταγωνιστούμε στην ελληνική αγορά».*

4.2. Case study 2ο – Επιχείρηση ΕΚ

4.2.1. Προφίλ και ιστορική αναδρομή της ΕΚ

Η εταιρεία ΕΚ ιδρύθηκε το 1990 από τους ΧΠ και ΒΗ και δραστηριοποιείται στο χώρο των γεωργικών μηχανημάτων, συστημάτων άρδευσης και πάσης φύσεως μεταλλικών κατασκευών. Η έδρα και οι ιδιότητες εγκαταστάσεις της εταιρείας βρίσκονται στη πόλη της Λάρισας, έχοντας εδραιωθεί στο κλάδο και παραμένοντας μέσα σε αυτόν, παρά τις δυσκολίες που επικρατούν.

Ξεκινώντας, λοιπόν, οι δύο συνέταιροι αποφάσισαν να αφήσουν την προηγούμενη δουλειά τους, όπου εργαζόταν για αρκετά χρόνια πάνω στη κατασκευή γεωργικών μηχανημάτων και να προχωρήσουν στην ίδρυση μιας νέας επιχείρησης με ίδιο αντικείμενο εργασιών δεδομένης της εξειδικευμένης κατάρτισης που κατείχαν. Τα πρώτα βήματα τους βρήκαν να αναζητούν και να προσπαθούν να κατανοήσουν την αγορά από τη μεριά του επιχειρηματία. Σταδιακά

και με αργά βήματα άρχισαν να γίνονται ευρέως γνωστοί στην αγορά, πραγματοποιώντας μεγάλες συμφωνίες με επιχειρήσεις του κλάδου, προσφέροντας φασόν κατασκευές. Παράλληλα, έχοντας ικανοποιήσει ένα μεγάλο μέγεθος της αγοράς συνέχισαν να αναπτύσσονται δημιουργώντας και άλλα συναφή προϊόντα όπως συστήματα πολυμπέκ, δεξαμενές, βιομηχανικές ράμπες, κοχλίες, μεταφορικές ταινίες και μηχανικό εξοπλισμό. Σημαντικό να αναφερθεί πως όλα τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση έχουν τις απαραίτητες πιστοποιήσεις μέσω εξωτερικής εποπτείας για την διαφάνεια τους.

Στη συνέχεια το 1997 η ΕΚ μεταφέρθηκε σε ολοκαίνουργιες και ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στη ΒΠΠΕ Λάρισας σε έκταση 6000τμ με το κύριο κτήριο χρήσης να είναι τα 1000τμ, δείχνοντας με αυτό τον τρόπο την έντονη ανάπτυξη της, σε συνδυασμό με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας μέσω αυτοματοποιημένων εργασιών. Επιπρόσθετα παρατηρήθηκε ιδιαίτερη αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού φτάνοντας τα 45 άτομα τα όποια ήταν χωρισμένα πάνω σε διάφορα αντικείμενα εργασίας της επιχείρησης. Η απορρόφηση των εργαζομένων ήταν κυρίως σε μηχανολογικές θέσεις, στις πωλήσεις και στο κομμάτι των κατασκευών.

Έχοντας συνάψει αποκλειστικές συνεργασίες με αρκετούς αγρότες της Ελλάδας και σε περιοχές όπως Θεσσαλία, Έβρο και Πελοπόννησο, ανοίγει μια νέα είσοδος σε περιοχές της Ασίας και πιο συγκριμένα στη Συρία. Η ανάπτυξη όμως δεν σταματά εκεί, καθώς η ΕΚ εισέρχεται και σε μια νέα κατηγορία εργασίας με την ανάληψη έργων βιολογικού καθαρισμού.

Δεδομένης, λοιπόν της ανάγκης για συνεχόμενη βελτίωση όλων των φάσεων παραγωγής η ΕΚ συνεχίζει να βρίσκεται στην αγορά των γεωργικών μηχανημάτων. Ανέκαθεν, πρωταρχικός της στόχος είναι η παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και αρκετά διαφοροποιημένων σε σχέση με τον ανταγωνισμό προβάλλοντας με αυτό τον τρόπο μια διαφοροποιημένη εικόνα στο πελάτη.

4.2.2. Διοίκηση και ηγεσία στην εταιρεία ΕΚ

Ξεκινώντας, η επιχείρηση ΕΚ ιδρύθηκε από τους ΧΠ και ΒΗ όπου στράφηκαν σε αυτή την ενέργεια για ένα καλύτερο μέλλον και για ποιοτικότερες συνθήκες εργασίας. Όπως προαναφέρθηκε και στην ιστορική αναδρομή οι δύο συνέταιροι δούλευαν επί σειρά ετών σε

ανταγωνιστική εταιρεία, αποφάσισαν, λοιπόν, έχοντας πλέον τη γνώση και την εμπειρία να ανοίξουν τα φτερά τους και να δημιουργήσουν κάτι δικό τους.

Οι δυσκολίες ήταν πάρα πολλές καθώς η είσοδος τους στην αγορά χωρίς να έχουν συνάψει συνεργασίες, χωρίς να έχουν την απαιτούμενη αναγνωσιμότητα αλλά και χωρίς να διαθέτουν κεφάλαια δυσκόλευε αρκετά τις κινήσεις τους. Βέβαια το δυνατό τους όπλο ήταν η απόλυτη εξειδίκευση στη παραγωγή γεωργικών μηχανημάτων καθώς και στη προηγούμενη εργασία τους κατείχαν τις πιο υψηλόβαθμες θέσεις. Με αυτό τον τρόπο αλλά και την όρεξη για δημιουργία κάτι που ήταν απόλυτα δικό τους, κατάφεραν και δημιούργησαν μια επιχείρηση που με τον καιρό κέρδιζε διαρκώς έδαφος και σχέσεις εμπιστοσύνης με τον πελάτη.

Όμως για προσωπικούς λόγους έρχεται η αποχώρηση του ενός εταίρου ΒΗ από την επιχείρηση, αφήνοντας ουσιαστικά την ηγεσία αλλά και την τύχη της εταιρείας στο ΧΠ. Η εταιρεία συνέχισε την δραστηριότητα της και την συνεχόμενη αύξηση των πωλήσεων της χωρίς να επηρεαστεί από τη διαδικασία αποχώρησης. Βέβαια τα προβλήματα δεν άργησαν να εμφανιστούν καθώς επήλθε κορεσμός πάνω στο κλάδο και δεδομένης της κακής οικονομικής κατάστασης της χώρας αλλά και των χαμηλών δραστηριοτήτων των παραγωγών βαμβακιού, τα προβλήματα επηρέασαν σημαντικά την επιχείρηση.

Ήταν αναγκαία, λοιπόν, η εύρεση μια λύσης ώστε να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης. Παράλληλα είχε ξεκινήσει η σταδιακή είσοδος του πρωτότοκου γιου του ΧΠ στην επιχείρηση. Αποφασίστηκε από τη διοίκηση να γίνει σταδιακή απορρόφηση της εταιρείας από το διάδοχο του ΒΠ, για ομαλή μετάβαση στη νέα γωνιά. Ο διάδοχος σε ηλικία μόλις 19 ετών, «πάγωσε» τις σπουδές του και ξεκίνησε να είναι πιο ενεργός, παίρνοντας πρωτοβουλίες στην επιχείρηση.

Οι κινήσεις και οι ενέργειες του κατάφεραν να σταθεροποιήσουν τη κατάσταση της επιχείρησης έχοντας ταυτόχρονα βλέψεις για ένα μέλλον χωρίς προβλήματα. Φυσικά σημαντικό ήταν η επιθυμία της διοίκησης για συνύπαρξη των δύο γενεών ώστε να υπάρχει η απαραίτητη βοήθεια ώστε να γίνει κατανοητή η φιλοσοφία και ο τρόπος λειτουργίας από το διάδοχο. Χαρακτηριστικό είναι ότι ο ιδρυτής εξακολουθεί να βρίσκεται στην επιχείρηση και να πραγματοποιεί εποπτεία των κινήσεων, όμως οι πρωτοβουλίες και η διαχείριση έχουν περάσει στα χέρια του ΒΠ.

4.2.3. Διαδικασία διαδοχής στην ΕΚ

Σε αυτό το case study παρατηρούμε ότι η επιχείρηση έχει πραγματοποιήσει ήδη μια διαδικασία διαδοχής δεδομένου ότι πλέον στη διοίκηση της επιχείρησης είναι ο πρωτότοκος γιος. Ανέκαθεν πρωταρχικός στόχος του ιδρυτή της ΕΚ ήταν να δημιουργήσει μια επιχείρηση όπου μελλοντικά θα περάσει στην οικογένεια του. Χαρακτηριστικό σχόλιο του ιδρυτή της ΕΚ: *«Ότι δυσκολία και να περάσω, σε ότι κατάσταση και να βρίσκεται η εταιρεία μου η διαχείριση θα μείνει στα χέρια της οικογένειάς μου.»* Αποτελούσε χαρακτηριστικό παράδειγμα η σύνδεση και οι σχέσεις που είχαν μεταξύ τους ώστε να προβούν και να αντιμετωπίσουν μόνοι τους τις δυσκολίες που επικρατούσαν.

Αρχικά θα δούμε πως οι πρώτες κινήσεις που οδήγησαν την επιχείρηση σε διαδοχή ήταν αναγκαίες και αποφασιστικές. Το κακό κλίμα της ελληνικής οικονομίας σε συνδυασμό με τα μεγάλα «ανοίγματα» που είχε πραγματοποιήσει η επιχείρηση προέβλεπαν ότι έπρεπε να βρεθεί μια άμεση λύση. Γι αυτό το λόγο δεν υπήρχε κάποιο ξεκάθαρο πλάνο παρά μόνο η ανάγκη για κάποιες καθοριστικές αποφάσεις σε συνδυασμό με την επιθυμία της διοίκησης να περάσει η διαχείριση στην επιχείρησης στην οικογένεια. Ήταν φανερό πως η επιχείρηση βρισκόταν σε μικρή ύφεση αλλά σε σχετική σταθερότητα. Έτσι παρά το κακό επιχειρηματικό κλίμα της χώρας, ξεκίνησε ο διάδοχος ένα νέο τρόπο λειτουργίας δημιουργώντας νέες συνεργασίες, μειώνοντας δραστικά τις εργασίες παραγωγής εστιάζοντας σε ένα πιο ξεκάθαρο πλάνο δραστηριότητας. Ταυτόχρονα, σημαντική αναφορά ήταν ότι δεν υπήρχε η στήριξη και η βοήθεια από εξωτερικές πηγές (δάνεια, ανάλωση κεφαλαίου) με αποτέλεσμα οι διεργασίες να γίνονται με αργά βήματα.

Παράλληλα, παρά την γρήγορη και άμεση είσοδο του διαδόχου στην επιχείρηση ο ΒΠ από πάντα ήταν κοντά σε αυτή, καθώς περνούσε αρκετό χρόνο είτε ως παιδί τα καλοκαίρια, είτε ως φοιτητής στα κενά του διαστήματα. Γνώριζε κάποιες βασικές λειτουργίες εργασιών, είχε αποκτήσει σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό αλλά το πιο σημαντικό ήταν ότι είχε κατά νου, το πλάνο λειτουργίας. Αντίθετα με το δεύτερο γιο, ο οποίος δεν έχει εκφράσει το ενδιαφέρον για ουσιαστική ενασχόληση με την επιχείρηση, συνεχίζοντας ακόμη τις σπουδές του και δίνοντας βαρύτητα σε αυτές.

Η είσοδος του πραγματοποιήθηκε από το χαμηλότερο επίπεδο παραγωγής ώστε να περάσει όλα τα απαραίτητα στάδια, αποκτώντας ταυτόχρονα γνώσεις σε όλα τα κομμάτια εργασίας. Παράλληλα ο διάδοχος μίλησε για τρόπο που εισήρθε στην επιχείρηση και δήλωσε: *«Ήταν δύσκολο για μένα στην αρχή, παρόλο που μου άρεσε η ενασχόληση μου με τα γεωργικά*

μηχανήματα δεν περίμενα ότι θα γινόταν τόσο γρήγορα η ενεργή συμμετοχή μου σε αυτή.» Επίσης η κατανόηση όλων των λειτουργιών προήλθε και από την αμοιβαία συνεργασία των δυο γενεών βοηθώντας με αυτό τον τρόπο να αποκτήσει μεγαλύτερη εξοικείωση πάνω στις εργασίες. Αποτελούσε βασικό κριτήριο για τον ιδρυτή ο διάδοχος να έχει όρεξη και θέληση να συνεχίσει την οικογενειακή επιχείρηση, έχοντας σε δεύτερη μοίρα την εκπαιδευτική κατάρτιση του διαδόχου παρά το σχετικό αντικείμενο σπουδών του (μηχανολόγος μηχανικός).

Στη συνέχεια, σύμφωνα με τα λεγόμενα των δύο γενεών, μας παρουσιάζει ότι η διαδικασία διαδοχής που ακολουθήθηκε ήταν η βέλτιστη. Η συνύπαρξη έδειξε ότι οι τεχνικές γνώσεις και η εμπειρία της διοίκησης σε συνδυασμό με τις με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, το θάρρος των πρωτοβουλιών αλλά και τις σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις που κατείχε ο διάδοχος ότι τα θετικά αποτελέσματα ήταν αξιολύγιστα. Φυσικά δεν έλειπαν οι κίνδυνοι, η μετάβαση έγινε κάτω από πρωτόγνωρες συνθήκες από πλευράς οικονομικού κλίματος της χώρας αλλά και από πλευράς της επιχείρησης, καθώς, δεν είχε προβεί ξανά σε τέτοια διαδικασία. Ήταν δεδομένο ότι υπήρχε ο φόβος να χαθεί η αξιοπιστία της επιχείρησης προς τους συνεργάτες της, διότι η μετάβαση ήταν άμεση και δραστική. Όμως η συνεργασία και η προβολή και των δυο γενεών ακόμα και σήμερα παρουσιάζουν ένα πρόσωπο μιας δεμένης οικογένειας που παρά τις δυσκολίες κατάφερε να μείνει στην αγορά φέροντας, μάλιστα, θετικά αποτελέσματα. Όπως για παράδειγμα σταθερό κλίμα, καλύτερη διαχείριση και έλεγχο, αυτοματισμούς σε αρκετές εργασίες παραγωγής, ενέργειες μάρκετινγκ αλλά και βήματα καινοτομίας με προϊόντα που δεν υπάρχουν στον ανταγωνισμό.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχει και δεύτερος γιος οποίος βρίσκεται στην φάση των σπουδών και ακόμη δεν έχει εκφράσει το ενδιαφέρον για συμμετοχή στην επιχείρηση.

Τέλος, φτάνοντας στο σήμερα μπορούμε να δούμε ότι γίνεται σταδιακή απομάκρυνση του ιδρυτή της επιχείρησης ΕΚ δεδομένου ότι ο διάδοχος πλέον γνωρίζει και διαχειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Παράλληλα ο διάδοχος έχοντας το αίσθημα ευθύνης, την ολοκληρωτική υποστήριξη και το χώρο να ενεργήσει με βάση τα δικά του «πιστεύω», οδηγεί σε ένα ελπιδοφόρο μέλλον την επιχείρηση με συνεχή ανάπτυξη και είσοδο σε νέες αγορές. Ενώ ακόμη οδεύει προς την ολοκλήρωση των σπουδών του, ως μηχανολόγος μηχανικός, που είχε αφήσει στη μέση, αποκτώντας με αυτό τον τρόπο και το απαραίτητο επιστημονικό υπόβαθρο.

4.3. Case study 3o – Επιχείρηση NT

4.3.1. Προφίλ και ιστορική αναδρομή της NT

Η επιχείρηση NT ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1989 από τους δυο συζύγους ΛΑ και ΛΓ. Ο χώρος δραστηριότητας βρίσκεται πάνω στη κατασκευή εξωτερικών ρούχων και ενδυμάτων, τη παραγωγή πλεκτών υφασμάτων και στις πάσης φύσεως κοντομάνικες μπλούζες. Η φυσική έδρα της επιχείρησης βρίσκεται σε ιδιόκτητες εγκαταστάσεις στη Λάρισα και αποτελεί πόλο έλξης για την ελληνική αγορά αλλά και του εξωτερικού, δεδομένου τη συρρίκνωση του κλάδου της.

Αρχικά, η απόφαση για να προχωρήσουν σε μια τέτοια ενέργεια, οι δυο ιδιοκτήτες, πάρθηκε με κοινή τους απόφαση. Βρισκόταν επί σειρά ετών στον ιδιωτικό τομέα ως υπάλληλοι στο συγκεκριμένο κλάδο και πίστευαν πως ήρθε η κατάλληλη ώρα να δημιουργήσουν κάτι δικό τους. Η γνώση πάνω στο αντικείμενο εργασίας και η θέληση να δοκιμάσουν τις δυνάμεις τους ήταν μεγάλη. Με αυτό τον τρόπο κατάφεραν με αργά και σταθερά βήματα να εδραιωθούν στο χώρο φτάνοντας μάλιστα σήμερα να συμπεριλαμβάνονται μέσα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στην Ευρώπη.

Παράλληλα δεδομένης της θέσης τους στη αγορά, έχουν συνάψει αποκλειστικές συνεργασίες με τις μεγαλύτερες βιοτεχνίες ένδυσης του εξωτερικού. Τα προϊόντα τους παρασκευάζονται και επεξεργάζονται στις εγκαταστάσεις τους, σε επόμενη φάση στέλνονται για βάνιμο και τέλος επιστρέφουν πίσω όπου τυποποιούνται με βάση τις επιθυμίες των πελατών τους. Οι κύριοι πελάτες τους βρίσκονται σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπως Γερμανία, Γαλλία και Αυστρία αλλά και στην Ωκεανία εξυπηρετώντας χώρες όπως Αυστραλία και Νέα Ζηλανδία. Δεδομένου ότι μιλάμε για επιχείρηση που δραστηριοποιείτε στο χώρο του εξωτερικού, έχει δημιουργήσει ένα πλάνο έλεγχου για τις διαδικασίες που πραγματοποιούνται, αλλά και ενέργειες πιστοποίησης προς την ποιότητα των προϊόντων της.

Στη συνέχεια, το 1997 έχοντας κάνει αλματώδη βήματα ανάπτυξης σε συνδυασμό με αρκετά μεγάλους κύκλους εργασιών αποφασίζουν οι δυο ιδιοκτήτες να μετατρέψουν την επιχείρηση τους από ΟΕ σε ΑΕ, απορροφώντας ουσιαστικά στη διοίκηση τα δύο παιδιά τους. Επιπρόσθετα, αυξάνεται σε πολύ μεγάλο βαθμό το ανθρώπινο δυναμικό φτάνοντας πλέον τα 17 άτομα. Οι θέσεις εργασίας κατανέμονται κυρίως στο χώρο της παραγωγής, στο

λογιστήριο, σε μοντελίστ ώστε να ακολουθούν τα σύγχρονα σχέδια που επικρατούν αλλά και σε θέσεις διοίκησης.

Φυσικά, φτάνοντας πλέον σε υψηλά επίπεδα διαχείρισης, έχοντας μεγαλώσει το εύρος των προϊόντων της, βελτιώνοντας όλα τα στάδια παραγωγής με αυτοματοποιημένα μηχανήματα, γίνεται άμεσα αντιληπτό πως μπορεί να ικανοποιήσει οποιαδήποτε επιθυμία των πελατών της. Ενώ ακόμη πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης είναι η διατήρηση των ποιοτικών χαρακτηριστικών των προϊόντων της σε συνδυασμό με ανταγωνιστές τιμές αλλά και συνέπεια στο χρόνο παράδοσης.

4.3.2. Διοίκηση και ηγεσία στην εταιρεία NT

Η επιχείρηση NT ξεκίνησε ως μια μικρή ομόρρυθμη από τους δυο συζύγους ΛΑ και ΛΓ, όπου χωρίς να διαθέτουν κάποιο ιδιαίτερο εκπαιδευτικό υπόβαθρο προχώρησαν στην ίδρυση αυτής. Έχοντας στη φαρέτρα τους όπλα όπως, γνώση του αντικειμένου εργασιών, θέληση, πίστη κατάφεραν να δημιουργήσουν μια επιχείρηση από το μηδέν χωρίς καμία εξωτερική συνεισφορά.

Οι εργασίες και τα καθήκοντα ήταν μοιρασμένα και στους δυο, όπου κατείχαν ισόποσο ποσοστό ιδιοκτησίας. Όμως, η συνεχόμενη ανάπτυξη σε συνδυασμό με τα μεγάλα κέρδη μετέτρεψαν την επιχείρηση σε ανώνυμη εταιρεία, προσθέτοντας ουσιαστικά το γιο τους και τη κόρη τους στη διοίκηση της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη ενέργεια ήταν και μια πρώτη γνωριμία των διαδόχων της οικογένειας με την επιχείρηση, δηλώνει ο ιδρυτής και πατέρας της NT.

Η απορρόφηση και η μετάβαση πραγματοποιήθηκε με πολύ αργά βήματα δεδομένου πως τα παιδιά δεν είχαν κατασταλάξει αν θα τους ενδιέφερε η ολοκληρωτική ενασχόληση με την οικογενειακή επιχείρηση. Βέβαια, αποτελούσε προσωπική επιθυμία του ιδρυτή η επιχείρηση να παραμένει στην οικογένεια, διότι η δημιουργία αυτής σήμαινε πολλά για τον ίδιο και τη γυναίκα του.

Έτσι κατά αυτό τον τρόπο η συνύπαρξη των δύο γενεών, παρά τις επικείμενες δυσκολίες, έγινε με αρμονικό τρόπο και απόλυτη συνεργασία. Φυσικά, ο ιδρυτής ακόμη και σήμερα εξακολουθεί να ασχολείται με την επιχείρηση χωρίς όμως ιδιαίτερες πρωτοβουλίες και

ενέργειες, οδεύοντας στο δρόμο της συνταξιοδότησης όπως έχει προκύψει και με την σύζυγο του.

4.3.3. Διαδικασία διαδοχής στην ΝΤ

Στη μελέτη περίπτωσης της επιχείρησης ΝΤ μπορούμε να παρατηρήσουμε μια φάση διαδοχής. Αρχικά οι κύριοι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή τη διαδικασία ήταν φορολογικοί δεδομένου της μεγάλης αύξησης τζίρου, επιθυμίας της διοίκησης για διατήρηση της επιχείρησης από τα μέλη της οικογένειας και ως μια φυσική εξέλιξη του χρόνου. Όλοι οι συγκεκριμένοι λόγοι αποτέλεσαν κίνητρο για τους διαδόχους ώστε να αναλάβουν και να συνεχίσουν τη διοίκηση της επιχείρησης.

Ξεκινώντας, λοιπόν με τη διαδικασία, μπορούμε να πούμε πως διακαής πόθος της διοίκησης ήταν μετάβαση της επιχείρησης σε μια νέα πραγματικότητα και πιο συγκεκριμένα την ανάληψη της από τα παιδιά τους. Σημαντικό εμπόδιο στη διαδικασία ήταν η σχετική αδιαφορία των παιδιών, καθώς δεν ήθελαν από μικρή ηλικία να ασχοληθούν με την επιχείρηση, ενώ ακόμα πίστευαν πως δεν τους ταιριάζει μια τέτοια εργασία. Ο ιδρυτής και πατέρας των δύο παιδιών δήλωσε χαρακτηριστικά στη συνέντευξη *«Πραγματοποίησα μεγάλες προσπάθειες να μεταπείσω τα παιδιά μου και να παρουσιάσω όλα τα θετικά που είχε, έφτασα ακόμη και στο σημείο να την πουλήσω, αλλά ευτυχώς οι κόποι μου δεν χάθηκαν και τελικά η επιχείρηση πέρασε στα χέρια των παιδιών μου.»*. Η θέληση των ιδιοκτητών να παραμείνει η επιχείρηση στα δικά τους χέρια, κατέρριψε την συγκεκριμένη προοπτική, μένοντας πιστή στο πλάνο της για διατήρηση της επιχείρησης από την ίδια την οικογένεια. Σε αυτό το γεγονός συνέβαλε σε σημαντικό βαθμό το δέσιμο της οικογένειας.

Στη συνέχεια, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ειπώθηκε πως η διοίκηση είχε δημιουργήσει ένα μακροπρόθεσμο πλάνο που περιλάμβανε τους διαδόχους. Για το λόγο αυτό, αποτελούσαν μέλη της διοίκησης από τη στιγμή που μετατράπηκε σε ΑΕ. Άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός, ότι η ενεργή συμμετοχή τους ξεκίνησε κάποια χρόνια αργότερα και συγκεκριμένα το 2002.

Η επιχείρηση βρισκόταν σε συνεχή ανάπτυξη πράγμα που βοήθησε αποτελεσματικά την όλη διαδικασία διαδοχής, καθώς τα προβλήματα ήταν ελάχιστα. Επίσης το γεγονός πως η εταιρεία ανέκαθεν είχε εξαγωγική δραστηριότητα, δεν επηρεάστηκε από το ασταθές κλίμα της ελληνικής οικονομίας.

Ακόμη η διαδικασία διαδοχής ήταν αρκετά ομαλή και συνεργατική βοηθώντας με αυτό τον τρόπο τους διαδόχους να κατανοήσουν τις εργασίες και τον τρόπο λειτουργίας. Παρόλο που η μετάβαση πήρε χρόνο για να πραγματοποιηθεί, διότι τα παιδιά δεν είχαν καμία σχέση με το κλάδο δραστηριότητας, κατά την είσοδό τους αφομοίωσαν τις διαδικασίες και μάλιστα, άρχισαν να βλέπουν θετικά την ενεργή ενασχόληση τους με αυτήν, παρά το προχωρημένο της ηλικίας τους (κοντά στα 30). Ωστόσο και οι δυο διάδοχοι δεν διέθεταν υψηλό μορφωτικό επίπεδο, γεγονός το οποίο δεν αποτέλεσε εμπόδιο στη μετέπειτα πορεία τους.

Αξιοσημείωτο ήταν πως η διοίκηση άφησε ελεύθερο το ρόλο που θα κατείχε ο καθένας τους, ωθώντας με αυτό τρόπο τα παιδιά τους να επιλέξουν ότι τους αρέσει περισσότερο, με αποτέλεσμα ο ένας στραφεί στη παραγωγή και η άλλη στο σχεδιασμό των ρούχων. Η δήλωση του γιου σε αυτό το κομμάτι ήταν: *«Βοήθησε πολύ η ελευθερία που είχαμε από τους γονείς μας, επιλέξαμε και χωρίσαμε τις αρμοδιότητες με βάση τα δικά μας θέλω»*. Επίσης, η ελευθερία έφερε και σταδιακή ευελιξία κινήσεων από τους διαδόχους οι οποίοι αφουγκράζονταν τις απόψεις της διοίκησης αλλά ξεκινούσαν μια νέα αρχή πάνω σε αυτό που τους ενδιέφερε, δείχνοντας ωριμότητα και θέληση για συνέχεια.

Ωστόσο, έχοντας κατανοήσει πως η διαδικασία πραγματοποιήθηκε την κατάλληλη στιγμή με την σύμφωνη γνώμη και των δυο γενεών, οι διεργασίες και διοικητικές λειτουργίες έχουν απορροφηθεί πλήρως από τους διαδόχους. Οι πιθανοί κίνδυνοι εξαλείφθηκαν δεδομένης της συνύπαρξης, παρουσιάζοντας πλέον καλύτερο έλεγχο, άριστη νοοτροπία ως προς τις σχέσεις πελατών και προμηθευτών, αποτελεσματικότερη επικοινωνία με το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και πιο ανοιχτόμυαλες απόψεις, ιδέες που θα διατηρήσουν την επιχείρηση στο κλάδο.

Τέλος, έχοντας οδηγηθεί στην απόλυτη διοίκηση από τη νέα γενιά, η φιλοσοφία παραμένει η ίδια, με τους δυο ιδρυτές να νοιώθουν περήφανοι που κατάφεραν να διατηρήσουν σε «δικά» τους χέρια την επιχείρηση. Ενώ παράλληλα δηλώνουν ότι τα παιδιά τους έχουν βελτιώσει τις εμπορικές συμφωνίες διατηρώντας τη ποιότητα, τη τιμολόγηση και τη συνέπεια παράδοσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο – ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ

5.1. Συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως κύριο στόχο να διερευνήσει και να αξιολογήσει τη διαδικασία διαδοχής στις μικρομεσαίες – οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν το μεγαλύτερο κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας παγκοσμίως. Η κύρια ανάλυση τους εστιάστηκε στις οικογενειακές επιχειρήσεις, δεδομένου πως υπερέχουν σε σχέση με τις υπόλοιπες στην ελληνική κοινωνία. Είναι χαρακτηριστικό πως η διοίκηση και η λειτουργία μιας μικρομεσαίας επιχείρησης είναι αποκλειστική ευθύνη μιας οικογένειας ή τουλάχιστον από κάποιο μέλος αυτής. Όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση (Κεφαλας, Γεωργίου; Stavroulakis; Morris et al.) πρέπει να ακολουθείται το πλάνο που έχει δημιουργηθεί, έχοντας πάντα κατά νου, το όραμα, τις φιλοδοξίες και τις αποφάσεις που έχουν θέσει.

Ωστόσο, αντιμετωπίζουν αρκετούς περιορισμούς όπως έλλειψη κεφαλαίων, αδυναμία διοίκησης να διαχειριστεί τα πιθανά προβλήματα, ακόμα και λανθασμένη αξιολόγηση του ανθρώπινου πόρου. Είναι αλήθεια ότι οι περισσότεροι διοικούντες είναι αμετανόητοι στις απόψεις τους, μη κατανοώντας καταστάσεις και θέματα που επικρατούν. Επίσης, δεν είναι σε θέση να διακρίνουν τη στιγμή που η επιχείρηση πρέπει να ανανεωθεί ή ακόμα και να προβεί σε κατάσταση μετάβασης, μένοντας σε στάσιμη κατάσταση.

Αντίθετα σε περιπτώσεις κυρίως ελληνικών επιχειρήσεων βλέπουμε να διαχειρίζονται τους πόρους που έχουν στη διάθεση τους, να κατανοούν το κλίμα της αγοράς, επικοινωνούν καλύτερα και πιο άμεσα, ενώ ακόμη νοιώθουν το αίσθημα της συνέχειας από κάποιο διάδοχο τους.

Ουσιαστικά, εμφανίζονται στην επιχειρηματική αγορά όπως και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις. Φυσικά, ο κύριος στόχος τους είναι η βιωσιμότητα, η ανάπτυξη, η δημιουργία κέρδους και η ικανοποίηση των πελατών – προμηθευτών.

Ειδικότερα η παρούσα εργασία είχε σκοπό να μελετήσει τη διαδικασία διαδοχής στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αποτελεί κρίσιμο ζήτημα για τους ιδιοκτήτες κυρίως των οικογενειακών επιχειρήσεων. Χαρακτηριστική αναφορά του Κεφαλά πως η εξασφάλιση της συνέχειας αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση για τους ίδιους αλλά και για την επιχείρησή τους.

Πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση όπου, ειπώθηκαν σημαντικά δεδομένα σε σχέση με το συγκεκριμένο θέμα, ενώ στη συνέχεια έγινε η ανάλυση τριών μελετών περίπτωσης οι οποίες έχουν προβεί σε μια τουλάχιστον φάση διαδοχής, διαφέροντας όμως μεταξύ τους, παρουσιάζοντας και αναδεικνύοντας διαφορετικά αποτελέσματα.

Αρχικά, στη πρώτη μελέτη περίπτωσης είδαμε μια αναγκαστική διαδοχή για λόγους υγείας του υπάρχοντα ιδιοκτήτη, με το διάδοχο να αναλαμβάνει άμεσα πολλές υποχρεώσεις της επιχείρησης, μη γνωρίζοντας τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης. Όμως οι συνεργατικές ενέργειες διοίκησης – διαδόχου βοήθησαν τον διάδοχο αλλά και την επιχείρηση. Παράλληλα και στη δεύτερη φάση διαδοχής, παρατηρήσαμε συνεργατικότητα των δύο γενεών με πιο ομαλά-φυσιολογικά βήματα. Αποτέλεσε σημαντικό πλεονέκτημα και στις δύο φάσεις μετάβασης, η σύνδεση που είχε η οικογένεια μεταξύ της, ενώ σύμφωνα και με Hadler η ενεργή απασχόληση των διαδόχων πριν εισέλθουν στα διοικητικά καθήκοντα της επιχείρησης αποτέλεσε καθοριστική. Ακόμη μια διαφορά που παρατηρείται στις δυο διαδικασίες είναι πως στη δεύτερη φάση οι διάδοχοι συνδύασαν το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο με την επαγγελματική εμπειρία τους, ώστε να εισέλθουν με όλα τα δυνατά όπλα στην αγορά. Αντίθετα με τη πρώτη φάση όπου ο διάδοχος διέκοψε τις σπουδές και με μοναδικά εφόδια τη πίστη, τη θέληση και την εργατικότητα κατάφερε να οδηγήσει την επιχείρηση σε ανάπτυξη, αλλά και να την προετοιμάσει, για μεταβίβαση στα παιδιά του, μετά από κάποια χρόνια. Είναι σαφές, λοιπόν, πως είχαμε επιτυχημένες διαδικασίες διαδοχής και στις δυο φάσεις με τη κάθε μια να έχει τις ιδιαιτερότητες της.

Στη συνέχεια και στη δεύτερη μελέτη περίπτωσης είδαμε μια διαφορετική προσέγγιση. Πραγματοποιήθηκαν βίαιες πρακτικές από την υπάρχουσα διοίκηση για άμεση απορρόφηση του διαδόχου, λόγω οικονομικών δυσκολιών. Ο διάδοχος παρόλο που είχε σχέση με την επιχείρηση δεν ήταν έτοιμος να αναλάβει τη διαχείριση αυτής, δεδομένου της μικρής ηλικίας του, αλλά και των σπουδών του που έμειναν στην μέση. Φυσικά αυτό δεν αποτέλεσε εμπόδιο για τον διάδοχο, καθώς απέκτησε γνώσεις και ικανότητες πάνω στις εργασίες της επιχείρησης, που δύσκολα θα τις έβρισκε μόνο με τις ακαδημαϊκές του σπουδές. Επίσης, οι

οικονομικές δυσχερείες και η έλλειψη πλάνου δυσκόλευαν τις κινήσεις τους. Όμως η συνύπαρξη των δύο γενεών και το αίσθημα της συνέχειας βοήθησαν το διάδοχο να απορροφηθεί σχετικά ομαλά, βελτιώνοντας μάλιστα τις εργασίες παραγωγής και οδηγώντας την επιχείρηση σε σταδιακή ανάπτυξη. Ουσιαστικά η μετάβαση πραγματοποιήθηκε βήμα-βήμα με τη βοήθεια της υπάρχουσας διοίκησης έτσι ώστε όταν έρθει η κατάλληλη στιγμή να αποχωρήσει (Churchil, Hatten, 1987). Φυσικά, καθοριστικό ήταν πως μετάβαση έγινε με απόλυτη συνεργασία και προβολή και των δύο στο χώρο της αγοράς, δείχνοντας μια οικογένεια δεμένη που παρά τις δυσκολίες βγήκε αλώβητη και συνεχίζει να λειτουργεί με κύριο υπεύθυνο πλέον το διάδοχο.

Αξιοσημείωτο είναι και το παράδειγμα της τρίτης μελέτης, όπου πραγματοποιήθηκε μια διαδικασία διαδοχής χωρίς να το θέλουν οι διάδοχοι. Το φορολογικό καθεστώς με τον διακαή πόθο των διοικούντων να «περάσουν» την επιχείρηση στα παιδιά τους συνέβαλαν στη διαδικασία. Με σταδιακά βήματα από τη διοίκηση, με ελάχιστες αρμοδιότητες μέχρι να γνωρίσουν το πλάνο, τη φιλοσοφία και τις λειτουργίες οι διάδοχοι ξεκίνησαν να εισέρχονται στην εταιρεία. Βέβαια από τη μεριά της η διοίκηση πραγματοποίησε ενέργειες για εύρεση ενός νέου επενδύτη δεδομένου πως οι διάδοχοι δεν ήταν σε θέση να αναλάβουν την επιχείρηση. Όμως η επίμονη και η θέληση της οικογένειας για να διατηρήσει την επιχείρηση, κατέρρευσε την συγκεκριμένη ιδέα. Σήμερα έχοντας μοιράσει τις αρμοδιότητες, έχοντας αποκτήσει γνώση του πλάνου και της στρατηγικής που είχε χαράξει η επιχείρηση και δυο πλευρές των γενεών είναι απόλυτα ευχαριστημένες. Επίσης τα ποσοστά ιδιοκτησίας είναι αρμονικά μοιρασμένα και οι αποφάσεις λαμβάνονται και από τα δύο αδέρφια. Ακόμη είδαμε, όπως, ανέφερε και ο Osbore (1991) η απομάκρυνση του ιδιοκτήτη να έχει ξεκινήσει να πραγματοποιείται, καθώς πλέον νοιώθει πως η νέα γενιά είναι έτοιμη, κατέχει την ικανότητα για πλήρη έλεγχο, αλλά και είναι σε θέση να συνεχίσει την ανάπτυξη της επιχείρησης, βελτιώνοντας μάλιστα σημαντικές εργασίες σε αυτή.

Γενικά, από τη παρούσα μελέτη γίνεται κατανοητό πως η διαδοχή σε μια επιχείρηση πρέπει να διαθέτει απόλυτη συνεργασία των ενδιαφερόμενων και τα προσωπικά συμφέροντα είτε των εταιρών είτε της οικογένειας να βρίσκονται πάντα σε δεύτερο ρόλο, με κύριο και αποκλειστικό μέλημα τη πρόοδο, την επιβίωση και την συνέχιση της επιχείρησης.

Φυσικά αυτό που βοήθησε την επιχείρηση ώστε να πραγματοποιηθεί η διαδικασία της διαδοχής ήταν και οι άριστες σχέσεις που είχαν μεταξύ τους τα μέλη αποφεύγοντας συγκρούσεις και εντάσεις. Παράλληλα, κρίνεται απαραίτητη η ενασχόληση του διαδόχου με

την επιχείρηση, ώστε να εκπαιδευτεί σωστά, να αποκτήσει όλα τα απαραίτητα εφόδια, με σκοπό να είναι σε ετοιμότητα και να αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης όταν χρειαστεί. Η παράλληλη εκπαίδευση οδηγεί σε αποτελεσματική γνώση για τον διάδοχο ενώ ταυτόχρονα βοηθά στην κατανόηση των καθηκόντων και καταστάσεων που επικρατούν.

Επιπρόσθετα ο παράγοντας της πίεσης στον διάδοχο, ώστε να εισέλθει στην επιχείρηση, δεν κρίνεται απαραίτητος. Στη παρούσα μελέτη είδαμε πως και μόνο στη μία περίπτωση είχε πιο δραστηρικά αποτελέσματα αλλά και πάλι υπήρχε το περιθώριο της επιλογής αν θα παραμείνουν ή όχι στην επιχείρηση.

Ως ποιο σημαντικούς παράγοντες καταλήγουμε στην κατανόηση και των δύο πλευρών, στο τι βλέψεις θα έχει η επιχείρηση στο μέλλον από το διάδοχο, στην απόλυτη συνεργασία, αλλά και στις αξίες και το όραμα που πρέπει να ακολουθήσουν.

Αξίζει να σημειωθεί πως η παρούσα διπλωματική εργασία, εξέτασε δυο μελέτες περίπτωσης που πραγματοποίησαν μια διαδικασία μετάβασης. Εκεί σύμφωνα και με τη θεωρία έχουμε το μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας και τα πιο ασφαλή αποτελέσματα. Στο διάστημα της προσωπικής συνέντευξης ειπώθηκε το συγκεκριμένο ερώτημα για το πώς θα διαχειριστούν την δεύτερη φάση διαδοχής (ακόμα δεν υπάρχουν παιδιά από τα αδέρφια) και η απάντηση ήταν σχεδόν ίδια. *Έχουμε το αίσθημα ευθύνης και είμαστε μια αρκετά δεμένη οικογένεια, δεν έχουμε σκεφτεί ακόμη για το πως θα γίνει και αν θα γίνει η διαδικασία πάντως θα προσπαθήσουμε να αποφύγουμε πιθανές παρεξηγήσεις και θα κάνουμε ότι καλύτερο για το μέλλον της επιχείρησης μας.*

Στη τρίτη μελέτη περίπτωσης και εκεί που αρχίζουν να είναι μικρότερα τα ποσοστά επιτυχούς διαδοχής, η οικογένεια σύσσωμη δήλωσε πως θα ήθελε να συνεχιστεί η επιχείρηση και από την επόμενη γενιά, καθώς πιστεύουν πως η επιχείρηση τους έχει μέλλον και έχει αποκτήσει ένα δυνατό brand name στο κλάδο της.

Τέλος, αποτελεί αρκετά σημαντικό να ειπωθεί πως οι διάδοχοι πρέπει να θέλουν και να αγαπούν την επιχείρηση, ώστε η συνύπαρξη τους να έχει θετικά αποτελέσματα. Πρέπει να πιστεύουν στο όραμα και στις αξίες που έχουν τεθεί. Από την άλλη πλευρά, η διοίκηση θα πρέπει και αυτή με τη σειρά της, να είναι ανεκτική και αφουγκράζεται τις απόψεις της νέας γενιάς. Ο χώρος και οι πρωτοβουλίες πρέπει να δίνονται, καθώς με αυτό τρόπο ο διάδοχος θα εκτιμήσει και θα γίνει ένα με την επιχείρηση. Επιπλέον, η συνεργασία θα πρέπει να είναι απαραίτητη προϋπόθεση στις οικογενειακές επιχειρήσεις, δημιουργώντας το αίσθημα

ευθύνης και των δυο πλευρών για τη συνέχεια αυτής. Η οικογενειακή επιχείρηση έχοντας ισχυρή ηγεσία, συνεργασία των δύο γενεών, τήρηση του πλάνου και των αξιών, σωστή οικονομική διαχείριση των πόρων της, μπορεί να σταθεί στην επιχειρηματική αγορά και φυσικά να οδηγηθεί από γενιά σε γενιά.

5.2.Περιορισμοί έρευνας

Η παρούσα μελέτη πραγματοποιήθηκε μέσω τριών διαφορετικών περιπτώσεων διαδοχής σε οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα και τα στοιχεία που αντλήθηκαν από αυτή τη διαδικασία δεν μπορούν να καλύψουν όλες τις περιπτώσεις διαδοχής όποτε δεν αποτελούν απόλυτα στοιχεία στο θέμα. Όμως, η μελέτη αυτών των επιχειρήσεων μπορούν να μας δώσουν μια βάση εκκίνησης, καθώς αποτελούν στοιχεία πραγματοποίησης διαδοχής.

Ακόμη, τα στοιχεία προήλθαν από προσωπικές συνεντεύξεις από τα μέλη της οικογένειας αποσπώντας, ουσιαστικά πιο υποκειμενικά στοιχεία στο θέμα. Πιο συγκεκριμένα το ζήτημα διαδοχής αποτελεί ένα ζήτημα προσωπικών σχέσεων μεταξύ των μελών μιας οικογένειας όποτε είναι δύσκολο να αντληθούν στοιχεία με πλήρη ειλικρίνεια.

Γίνεται κατανοητό, λοιπόν, με βάση τη παραπάνω έρευνα πως κρίνεται η πραγματοποίηση μιας πιο διευρυμένης και εμπειρικής διαδικασίας, που θα οδηγήσει σε περαιτέρω πληροφορίες. Η εκπόνηση μιας πιο ποσοτικής έρευνας, μπορεί να οδηγήσει σε πιο ασφαλή συμπεράσματα, καλύπτοντας ένα μεγαλύτερο φάσμα ερωτήσεων και απορροιών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αγγλική Βιβλιογραφία

1. Anderson, R, Reeb, D., (2003), «Founding family ownership and firm performance: Evidence from the SKP 500», *Journal of Finance*, 58, pp 1301-1328
2. Aronoff, C. (2004), «Self- Perpetuation Family Organization Built on Values: Necessary Condition for Long-Term Family Business Survival», *Family Business Review*, 17(1), pp 55-59
3. Babicky, J, (1987), «Consulting to the family business», *Journal of Management Consulting*. 3(4), pp 25-32
4. Brown, R., Coverly, R. (1999), « Succession Planning in Family Business: A study from East Anglia, U.K.», *Journal of Small Business Management* 37(1), pp (93-7)
5. Burgelman, R. A. (1983), «Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study», *Management Science*, 29(12), pp 1349-1364
6. Burks, F. (2020), «The Advantages of a Family Business» διαθέσιμο στην <https://smallbusiness.chron.com/advantages-family-business-24739.html>, [πρόσβαση 25-8-20]
7. Cadbury A., (2002), «Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's», Egon Zehnder International
8. Cadden, D., Lueder, S., (2012), «Small Business Management in the 21st Century», Saylor Foundation, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://open.umn.edu/opentextbooks/BookDetail.aspx?bookId=140> , [πρόσβαση 25-8-20]
9. Campbell, A. J. (1996), «The Effects of Internal Firm Barriers on the Export Behavior of Small Firms in a Free Trade Environment», *Journal of Small Business Management*, July 01, pp. 50-58
10. Chrisman, J. J., Chua, J. H., Steier, L., P., (2003), «An introduction to theories of family business», *Journal of Business Venturing*, 18, pp 441-448
11. Chua, J. H. (1999), «Defining the family business by behavior», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), pp19-39
12. Churchill, N. C , & Hatten, K. J. (1987), «Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses», *American Journal of Small Business*, 11(3), pp 51-64

13. Cohen, W.M. and Klepper, S. (1991), «Firm size versus Diversity in the Achievement of Technological Advance», in Acs, J.Z. and Audvetsch, D.B., (eds) Innovation and Technological Change: An International Comparisons Ann Arbor: University Of Michigan Press, pp 182-203
14. Cucculelli, M. and Micucci, G. (2008), «Family succession and firm performance: Evidence from Italian Family firms, Journal of Corporate Finance
15. Dyer, W. G., (1986), «Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions», San Francisco, CA: Jossey-Bass
16. EUR-Lex (2003), «Εφημερίδα Ευρωπαϊκής Ένωσης» E(2003) 1422 (EE L 124, 20-5-2003), διαθέσιμο στην [OJ L 2003 124 FULL EN TXT.pdf](#) [πρόσβαση στις 25-8-20]
17. Goldberg, S. D., and Wooldridge, B. (1993), «Self- confidence and managerial autonomy: Successor characteristics critical to succession in family firms», Family Business Review, 6, pp 55-73
18. Gordon, Rosen (1981), «Critical Factors in Leadership Succession», Organizational Behavior and Human Performance, 27, pp 227-254
19. Handler W. (1991), «Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms», Journal of Small Business Management, 28
20. Harms, H (2014), «Review of Family Business Definition: Cluster Approach and Implications of Heterogeneous Application for Family Business Research», International Journal of Financial Studies, 2, pp 280-314
21. Hooloway, I., (1997), «Basic Concepts for Qualitative Research», Oxford, Εκδόσεις: Blackwell Science
22. Hubler, T., (1998), «Family business consultants as leaders», Family Business Review, 11, pp 187-192
23. ICAP Group (1988-96), «Έρευνα για την αύξηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα», διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.icap.gr/Default.aspx?id=7579&nt=18&lang=1>, <mailto:https://www.icap.gr/> [πρόσβαση 25-8-20]
24. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2011), «Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
25. Karagouni G., (2018), «The Role of Dynamic Entrepreneurial Capabilities and Innovation in Intergenerational Succession of Family Firms: Cross-disciplinary Management Theories for Practical Application», ResearchGate, διαθέσιμο στο

[TheRoleOfDynamicEntrepreneurialCapabilitiesAndInnovationInIntergenerationalSuccessionOfFamilyBusiness.pdf](#) [πρόσβαση στις 12-10-20]

26. Kyriazopoulos P. and Samantha-Rounti I., (2007), «Problems and Opportunities of the Relationships between the First and Second Generation of Self-Managing Family Businesses», 7th International Congress Marketing Trends, Venice, Italy
27. Lansberg, I. (1999), «Succeeding Generations», Boston, MA: Harvard.
28. Levy, M. (1998), «SME Flexibility and the Role of Information Systems», Small Business Economics, Vol. 11, No.2, pp 183-196
29. Manfred, K., (1993), «The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and Bad News», Organizational Dynamics 21(3), pp 59-71
30. Martin, C., Martin, L., Mabbett, A. (2002), «SME Ownership Succession Business Support and Policy Implication», Small Business Service, London, 6, pp7
31. Marnix G. (2019), « Οι δεσμοί με τους πελάτες είναι η δύναμη των επιχειρήσεων», Εφημερίδα Καθημερινή, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.kathimerini.gr/1049902/article/oikonomia/epixeirhseis/oi-desmoi-me-toys-pelates-einai-h-dynamh-twn-oikogeneiakwn-epixeirhsewn> [πρόσβαση στις 25/8/2020]
32. Memili, E., Eddleston, K.A., Kellermans F.W., Zellweger, T.M., Barnett, T., (2010), «The critical path to family firm success through entrepreneurial risk talking and image», Journal of Family Business Strategy,1(4), pp 200-209
33. Miller, D. (1983), «The correlates of entrepreneurship in three types of firms», Management Science, 29(7), pp 770-791
34. Moores K., (2009), «Paradigms and theory building in the domain of business families», Family Business Review, 22, pp 167-180
35. Morris M. H., Williams R. W. & Nel D., (1996), «Factors influencing family business succession», International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 2(3).
36. Neubauer, F., Lank, G., (1998), «The Family Business: its Governance for sustainability», Rutledge, New York
37. Osborne R. L., (1991), «Second-generation entrepreneurs passing the baton in the privately – held company, Management Decision 29(1)
38. Rosenblatt, P., Mik, L., Anderdon, R., Johnson, P., (1985), «The Family in Business», San Francisco, Εκδόσεις Better World Books
39. Stavroulakis D., Goutsos S. & Bitsani E., (2011), Succession in Greek Family Business: a Field Study, Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας

40. The office of Advocacy, (2005), «The small Business Economy: A Report to the President, US Small Business Administration», The US Government Printing Office, Washington διαθέσιμο στην [sb_econ2005.pdf](#) , [πρόσβαση 25/8/20]
41. Unbelt (2015), Ο Απόλυτος Οδηγός Επιβίωσης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων σε ένα ανταγωνιστικό, παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.unbelt.gr/apolitos-odigos-epiviosis-mikromeseon-epichiriseon/> [πρόσβαση στις 25/8/2020]
42. Van Der Merwe, S. P., (2010), «The determinants of the readiness to let go among senior generation owner-managers of small and medium sized family businesses», South African Journal of Economic and Management Sciences, 13, pp 293-315
43. Vassiliadis S., Vassiliadis A., (2014) «The Greek Family Business and the Succession Problem», Procedia Economics and Finance, 9, pp 242-247
44. 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
45. Ward, J. L. (1987), «Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership». San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Αποστολάκης Β, (2019), «Η διαδοχή και η αυτοβελτίωση στις οικογενειακές επιχειρήσεις» διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://m.naftemporiki.gr/story/1529629> [πρόσβαση στις 25-8-2020]
2. Αποστολάκης Β, Πολυζώη Κ., (2019), «Κουλτούρα οικογενειακής επιχείρησης: τροχοπέδη η υποστηρικτικός μηχανισμός ανάπτυξης», Εφημερίδα Καθημερινή, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.kathimerini.gr/1016095/article/oikonomia/epixeirhseis/koyltoyra-oikogeneiakhs-epixeirhshs-troxopedh-h-yposthriktikos-mhxanismos-anapty3hs> [πρόσβαση στις 25/8/20]
3. Γεωργίου Χ. (2019), «Οικογενειακές επιχειρήσεις: Πως θα πετύχει η διαδοχή», διαθέσιμο στην ιστοσελίδα:

https://inbusinessnews.reporter.com.cy/millennial_entrepreneurs/article/227322/oikogneia-kes-epicheiriseis-pos-tha-petychei-i-diadochi , [πρόσβαση στις 25-8-20]

4. Κανελλόπουλος, Χ. Κ., (2000), «Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα», Αθήνα, Εκδόσεις ΑΘΗΝΑ.
5. Κεφαλάς, Α, Γεωργίου Χ., (2013), «Η Διαδικασία Διαδοχής στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις» Κέρκυρα, Εκδόσεις Economia Publishing
6. Κεφαλάς, Α. Γ., (2008), «Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα Οικονομία», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
7. Λαζαρίδου, Α. (2019), «Η μελέτη περίπτωσης στην εκπαιδευτική διοίκηση» Αθήνα, Εκδόσεις ΙΩΝ
8. Λυμπερόπουλος (2012), ΑΠΟΨΗ: «Μικρομεσαίες επιχειρήσεις εν μέσω κρίσης», Εφημερίδα Καθημερινή, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <http://www.kathimerini.gr/476116/article/oikonomia/epixeirhseis/apoyh--mikromesaies-epixeirhseis-en-mesw-krishs> [πρόσβαση στις 25-8-2020]
9. Μπουραντάς, Δ. (2015), « Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου
10. Ξουρής, Δ (1995), « Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων: Πανεπιστημιακές παραδόσεις» Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
11. Παπάζογλου, Π., (2011), ΑΠΟΨΗ: «Δημιουργώντας μια βιώσιμη οικογενειακή επιχείρηση», Εφημερίδα Καθημερινή, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <mailto:https://www.kathimerini.gr/economy/local/424083/apopsi-dimioyrgontas-mia-viosimi-oikogeneiaki-epicheirisi/> [πρόσβαση στις 25-8-20]
12. Πετρίδου, Ε. (2011), «Διοίκηση – Management: Μια εισαγωγική προσέγγιση», Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σοφία
13. Πολυζώη Κ. (2019), «Ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις: Ανυπομονούν για το μέλλον, αλλά προετοιμάζονται επιμελώς;», διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://home.kpmg/gr/el/home/insights/2019/12/%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B3%CE%B5%CE%BD%CE%B5%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82.html> [πρόσβαση στις 25-8-2020]
14. ΣΕΒ (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών) (2017), «Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα- Μέρος Α: Συμβολή στην οικονομία, εξελίξεις και

προκλήσεις», ΕΥ, Αθήνα, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [SMEs_partA.PDF](#) [πρόσβαση στις 25-8-20]

15. Καπνοπώλης Α, (2020), «Μόνο 3 στις 10 οικογενειακές επιχειρήσεις επιβιώνουν στη δεύτερη γενιά», διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://www.sofokleousin.gr/mono-3-stis-10-oikogeneiakes-epixeiriseis-epivionoun-sti-deyteri-> [πρόσβαση στις 25-8-2020]
16. Σοφοκλέους, (2019), «Ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις: Διαδοχή, φορολογία και ψηφιακός μετασχηματισμός οι βασικές προκλήσεις, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://www.sofokleousin.gr/ellinikes-oikogeneiakes-epixeiriseis-diadoxi-forologia-kai-psifia> [πρόσβαση στις 25-8-2020]
17. Σταυρουλάκης Δ., (2014) «Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων», διαθέσιμο στην [IV. Οικογενειακές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα.pptx](#) , [πρόσβαση στις 25/8/2020]
18. Τσακλαγάνος, Α. (2015), «Εισαγωγή στην οικονομική των επιχειρήσεων», Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη