

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ, ΤΜΗΜΑ**  
**ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**«ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**« Η ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΩΝ**  
**ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ**  
**ΔΙΑΔΟΧΙΚΕΣ ΚΡΙΣΕΙΣ »**

**ΤΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ**  
**ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΣ του ΠΕΤΡΟΥ**  
**ΚΟΣΜΙΔΟΥ**  
**(Α.Μ.00034 )**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ**  
**ΚΑΡΑΓΚΟΥΝΗ ΓΛΥΚΕΡΙΑ**

**ΛΑΡΙΣΑ**  
**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2022**

## Ευχαριστίες

Με τη παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται το Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών σπουδών «Επιχειρηματικότητα» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Θερμές ευχαριστίες οφείλω να εκφράσω στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κα Καραγκούνη Γλυκερία, καθώς η βοήθεια της λειτούργησε καταλυτικά για τη διεκπεραίωση της ερευνητικής μου εργασίας και οι υποδείξεις της αποτέλεσαν ακρογωνιαίους λίθους για την πραγματοποίησή της. Εκτιμώ βαθύτατα το ουσιαστικό ενδιαφέρον που υπέδειξε, τις εύστοχες παρατηρήσεις, τη μεταλαμπαδευση επιστημονικών γνώσεων, αλλά και την άμεση επικοινωνία από πλευράς της, καθιστώντας την συνεργασία μας άψογη. Επιπροσθέτως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της επιτροπής κα Μπέλλου Βικτωρία και κ. Ασπρίδη Γεώργιο για την τιμητική αποδοχή τους να συμμετέχουν στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένεια μου για τα πνευματικά και ηθικά εφόδια που μου έχει χαρίσει, ώστε να μπορώ να μάχομαι υπέρ των ονείρων μου. Επιπλέον, οφείλω να τονίσω ότι αποτελούν έμπνευση για εμένα, καθώς μέσα από την συγκεκριμένη εργασία μου δόθηκε η δυνατότητα να εξετάσω τον κλάδο της δικής μας οικογενειακής επιχείρησης. Η συμβολή των οικείων μου προσώπων είναι ανεκτίμητης αξίας, καθώς η εμπύχωση τους αποτελεί την κινητήρια δύναμη προκειμένου να υλοποιώ πάντα τους στόχους μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά την ανθεκτικότητα και την επιβίωση των πολύ μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων στις διαδοχικές κρίσεις, εξετάζοντας την ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, τα στοιχεία που ενισχύουν την ανθεκτικότητα της επιχείρησης αλλά και τον στρατηγικό τους προσανατολισμό. Στην έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε εφαρμογή των κλιμάκων για τις επιχειρήσεις σε συγκεκριμένους κλάδους, τον κτηνοτροφικό και τον αγροκτηνοτροφικό. Στόχος αποτέλεσε να διερευνηθεί η δυνατότητα αντίδρασης στις εκάστοτε κρίσεις αλλά και η αποτελεσματικότητα στην διαχείριση που κατ' επέκταση οδηγεί στην ανθεκτικότητα και την επιβίωση.

Για τη διερεύνηση του σκοπού, επιλέχθηκε ποσοτική μέθοδος. Συγκεκριμένα, διαμοιράστηκαν δομημένα ερωτηματολόγια, με ερωτήσεις και συλλογή δημογραφικών στοιχείων. Προωθήθηκαν με χειρόγραφο και ψηφιακή μορφή σε ιδιοκτήτες κτηνοτροφικών και αγροκτηνοτροφικών μονάδων κατά τον Ιανουάριο του 2022. Έπειτα, κωδικοποιήθηκαν και επεξεργάστηκαν μέσω προγράμματος στατιστικής (IBM SPSS Statistics 27), μέσω του οποίου αφενός ελέγχθηκε η αξιοπιστία και αφετέρου προέκυψαν τα ευρήματα.

Σύμφωνα με τα ευρήματα, η διαχείριση κρίσεων και η λήψη μέτρων αποτελεί βασική μέριμνα, καθώς φαίνεται να αναγνωρίζεται η σημαντικότητα της και να λαμβάνονται μέτρα για την αντιμετώπιση των εκάστοτε κρίσεων. Αναφορικά με την ανθεκτικότητα παρατηρείται ότι παράμετροι όπως η πρόβλεψη, η προσαρμοστικότητα αλλά και η διατήρηση ή η αποκατάσταση στοιχείων της επιχείρησης αποτελούν βασικά «όπλα» που καθιστούν την επιχείρηση ανθεκτική και βιώσιμη. Αξιοσημείωτο εύρημα, ακόμα, αποτελεί το γεγονός ότι η ευελιξία και η συνεργασία μεταξύ των μελών αποτελεί βασικό στοιχείο του στρατηγικού τους σχεδίου.

Η συμβολή της έρευνας είναι μεγάλη, καθώς τα ευρήματα προσφέρουν στους επιχειρηματίες στοιχεία που θα τους επιτρέψουν να προετοιμαστούν κατάλληλα και να εφοδιαστούν με τις απαιτούμενες ικανότητες αφενός για να επιβιώσουν και αφετέρου για να αναπτυχθούν ακόμη και σε περιόδους κρίσεων

**Λέξεις κλειδιά:** οικογενειακές επιχειρήσεις, ανθεκτικότητα, διαχείριση κρίσεων, κτηνοτροφικός - αγροκτηνοτροφικός τομέας

## ABSTRACT

This dissertation investigates the resilience and survival of micro-family businesses in successive crises, examining the ability to manage crises, the elements that enhance business resilience and their strategic orientation. In this research, the scales were applied for the enterprises in specific sectors, the livestock and the farms / livestock. The aim was to investigate the possibility response to crises but also management efficiency which in turn leads to resilience and survival.

A quantitative method was chosen to investigate the purpose. Specifically, structured questionnaires were distributed, with questions and a collection of demographic data. They were forwarded in handwritten and digital form to livestock and farms / livestock owners in January 2022. They were then coded and processed through a program(IBM SPSS Statistics 27), through which on the one hand the reliability was checked and on the other hand the findings emerged.

According to the findings, crisis management and action is a key concern, as its importance seems to be recognized and measures are taken to deal with each crisis. Regarding durability, it is observed that parameters such as predictability, adaptability and the maintenance or restoration of business data are key "weapons" that make the business resilient and sustainable. Another notable finding is the fact that flexibility and cooperation between members is a key element of their strategic plan.

The contribution of research is great, as the findings provide entrepreneurs with data that will allow them to properly prepare and equip themselves with the necessary skills on the one hand to survive and on the other hand to grow even in a period of crises.

**Keywords:** family business, resilience, crisis management, farms/ livestock sector.



# Περιεχόμενα

<b>Ευχαριστίες</b> .....	2
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	3
<b>ABSTRACT</b> .....	4
<b>Εισαγωγή</b> .....	7
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις</b> .....	9
1.1 Ορισμός επιχείρησης.....	9
1.2 Ορισμός της Οικογενειακής επιχείρησης.....	9
1.2.1 Χαρακτηριστικά Οικογενειακών Επιχειρήσεων.....	10
1.2.2 Πλεονεκτήματα οικογενειακών των επιχειρήσεων.....	11
1.2.3 Μειονεκτήματα οικογενειακών των επιχειρήσεων.....	12
1.2.4 Διοίκηση των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	12
1.3 Η οικογενειακή επιχείρηση στην Ελληνική οικονομία.....	13
<b>Κεφάλαιο 2ο Κρίση</b> .....	14
2.1 Ορισμός και Τύποι κρίσεων.....	14
2.2 Κύκλος ζωής.....	15
<b>Κεφάλαιο 3ο Ανθεκτικότητα και διαχείριση κρίσεων</b> .....	15
3.1 Ανθεκτικότητα στις οικογενειακές επιχειρήσεις.....	15
3.2 Διαχείριση κρίσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις.....	16
<b>Κεφάλαιο 4ο Κρίσεις στην Ελλάδα</b> .....	18
4.1 Οικονομική κρίση στην Ελλάδα.....	18
4.2 Υγειονομική κρίση στην Ελλάδα.....	19
4.3 Λοιπές κρίσεις.....	19
<b>Κεφάλαιο 5ο Μεθοδολογία έρευνας</b> .....	20
5.1 Σκοπός της έρευνας.....	20
5.2 Μέθοδος έρευνας και δείγμα.....	21
5.3 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων.....	22
<b>Κεφάλαιο 6ο Αποτελέσματα έρευνας</b> .....	23
6.1 Περιγραφή του δείγματος.....	23
6.2 Περιγραφική ανάλυση.....	27
6.3 Επαγωγική ανάλυση.....	31
6.3.1 Έλεγχος συσχετίσεων.....	31
6.3.2 Ανάλυση παλινδρόμησης.....	34

6.3.3 Έλεγχος διαφοροποίησης ανθεκτικότητας και ικανότητας διαχείρισης κρίσεων με βάση τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων.....	46
<b>Κεφάλαιο 7ο Σύνοψη εργασίας .....</b>	<b>62</b>
7.1 Συζήτηση ευρημάτων – συμπεράσματα.....	62
7.2 Περιορισμοί έρευνας - Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	67
<b>Επίλογος .....</b>	<b>70</b>
<b>Βιβλιογραφικές αναφορές .....</b>	<b>71</b>
Ελληνόγλωσσες.....	71
Ξενόγλωσσες.....	72
<b>Παράρτημα Α.....</b>	<b>75</b>
<b>Παράρτημα Β.....</b>	<b>80</b>

## Εισαγωγή

Η εξέταση των οικογενειακών επιχειρήσεων αποτελεί ένα σύνηθες πεδίο για την ερευνητική κοινότητα, σε αυτό οφείλεται άλλωστε και η πληθώρα βιβλιογραφικών αναφορών που συσχετίζονται τόσο με τα μεμονωμένα χαρακτηριστικά τους, όσο και με πιο εξειδικευμένες και συνδυαστικές έννοιες. Με βάση τα ευρήματα στην ελληνική επικράτεια το 90% των επιχειρήσεων γενικά ανήκει στην κατηγορία των οικογενειακών, ενώ η πλειοψηφία των μικρών και οι πολύ μικρών επιχειρήσεων αποτελείται από οικογενειακές σε ποσοστό 99,8% (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (2017). Επιπλέον, σύμφωνα με την βιβλιογραφία οι οικογενειακές επιχειρήσεις κρίνονται πιο ανθεκτικές σε περιόδους κρίσεων (Amann & Jaussaud, 2012, Kraus et al., 2020, Lee et al., 2016). ), πράγμα που οφείλεται αφενός στην ικανότητα διαχείρισης και αφετέρου σε μια σειρά από στοιχεία που ενισχύουν την αποτελεσματικότητά τους.

Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις καλούνται να συνδυάσουν αρμονικά πολλαπλούς ρόλους και να φέρουν εις πέρας πλήθος καθηκόντων προκειμένου να παραμείνουν ανθεκτικές και να επιβιώσουν στις επικείμενες κρίσεις. Τα εργασιακά καθήκοντα είναι πολυδιάστατα, συμπεριλαμβανομένων των καθηκόντων σε διαφορά επίπεδα διαχείρισης (Hartati, Perriyeni και Suryana, 2019). 2019). Συνεπώς, κρίνεται πρόδηλο πως η ύπαρξη τόσο του στρατηγικού προσανατολισμού, όσο και η ικανότητα διαχείρισης όχι μόνο κρίσεων αλλά των γενικότερων καταστάσεων, δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες για να κατορθώσει μια επιχείρηση να παραμείνει ανθεκτική και βιώσιμη.

Μέσα από την παρούσα έρευνα εξετάζονται οι πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον πρωτογενή τομέα και συγκεκριμένα στον κτηνοτροφικό και αγροκτηνοτροφικό στην περιοχή του νομού Κοζάνης. Συγκεκριμένα διερευνάτε η ικανότητα τους να ανταπεξέλθουν στις διαδοχικές κρίσεις μέσα από επιχειρησιακά σχέδια που αφορούν την διαχείριση τους. Παρόλο που οι αποφάσεις ή τα σχέδια τους θα μπορούσαν να κριθούν από μια προχειρότητα, όπως και στις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις, η υψηλή και άμεση ανταπόκριση σε συνδυασμό με την ευελιξία ενισχύει την ικανότητα τους (Carey, 2005; Le Breton-Miller et al, 2015; Simon & Hitt, 2003). Παρακάτω, επιδιώκεται να εντοπιστεί ο βαθμός

ύπαρξης αλλά και επίδρασης των βασικών στοιχείων της ανθεκτικότητας δηλαδή, την πρόληψη, την προσαρμοστικότητα, αλλά και την διατήρηση/αποκατάσταση (Ιωαννίδη και Κολλυριώτη (2020)). Η επίδραση τους στην επιτυχία της επιχειρήσεις καθιστά τα συγκεκριμένα στοιχεία αναγκαίους και καθοριστικούς παράγοντες για την αποδοτική και βιώσιμη πορεία της επιχείρησης. Τέλος, η ύπαρξη στρατηγικού προσανατολισμού και τα χαρακτηριστικά των ηγετών αποδεικνύονται αναπόσπαστα κομμάτια για την επιβίωση μιας επιχείρησης.

Η εργασία αρθρώνεται και χωρίζεται σε επτά κεφάλαια, ανεξαρτήτως της εισαγωγής και του επίλογου. Στην αρχή παρατίθεται ένα σύντομο εισαγωγικό σημείωμα. Τα τέσσερα πρώτα κεφάλαια αφορούν τη βιβλιογραφική ανασκόπηση των βασικών εννοιών που θα εξεταστούν. Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει τις οικογενειακές επιχειρήσεις και τα βασικά χαρακτηριστικά που τις διέπουν. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται επεξηγηματικά ο ορισμός της κρίσης και η διάρκεια ζωής της. Παρακάτω στο επόμενο κεφάλαιο υποδιαιρούνται και παρουσιάζονται αναλυτικά οι έννοιες της ανθεκτικότητας και της διαχείρισης κρίσεων, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζονται οι σημαντικότερες κρίσεις που πραγματοποιηθήκαν στον ελλαδικό χώρο.

Στα επόμενα τρία κεφάλαια παρατίθεται το ερευνητικό μέρος της εργασίας. Στο πέμπτο κεφάλαιο εκτίθεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την έρευνα, ξεκινώντας από την αποσαφήνιση του ερευνητικού σκοπού, την παρουσίαση του δείγματος και της μεθόδου έρευνας καθώς και της μεθόδου ανάλυσης αποτελεσμάτων. Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, από τα οποία προκύπτουν τα ευρήματα και συσχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί, σχετικά με την ικανότητα διαχείρισης και τα στοιχεία ανθεκτικότητα, που ενισχύουν αμφότερα την επιβίωση μιας πολύ μικρής οικογενειακής επιχείρησης. Στο έβδομο κεφάλαιο πραγματοποιείται μια αναλυτική παρουσίαση των ευρημάτων και διεξάγεται συζήτηση για τα συμπεράσματα της έρευνας, παρατίθενται οι περιορισμοί αλλά και συγκεκριμένες προτάσεις για νέες μελέτες. Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με τον επίλογο.

# Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις

## 1.1 Ορισμός επιχείρησης

Ο όρος επιχείρηση, αφορά στην συνεχόμενη προσπάθεια να υλοποιηθεί ένας σκοπός. Στον τομέα της διοίκησης και της οικονομίας, μια επιχείρηση αφορά είτε στην παραγωγική είτε στην εμπορική δραστηριότητα, η οποία πραγματοποιείται από ένα νομικό ή φυσικό πρόσωπο με στόχο την κατάκτηση του μέγιστου δυνατού κέρδους (Σερδάρης, 2003). Πιο συγκεκριμένα, αποτελεί μια οικονομική μονάδα που αξιοποιεί όλους τους παράγοντες: το κεφάλαιο, την γνώση, την εργασία, προκειμένου να προσφέρει στους καταναλωτές προϊόντα ή υπηρεσίες (Μπουραντάς et al., 1999).

## 1.2 Ορισμός της Οικογενειακής επιχείρησης

Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία περιλαμβάνει πληθώρα ορισμών που κυρίως εστιάζουν: 1. στην ιδιοκτησία 2. στον έλεγχο, και τις διαστάσεις της επιχείρησης (Rosenblatt et al. 1985, Handler 1989). Σύμφωνα με τον Litz (1995) «Μια επιχείρηση θεωρείται οικογενειακή όταν η ιδιοκτησία και η διοίκηση ασκούνται από μια οικογένεια και τα μέλη της, επιδιώκουν την ενίσχυση, την διατήρηση και την επέκταση της, στα πλαίσια της συγγένειας και της οικογενειακής βάσης».

Επομένως, μια επιχείρηση ορίζεται ως «οικογενειακή» όταν η ιδιοκτησία και η διοίκηση ανήκουν στα μέλη μια οικογένειας – είτε του στενού κύκλου είτε του διευρυμένου. Συμμετέχουν στην λειτουργία και στην δραστηριοποίηση της με διάφορους τρόπους, εθελοντικά (χωρίς κάποια χρηματική απολαβή) ή ως μέλη του διοικητικού συμβουλίου ή και ως μισθωτοί με κοινό στόχο να κατακτήσουν το μεγαλύτερο κέρδος και να εισχωρήσουν στην αγορά. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν ευρεία γκάμα δραστηριοποίησης από κτηνοτροφικές μονάδες έως εταιρείες υψηλής τεχνολογίας, οπότε το μέγεθος και το είδος τους δεν αποτελεί και καθοριστικό χαρακτηριστικό τους. Στην χώρα μας η πλειοψηφία των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων ανήκει στην κατηγορία των οικογενειακών.

### 1.2.1 Χαρακτηριστικά Οικογενειακών Επιχειρήσεων

Ως φυτώρια θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν οι οικογενειακές επιχειρήσεις, αφού αποτελούν την ραχοκοκαλιά της τοπικής κοινωνίας. Τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν είναι μοναδικά και δεν τα συναντούμε στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις διότι παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες στην δομή και στον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό (Zellweger, 2005)

- Συναισθηματικός δεσμός, αξίες, ηθική και επιχειρηματικότητα (Ζάρα, 2011)
- Υπευθυνότητα (Lumpkin et al 2010)
- Λιτός και ευέλικτος οικονομικός προϋπολογισμός (Zahra, 2005)
- Εξοικονόμηση χρόνου στην λήψη αποφάσεων (Aldrich και Cliff, 2003)

Η σχέση που δημιουργείται μεταξύ των μελών της οικογένειας και της επιχείρησης, με γερά αξιακά/ ηθικά θεμέλια, διευκολύνει την αντιμετώπιση μιας κρίσης, που πιθανόν να προκύψει. Η υπευθυνότητα υπερτερεί του συναισθηματισμού, και παρόλο που σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις λαμβάνουν μέρος μέλη μια οικογένειας, αυτοί που αναλαμβάνουν την διοίκηση είναι ικανά άτομα με εκπαιδευτικό υπόβαθρο που στόχο έχουν την δυναμική ανάπτυξή και την ορθή διαχείρισή της. Ο χαμηλός και ευέλικτος οικονομικός προϋπολογισμός εξόδων αποτελεί την πηγή της επιτυχίας, καθώς τα μέλη της οικογένειας και κατ' επέκταση της επιχείρησης δεν στοχεύουν στο προσωπικό κέρδος αλλά στην εξασφάλιση του συλλογικού προκειμένου να καλυφθούν αφενός οι υποχρεώσεις και αφετέρου να αναπτυχθεί περαιτέρω η ίδια η επιχείρηση. Έτσι, εργάζονται περισσότερες ώρες από το προβλεπόμενο ή αμείβονται μειωμένα σε σχέση με την προσφορά τους. (Calabro et. al., 2021). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έγκειται στον ιδιαίτερο τρόπο που συνδυάζουν τους υλικούς και τους άυλους πόρους (Mooges, 2009).

Κλείνοντας, οι επιχειρήσεις, αναλόγως με τον αριθμό των υπαλλήλων που εργάζονται σε αυτήν και τον κύκλο των εργασιών τους, ορίζουν το μέγεθος τους. Όσον αφορά τις μικρές και πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις το ανθρώπινο δυναμικό μιας μικρής επιχείρησης υπολογίζεται σε λιγότερους από 50 υπαλλήλους, ενώ οι ετήσιες πωλήσεις της επιχείρησης θα πρέπει να φθάνουν ως ανώτερο ποσό τα 10 εκατομμύρια. Στην περίπτωση των πολύ μικρών επιχειρήσεων το ανθρώπινο δυναμικό περιορίζεται σε λιγότερους από 10 υπάλληλους και οι πωλήσεις περιορίζονται σε ανώτερο ποσό έως 2 εκατομμύρια ετήσιος. (στοιχεία από την επίσημη Εφημερίδα της

Ευρωπαϊκής Ένωσης, 6η Μαΐου 2003, κοινοποιηθείσα υπό τον αριθμό E(2003) 1422, (EE L 124, 20-5-2003).

### 1.2.2 Πλεονεκτήματα οικογενειακών των επιχειρήσεων

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχει παρατηρηθεί μέσα από διαφορές έρευνες ότι υπερτερούν σε σχέση με τις μη, τόσο στο κομμάτι της ανάπτυξης όσο και των κερδών. Αυτό οφείλεται σε μια σειρά πλεονεκτημάτων όπως αναφέρονται από τον Κεφαλά (2008):

- Οι αποφάσεις είναι οικογενειακή υπόθεση και δεν λογοδοτούν σε τρίτους/ ξένους.
- Για την επιβίωση της επιχείρησης όλα τα μέλη κινούνται σε πλαίσιο θυσίας προσωπικών κερδών.
- Τα μέλη της επιχείρησης χαρακτηρίζονται από ευελιξία και ικανότητα προσαρμογής μέσα σε μία αλληλέγγυα σχέση.
- Η επιχείρηση για τα μέλη της είναι δημιούργημα προσωπικό και το αντιμετωπίζουν με συναισθηματισμό και εργατικότητα.
- Εξασφάλιση εργασίας στα μέλη της οικογένειας, νεότερα ή και μεγαλύτερα προκειμένου να προσφέρουν εμπειρίες και γνώσεις.
- Η αυξημένη παραγωγικότητα των μελών συσχετίζεται με συναισθηματικούς λόγους καθώς συμπεριφέρονται στην επιχείρηση με φροντίδα και αφοσίωση σε πολύ υψηλά επίπεδα.
- Φροντίζουν για την φήμη και την αξιοπιστία της επιχείρησης μέσω της ποιότητας των αγαθών/ υπηρεσιών που παρέχουν, τις φιλικές σχέσεις που διατηρούν με τους πελάτες και την εντιμότητα προς τους προμηθευτές.

Ο στόχος για όλα τα μέλη μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι η διατήρηση των κεκτημένων και η ανάπτυξη τους. Γίνεται ευκολά αντιληπτό ότι «δεσμεύονται» να εργάζονται σκληρά και πρόθυμα, ώστε να υλοποιηθεί ο κοινός στόχος και όχι οι επιμέρους φιλοδοξίες (Bañ et al., 2020, Cunningham et al., 2016, Sirmon & Hitt, 2003). Μεταλαμπαδεύουν τις γνώσεις και εμπειρίες τους στις επόμενες γενιές που συνήθως τα μικρότερα μέλη τους δραστηριοποιούνται από μικρή ηλικία.

Η αλληλεγγύη μεταξύ των μελών, κυρίως λόγω του οικογενειακού δεσμού και του κοινού στόχου, τους καθιστά πρόθυμους να βοηθήσουν και να στηρίξουν ο ένας

τον άλλον σε όλους τους τομείς, επενδύοντας στις διαπροσωπικές σχέσεις και στην ορθή επικοινωνία μεταξύ τους. (Chirico et al., 2011, Christensen-Salem A. et al., 2021, Rogoff & Heck, 2003, Salvato et al., 2020)

Η εμπειρία από την εξυπηρέτηση σε μια οικογενειακή επιχείρηση, προσφέρει πέραν των αγαθών/υπηρεσιών αλλά και την άριστη σχέση και επικοινωνία με τον πελάτη, το ενδιαφέρον και την προσωπική επαφή. Πίσω από αυτά τα αγαθά/ υπηρεσίες υπάρχει ένα πρόσωπο πάντα έτοιμο να παρέχει την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση.

### *1.2.3 Μειονεκτήματα οικογενειακών των επιχειρήσεων*

Το πιο σημαντικό μειονέκτημα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η δυσκολία διαχωρισμού οικογενειακά προσωπικών και επαγγελματικών προβλημάτων. Παρακάτω συγκεντρώνονται τα πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων κατά Κεφαλά (2008):

- Η προσωποπαγή μορφή της και η απουσία σχεδίου διαδοχής.
- Συγκρούσεις και ανταγωνισμός που προκαλεί κρίση στα υποσυστήματα της οικογένεια και της επιχείρησης.
- Ανύπαρκτη τυπική οργάνωση και στρατηγική. Οι συγκρούσεις και η συναισθηματική ανισορροπία έχουν σαν αποτέλεσμα να μεταφέρουν τα πιθανά προβλήματα από το οικογενειακό περιβάλλον στην επιχείρηση και το αντίστροφο.
- Η κατανομή των μετοχών που δημιουργεί αυτομάτως προβλήματα στην λήψη αποφάσεων.
- Ο διαχωρισμός των εξουσιών.
- Απουσιάζει ο έλεγχος των πράξεων και των ενεργειών.
- Η επιθυμία των νεότερων μελών να λάβουν σημαντικές αποφάσεις που δεν βρίσκουν το ανάλογο αντίκρισμα από τους μεγαλύτερους.

### *1.2.4 Διοίκηση των οικογενειακών επιχειρήσεων*

Η διοίκηση των οικογενειακών επιχειρήσεων αφορά τα μέλη της οικογένειας, είτε αυτοί είναι οι ιδρυτές είτε όχι. Επομένως, η διαδικασία που ακολουθούν τα μέλη



προκειμένου να λάβουν αποφάσεις για το παρόν και το μέλλον της επιχείρησης μπορεί να οριστεί ως οικογενειακή διακυβέρνηση.

Το διοικητικό συμβούλιο – ως οικογενειακό – αποτελεί το μέσο, όπου όλα τα μέλη της οικογένειας έχουν την δυνατότητα να μάθουν για οτιδήποτε έχει σχέση με την επιχείρηση. Τα μέλη που δεν είναι ενεργά, έχουν την ευκαιρία να δούνε τα θετικά και τα αρνητικά αποτελέσματα της επιχείρησης, να συμμετάσχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων, να αποκομίσουν γνώσεις και να πάρουν μια «γεύση» από όλες τις πτυχές.

Ο κυριότερος στόχος και ευθύνη του συμβουλίου, είναι η ορθή επικοινωνία, η συναίνεση, μια ομόφωνη απόφαση, η ενημέρωση των μελών για τα συμφέροντα/ κοινούς στόχους/ αξίες και η προετοιμασία των επομένων ηγετών μέσα από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη υγιών διαπροσωπικών σχέσεων. (Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, 2014)

### *1.3 Η οικογενειακή επιχείρηση στην Ελληνική οικονομία*

Στην ελληνική πραγματικότητα, η πλειοψηφία των μικρών ή πολύ μικρών επιχειρήσεων είναι οικογενειακές, γεγονός που διαφαίνεται και από έρευνα του ΣΕΒ (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (2017), αναφέροντας ότι το 99,8% των επιχειρήσεων ανήκει σε αυτή την κατηγορία. Σημαντικό ρόλο στην επιβίωση τους κατέχει η οργάνωση, η διοίκηση και η αντιμετώπιση των ενδεχόμενων κρίσεων που θα προκύψουν σε οποιοδήποτε τομέα.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαθέτουν βασικό ρόλο στην ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας, καθώς είναι η πλειονότητα των επιχειρήσεων στην χώρα μας. Θέτουν σημαντικές βάσεις για την ενίσχυση της ανάπτυξης- περιορισμού στο πρόβλημα της ανεργίας, καθώς απασχολούν μεγάλο αριθμό υπαλλήλων, σχεδόν το 50% του εργατικού δυναμικού της χώρας. Αντιπροσωπεύουν το 90% των ενεργών επιχειρήσεων και παράγουν σχεδόν το 50% του ΑΕΠ. Παρόλα αυτά, αντιμετωπίζουν πληθώρα δυσκολιών καθώς όσο αλλάζουν τα δεδομένα της οικονομίας τόσο η διαδοχή από μια παλαιότερη κατάσταση σε μια καινούρια προκαλεί σημαντικά προβλήματα στην επιβίωση της (Χολέβα, 2009).

## Κεφάλαιο 2ο Κρίση

### 2.1 Ορισμός και Τύποι κρίσεων

Η εννοιολογική σημασία της λέξης «κρίση» δεν έχει έναν καθαυτού ορισμό, καθώς διαθέτει διαφορετικές διαστάσεις και όψεις ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο εκδηλώνεται. Ως κρίση κατά τον Στόγια (2009) ορίζεται «μια απρόβλεπτη κατάσταση που προκαλεί αστάθεια και αφορά την επιχείρηση, την οικονομία, το άτομο, το περιβάλλον σε μικροεπίπεδο ή μακροεπίπεδο». Συνήθως, οι κρίσεις αφορούν τον οικονομικό τομέα, τον περιβαλλοντικό, τον τομέα υγείας ακόμη και γενικότερα συμβάντα που είναι απρόβλεπτα και προκαλούν σοβαρές επιπτώσεις στην ομαλή λειτουργία (MacNeil and Topping, 2007) . Ωστόσο, ανεξάρτητα από το σημείο αναφοράς απαιτεί άμεση κινητοποίηση και διαχείριση για μία άμεση και ανώδυνη λύση.

Ο εκάστοτε οργανισμός ανάλογα με τις λειτουργίες και την δομή του δέχεται και επηρεάζεται από διάφορα είδη κρίσεων. Επομένως, οι τύποι των κρίσεων αφορούν κατά κύριο λόγο τα χαρακτηριστικά της κάθε δομής. Σύμφωνα με τον Hutchins (2008), υπάρχουν δύο είδη κρίσεων:

- Φυσικές, από φυσικά φαινόμενα, όπως σεισμοί, πλημμύρα κτλ.
- Ανθρωπογενής, από τον ανθρώπινο παράγοντα όπως τα σκάνδαλα, οι πόλεμοι, η ανθρώπινη αμέλεια κτλ.

Οι φυσικές κρίσεις, για παράδειγμα η κλιματική αλλαγή η οποία είναι σε θέση να προκαλέσει έντονα καιρικά φαινόμενα όπως έντονη χιονόπτωση, παγωνιά ή και ξηρασία, είναι δύσκολο να ελεγχθούν και να αντιμετωπιστούν σε αντίθεση με τις ανθρωπογενής καταστροφές, λόγω χάρη κάποιο τεχνικό πρόβλημα, που είναι πιο εφικτό, με την συμβολή όχι μόνο της ετοιμότητας αλλά και των σχεδίων διαχείρισης.

Επίσης, κρίσεις μπορεί να είναι είτε ενδογενείς είτε εξωγενείς (McMullan, 1997). Τα βασικότερα προβλήματα όμως προκύπτουν όταν μια επιχείρηση αρχικά, δυσκολεύεται να αποπληρώσει τις υποχρεώσεις της (κρίση ρευστότητας), να διαχειριστεί την έλλειψη αποδοτικότητας αλλά και όταν δεν διαθέτει κάποιο στρατηγικό σχέδιο – προσαρμοσμένο στις ανάγκες της επιχείρησης – το οποίο έχει ως συνέπεια την στασιμότητα και την μη ανάπτυξη της (Γεωργόπουλος, 2015). Τέλος,

στον τομέα των επιχειρήσεων ως κρίση μπορεί να χαρακτηριστεί ένα πρόβλημα που θα δημιουργηθεί στην διοίκηση ή οι «επιθέσεις» που μπορεί να δεχτεί ο εκάστοτε οργανισμός. Συνεπώς, ο επιχειρηματικός κόσμος κατά διαστήματα βάλλεται από κρίσεις όλων των μεγεθών είτε αυτές αφορούν σε μια κοινή καταστροφή είτε σε μια εσωτερική.

## 2.2 Κύκλος ζωής

Σύμφωνα με τον Fink (1986) μια κρίση αποτελεί ένα γεγονός με διάρκεια και ο κύκλος ζωής της μπορεί να διαιρεθεί σε τέσσερα στάδια:

- Πρόδρομη φάση κρίσης: είναι το στάδιο οπού αρχίζει και γίνεται αντιληπτό ότι μια κρίση θα «ξεσπάσει». Ο εκάστοτε επιχειρηματίας / αρμόδιος διαχειριστής κρίσεων πρέπει να αντιδράσει με σύνεση και να εξετάσει όλα τα δεδομένα που αφορούν σε αυτήν
- Εκδήλωση κρίσης: ο οργανισμός/ επιχείρηση δέχτηκε το «χτύπημα» και είναι απαραίτητο να αντιδράσει άμεσα, ώστε να περιορίσει την καταστροφή. Όσο καλύτερα είναι προετοιμασμένος κάποιος τόσο πιο αποτελεσματική είναι και η αντίδραση του.
- Επιπτώσεις κρίσης: πραγματοποιείται έλεγχος, προκειμένου να αναλυθούν και να αξιολογηθούν οι επιπτώσεις της. Αυτό το στάδιο είναι το πιο χρονοβόρο, οι «πληγές» είναι συνήθως μεγάλες και απαιτούν χρόνο για να επουλωθούν.
- Ανάκαμψη -επίλυση: διενεργείται αποκατάσταση των ζημιών. Αποτελεί το σημαντικότερο στάδιο, τα σταθερά «βήματα» προετοιμάζουν και θωρακίζουν την επιχείρηση για επόμενες εκδηλώσεις κρίσεων.

## Κεφάλαιο 3ο Ανθεκτικότητα και διαχείριση κρίσεων

### 3.1 Ανθεκτικότητα στις οικογενειακές επιχειρήσεις

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω αποτελούν την πλειονότητα των επιχειρήσεων στην χώρα μας, αυτό αποτελεί ένα δείγμα ότι οι επιχειρήσεις αυτές είτε μεγάλες είτε μικρές αντέχουν στο χρόνο και στις δυσκολίες (Amann & Jaussaud, 2012, Kraus et al., 2020, Lee et al., 2016). ). Σύμφωνα με τους

Ιωαννίδη και Κολλυριώτη (2020), η επιχειρηματική ανθεκτικότητα αναφέρεται στο χαρακτήρα, την κουλτούρα, τη θέληση, την ικανότητα, την ευελιξία, την προσαρμοστικότητα και την δύναμη της επιχείρησης για επιβίωση σε κάθε κρίση, διαφύλαξη/ διατήρηση της αξίας της, αλλά και ευημερία σε οποιοσδήποτε συνθήκες. Μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως ανθεκτική όταν σε περιόδους κρίσεων κατόρθωσε να συνεχίσει την λειτουργία της. Συνήθως η ανθεκτικότητα αυτών των επιχειρήσεων οφείλεται σε μια σειρά σημαντικών κριτηρίων:

- Προσαρμογή
- Πρόβλεψη
- Διατήρηση
- Αποκατάσταση

Η πιο σημαντική ικανότητα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης είναι η προσαρμογή. Δηλαδή, η άμεση αφομοίωση των αλλαγών που συμβαίνουν σε όλα τα επίπεδα και επηρεάζουν σε μέγιστο βαθμό τις βασικές λειτουργίες και γενικότερα τις πτυχές μια επιχείρησης. Εξίσου σημαντική ικανότητα είναι η πρόβλεψη. Η πρόβλεψη των αλλαγών του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να λάβει τα ανάλογα μέτρα άμεσα και με αποτελεσματικό τρόπο, ώστε να διασφαλίσει τις ουσιώδεις και βασικές λειτουργίες της. Τέλος, είτε η διατήρηση είτε η αποκατάσταση των βασικών δομών και λειτουργιών, ανάλογα πάντα με τις ανάγκες που προκύπτουν, αποτελεί ένα ακόμη σημαντικό «όπλο» που συμβάλει στην αντοχή της επιχείρησης (Carsrud & Brannback, 2011). Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι σε θέση να κρίνει ποιες λειτουργίες θα παραμείνουν ίδιες και ποιες θα αποκατασταθούν/ βελτιωθούν/ περιοριστούν (από το άρθρο του Harvard Business Review, Martin Reeves & Mike Deimler “Adaptability: The New Competitive Advantage”).

Σε καταστάσεις κρίσιμων απειλών τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι πρόθυμα να θυσιάσουν κοινωνικο-συναισθηματικά για την αύξηση της οικονομικής επίδοσης της επιχείρησης (Gomez-Mejia et al., 2011).

### *3.2 Διαχείριση κρίσεων στις οικογενειακές επιχειρήσεις*

Η διαχείριση κρίσεων σύμφωνα με τον Fink (1986) είναι «η τέχνη της κατάργησης μεγάλου μέρους του κινδύνου και της αβεβαιότητας που θα σας επιτρέψει

να επιτύχετε μεγαλύτερο έλεγχο επί του πεπρωμένου σας». Συνεπώς, η διαχείριση μιας κρίσης είναι ο τρόπος που μπορεί κάποιος να αντιμετωπίσει μια δυσκολία με όσον το δυνατόν λιγότερες απώλειες. Όσον αφορά τον κόσμο των επιχειρήσεων η διαχείριση μιας κρίσης αποτελεί βασικό κριτήριο για την επιτυχία της. Κατά την διάρκεια τόσο πριν αλλά και αφότου «ξεσπάσει» μια κρίση, οι ηγέτες μια επιχείρησης είναι απαραίτητο να λάβουν τα μέτρα τους, κατά των Bundy and Pfarrer (2015), οι ενέργειες και τα μέτρα αφορούν στον περιορισμό της πιθανότητας να παρουσιαστεί μια κρίση (πρόληψη και προετοιμασία), στην ελαχιστοποίηση της ζημίας που προκλήθηκε, στην απόφαση μέτρων αντιμετώπισης και την αποκατάσταση και βελτιστοποίηση της λειτουργίας και της δομής μιας επιχείρησης μετά την κρίση, ώστε να βρίσκεται σε ετοιμότητα. Γενικότερα, η διαχείριση κρίσεων ενισχύει την ασφάλεια και την προστασία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης

Μια οικογενειακή επιχείρηση η οποία είναι αφοσιωμένη στο στόχο και το όραμα της θεωρείται ικανότερη να διαχειριστεί μια αναπάντεχη κρίση οποιουδήποτε χαρακτήρα. Η διαδικασία διαχείρισης κρίσεων αποτελείται από σχέδια που σκοπό έχουν την αντιμετώπιση καταστάσεων που απειλούν την οικογενειακή επιχείρηση (Carrud & Brännback, 2011). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν μια πιο περίπλοκη αντιμετώπιση των κρίσεων καθώς πέρα από το νομικό και διοικητικό κομμάτι εμπλέκονται συμπεριφορές και δράσεις που σχετίζονται με την οικογένεια (Miller et al. 2013). Ωστόσο, τα οικογενειακά όπλα αντέχουν καλύτερα σε περιόδους κρίσεων λόγω του ανώτερου συνδυασμού πόρων τους, αυτό οφείλεται:

- Στο κεφάλαιο επιβίωσης - προσωπικούς πόρους τα μέλη της οικογένειας προσφέρουν στην επιχείρηση, με σκοπό να δημιουργήσουν ένα δίχτυ ασφαλείας σε οικονομικές υφέσεις και κρίσεις (Surmon & Hitt, 2003)
- Στο Ανθρώπινο κεφάλαιο - γνώση της επιχειρηματικής οικογένειας, η σκληρή δουλειά και ο εξαιρετικός ενθουσιασμός (Bau et al., 2020; Cunningham et al, 2016; Sirman & Hitt, 2003).
- Στη Στρατηγική ευελιξίας, λιγότερο επίσημες διαδικασίες λήψης αποφάσεων και άμεση αντίδραση εάν το επιτρέπει η κατάσταση (Carey, 2005; Le Breton-Miller et al, 2015; Simon & Hitt, 2003).
- Επένδυση χρηματοοικονομικού κεφαλαίου στην εταιρεία και αντοχή σε βραχυπρόθεσμες απώλειες για χάρη της διατήρησης της οικογενειακής

κληρονομιάς και την διαδοχή της στις επόμενες γενιές (Muller & Le Breton-Miller, 2005; Sirmon & Hitt, 2009).

Επομένως, σε μια περίοδο κρίσης τοποθετούνται σε μια πιο ευνοϊκή θέση εν αντίθεση με τις μη- οικογενειακές επιχειρήσεις, λόγω των παραπάνω πόρων που εξασφαλίζουν την λειτουργία και την ανθεκτικότητα τους (Amann & Jaussaud, 2012; Krau et al, 2020; Lee et al, 2016). Πιο συγκεκριμένα αυτό το χαρακτηριστικά που δίνει την δυνατότητα στις οικογενειακές επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν μια κατάσταση είναι και τα γενικότερα πλεονεκτήματα τους (όπως αναφέρθηκε και παραπάνω), εφόσον όμως υπάρχει η ανάλογη επικοινωνία, εκτίμηση και ικανότητες.

## **Κεφάλαιο 4ο Κρίσεις στην Ελλάδα**

Οι διαδοχικές κρίσεις είναι, οι κρίσεις που ακολουθούν η μια την άλλη προκαλώντας δυσλειτουργία σε οργανισμούς- επιχειρήσεις και κοινωνία. Σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και στον ελλαδικό χώρο την τελευταία δεκαετία έχουν προκληθεί μια σειρά κρίσεων, όπως η οικονομική, η υγειονομική αλλά και άλλες που αφορούν κατά κύριο λόγο στην κλιματική αλλαγή. Αυτές οι διαδοχικές κρίσεις επηρεάζουν την ανάπτυξη του επιχειρηματικού κόσμου, θέτουν άλλες βάσεις και οποίος δεν βρισκόταν ή δεν βρίσκεται σε ετοιμότητα δυστυχώς δεν μπορεί να ανταπεξέλθει.

### *4.1 Οικονομική κρίση στην Ελλάδα*

Κατά την διάρκεια του 2010, εκτός από την αδυναμία αποπληρωμής των ομολόγων που έληγαν, ο προϋπολογισμός του κράτους παρουσίασε έλλειμμα -15,4%. Προφανώς, η οικονομική κρίση προκάλεσε σοβαρές επιπτώσεις σε όλους τους τομείς της κοινωνίας, καθώς οι τιμές των προϊόντων, οι υποχρεώσεις και η ανεργία αυξάνονταν δραματικά, ενώ τα κέρδη και γενικότερα το επίπεδο ζωής μειώθηκε σημαντικά. Η αδυναμία του ελληνικού δημοσίου να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του, οδήγησε στην θέσπιση φορολογικών μεταρρυθμίσεων και μέτρων, τα γνωστά «μνημόνια». Ωστόσο αυτά τα μέτρα προκάλεσαν μεγάλες δυσκολίες στους πολίτες που

αλλάξαν σημαντικά τον τρόπο ζωής τους αντιστοίχως οι ΜμΕ δυσκολεύονταν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του κράτους και οδηγήθηκαν στην πτώχευση. (στοιχεία έρευνας Σερετίδου, 2012)

#### *4.2 Υγειονομική κρίση στην Ελλάδα*

Η υγειονομική κρίση «ξέσπασε» σε μια περίοδο που η Ελλάδα διέθετε θετικά δημοσιονομικά μεγέθη, πράγμα που οφείλεται κατά κύριο λόγο στο πρόγραμμα προσαρμογής που είχε υποστεί η χώρα μετά την οικονομική κρίση του 2010. Με την βοήθεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης η Ελλάδα διαχειρίστηκε την κρίση άμεσα,, στηρίζοντας εργαζόμενους και επιχειρήσεις που βρέθηκαν στο στόχαστρο και επλήγησαν από τα μέτρα που ληφθήκαν κατά του περιορισμού της διασποράς του COVID-19.

Πολλές επιχειρήσεις στράφηκαν σε άλλα μέσα και εξελιχθήκαν σημαντικά, χρησιμοποιώντας τόσο την τηλεργασία όσο και άλλες ψηφιακές λύσεις, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις και να συνεχίσουν δυναμικά την λειτουργία τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι στον οικονομικό τομέα και γενικότερα στην διαχείριση της υγειονομικής κρίσης η πορεία της Ελλάδας ήταν σχετικά καλή και αποτελεσματική. Αντιθέτως, η ψυχολογική κατάσταση των πολιτών λόγω του εγκλεισμού έχει φέρει αλλαγές στην καταναλωτική τους συμπεριφορά, που δυσκολεύονται να προσαρμοστούν και να επιστέψουν στην «προ-COVID» εποχή. Πολλές επιχειρήσεις, κυρίως αυτές που δραστηριοποιούνται στον τομέα της εστίασης και του λιανεμπορίου δεν έχουν την δυνατότητα να επανέλθουν στους ρυθμούς τους. (ΕΛΣΤΑΤ, 2020, Grant Thornton, 2020)

#### *4.3 Λοιπές κρίσεις*

Σημαντικές επιπτώσεις σε κοινωνικό επίπεδο έχουν σημειωθεί από περιβαλλοντικές καταστροφές, όπως πλημμύρες, φωτιές και σεισμοί. Σε τέτοιου είδους κρίσεις τόσο το κράτος όσο και ο εκάστοτε πολίτης ή και επιχειρηματίας θα ήταν ωφέλιμο να διαθέτει τα καταλληλά μέσα, ώστε να διαχειριστεί άμεσα μια τέτοια κατάσταση. Τα τελευταία χρόνια λόγω της κλιματικής αλλαγής έχει παρατηρηθεί αύξηση των φαινομένων αυτών όχι μόνο στην συχνότητα αλλά και στην σφοδρότητα.

Μεγάλο πλήγμα δέχθηκαν οι κάτοικοι κυρίως της κεντρικής Ελλάδας και πιο συγκεκριμένα της πόλης Καρδίτσας το 2020 με το πέρασμα του «Ιανού», που έπληξε την περιοχή σε όλα τα επίπεδα με την «φονική» πλημμύρα, κατέστρεψε ολοσχερώς επιχειρήσεις όχι μόνο του πρωτογενή τομέα αλλά όλων των ειδών.

## Κεφάλαιο 5ο Μεθοδολογία έρευνας

### 5.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπό της παρούσας έρευνας αποτελεί η ανάδειξη της σημαντικότητας της διαχείρισης κρίσεων και η λήψη των ανάλογων μέτρων από τους ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων – κτηνοτροφικών και αγροκτηνοτροφικών – καθώς και τα στοιχεία που ενισχύουν την ανθεκτικότητα τους μετά από τις διαδοχικές κρίσεις. Το τελευταίο διάστημα παρατηρείται αύξηση της σχετικής βιβλιογραφίας, σχετικά με την ανθεκτικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων στην πανδημία COVID-19. Παρόλα αυτά, στην Ελλάδα η πανδημία αποτέλεσε τη συνέχιση των κρίσεων, μετά την μακρά και δύσκολη κοινωνικό-οικονομική κρίση από το 2008, ενώ οι επί μέρους κλάδοι και ιδιαίτερα εκείνοι που ανήκουν στον πρωτογενή τομέα υφίστανται και άλλες μορφές κρίσεων, οι οποίες συχνά δεν αντιμετωπίζονται ως τέτοιες σε μακροκλίμακα. Ιδιαίτερα, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις, στην πλειοψηφία τους, δεν δημιουργούν στρατηγικά πλάνα κρίσεων, ούτε έχουν την πολυτέλεια να δημιουργούν ασφαλιστικές δικλείδες και παρόλα αυτά επιβιώνουν. Επομένως, η συγκεκριμένη έρευνα εστιάζει στον πρωτογενή τομέα και μάλιστα σε μια ιδιαίτερα ευάλωτη περιοχή της Ελλάδας και προσπαθεί να απαντήσει στο εξής κύριο ερευνητικό ερώτημα:

*Πώς ανθίστανται και επιβιώνουν οι πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις σε σειρά κρίσεων;*

Για να απαντηθεί το ερώτημα, διερευνώνται τα εξής δύο υπο-ερωτήματα:

1. Αναγνωρίζουν οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων την σημαντικότητα της διαχείρισης κρίσεων και λαμβάνουν μέτρα, ώστε να αντιμετωπίσουν τις κρίσεις;
2. Ποια στοιχεία ενισχύουν την ανθεκτικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων;



## 5.2 Μέθοδος έρευνας και δείγμα

Η εν λόγω έρευνα είναι πρωτογενής έρευνα πεδίου με χρήση της ποσοτικής μεθόδου. Η τυποποίηση των στοιχείων που συλλέγονται, η δυνατότητα προσέγγισης μεγάλου μέρους πληθυσμού και η επιδεκτικότητα των στοιχείων σε στατιστικές μεθόδους ανάλυσης καθιστούν την ποσοτική ως την πιο διαδεδομένη μορφή εμπειρικής έρευνας για τη μελέτη παρόμοιων φαινομένων με τα υπό διερεύνηση της παρούσας μελέτης (Κυριαζή, 2002). Ως μέθοδος διέπεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως τη δυνατότητα άντλησης μεγάλου δείγματος, αυξάνοντας την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων – απαντήσεων σε ερευνητικά ερωτήματα και και την ορθή επαλήθευση των θεωρητικών υποθέσεων (Cohen κ.α., 2008).

Το δείγμα αφορά στο σύνολο των ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στον αγροκτηνοτροφικό και κτηνοτροφικό τομέα και εδρεύουν στην περιφερειακή ενότητα Κοζάνης. Ο κλάδος επιλέχθηκε ως ιδιαίτερα ευάλωτος σε κρίσεις πέραν των οικονομικών και της πανδημίας (κύρια φυσικές – κλιματικές). Επιπλέον, η περιοχή είναι εξίσου ευάλωτη, καθώς επηρεάζεται και από άλλες παραμέτρους, όπως τα καιρικά φαινόμενα ιδιαίτερα κατά την χειμερινή περίοδο, όπου πλήττεται από έντονες χιονοπτώσεις και παγωνιά. Επίσης, είναι μια περιοχή που διαθέτει μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων του συγκεκριμένου κλάδου, ωστόσο δεν υπάρχει η ανάλογη μέριμνα από την τοπική αυτοδιοίκηση, λόγω χάρη στις περισσότερες περιοχές δεν υπάρχει ούτε το στοιχειώδες οδικό δίκτυο, προκειμένου να εξυπηρετηθούν.

Η δειγματοληψία της έρευνας πραγματοποιήθηκε με δύο τρόπους, αρχικά διαμοιράστηκαν χειρόγραφα ερωτηματολόγια σε πρόσωπα του οικείου περιβάλλοντος που διατηρούν οικογενειακές επιχειρήσεις του συγκεκριμένου τομέα για τη διεξαγωγή της πιλοτικής έρευνας (οκτώ συνολικά). Έτσι, εντοπίστηκαν μερικά σημεία που έρχονταν διόρθωσης και το ερωτηματολόγιο πήρε την τελική του μορφή. Στη συνέχεια, η βάση αυτή χρησιμοποιήθηκε με τη μέθοδο της χιονοστιβάδας. Παράλληλα, αντλήθηκαν τα email των οικογενειακών επιχειρήσεων από το δημόσιο κτηνιατρείο Κοζάνης, σύμφωνα με το οποίο οικογενειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους συγκεκριμένους τομείς ανέρχονται στις 1300, οι 900 αφορούν σε επιχειρήσεις με αμνοερίφια και οι 400 σε βοοειδή. Μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων αυτών, περίπου το 70% εντάσσονται στις αγροκτηνοτροφικές επιχειρήσεις.

Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω του google forms και word, ενώ στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε το διαδίκτυο ως κανάλι διαμοιρασμού, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αλλά και τα χειρόγραφα ερωτηματολόγια. Τα ψηφιακά ερωτηματολόγια προωθήθηκαν κατά το μήνα Ιανουάριο 2022 στους δήμους του νομού Κοζάνης.

Το κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει 38 ερωτήσεις που σχετίζονται α) με τις γνώσεις και τα μέτρα που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για τη διαχείριση ενδεχόμενων κρίσεων (18 ερωτήσεις) β) με την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων έναντι των κρίσεων (9 ερωτήσεις) και γ) με τη στρατηγική που ακολουθούν κατά τη διαχείριση κρίσεων (11 ερωτήσεις). Τα ερωτηματολόγια που αναπτύχθηκαν για να διεξαχθεί η συγκεκριμένη έρευνα ήταν δομημένα με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις της πρώτης ομάδας αφορούν στις ερευνητικές μεταβλητές είναι πολλαπλής επιλογής στις οποίες χρησιμοποιείται η εφταβάθμια και η πενταβάθμια κλίμακα τύπου Likert, στην οποία το εύρος των απαντήσεων διακυμαίνεται μεταξύ των «Διαφωνώ απόλυτα» και «Συμφωνώ απόλυτα» και του «Καθόλου» και «Πάρα πολύ». Οι ερωτήσεις του δεύτερου μέρους αντιστοιχούν στο σύνολο των δημογραφικών ερωτήσεων, που διατίθενται επίσης ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής αλλά και διχοτομικές.

### *5.3 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων*

Έπειτα από τη συλλογή των δεδομένων ακολούθησε η κωδικοποίηση των απαντημένων ερωτηματολογίων και η στατιστική επεξεργασία η ανάλυση τους προκειμένου να διεξαχθούν τα αποτελέσματα της έρευνας. Η καταχώρηση των δεδομένων διατήρησε την ανωνυμία των ερωτηθέντων, τα στοιχεία μεταφέρθηκαν σε υπολογιστικά φύλλα επεξεργασίας δεδομένων (Excel), όπου πραγματοποιήθηκε η απαρίθμηση, ο πρωταρχικός έλεγχος των απαντήσεων και η κωδικοποίηση τους. Ακολούθως, τα φύλλα εισήχθησαν στο πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 27, με τη βοήθεια του οποίου πραγματοποιήθηκε η στατιστική ανάλυση. Επεξηγηματικά, ακολούθησαν τα βήματα προκειμένου πρωτίστως να γίνει η παραγοντική ανάλυση των ερωτήσεων, οι οποίες μέτρησαν τις μεταβλητές της έρευνας και στη συνέχεια να ελεγχθεί η αξιοπιστία τους. Τα επόμενα βήματα, περιλαμβάνουν τις περιγραφικές συσχετίσεις των δεδομένων και παρουσιάζουν τη σύνδεση μεταξύ των μεταβλητών,

αναδεικνύοντας τους παράγοντες που επιδρούν στην εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή την ανθεκτικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων.

## Κεφάλαιο 6ο Αποτελέσματα έρευνας

Το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε ηλεκτρονικά μέσω email ή χειρόγραφα σε περίπου πεντακόσιες οικογενειακές αγροκτηνοτροφικές και κτηνοτροφικές επιχειρήσεις. Το ποσοστό ανταπόκρισης είναι 24,8%, καθώς απαντήθηκε από 124 εκπροσώπους οικογενειακών επιχειρήσεων που εδρεύουν στον Νομό Κοζάνης. Το μικρό ποσοστό οφείλεται κύρια στην απροθυμία των εκπροσώπων να απαντούν ερωτηματολόγια σε email και στο μικρό χρονικό διάστημα συλλογής των ερωτηματολογίων. Αξίζει να σημειωθεί πως τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν πρόσωπο με πρόσωπο, είχαν ποσοστό ανταπόκρισης 100%. Οι ιδιαίτερες συνθήκες της πανδημίας και συναφείς εξωτερικοί παράγοντες, όπως οι αποστάσεις και η δύσκολη πρόσβαση στις επιχειρήσεις κατέστησαν δύσκολη τη συλλογή περισσότερων ερωτηματολογίων με αυτή τη μέθοδο.

### 6.1 Περιγραφή του δείγματος

Το δείγμα αποτελείται από 124 οικογενειακές επιχειρήσεις. Εξ αυτών, η πλειοψηφία έχει έδρα στον Δήμο Κοζάνης (N=52, 41,9%). Από τις υπόλοιπες, 27 εδρεύουν στον Δήμο Βοΐου (21,8%), 14 στον Δήμος Εορδαίας (11,3%), 23 στον Δήμο Σερβίων (18,5%) και 8 στον Δήμο Βελβεντού (6,5%).

#### Πίνακας 2. Έδρα επιχειρήσεων δείγματος

Δήμος δραστηριοποίησης	N	%
Δήμος Κοζάνης	52	41,9
Δήμος Βοΐου	27	21,8
Δήμος Εορδαίας	14	11,3
Δήμος Σερβίων	23	18,5
Δήμος Βελβεντού	8	6,5

Όσον αφορά στον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων, παρατηρείται μια σχεδόν ομοιόμορφη κατανομή στις κατηγορίες έως 150.000 € και πιο συγκεκριμένα:

40 (32,3%) έχουν κύκλο εργασιών έως 50.000 €, 35 (28,2%) από 51.000 € έως 99.000 €, 47 (37,9%) από 100.000 € έως 150.000 € και μόλις 2 (1,6%) έχουν κύκλο εργασιών πάνω από 150.000 €.

### Πίνακας 3. Κύκλος εργασιών

Κύκλος εργασιών	N	%
<50.000 €	40	32,3
51.000-99.000 €	35	28,2
100.000-150.000 €	47	37,9
>150.000 €	2	1,6

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι 2<sup>ης</sup> (55, 44,4%) ή 3<sup>ης</sup> γενιάς (52, 41,9%). Λιγότερες είναι 1<sup>ης</sup> γενιάς (12, 9,7%) και ακόμα λιγότερες 4<sup>ης</sup> γενιάς (5, 4,0%).

### Πίνακας 4. Είδος οικογενειακής επιχείρησης

Γενιά	N	%
1 <sup>η</sup>	12	9,7
2 <sup>η</sup> (γονιών)	55	44,4
3 <sup>η</sup> (παππούδων)	52	41,9
4 <sup>η</sup> (προ-παππούδων)	5	4,0

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ασχολούνται με την αγροκτηνοτροφία (79, 63,7%), ενώ οι υπόλοιπες 45 (36,3%) ασχολούνται μόνο με την κτηνοτροφία.

### Πίνακας 5. Κλάδος δραστηριοποίησης

Κλάδος	N	%
Αγροκτηνοτροφία	79	63,7
Κτηνοτροφία	45	36,3

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων απασχολούν από 3 έως 5 εργαζόμενους (86, 69,3%), ενώ ένα σημαντικό ποσοστό απασχολεί από έναν έως δύο εργαζόμενους (33, 26,6%). Ελάχιστες επιχειρήσεις απασχολούν από 6 και πάνω εργαζόμενους (5, 4,1%).

### Πίνακας 6. Πλήθος εργαζομένων

Πλήθος εργαζομένων	N	%
1-2	33	26,6
3-5	86	69,3
5-10	5	4,1

Από το σύνολο των εργαζομένων που απασχολούν, 12 επιχειρήσεις απασχολούν ένα μόνο μέλος της οικογένειας (9,7%), 53 απασχολούν δύο μέλη (42,7%), 43 τρία μέλη (34,7%), 10 τέσσερα μέλη (8,1%) και 6 επιχειρήσεις απασχολούν πέντε μέλη της οικογένειας (4,8%).

**Πίνακας 7.** Πλήθος εργαζομένων – μελών της οικογένειας

Πλήθος εργαζομένων – μέλη της οικογένειας	N	%
1	12	9,7
2	53	42,7
3	43	34,7
4	10	8,1
5	6	4,8

Την τελευταία 3ετία ο κύκλος εργασιών των περισσότερων επιχειρήσεων παρέμεινε σταθερός (69, 55,6%), ενώ σε 21 επιχειρήσεις μειώθηκε (16,9%) και σε 34 αυξήθηκε (27,4%).

**Πίνακας 8.** Μεταβολή κύκλου εργασιών την τελευταία 3ετία

Ο κύκλος εργασιών την τελευταία 3 ετία	N	%
Μειώθηκε	21	16,9
Παρέμεινε σταθερός	69	55,6
Αυξήθηκε	34	27,4

Αντίστοιχα, την τελευταία 3ετία τα κέρδη των περισσότερων επιχειρήσεων παρέμειναν σταθερά (55, 44,4%), ενώ σε 23 επιχειρήσεις μειώθηκαν (18,5%) και σε 46 αυξήθηκαν (37,1%).

**Πίνακας 9.** Μεταβολή κερδών την τελευταία 3ετία

Τα κέρδη την τελευταία 3 ετία	N	%
Μειώθηκαν	23	18,5
Παρέμειναν σταθερά	55	44,4
Αυξήθηκαν	46	37,1

Η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων έχει αρχηγό άνδρα (119, 96,0%), ενώ μόνο 3 επιχειρήσεις έχουν αρχηγό γυναίκα (2,4%) και σε 2 περιπτώσεις δεν απαντήθηκε η ερώτηση (1,6%). Όσον αφορά στην ηλικία, 16 αρχηγοί είναι 18-30 ετών (12,9%), 43 είναι 31-44 ετών (34,7%), 38 είναι 45-60 ετών (30,6%) και 27 είναι άνω των 60 ετών (21,8%) (Πίνακας 11). Όσον αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης, οι περισσότεροι αρχηγοί είναι απόφοιτοι Λυκείου (52, 41,9%) και αρκετοί είναι

απόφοιτοι Δημοτικού (33, 26,6%). Πολλοί είναι απόφοιτοι προπτυχιακών σπουδών (37, 29,8%), ενώ μόνο 2 έχουν ολοκληρώσει μεταπτυχιακές ή διδακτορικές σπουδές (1,6%) (Πίνακας 12).

**Πίνακας 10.** Ηλικία αρχηγού επιχείρησης

Ηλικιακή ομάδα	N	%
18-30	16	12,9
31-44	43	34,7
45-60	38	30,6
>60	27	21,8

**Πίνακας 11.** Επίπεδο εκπαίδευσης αρχηγού επιχείρησης

Επίπεδο εκπαίδευσης	N	%
Απόφοιτος/η Δημοτικού	33	26,6
Απόφοιτος/η Λυκείου	52	41,9
Κάτοχος τίτλου Προπτυχιακών σπουδών (BA)	37	29,8
Κάτοχος τίτλου Μεταπτυχιακών σπουδών (MSc)	1	0,8
Κάτοχος τίτλου Διδακτορικών σπουδών (PhD)	1	0,8

Κατά πλειοψηφία το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από άνδρες (107, 86,3%), ενώ μόνο 10 απαντήθηκαν από γυναίκες (8,1%) και σε 7 περιπτώσεις δεν διευκρινίστηκε το φύλο του εκπροσώπου (5,6%). Όσον αφορά στην ηλικία απάντησαν 118 άτομα, 22 από 18 έως 30 ετών (17,7%), 50 από 31 έως 44 ετών (40,3%), 35 από 45 έως 60 ετών (28,2%) και 1 άνω των 60 ετών (8,9%) (Πίνακας 13). Όσον αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης, οι περισσότεροι εκπρόσωποι είναι απόφοιτοι Λυκείου (46, 37,1%) και απόφοιτοι προπτυχιακών σπουδών (44, 35,5%). Λιγότεροι είναι απόφοιτοι Δημοτικού (20, 16,1%), ενώ 8 έχουν ολοκληρώσει μεταπτυχιακές (5,6%) ή διδακτορικές σπουδές (0,8%) (Πίνακας 14).

**Πίνακας 12.** Ηλικία εκπροσώπου που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο

Ηλικιακή ομάδα	N	%
18-30	22	17,7
31-44	50	40,3
45-60	35	28,2
>60	11	8,9

**Πίνακας 13.** Επίπεδο εκπαίδευσης εκπροσώπου που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο

Επίπεδο εκπαίδευσης	N	%
Απόφοιτος/η Δημοτικού	20	16,1
Απόφοιτος/η Λυκείου	46	37,1
Κάτοχος τίτλου Προπτυχιακών σπουδών (BA)	44	35,5
Κάτοχος τίτλου Μεταπτυχιακών σπουδών (MSc)	7	5,6
Κάτοχος τίτλου Διδακτορικών σπουδών (PhD)	1	0,8

## 6.2 Περιγραφική ανάλυση

Από το σύνολο των 124 επιχειρήσεων του δείγματος, όλες έχουν αντιμετωπίσει κατά καιρούς κάποιου είδους κρίση. Αναφέρθηκαν 162 περιπτώσεις κλιματικών κρίσεων, με κυρίαρχες την παγωνιά (N=93) και την ξηρασία (N=51). Πολλές επιχειρήσεις έχουν επηρεαστεί από οικονομικές κρίσεις (N=73), κυρίως από την οικονομική κρίση από το 2008 και μετά (N=70). Σε 56 περιπτώσεις αναφέρθηκαν κρίσεις για λόγους υγειονομικούς, κυρίως λόγω πανδημίας (N=27) και ασθενειών των ζώων (N=28). Λίγες επιχειρήσεις (N=19) αντιμετώπισαν κρίση λόγω κοινωνικών καταστάσεων όπως θάνατος, ατύχημα, έλλειψη προσωπικού, ανθρώπινο λάθος, κακή διαχείριση ή ακρίβεια. Τέλος, σε λίγες περιπτώσεις (N=12) αναφέρθηκαν και κρίσεις λόγω ελαττωματικών προϊόντων ή πρώτων υλών.

**Πίνακας 14.** Είδη κρίσεων που αντιμετώπισαν οι επιχειρήσεις

Κρίσεις	N
Οικονομική	73
Κλιματική	162
Υγειονομική	56
Κοινωνική	19
Τεχνική	12

Στον Πίνακα 15 παρατίθενται οι μέσοι και οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών που απαρτίζουν το σύνολο των γνώσεων των ερωτωμένων σχετικά με το τι γνωρίζουν για τη διαχείριση κρίσεων. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις έχουν πολύ καλή γνώση της ανάγκης ευθυγράμμισης των επιχειρηματικών τους συμφερόντων για την ανθεκτικότητα της επιχείρησης απέναντι σε μια κρίση ( $\mu=6,26$ ). Επιπλέον, προκύπτει ότι η προσαρμοστικότητα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την διαχείριση της εκάστοτε κρίσης ( $\mu=6,20$ ). Παράλληλα, φαίνεται να είναι δεδομένο το ότι «διαχείριση κρίσεων» σημαίνει μια ποικιλία πρακτικών διαχείρισης στις οποίες περιλαμβάνεται και η πρόληψη ( $\mu=5,94$ ) και σε μικρότερο βαθμό, γνωρίζουν όλους τους τύπους των κρίσεων που μπορούν να

συμβούν στην επιχείρηση ( $\mu=5,23$ ). Σε αρκετά σημαντικό βαθμό δηλώνουν ότι αναγνωρίζουν το είδος των δυσκολιών όταν αναλαμβάνουν τις δραστηριότητες διαχείρισης της κρίσης ( $\mu=5,52$ ), γνωρίζουν οι ίδιοι σε ποιο στάδιο της κρίσης δεν έχουν προβεί σε δραστηριότητες διαχείρισης ( $\mu=5,51$ ), και αναγνωρίζουν το πιο σημαντικό στάδιο κρίσης για τη δική τους επιχείρηση και προετοιμάζονται για αυτό ( $\mu=5,27$ ).

**Πίνακας 15.** Επίπεδο γνώσεων των επιχειρήσεων σε σχέση με τη διαχείριση κρίσεων

Γνώσεις	Min	Max	Μέσος	TA
Διαχείριση κρίσεων σημαίνει μια ποικιλία πρακτικών διαχείρισης στις οποίες περιλαμβάνεται και η πρόληψη	3	7	5,94	0,943
Γνωρίζω όλους τους τύπους των κρίσεων που μπορούν να συμβούν στην επιχείρησή μου	2	7	5,23	1,081
Γνωρίζω ποιο στάδιο κρίσης είναι το πιο σημαντικό για τον οργανισμό μου και προετοιμάζομαι για αυτό	2	7	5,27	1,099
Γνωρίζω σε ποιο στάδιο της κρίσης δεν έχω προβεί σε δραστηριότητες διαχείρισης	1	7	5,51	1,137
Αναγνωρίζω το είδος των δυσκολιών όταν αναλαμβάνω τις δραστηριότητες διαχείρισης της κρίσης	2	7	5,52	1,130
Η προσαρμοστικότητα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την διαχείριση της εκάστοτε κρίσης	4	7	6,20	0,954
Αν τα επιχειρηματικά συμφέροντα δεν ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους επηρεάζουν την ανθεκτικότητα της επιχείρησής μας απέναντι σε μια κρίση	3	7	6,26	0,970

Στον Πίνακα 16 παρατίθενται οι μέσοι και οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών που απαρτίζουν το σύνολο των μέτρων που αναλαμβάνουν οι επιχειρήσεις για τη διαχείριση κρίσεων. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις συμφωνούν σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών δημιουργεί βαθιά προσδοκία και ενώνει την επιχείρηση απέναντι σε κάθε κρίση ( $\mu=6,34$ ), ότι οι ενδοοικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν την αντιμετώπιση μιας κρίσης ( $\mu=6,27$ ), και ότι η καλή φήμη της επιχείρησης ενισχύει την διατήρηση και την αξιοπιστία της μετά από μια κρίση ( $\mu=6,07$ ). Σε αρκετά μεγάλο βαθμό δηλώνουν ότι για τη διαχείριση κρίσεων δίνουν προτεραιότητα στο να χτίσουν καλή φήμη ( $\mu=5,99$ ), ότι συζητούν σαν οικογένεια τις συνέπειες των ενεργειών αντιμετώπισης της κρίσης ( $\mu=5,85$ ), ότι σε κάθε κρίση αναλαμβάνουν οι ίδιοι την επίλυση του προβλήματος ( $\mu=5,68$ ), ότι έχουν τουλάχιστον ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσουν μια κλιματική κρίση ( $\mu=5,59$ ), ότι αποφασίζουν όλοι μαζί για το τι να κάνουμε σε όλες τις περιπτώσεις κρίσης ( $\mu=5,57$ ), ότι έχουν τουλάχιστον ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσουν μια πιθανή υγειονομική κρίση



( $\mu=5,40$ ), ότι έχουν τουλάχιστον ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσουν μια πιθανή οικονομική κρίση ( $\mu=5,40$ ), και ότι έχουν τουλάχιστον ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσουν μια πιθανή κοινωνική κρίση ( $\mu=5,2$ ).

**Πίνακας 16.** Επίπεδο μέτρων που λαμβάνουν οι επιχειρήσεις για τη διαχείριση κρίσεων

<b>Μέτρα</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Μέσος</b>	<b>TA</b>
Για τη διαχείριση κρίσεων, δίνουμε προτεραιότητα στο να χτίσουμε καλή φήμη και αξιοπιστία για το κέρδος της επιχείρησης	3	7	5,99	0,906
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή οικονομική κρίση	3	7	5,40	1,111
Σε κάθε κρίση αναλαμβάνω εγώ την επίλυση του προβλήματος	1	7	5,68	1,159
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια κλιματική κρίση (π.χ. παγωνιά)	3	7	5,59	1,028
Αποφασίζουμε όλοι μαζί για το τι να κάνουμε σε όλες τις περιπτώσεις κρίσης	2	7	5,57	1,068
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή κοινωνική κρίση (π.χ. σοβαρό ατύχημα)	3	7	5,22	1,123
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή υγειονομική κρίση (π.χ. ασθένεια των ζώων)	3	7	5,40	1,074
Σαν οικογένεια συζητάμε τις συνέπειες των ενεργειών αντιμετώπισης της κρίσης	3	7	5,85	1,082
Η καλή φήμη της επιχείρησης μας ενισχύει την διατήρηση και την αξιοπιστία της μετά από μια κρίση	3	7	6,07	0,973
Οι ενδοοικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν την αντιμετώπιση μιας κρίσης	3	7	6,27	0,957
Η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών δημιουργεί βαθιά προσδοκία και ενώνει την επιχείρηση μας απέναντι σε κάθε κρίση	4	7	6,34	0,835

Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στην ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων σε πιθανές κρίσεις. Στον Πίνακα 17 παρατίθενται οι μέσοι και οι τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών που απαρτίζουν τους παράγοντες πρόβλεψη, προσαρμοστικότητα και διατήρηση-αποκατάσταση της ανθεκτικότητας. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι σε γενικές γραμμές οι επιχειρήσεις καταγράφουν αρκετά υψηλά επίπεδα ανθεκτικότητας. Ως προς την ικανότητα πρόβλεψης, συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό ότι σαν οικογενειακή επιχείρηση πετυχαίνουν τον εντοπισμό διαφορετικών λύσεων ( $\mu=5,97$ ) και ότι είναι ευέλικτοι στην ανάληψη των απαιτούμενων ενεργειών όταν χρειάζεται ( $\mu=5,81$ ). Ως προς την προσαρμοστικότητα, συμφωνούν σε αρκετά μεγάλο βαθμό ότι αναλαμβάνουν γρήγορα δράση ( $\mu=5,94$ ), ότι όλοι οι εργαζόμενοι ασχολούνται με ότι τους ζητηθεί ή χρειαστεί ( $\mu=5,82$ ) και ότι αναπτύσσουν εναλλακτικές λύσεις για να επωφεληθούν από τις αρνητικές συνθήκες ( $\mu=5,65$ ). Τέλος, ως προς τη διατήρηση-αποκατάσταση, οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων δηλώνουν σε μεγάλο βαθμό ότι η ομαδική εργασία αποδεικνύεται επιτυχημένη ( $\mu=6,12$ ), ότι η επιχείρηση στέκεται ακμαία και διατηρεί

τη θέση της στις διαδοχικές κρίσεις ( $\mu=5,74$ ), ότι η επιχείρηση δείχνει αντίσταση στις διαδοχικές κρίσεις μέχρι τέλους για να μην ζημιωθεί ( $\mu=5,56$ ) και ότι η επιχείρηση δεν υποχωρεί στις διαδοχικές κρίσεις και συνεχίζει το έργο της ( $\mu=5,32$ ).

**Πίνακας 17.** Ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων στις κρίσεις

<b>Ανθεκτικότητα – Πρόβλεψη</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Μέσος</b>	<b>TA</b>
Σαν οικογενειακή επιχείρηση πετυχαίνουμε τον εντοπισμό διαφορετικών λύσεων	3	7	5,97	0,979
Είμαστε ευέλικτοι στην ανάληψη των απαιτούμενων ενεργειών όταν χρειάζεται	3	7	5,81	0,917
<b>Ανθεκτικότητα – Προσαρμοστικότητα</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Μέσος</b>	<b>TA</b>
Αναλαμβάνουμε γρήγορα δράση	3	7	5,94	0,961
Αναπτύσσουμε εναλλακτικές λύσεις για να επωφεληθούμε από τις αρνητικές συνθήκες	3	7	5,65	1,044
Όλοι οι εργαζόμενοι ασχολούνται με ότι τους ζητηθεί ή χρειαστεί	1	7	5,82	1,119
<b>Ανθεκτικότητα – Διατήρηση/Αποκατάσταση</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Μέσος</b>	<b>TA</b>
Η ομαδική εργασία στην επιχείρηση αποδεικνύεται επιτυχημένη	3	7	6,12	0,968
Η επιχείρηση στέκεται ακμαία και διατηρεί τη θέση της στις διαδοχικές κρίσεις	3	7	5,74	0,978
Η επιχείρηση δείχνει αντίσταση στις διαδοχικές κρίσεις μέχρι τέλους για να μην ζημιωθεί	3	7	5,56	1,061
Η επιχείρηση δεν υποχωρεί στις διαδοχικές κρίσεις και συνεχίζει το έργο της	3	7	5,32	1,123

Τέλος, οι εκπρόσωποι των οικογενειακών επιχειρήσεων του δείγματος ερωτήθηκαν σχετικά με τη στρατηγική που ακολούθησαν για να ανταπεξέλθουν στις κρίσεις που έχουν κληθεί να διαχειριστούν. Οι πιο συνηθείς στρατηγικές περιλαμβάνουν τη συνεργασία με εξωτερικό σύμβουλο ( $\mu=4,35$ ), τη δημιουργία νέων προϊόντων ή είσοδο σε νέες αγορές μετά από κάποια κρίση ( $\mu=4,31$ ), την αξιοποίηση γνώσεων των νεότερων γενιών ( $\mu=4,21$ ), την υιοθέτηση νέων τεχνολογικών λύσεων για τον μετασχηματισμό της επιχείρησης ( $\mu=4,18$ ), και την επιτάχυνση των αλλαγών στην επιχείρηση μετά την κρίση (4,18). Από την άλλη, σε σημαντικό βαθμό οι εκπρόσωποι των επιχειρήσεων δηλώνουν ότι μετά από μια κρίση δυστυχώς δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους ( $\mu=4,08$ ). Σε σχετικά μεγάλο βαθμό, επίσης, δηλώνουν ότι μέσα από μεγάλες κρίσεις μαθαίνουν και αλλάζουν τη στρατηγική τους σχετικά εύκολα ( $\mu=3,95$ ), ότι σε ετήσια βάση έχουν κάποιο ποσό στην άκρη για να έχουν ρευστό και κάποιο ποσό για επενδύσεις ( $\mu=3,95$ ), ότι η οικογένεια είναι συχνά πηγή μοναδικών πόρων και δυνατοτήτων ( $\mu=3,58$ ), ότι συμμετέχει καθημερινά η οικογένεια στη λήψη αποφάσεων ( $\mu=3,57$ ). Επίσης, κι εδώ τονίζεται η

ευελιξία τους καθώς δηλώνουν πως ότι μετά από συνήθεις κρίσεις μαθαίνουν και αλλάζουν τη στρατηγική τους σχετικά εύκολα ( $\mu=3,57$ ).

**Πίνακας 18.** Στρατηγικές των επιχειρήσεων για τη διαχείριση κρίσεων

Στρατηγικές	Min	Max	Μέσος	ΤΑ
Επιταχίναμε τις αλλαγές στην επιχείρηση μετά την κρίση	3	5	4,18	,699
Επίπεδο συμμετοχής της οικογένειας στη καθημερινή λήψη αποφάσεων	1	5	3,57	1,045
Μέσα από μεγάλες κρίσεις (π.χ. οικονομική) μαθαίνουμε και αλλάζουμε τη στρατηγική μας σχετικά εύκολα	1	5	3,95	1,050
Η οικογένεια είναι συχνά πηγή μοναδικών πόρων και δυνατοτήτων	1	5	3,58	,972
Έχουμε δημιουργήσει νέα προϊόντα ή μπήκαμε σε νέες αγορές μετά από κάποια κρίση	2	5	4,31	,878
Συνεργαζόμαστε με εξωτερικό σύμβουλο για την επίλυση του προβλήματος	2	5	4,35	,817
Μετά από μια κρίση δυστυχώς δεν μπορούμε να ικανοποιήσουμε τους πελάτες μας	1	5	4,08	,907
Αξιοποίηση γνώσεων των νεότερων γενιών	2	5	4,21	,779
Υιοθέτηση νέων τεχνολογικών λύσεων για το μετασχηματισμό της επιχείρησης	3	5	4,18	,699
Μετά από τις συνήθεις κρίσεις (π.χ. του καιρού) μαθαίνουμε και αλλάζουμε τη στρατηγική μας σχετικά εύκολα	1	5	3,57	1,045
Σε ετήσια βάση έχουμε κάποιο ποσό στην άκρη (ξεχωριστά ως επιχείρηση) για να έχουμε ρευστό και κάποιο ποσό για επενδύσεις	1	5	3,95	1,050

### 6.3 Επαγωγική ανάλυση

Στόχος της έρευνας, εκτός από την αξιολόγηση της ικανότητας των επιχειρήσεων να διαχειρίζονται κρίσεις και την ανθεκτικότητά τους, είναι να διαπιστωθεί ποιοι παράγοντες επιδρούν στην ανθεκτικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Η ανθεκτικότητα, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, έχει τρεις διαστάσεις, την πρόβλεψη, την προσαρμοστικότητα και την διατήρηση-αποκατάσταση. Επομένως θα εξεταστεί πως επιδρούν οι δεξιότητες διαχείρισης κρίσεων σε καθεμία από τις τρεις διαστάσεις της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων.

Αρχικά έγινε έλεγχος κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov των υπό μελέτη μεταβλητών και διαπιστώθηκε ότι δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή.

#### 6.3.1 Έλεγχος συσχετίσεων

Ακολούθησε έλεγχος συσχετίσεων, αξιοποιώντας την ανάλυση συσχετίσεων Spearman αφού δεν επιβεβαιώθηκε κανονικότητα των μεταβλητών. Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 19 επιβεβαιώνουν ότι η ικανότητα των

επιχειρήσεων να διαχειρίζονται κρίσεις, όπως εκφράζεται από τις επιμέρους μεταβλητές, παρουσιάζει ισχυρή θετική στατιστική συσχέτιση με τις τρεις διαστάσεις την ανθεκτικότητας, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,001. Αυτό σημαίνει ότι **όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο ικανοτήτων των επιχειρήσεων για τη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων, τόσο μεγαλύτερη η ανθεκτικότητά τους στις κρίσεις.**

**Πίνακας 19.** Συσχέτιση γνώσεων και μέτρων διαχείρισης κρίσεων με τους παράγοντες της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων

Γνώσεις & μέτρα διαχείρισης κρίσεων	Πρόβλεψη	Προσαρμοστικότητα	Διατήρηση_Αποκατάσταση
Για τη διαχείριση κρίσεων, δίνουμε προτεραιότητα στο να χτίσουμε καλή φήμη και αξιοπιστία για το κέρδος της επιχείρησης	.391**	.405**	.524**
Διαχείριση κρίσεων σημαίνει μια ποικιλία πρακτικών διαχείρισης στις οποίες περιλαμβάνεται και η πρόληψη	.439**	.417**	.459**
Γνωρίζω όλους τους τύπους των κρίσεων που μπορούν να συμβούν στην επιχείρησή μου	.449**	.481**	.455**
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή οικονομική κρίση	.432**	.349**	.596**
Γνωρίζω ποιο στάδιο κρίσης είναι το πιο σημαντικό για τον οργανισμό μου και προετοιμάζομαι για αυτό	.452**	.343**	.385**
Σε κάθε κρίση αναλαμβάνω εγώ την επίλυση του προβλήματος	.436**	.438**	.454**
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια κλιματική κρίση (π.χ. παγωνιά)	.409**	.500**	.632**
Αποφασίζουμε όλοι μαζί για το τι να κάνουμε σε όλες τις περιπτώσεις κρίσης	.541**	.425**	.483**
Γνωρίζω σε ποιο στάδιο της κρίσης δεν έχω προβεί σε δραστηριότητες διαχείρισης	.485**	.545**	.554**
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή κοινωνική κρίση (π.χ. σοβαρό ατύχημα)	.492**	.536**	.609**
Αναγνωρίζω το είδος των δυσκολιών όταν αναλαμβάνω τις δραστηριότητές διαχείρισης της κρίσης	.530**	.553**	.709**
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή υγειονομική κρίση (π.χ. ασθένεια των ζώων)	.550**	.633**	.675**
Σαν οικογένεια συζητάμε τις συνέπειες των ενεργειών αντιμετώπισης της κρίσης	.630**	.531**	.471**
Η καλή φήμη της επιχείρησής μας ενισχύει την διατήρηση και την αξιοπιστία της μετά από μια κρίση	.508**	.578**	.501**

Η προσαρμοστικότητα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την διαχείριση της εκάστοτε κρίσης	.462**	.478**	.569**
Οι ενδοοικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν την αντιμετώπιση μια κρίσης	.470**	.353**	.354**
Αν τα επιχειρηματικά συμφέροντα δεν ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους επηρεάζουν την ανθεκτικότητα τις επιχειρήσεις μας απέναντι σε μια κρίση	.500**	.419**	.367**

Στη συνέχεια έγινε έλεγχος συσχετίσεων για να διαπιστωθεί κατά πόσον η στρατηγική των επιχειρήσεων για τη διαχείριση κρίσεων σχετίζεται με την ανθεκτικότητά τους. Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 20 επιβεβαιώνουν ότι οι επιμέρους στρατηγικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν ισχυρή θετική στατιστική συσχέτιση με τις τρεις διαστάσεις την ανθεκτικότητας, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,001 και 0,05. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερο υλοποιούνται αυτές οι στρατηγικές, τόσο μεγαλύτερη η ανθεκτικότητά τους στις κρίσεις.

**Πίνακας 20.** Συσχέτιση στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων με τους παράγοντες της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων

Στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων	Πρόβλεψη	Προσαρμοστικότητα	Διατήρηση_Αποκατάσταση
Επιταχίναμε τις αλλαγές στην επιχείρηση μετά την κρίση	.427**	.602**	.611**
Επίπεδο συμμετοχής της οικογένειας στη καθημερινή λήψη αποφάσεων	.531**	.517**	.551**
Μέσα από μεγάλες κρίσεις (π.χ. οικονομική) μαθαίνουμε και αλλάζουμε τη στρατηγική μας σχετικά εύκολα	.435**	.637**	.665**
Η οικογένεια είναι συχνά πηγή μοναδικών πόρων και δυνατοτήτων	.363**	.415**	.406**
Έχουμε δημιουργήσει νέα προϊόντα ή μπήκαμε σε νέες αγορές μετά από κάποια κρίση	.359**	.507**	.534**
Συνεργαζόμαστε με εξωτερικό σύμβουλο για την επίλυση του προβλήματος	.347**	.435**	.413**
Μετά από μια κρίση δυστυχώς δεν μπορούμε να ικανοποιήσουμε τους πελάτες μας	.197*	.353**	.362**
Αξιοποίηση γνώσεων των νεότερων γενιών	.417**	.562**	.497**
Υιοθέτηση νέων τεχνολογικών λύσεων για το μετασχηματισμό της επιχείρησης	.555**	.505**	.532**
Μετά από τις συνήθεις κρίσεις (π.χ. του καιρού) μαθαίνουμε και αλλάζουμε τη στρατηγική μας σχετικά εύκολα	.452**	.587**	.574**

Σε ετήσια βάση έχουμε κάποιο ποσό στην άκρη (ξεχωριστά ως επιχείρηση) για να έχουμε ρευστό και κάποιο ποσό για επενδύσεις	.456**	.431**	.405**
---	--------	--------	--------

### 6.3.2 Ανάλυση παλινδρόμησης

Έχοντας επιβεβαιώσει τη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, ακολούθησε ανάλυση παλινδρόμησης για διαπιστωθεί η επίδραση της ικανότητας διαχείρισης κρίσεων στις διαστάσεις της ανθεκτικότητας.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το μοντέλο παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό ( $p < 0,001$ ) και αποδεικνύεται ότι εξηγεί το 59,4% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής «Πρόβλεψη».

Από τα coefficients προκύπτει ότι στο μοντέλο δεν συμβάλλουν όλοι οι παράγοντες που συνθέτουν την ικανότητα διαχείρισης κρίσεων στη διάσταση της πρόβλεψης. Συγκεκριμένα, μόνο οι παράγοντες «Αν τα επιχειρηματικά συμφέροντα δεν ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους επηρεάζουν την ανθεκτικότητα τις επιχείρησης μας απέναντι σε μια κρίση», «Σαν οικογένεια συζητάμε τις συνέπειες των ενεργειών αντιμετώπισης της κρίσης», και «Γνωρίζω ποιο στάδιο κρίσης είναι το πιο σημαντικό για τον οργανισμό μου και προετοιμάζομαι για αυτό» επιδρούν σημαντικά στο μοντέλο ( $p < 0,05$ ). Αυτό σημαίνει ότι όταν επικρατεί η άποψη ότι οι διαφορές στα επιχειρηματικά συμφέροντα επηρεάζουν την ανθεκτικότητα ( $t=3,868$ ), όταν συζητούν σαν οικογένεια τις συνέπειες μιας κρίσης ( $t=2,467$ ), και όταν έχουν επίγνωση του σταδίου κρίσης που είναι πιο σημαντικό για την επιχείρηση ( $t=2,066$ ), τότε αυξάνεται το επίπεδο πρόβλεψης των κρίσεων από την επιχείρηση.

**Πίνακες 21.** Ανάλυση παλινδρόμησης – επίδραση της ικανότητας διαχείρισης κρίσεων στην διάσταση της πρόβλεψης

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.806 <sup>a</sup>	0.650	0.594	0.47527

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	44.547	17	2.620	11.601	.000 <sup>b</sup>
	Residual	23.944	106	.226		
	Total	68.491	123			

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized		Standardized		
		Coefficients	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1.044	.408		2.559	.012
	Για τη διαχείριση κρίσεων, δίνουμε προτεραιότητα στο να χτίσουμε καλή φήμη και αξιοπιστία για το κέρδος της επιχείρησης	.001	.064	.001	.016	.987
	Διαχείριση κρίσεων σημαίνει μια ποικιλία πρακτικών διαχείρισης στις οποίες περιλαμβάνεται και η πρόληψη	.077	.066	.097	1.156	.250
	Γνωρίζω όλους τους τύπους των κρίσεων που μπορούν να συμβούν στην επιχείρησή μου	.043	.054	.063	.800	.425
	Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή οικονομική κρίση	-.081	.063	-.120	-1.286	.201
	Γνωρίζω ποιο στάδιο κρίσης είναι το πιο σημαντικό για τον οργανισμό μου και προετοιμάζομαι για αυτό	.110	.053	.161	2.066	.041
	Σε κάθε κρίση αναλαμβάνω εγώ την επίλυση του προβλήματος	.052	.045	.080	1.141	.257
	Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια κλιματική κρίση (π.χ. παγωσιά)	-.044	.066	-.061	-.671	.504
	Αποφασίζουμε όλοι μαζί για το τι να κάνουμε σε όλες τις περιπτώσεις κρίσης	.093	.055	.134	1.684	.095
	Γνωρίζω σε ποιο στάδιο της κρίσης δεν έχω προβεί σε δραστηριότητες διαχείρισης	-.012	.060	-.019	-.204	.839

Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή κοινωνική κρίση (π.χ. σοβαρό ατύχημα)	-.037	.065	-.056	-.572	.568
Αναγνωρίζω το είδος των δυσκολιών όταν αναλαμβάνω τις δραστηριότητες διαχείρισης της κρίσης	.093	.061	.141	1.518	.132
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή υγειονομική κρίση (π.χ. ασθένεια των ζώων)	.058	.065	.083	.881	.380
Σαν οικογένεια συζητάμε τις συνέπειες των ενεργειών αντιμετώπισης της κρίσης	.148	.060	.215	2.467	.015
Η καλή φήμη της επιχείρησής μας ενισχύει την διατήρηση και την αξιοπιστία της μετά από μια κρίση	.083	.075	.108	1.116	.267
Η προσαρμοστικότητα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την διαχείριση της εκάστοτε κρίσης	.059	.067	.075	.879	.381
Οι ενδοοικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν την αντιμετώπιση μια κρίσης	-.038	.072	-.049	-.532	.596
Αν τα επιχειρηματικά συμφέροντα δεν ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους επηρεάζουν την ανθεκτικότητα τις επιχείρησής μας απέναντι σε μια κρίση	.246	.064	.320	3.868	.000

Όσον αφορά στην προσαρμοστικότητα, όπως φαίνεται στους Πίνακες 22, το μοντέλο παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό ( $p < 0,001$ ) και αποδεικνύεται ότι εξηγεί το 59,8% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής.

Από τα coefficients προκύπτει ότι στο μοντέλο δεν συμβάλλουν όλοι οι παράγοντες που συνθέτουν την ικανότητα διαχείρισης κρίσεων στην προσαρμοστικότητα. Συγκεκριμένα, μόνο οι παράγοντες «Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή οικονομική κρίση», «Έχω έστω και ένα σχέδιο για να



αντιμετωπίσω μια πιθανή υγειονομική κρίση», «Αν τα επιχειρηματικά συμφέροντα δεν ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους επηρεάζουν την ανθεκτικότητα τις επιχειρήσεις μας απέναντι σε μια κρίση» και «Αναγνωρίζω το είδος των δυσκολιών όταν αναλαμβάνω τις δραστηριότητες διαχείρισης της κρίσης» επιδρούν σημαντικά στο μοντέλο ( $p < 0,05$ ). Το παράδοξο αποτέλεσμα είναι ότι όταν οι επιχειρήσεις έχουν τουλάχιστον ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσουν μια πιθανή οικονομική κρίση ( $t = -3,393$ ), τότε μειώνεται η προσαρμοστικότητά τους. Αντιθέτως, όταν έχουν ένα τουλάχιστον σχέδιο για να αντιμετωπίσουν μία πιθανή υγειονομική κρίση ( $t = 2,995$ ), όταν επικρατεί η άποψη ότι οι διαφορές στα επιχειρηματικά συμφέροντα επηρεάζουν την ανθεκτικότητα ( $t = 2,736$ ), και όταν αναγνωρίζουν το είδος των δυσκολιών όταν αναλαμβάνουν τις δραστηριότητες διαχείρισης μιας κρίσης ( $t = 2,272$ ), τότε αυξάνεται το επίπεδο προσαρμοστικότητας στις περιπτώσεις κρίσεων.

**Πίνακας 22.** Ανάλυση παλινδρόμησης – επίδραση της ικανότητας διαχείρισης κρίσεων στην διάσταση της προσαρμοστικότητας

<b>Model Summary</b>						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	0.808 <sup>a</sup>	0.654	0.598	0.545666		

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59.552	17	3.503	11.765	.000
	Residual	31.562	106	.298		
	Total	91.114	123			

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized		Standardized		Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	.480	.469		1.025	.308
	Για τη διαχείριση κρίσεων, δίνουμε προτεραιότητα στο να χτίσουμε καλή φήμη και αξιοπιστία για το κέρδος της επιχείρησης	-.012	.073	-.013	-.165	.869

Διαχείριση κρίσεων σημαίνει μια ποικιλία πρακτικών διαχείρισης στις οποίες περιλαμβάνεται και η πρόληψη	.103	.076	.113	1.353	.179
Γνωρίζω όλους τους τύπους των κρίσεων που μπορούν να συμβούν στην επιχείρησή μου	.107	.062	.134	1.709	.090
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή οικονομική κρίση	-.245	.072	-.316	-3.393	.001
Γνωρίζω ποιο στάδιο κρίσης είναι το πιο σημαντικό για τον οργανισμό μου και προετοιμάζομαι για αυτό	.019	.061	.025	.318	.751
Σε κάθε κρίση αναλαμβάνω εγώ την επίλυση του προβλήματος	.049	.052	.066	.937	.351
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια κλιματική κρίση (π.χ. παγωσιά)	.096	.076	.114	1.258	.211
Αποφασίζουμε όλοι μαζί για το τι να κάνουμε σε όλες τις περιπτώσεις κρίσης	-.050	.064	-.063	-.791	.431
Γνωρίζω σε ποιο στάδιο της κρίσης δεν έχω προβεί σε δραστηριότητες διαχείρισης	.058	.069	.077	.839	.403
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή κοινωνική κρίση (π.χ. σοβαρό ατύχημα)	.003	.075	.004	.041	.967
Αναγνωρίζω το είδος των δυσκολιών όταν αναλαμβάνω τις δραστηριότητες διαχείρισης της κρίσης	.160	.071	.210	2.272	.025
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή υγειονομική κρίση (π.χ. ασθένεια των ζώων)	.225	.075	.281	2.995	.003
Σαν οικογένεια συζητάμε τις συνέπειες των ενεργειών αντιμετώπισης της κρίσης	.080	.069	.100	1.155	.251
Η καλή φήμη της επιχείρησής μας ενισχύει την διατήρηση και την αξιοπιστία της μετά από μια κρίση	.107	.086	.121	1.249	.214

Η προσαρμοστικότητα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την διαχείριση της εκάστοτε κρίσης	.078	.077	.087	1.014	.313
Οι ενδοοικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν την αντιμετώπιση μια κρίσης	-.058	.083	-.065	-.706	.482
Αν τα επιχειρηματικά συμφέροντα δεν ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους επηρεάζουν την ανθεκτικότητα τις επιχειρήσεις μας απέναντι σε μια κρίση	.200	.073	.225	2.736	.007

Τέλος, αναφορικά με τη διατήρηση-αποκατάσταση, όπως φαίνεται στους Πίνακες 23, το μοντέλο παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό ( $p < 0,001$ ) και αποδεικνύεται ότι εξηγεί το 68,0% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής.

Από τα coefficients προκύπτει ότι στο μοντέλο δεν συμβάλλουν όλοι οι παράγοντες που συνθέτουν την ικανότητα διαχείρισης κρίσεων στη διατήρηση-αποκατάσταση. Συγκεκριμένα, μόνο οι παράγοντες «Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή υγειονομική κρίση», «Αναγνωρίζω το είδος των δυσκολιών όταν αναλαμβάνω τις δραστηριότητες διαχείρισης της κρίσης», «Σε κάθε κρίση αναλαμβάνω εγώ την επίλυση του προβλήματος», «Η προσαρμοστικότητα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την διαχείριση της εκάστοτε κρίσης» και «Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια κλιματική κρίση» επιδρούν σημαντικά στο μοντέλο ( $p < 0,05$ ). Όταν οι επιχειρήσεις έχουν ένα τουλάχιστον σχέδιο για να αντιμετωπίσουν μία πιθανή υγειονομική κρίση ( $t=3.412$ ), όταν αναγνωρίζουν το είδος των δυσκολιών όταν αναλαμβάνουν τη διαχείριση μιας κρίσης ( $t=3.170$ ), όταν σε κάθε κρίση αναλαμβάνουν οι ίδιοι την επίλυση του προβλήματος ( $t=2.497$ ), όταν θεωρούν ότι η προσαρμοστικότητα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την διαχείριση της εκάστοτε κρίσης ( $t=2.492$ ) και όταν έχουν ένα τουλάχιστον σχέδιο για να αντιμετωπίσουν μία κλιματική κρίση ( $t=2.212$ ), τότε αυξάνεται το επίπεδο διατήρησης-αποκατάστασης μετά την εκάστοτε κρίση.

**Πίνακες 23.** Ανάλυση παλινδρόμησης – επίδραση της ικανότητας διαχείρισης κρίσεων στην διάσταση της διατήρησης-αποκατάστασης

<b>Model Summary</b>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.851	.725	.680	.48742	

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	66.270	17	3.898	16.408	.000
	Residual	25.184	106	.238		
	Total	91.453	123			

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized		Standardized		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.301	.419		.720	.473
	Για τη διαχείριση κρίσεων, δίνουμε προτεραιότητα στο να χτίσουμε καλή φήμη και αξιοπιστία για το κέρδος της επιχείρησης	.128	.065	.134	1.961	.052
	Διαχείριση κρίσεων σημαίνει μια ποικιλία πρακτικών διαχείρισης στις οποίες περιλαμβάνεται και η πρόληψη	.007	.068	.008	.101	.919
	Γνωρίζω όλους τους τύπους των κρίσεων που μπορούν να συμβούν στην επιχείρηση μου	-.013	.056	-.017	-.237	.813
	Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή οικονομική κρίση	.045	.064	.058	.701	.485
	Γνωρίζω ποιο στάδιο κρίσης είναι το πιο σημαντικό για τον οργανισμό μου και προετοιμάζομαι για αυτό	-.095	.054	-.121	-1.742	.084
	Σε κάθε κρίση αναλαμβάνω εγώ την επίλυση του προβλήματος	.116	.047	.156	2.497	.014
	Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια κλιματική κρίση (π.χ. παγωσιά)	.150	.068	.179	2.212	.029
	Αποφασίζουμε όλοι μαζί για το τι να κάνουμε σε όλες τις περιπτώσεις κρίσης	-.020	.057	-.025	-.353	.725

Γνωρίζω σε ποιο στάδιο της κρίσης δεν έχω προβεί σε δραστηριότητες διαχείρισης	-.008	.062	-.010	-.122	.903
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή κοινωνική κρίση (π.χ. σοβαρό ατύχημα)	.013	.067	.017	.199	.842
Αναγνωρίζω το είδος των δυσκολιών όταν αναλαμβάνω τις δραστηριότητες διαχείρισης της κρίσης	.200	.063	.262	3.170	.002
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή υγειονομική κρίση (π.χ. ασθένεια των ζώων)	.229	.067	.285	3.412	.001
Σαν οικογένεια συζητάμε τις συνέπειες των ενεργειών αντιμετώπισης της κρίσης	.027	.062	.034	.441	.660
Η καλή φήμη της επιχείρησής μας ενισχύει την διατήρηση και την αξιοπιστία της μετά από μια κρίση	-.114	.076	-.128	-1.485	.141
Η προσαρμοστικότητα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την διαχείριση της εκάστοτε κρίσης	.171	.069	.190	2.492	.014
Οι ενδοοικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν την αντιμετώπιση μια κρίσης	.014	.074	.016	.196	.845
Αν τα επιχειρηματικά συμφέροντα δεν ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους επηρεάζουν την ανθεκτικότητα τις επιχείρησής μας απέναντι σε μια κρίση	.084	.065	.094	1.284	.202

Ακολούθησε ανάλυση παλινδρόμησης για διαπιστωθεί η επίδραση των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων στις διαστάσεις της ανθεκτικότητας.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το μοντέλο παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό ( $p < 0,001$ ) και αποδεικνύεται ότι εξηγεί το 41,9% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής «Πρόβλεψη».

Από τα coefficients προκύπτει ότι στο μοντέλο δεν συμβάλλουν όλες οι στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων στη διάσταση της πρόβλεψης. Όταν η οικογένεια συμμετέχει καθημερινά στη λήψη αποφάσεων ( $t=2,893$ ), όταν υιοθετούνται νέες τεχνολογικές λύσεις για τον μετασχηματισμό της επιχείρησης ( $t=2,318$ ) και όταν επιταχύνονται οι αλλαγές μετά την κρίση ( $t=2,097$ ), τότε αυξάνεται το επίπεδο πρόβλεψης των κρίσεων από την επιχείρηση.

**Πίνακες 24.** Ανάλυση παλινδρόμησης – επίδραση των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων στην διάσταση της πρόβλεψης

<b>Model Summary</b>						
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate		
1	0.687 <sup>a</sup>	0.471	0.419	0.56858		

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.283	11	2.935	9.078	.000
	Residual	36.208	112	.323		
	Total	68.491	123			

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>						
Model		Unstandardized		Standardized		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	2.067	.435		4.751	.000
	Επιταχύνουμε τις αλλαγές στην επιχείρηση μετά την κρίση	.234	.112	.213	2.097	.038
	Επίπεδο συμμετοχής της οικογένειας στη καθημερινή λήψη αποφάσεων	.263	.091	.260	2.893	.005
	Μέσα από μεγάλες κρίσεις (π.χ. οικονομική) μαθαίνουμε και αλλάζουμε τη στρατηγική μας σχετικά εύκολα	.016	.102	.018	.158	.874
	Η οικογένεια είναι συχνά πηγή μοναδικών πόρων και δυνατοτήτων	.111	.092	.104	1.201	.232
	Έχουμε δημιουργήσει νέα προϊόντα ή μπήκαμε σε νέες αγορές μετά από κάποια κρίση	-.087	.071	-.121	-1.225	.223

Συνεργαζόμαστε με εξωτερικό σύμβουλο για την επίλυση του προβλήματος	.057	.063	.081	.916	.361
Μετά από μια κρίση δυστυχώς δεν μπορούμε να ικανοποιήσουμε τους πελάτες μας	-.019	.064	-.024	-.291	.771
Αξιοποίηση γνώσεων των νεότερων γενιών	.012	.092	.014	.125	.900
Υιοθέτηση νέων τεχνολογικών λύσεων για το μετασχηματισμό της επιχείρησης	.237	.102	.260	2.318	.022
Μετά από τις συνήθεις κρίσεις (π.χ. του καιρού) μαθαίνουμε και αλλάζουμε τη στρατηγική μας σχετικά εύκολα	-.033	.089	-.040	-.366	.715
Σε ετήσια βάση έχουμε κάποιο ποσό στην άκρη (ξεχωριστά ως επιχείρηση) για να έχουμε ρευστό και κάποιο ποσό για επενδύσεις	.143	.087	.149	1.640	.104

Όσον αφορά στην προσαρμοστικότητα, όπως φαίνεται στους Πίνακες 25, το μοντέλο παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό ( $p < 0,001$ ) και αποδεικνύεται ότι εξηγεί το 58,0% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής.

Από τα coefficients προκύπτει ότι στο μοντέλο δεν συμβάλλουν όλες οι στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων στην προσαρμοστικότητα. Όταν επιταχύνονται οι αλλαγές στην επιχείρηση μετά την κρίση ( $t=3,080$ ), όταν η οικογένεια συμμετέχει καθημερινά στη λήψη αποφάσεων ( $t=2,831$ ) και όταν αξιοποιούνται οι γνώσεις των νεότερων γενιών ( $t=2,370$ ), τότε αυξάνεται το επίπεδο προσαρμοστικότητας στις περιπτώσεις κρίσεων.

**Πίνακες 25.** Ανάλυση παλινδρόμησης – επίδραση των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων στην διάσταση της προσαρμοστικότητας

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.786	.617	.580	.55802

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56.239	11	5.113	16.419	.000
	Residual	34.875	112	.311		
	Total	91.114	123			

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized		Standardized		
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	.618	.427		1.448	.151
	Επιταχύνουμε τις αλλαγές στην επιχείρηση μετά την κρίση	.338	.110	.266	3.080	.003
	Επίπεδο συμμετοχής της οικογένειας στη καθημερινή λήψη αποφάσεων	.253	.089	.216	2.831	.006
	Μέσα από μεγάλες κρίσεις (π.χ. οικονομική) μαθαίνουμε και αλλάζουμε τη στρατηγική μας σχετικά εύκολα	.150	.100	.141	1.493	.138
	Η οικογένεια είναι συχνά πηγή μοναδικών πόρων και δυνατοτήτων	.154	.090	.125	1.700	.092
	Έχουμε δημιουργήσει νέα προϊόντα ή μπήκαμε σε νέες αγορές μετά από κάποια κρίση	-.083	.070	-.101	-1.200	.233
	Συνεργαζόμαστε με εξωτερικό σύμβουλο για την επίλυση του προβλήματος	.026	.061	.032	.421	.674
	Μετά από μια κρίση δυστυχώς δεν μπορούμε να ικανοποιήσουμε τους πελάτες μας	.039	.063	.044	.616	.539
	Αξιοποίηση γνώσεων των νεότερων γενιών	.214	.090	.218	2.370	.020
	Υιοθέτηση νέων τεχνολογικών λύσεων για το μετασχηματισμό της επιχείρησης	.011	.101	.011	.111	.911
	Μετά από τις συνήθεις κρίσεις (π.χ. του καιρού) μαθαίνουμε και αλλάζουμε τη στρατηγική μας σχετικά εύκολα	.064	.088	.068	.732	.466



Σε ετήσια βάση έχουμε κάποιο ποσό στην άκρη (ξεχωριστά ως επιχείρηση) για να έχουμε ρευστό και κάποιο ποσό για επενδύσεις	.082	.085	.074	.965	.337
---	------	------	------	------	------

Τέλος, αναφορικά με τη διατήρηση-αποκατάσταση, όπως φαίνεται στους Πίνακες 26, το μοντέλο παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό ( $p < 0,001$ ) και αποδεικνύεται ότι εξηγεί το 65,8% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής.

Από τα coefficients προκύπτει ότι στο μοντέλο δεν συμβάλλουν όλες οι στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων στη διατήρηση-αποκατάσταση μετά από μία κρίση. Όταν οι επιχειρήσεις μετά από μεγάλες κρίσεις μαθαίνουν και αλλάζουν τη στρατηγική τους σχετικά εύκολα ( $t=3,748$ ), όταν επιταχύνονται οι αλλαγές στην επιχείρηση μετά την κρίση ( $t=2,916$ ), όταν η οικογένεια συμμετέχει καθημερινά στη λήψη αποφάσεων ( $t=2,272$ ) και όταν μετά από συνήθεις κρίσεις μαθαίνουν και αλλάζουν τη στρατηγική τους σχετικά εύκολα ( $t=2,095$ ), τότε αυξάνεται το επίπεδο διατήρησης-αποκατάστασης.

**Πίνακες 26.** Ανάλυση παλινδρόμησης – επίδραση των στρατηγικών διαχείρισης κρίσεων στην διάσταση της διατήρησης-αποκατάστασης

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.830	.688	.658	.50444

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	62.954	11	5.723	22.491	.000
	Residual	28.500	112	.254		
	Total	91.453	123			

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	.724	.386		1.876	.063
	Επιταχώναμε τις αλλαγές στην επιχείρηση μετά την κρίση	.289	.099	.228	2.916	.004

Επίπεδο συμμετοχής της οικογένειας στη καθημερινή λήψη αποφάσεων	.183	.081	.157	2.272	.025
Μέσα από μεγάλες κρίσεις (π.χ. οικονομική) μαθαίνουμε και αλλάζουμε τη στρατηγική μας σχετικά εύκολα	.339	.091	.319	3.748	.000
Η οικογένεια είναι συχνά πηγή μοναδικών πόρων και δυνατοτήτων	.076	.082	.061	.927	.356
Έχουμε δημιουργήσει νέα προϊόντα ή μπήκαμε σε νέες αγορές μετά από κάποια κρίση	.001	.063	.001	.012	.991
Συνεργαζόμαστε με εξωτερικό σύμβουλο για την επίλυση του προβλήματος	-.083	.056	-.102	-1.501	.136
Μετά από μια κρίση δυστυχώς δεν μπορούμε να ικανοποιήσουμε τους πελάτες μας	.011	.057	.013	.198	.843
Αξιοποίηση γνώσεων των νεότερων γενιών	-.004	.081	-.004	-.054	.957
Υιοθέτηση νέων τεχνολογικών λύσεων για το μετασχηματισμό της επιχείρησης	.113	.091	.107	1.244	.216
Μετά από τις συνήθεις κρίσεις (π.χ. του καιρού) μαθαίνουμε και αλλάζουμε τη στρατηγική μας σχετικά εύκολα	.166	.079	.174	2.095	.038
Σε ετήσια βάση έχουμε κάποιο ποσό στην άκρη (ξεχωριστά ως επιχείρηση) για να έχουμε ρευστό και κάποιο ποσό για επενδύσεις	.119	.077	.107	1.538	.127

### 6.3.3 Έλεγχος διαφοροποίησης ανθεκτικότητας και ικανότητας διαχείρισης κρίσεων με βάση τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων

Τέλος, πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης ANOVA για να διαπιστωθεί εάν διαφοροποιούνται οι μεταβλητές που σχετίζονται με την ικανότητα διαχείρισης κρίσεων και την ανθεκτικότητα, με βάση τον τύπο της οικογενειακής επιχείρησης (1<sup>η</sup>, 2<sup>η</sup>, 3<sup>η</sup> ή 4<sup>η</sup> γενιά), τη μεταβολή των κερδών την τελευταία 3ετία, την ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης του αρχηγού της επιχείρησης.

Από τον έλεγχο ANOVA προκύπτει ότι ορισμένες ικανότητες διαχείρισης κρίσεων των οικογενειακών επιχειρήσεων διαφοροποιούνται αναλόγως του τύπου της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις 4<sup>ης</sup> γενιάς δηλώνουν σε πολύ υψηλό βαθμό ότι η επιχείρηση δεν υποχωρεί στις διαδοχικές κρίσεις και συνεχίζει το έργο της ( $F=6,568$ ,  $p<0,001$ ), ότι η επιχείρηση στέκεται ακμαία και διατηρεί τη θέση της στις διαδοχικές κρίσεις ( $F=4,645$ ,  $p<0,001$ ) και ότι είναι ευέλικτοι στην ανάληψη των απαιτούμενων ενεργειών όταν χρειάζεται ( $F=4,331$ ,  $p<0,001$ ) σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις 1<sup>ης</sup>, 2<sup>ης</sup> και 3<sup>ης</sup> γενιάς. Επίσης, σημαντικά υψηλότερο επίπεδο ικανοτήτων καταγράφεται στις επιχειρήσεις 4ης γενιάς όσον αφορά τις εξής ικανότητες: Αναγνωρίζω το είδος των δυσκολιών όταν αναλαμβάνω τις δραστηριότητες διαχείρισης της κρίσης ( $F=3,694$ ,  $p<0,05$ ), Γνωρίζω όλους τους τύπους των κρίσεων που μπορούν να συμβούν στην επιχείρησή μου ( $F=3,655$ ,  $p<0,05$ ), Η ομαδική εργασία στην επιχείρηση αποδεικνύεται επιτυχημένη ( $F=3,576$ ), Όλοι οι εργαζόμενοι ασχολούνται με ότι τους ζητηθεί ή χρειαστεί ( $F=3,413$ ), Αναλαμβάνουμε γρήγορα δράση ( $F=3,216$ ), Γνωρίζω σε ποιο στάδιο της κρίσης δεν έχω προβεί σε δραστηριότητες διαχείρισης ( $F=3,181$ ), Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή υγειονομική κρίση ( $F=3,084$ ), Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια κλιματική κρίση ( $F=3,076$ ), Αποφασίζουμε όλοι μαζί για το τι να κάνουμε σε όλες τις περιπτώσεις κρίσης ( $F=3,056$ ), Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή κοινωνική κρίση ( $F=3,040$ ), Σε κάθε κρίση αναλαμβάνω εγώ την επίλυση του προβλήματος ( $F=3,004$ ), και Διαχείριση κρίσεων σημαίνει μια ποικιλία πρακτικών διαχείρισης στις οποίες περιλαμβάνεται και η πρόληψη ( $F=2,929$ ). Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι η αυξημένη εμπειρία των επιχειρήσεων ενισχύει τις ικανότητές τους για τη διαχείριση κρίσεων.

**Πίνακας 27.** Ανάλυση διακυμάνσεων ANOVA – επίδραση της παλαιότητας της επιχείρησης στις ικανότητες διαχείρισης κρίσεων

Ικανότητες διαχείρισης κρίσεων	Παλαιότητα	N	Mean	SD	F	p
Για τη διαχείριση κρίσεων, δίνουμε προτεραιότητα στο να χτίσουμε καλή φήμη και αξιοπιστία για το κέρδος της επιχείρησης	1ης γενιάς	12	6,08	0,669	1,553	0,204
	2ης γενιάς	55	5,98	0,871		
	3ης γενιάς	52	5,90	0,995		
	4ης γενιάς	5	6,80	0,447		
	Total	124	5,99	0,906		
Διαχείριση κρίσεων σημαίνει μια ποικιλία πρακτικών διαχείρισης στις οποίες περιλαμβάνεται και η πρόληψη	1ης γενιάς	12	6,42	0,515	2,929	0,036
	2ης γενιάς	55	5,84	0,877		
	3ης γενιάς	52	5,85	1,055		
	4ης γενιάς	5	6,80	0,447		
	Total	124	5,94	0,943		

Γνωρίζω όλους τους τύπους των κρίσεων που μπορούν να συμβούν στην επιχείρησή μου	1ης γενιάς	12	4,83	1,267	3,655	0,015
	2ης γενιάς	55	5,13	1,055		
	3ης γενιάς	52	5,29	1,016		
	4ης γενιάς	5	6,60	0,548		
	Total	124	5,23	1,081		
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή οικονομική κρίση	1ης γενιάς	12	5,25	0,866	2,119	0,101
	2ης γενιάς	55	5,38	1,045		
	3ης γενιάς	52	5,35	1,219		
	4ης γενιάς	5	6,60	0,548		
	Total	124	5,40	1,111		
Γνωρίζω ποιο στάδιο κρίσης είναι το πιο σημαντικό για τον οργανισμό μου και προετοιμάζομαι για αυτό	1ης γενιάς	12	5,00	1,414	2,231	0,088
	2ης γενιάς	55	5,18	0,983		
	3ης γενιάς	52	5,33	1,115		
	4ης γενιάς	5	6,40	0,894		
	Total	124	5,27	1,099		
Σε κάθε κρίση αναλαμβάνω εγώ την επίλυση του προβλήματος	1ης γενιάς	12	5,25	1,658	3,004	0,033
	2ης γενιάς	55	5,51	1,200		
	3ης γενιάς	52	5,85	0,937		
	4ης γενιάς	5	6,80	0,447		
	Total	124	5,68	1,159		
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια κλιματική κρίση (π.χ. παγωνιά)	1ης γενιάς	12	5,75	0,754	3,076	0,030
	2ης γενιάς	55	5,42	1,166		
	3ης γενιάς	52	5,62	0,889		
	4ης γενιάς	5	6,80	0,447		
	Total	124	5,59	1,028		
Αποφασίζουμε όλοι μαζί για το τι να κάνουμε σε όλες τις περιπτώσεις κρίσης	1ης γενιάς	12	5,92	0,996	3,056	0,031
	2ης γενιάς	55	5,49	1,034		
	3ης γενιάς	52	5,46	1,093		
	4ης γενιάς	5	6,80	0,447		
	Total	124	5,57	1,068		
Γνωρίζω σε ποιο στάδιο της κρίσης δεν έχω προβεί σε δραστηριότητες διαχείρισης	1ης γενιάς	12	5,42	1,084	3,181	0,026
	2ης γενιάς	55	5,42	1,066		
	3ης γενιάς	52	5,48	1,196		
	4ης γενιάς	5	7,00	0,000		
	Total	124	5,51	1,137		
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή κοινωνική κρίση (π.χ. σοβαρό ατύχημα)	1ης γενιάς	12	5,42	0,996	3,040	0,032
	2ης γενιάς	55	5,16	1,085		
	3ης γενιάς	52	5,10	1,159		
	4ης γενιάς	5	6,60	0,548		
	Total	124	5,22	1,123		
Αναγνωρίζω το είδος των δυσκολιών όταν αναλαμβάνω τις δραστηριότητές διαχείρισης της κρίσης	1ης γενιάς	12	5,67	1,155	3,694	0,014
	2ης γενιάς	55	5,33	1,001		
	3ης γενιάς	52	5,54	1,212		
	4ης γενιάς	5	7,00	0,000		
	Total	124	5,52	1,130		
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή υγειονομική κρίση (π.χ. ασθένεια των ζώων)	1ης γενιάς	12	5,75	0,866	3,084	0,030
	2ης γενιάς	55	5,24	1,105		
	3ης γενιάς	52	5,38	1,051		
	4ης γενιάς	5	6,60	0,548		
	Total	124	5,40	1,074		
Σαν οικογένεια συζητάμε τις συνέπειες των ενεργειών αντιμετώπισης της κρίσης	1ης γενιάς	12	6,08	1,240	2,122	0,101
	2ης γενιάς	55	5,89	0,975		
	3ης γενιάς	52	5,65	1,153		
	4ης γενιάς	5	6,80	0,447		
	Total	124	5,85	1,082		
Η καλή φήμη της επιχείρησής μας ενισχύει την διατήρηση και την αξιοπιστία της μετά από μια κρίση	1ης γενιάς	12	6,33	0,888	2,067	0,108
	2ης γενιάς	55	6,02	0,952		
	3ης γενιάς	52	5,98	1,019		

	4ης γενιάς	5	7,00	0,000		
	Total	124	6,07	0,973		
Η προσαρμοστικότητα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την διαχείριση της εκάστοτε κρίσης	1ης γενιάς	12	6,58	0,669	2,195	0,092
	2ης γενιάς	55	6,16	0,898		
	3ης γενιάς	52	6,08	1,064		
	4ης γενιάς	5	7,00	0,000		
	Total	124	6,20	0,954		
Οι ενδοοικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν την αντιμετώπιση μια κρίσης	1ης γενιάς	12	6,33	0,888	1,057	0,370
	2ης γενιάς	55	6,25	0,907		
	3ης γενιάς	52	6,21	1,054		
	4ης γενιάς	5	7,00	0,000		
	Total	124	6,27	0,957		
Αν τα επιχειρηματικά συμφέροντα δεν ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους επηρεάζουν την ανθεκτικότητα τις επιχειρήσεις μας απέναντι σε μια κρίση	1ης γενιάς	12	6,33	0,985	1,090	0,356
	2ης γενιάς	55	6,24	0,962		
	3ης γενιάς	52	6,19	1,011		
	4ης γενιάς	5	7,00	0,000		
	Total	124	6,26	0,970		
Η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών δημιουργεί βαθιά προσδοκία και ενώνει την επιχείρηση μας απέναντι σε κάθε κρίση	1ης γενιάς	12	6,58	0,669	1,588	0,196
	2ης γενιάς	55	6,27	0,870		
	3ης γενιάς	52	6,29	0,848		
	4ης γενιάς	5	7,00	0,000		
	Total	124	6,34	0,835		
Σαν οικογενειακή επιχείρηση πετυχαίνουμε τον εντοπισμό διαφορετικών λύσεων	1ης γενιάς	12	6,08	0,793	1,634	0,185
	2ης γενιάς	55	5,84	0,958		
	3ης γενιάς	52	6,00	1,048		
	4ης γενιάς	5	6,80	0,447		
	Total	124	5,97	0,979		
Είμαστε ευέλικτοι στην ανάληψη των απαιτούμενων ενεργειών όταν χρειάζεται	1ης γενιάς	12	6,00	0,739	4,331	0,006
	2ης γενιάς	55	5,60	0,873		
	3ης γενιάς	52	5,87	0,950		
	4ης γενιάς	5	7,00	0,000		
	Total	124	5,81	0,917		
Αναλαμβάνουμε γρήγορα δράση	1ης γενιάς	12	6,17	0,718	3,216	0,025
	2ης γενιάς	55	5,69	0,920		
	3ης γενιάς	52	6,06	1,018		
	4ης γενιάς	5	6,80	0,447		
	Total	124	5,94	0,961		
Αναπτύσσουμε εναλλακτικές λύσεις για να επωφεληθούμε από τις αρνητικές συνθήκες	1ης γενιάς	12	6,08	0,793	2,705	0,048
	2ης γενιάς	55	5,47	1,052		
	3ης γενιάς	52	5,65	1,064		
	4ης γενιάς	5	6,60	0,548		
	Total	124	5,65	1,044		
Όλοι οι εργαζόμενοι ασχολούνται με ότι τους ζητηθεί ή χρειαστεί	1ης γενιάς	12	5,50	1,624	3,413	0,020
	2ης γενιάς	55	5,62	1,045		
	3ης γενιάς	52	6,00	1,029		
	4ης γενιάς	5	7,00	0,000		
	Total	124	5,82	1,119		
Η ομαδική εργασία στην επιχείρηση αποδεικνύεται επιτυχημένη	1ης γενιάς	12	6,33	0,778	3,576	0,016
	2ης γενιάς	55	5,85	0,951		
	3ης γενιάς	52	6,27	0,992		
	4ης γενιάς	5	7,00	0,000		
	Total	124	6,12	0,968		
Η επιχείρηση στέκεται ακμαία και διατηρεί τη θέση της στις διαδοχικές κρίσεις	1ης γενιάς	12	5,83	0,577	4,654	0,004
	2ης γενιάς	55	5,49	0,960		
	3ης γενιάς	52	5,87	1,010		
	4ης γενιάς	5	7,00	0,000		
	Total	124	5,74	0,978		
	1ης γενιάς	12	5,58	0,793	1,824	0,146

Η επιχείρηση δείχνει αντίσταση στις διαδοχικές κρίσεις μέχρι τέλους για να μην ζημιωθεί	2ης γενιάς	55	5,45	1,102		
	3ης γενιάς	52	5,58	1,073		
	4ης γενιάς	5	6,60	0,548		
	Total	124	5,56	1,061		
Η επιχείρηση δεν υποχωρεί στις διαδοχικές κρίσεις και συνεχίζει το έργο της	1ης γενιάς	12	5,83	0,835	6,568	0,000
	2ης γενιάς	55	4,96	1,053		
	3ης γενιάς	52	5,44	1,127		
	4ης γενιάς	5	6,80	0,447		
	Total	124	5,32	1,123		

Από τον έλεγχο ANOVA επίσης προκύπτει ότι η κερδοφορία των επιχειρήσεων συσχετίζεται σημαντικά με σχεδόν όλες οι ικανότητες διαχείρισης κρίσεων των οικογενειακών επιχειρήσεων. Όπως φαίνεται από τον πίνακα 28, από τις 27 προτάσεις που συνθέτουν τις ικανότητες διαχείρισης κρίσεων, τα αποτελέσματα δείχνουν ισχυρή διαφοροποίηση στις 23 ( $p < 0,01$  και  $p < 0,05$ ). Τα ευρήματα αναδεικνύουν ότι αυξημένα κέρδη εμφάνισαν οι επιχειρήσεις με υψηλότερο επίπεδο ικανοτήτων στη διαχείριση κρίσεων. Στις επιχειρήσεις με σταθερά ή μειωμένα κέρδη δεν φαίνεται να υπάρχει ιδιαίτερη διαφορά στα μέσα σκορ στις ικανότητες διαχείριση κρίσεων.

**Πίνακας 28.** Ανάλυση διακυμάνσεων ANOVA – επίδραση της παλαιότητας της επιχείρησης στις ικανότητες διαχείρισης κρίσεων

Ικανότητες διαχείρισης κρίσεων	Μεταβολή κερδών	N	Mean	SD	F	p
Για τη διαχείριση κρίσεων, δίνουμε προτεραιότητα στο να χτίσουμε καλή φήμη και αξιοπιστία για το κέρδος της επιχείρησης	Μειώθηκαν	23	5,74	1,010	13,972	0,000
	Σταθερά	55	5,67	0,904		
	Αυξήθηκαν	46	6,50	0,587		
	Total	124	5,99	0,906		
Διαχείριση κρίσεων σημαίνει μια ποικιλία πρακτικών διαχείρισης στις οποίες περιλαμβάνεται και η πρόληψη	Μειώθηκαν	23	5,70	0,926	1,366	0,259
	Σταθερά	55	5,91	1,110		
	Αυξήθηκαν	46	6,09	0,694		
	Total	124	5,94	0,943		
Γνωρίζω όλους τους τύπους των κρίσεων που μπορούν να συμβούν στην επιχείρησή μου	Μειώθηκαν	23	4,65	0,832	12,519	0,000
	Σταθερά	55	5,00	1,036		
	Αυξήθηκαν	46	5,78	1,009		
	Total	124	5,23	1,081		
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή οικονομική κρίση	Μειώθηκαν	23	4,91	1,311	10,078	0,000
	Σταθερά	55	5,16	1,085		
	Αυξήθηκαν	46	5,93	0,800		
	Total	124	5,40	1,111		
Γνωρίζω ποιο στάδιο κρίσης είναι το πιο σημαντικό για τον οργανισμό μου και προετοιμάζομαι για αυτό	Μειώθηκαν	23	5,09	1,311	7,324	0,001
	Σταθερά	55	4,96	0,942		
	Αυξήθηκαν	46	5,74	1,021		
	Total	124	5,27	1,099		
Σε κάθε κρίση αναλαμβάνω εγώ την επίλυση του προβλήματος	Μειώθηκαν	23	5,43	1,409	4,855	0,009
	Σταθερά	55	5,44	1,085		
	Αυξήθηκαν	46	6,09	1,007		
	Total	124	5,68	1,159		
	Μειώθηκαν	23	5,26	1,176		
Σταθερά	55	5,33	0,944			

Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια κλιματική κρίση (π.χ. παγωνιά)	Αυξήθηκαν Total	46 124	6,07 5,59	0,879 1,028		
Αποφασίζουμε όλοι μαζί για το τι να κάνουμε σε όλες τις περιπτώσεις κρίσης	Μειώθηκαν Σταθερά Αυξήθηκαν Total	23 55 46 124	5,13 5,42 5,98 5,57	1,424 0,975 0,830 1,068	6,375	0,002
Γνωρίζω σε ποιο στάδιο της κρίσης δεν έχω προβεί σε δραστηριότητες διαχείρισης	Μειώθηκαν Σταθερά Αυξήθηκαν Total	23 55 46 124	5,04 5,18 6,13 5,51	1,397 1,038 0,806 1,137	13,290	0,000
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή κοινωνική κρίση (π.χ. σοβαρό ατύχημα)	Μειώθηκαν Σταθερά Αυξήθηκαν Total	23 55 46 124	5,09 4,84 5,74 5,22	1,345 1,014 0,929 1,123	9,420	0,000
Αναγνωρίζω το είδος των δυσκολιών όταν αναλαμβάνω τις δραστηριότητές διαχείρισης της κρίσης	Μειώθηκαν Σταθερά Αυξήθηκαν Total	23 55 46 124	4,83 5,38 6,02 5,52	1,337 1,009 0,931 1,130	10,761	0,000
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή υγειονομική κρίση (π.χ. ασθένεια των ζώων)	Μειώθηκαν Σταθερά Αυξήθηκαν Total	23 55 46 124	5,00 5,15 5,91 5,40	1,128 0,970 0,985 1,074	9,558	0,000
Σαν οικογένεια συζητάμε τις συνέπειες των ενεργειών αντιμετώπισης της κρίσης	Μειώθηκαν Σταθερά Αυξήθηκαν Total	23 55 46 124	5,61 5,60 6,26 5,85	1,234 1,065 0,905 1,082	5,768	0,004
Η καλή φήμη της επιχείρησής μας ενισχύει την διατήρηση και την αξιοπιστία της μετά από μια κρίση	Μειώθηκαν Σταθερά Αυξήθηκαν Total	23 55 46 124	5,91 5,78 6,50 6,07	1,041 0,994 0,753 0,973	8,034	0,001
Η προσαρμοστικότητα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την διαχείριση της εκάστοτε κρίσης	Μειώθηκαν Σταθερά Αυξήθηκαν Total	23 55 46 124	6,00 6,02 6,52 6,20	1,000 0,991 0,809 0,954	4,344	0,015
Οι ενδοοικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν την αντιμετώπιση μια κρίσης	Μειώθηκαν Σταθερά Αυξήθηκαν Total	23 55 46 124	6,26 6,13 6,46 6,27	1,054 1,072 0,721 0,957	1,497	0,228
Αν τα επιχειρηματικά συμφέροντα δεν ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους επηρεάζουν την ανθεκτικότητα τις επιχείρησής μας απέναντι σε μια κρίση	Μειώθηκαν Σταθερά Αυξήθηκαν Total	23 55 46 124	6,00 6,07 6,61 6,26	1,168 1,034 0,649 0,970	5,148	0,007
Η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών δημιουργεί βαθιά προσδοκία και ενώνει την επιχείρησή μας απέναντι σε κάθε κρίση	Μειώθηκαν Σταθερά Αυξήθηκαν Total	23 55 46 124	6,35 6,29 6,39 6,34	0,935 0,875 0,745 0,835	0,180	0,835
Σαν οικογενειακή επιχείρηση πετυχαίνουμε τον εντοπισμό διαφορετικών λύσεων	Μειώθηκαν Σταθερά Αυξήθηκαν Total	23 55 46 124	5,70 5,76 6,35 5,97	0,974 1,036 0,795 0,979	6,003	0,003
Είμαστε ευέλικτοι στην ανάληψη των απαιτούμενων ενεργειών όταν χρειάζεται	Μειώθηκαν Σταθερά Αυξήθηκαν Total	23 55 46 124	5,39 5,65 6,20 5,81	1,076 0,865 0,749 0,917	8,098	0,001
Αναλαμβάνουμε γρήγορα δράση	Μειώθηκαν Σταθερά Αυξήθηκαν	23 55 46	5,52 5,71 6,41	1,123 0,809 0,858	10,843	0,000

	Total	124	5,94	0,961		
Αναπτύσσουμε εναλλακτικές λύσεις για να επωφεληθούμε από τις αρνητικές συνθήκες	Μειώθηκαν	23	5,30	1,185	13,94	0,000
	Σταθερά	55	5,31	0,900		
	Αυξήθηκαν	46	6,24	0,874		
	Total	124	5,65	1,044		
Όλοι οι εργαζόμενοι ασχολούνται με ότι τους ζητηθεί ή χρειαστεί	Μειώθηκαν	23	5,35	1,434	6,80	0,002
	Σταθερά	55	5,65	1,092		
	Αυξήθηκαν	46	6,26	0,801		
	Total	124	5,82	1,119		
Η ομαδική εργασία στην επιχείρηση αποδεικνύεται επιτυχημένη	Μειώθηκαν	23	5,96	1,107	2,94	0,056
	Σταθερά	55	5,96	0,962		
	Αυξήθηκαν	46	6,39	0,856		
	Total	124	6,12	0,968		
Η επιχείρηση στέκεται ακμαία και διατηρεί τη θέση της στις διαδοχικές κρίσεις	Μειώθηκαν	23	5,09	0,996	15,22	0,000
	Σταθερά	55	5,58	0,896		
	Αυξήθηκαν	46	6,26	0,801		
	Total	124	5,74	0,978		
Η επιχείρηση δείχνει αντίσταση στις διαδοχικές κρίσεις μέχρι τέλους για να μην ζημιωθεί	Μειώθηκαν	23	5,00	1,206	10,63	0,000
	Σταθερά	55	5,38	1,009		
	Αυξήθηκαν	46	6,07	0,827		
	Total	124	5,56	1,061		
Η επιχείρηση δεν υποχωρεί στις διαδοχικές κρίσεις και συνεχίζει το έργο της	Μειώθηκαν	23	4,83	1,230	9,64	0,000
	Σταθερά	55	5,09	1,005		
	Αυξήθηκαν	46	5,85	1,010		
	Total	124	5,32	1,123		

Από τον έλεγχο ANOVA επίσης προκύπτει ότι σχεδόν όλες οι ικανότητες διαχείρισης κρίσεων των οικογενειακών επιχειρήσεων διαφοροποιούνται αναλόγως της ηλικίας του αρχηγού τους. Όπως φαίνεται από τον πίνακα 29, από τις 27 προτάσεις που συνθέτουν τις ικανότητες διαχείρισης κρίσεων, τα αποτελέσματα δείχνουν ισχυρή διαφοροποίηση στις 18 ( $p < 0,01$  και  $p < 0,05$ ). Τα ευρήματα αποδεικνύουν ότι υψηλότερο επίπεδο ικανότητας διαχείρισης κρίσεων συνδέεται με τους νεαρότερους αρχηγούς. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις με αρχηγό 18-30 δηλώνουν σε υψηλότερο βαθμό ότι αναγνωρίζουν το είδος των δυσκολιών όταν αναλαμβάνουν τις δραστηριότητες διαχείρισης της κρίσης ( $F=9,413$ ,  $p < 0,001$ ), ότι έχουν έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσουν μια πιθανή κλιματική κρίση ( $F=7,350$ ,  $p < 0,001$ ), και ότι η επιχείρηση δείχνει αντίσταση στις διαδοχικές κρίσεις μέχρι τέλους για να μην ζημιωθεί ( $F=6,048$ ,  $p < 0,001$ ).

Από την άλλη, οι επιχειρήσεις με αρχηγό ηλικίας 31-44 ετών καταγράφουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι διαχείριση κρίσεων σημαίνει μια ποικιλία πρακτικών διαχείρισης στις οποίες περιλαμβάνεται και η πρόληψη ( $F=6,209$ ,  $p < 0,01$ ), η ευελιξία στις διαφορετικές λύσεις ( $F=6,027$ ,  $p < 0,01$ ), η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών ( $F=5,702$ ,  $p < 0,01$ ), η αναγνώριση της εκάστοτε κρίσης και η προετοιμασία για αυτήν ( $F=4,723$ ,  $p < 0,01$ ), η καλή φήμη και η αξιοπιστία ενισχύει το κέρδος ( $F=4,443$ ,



$p < 0,01$ ), συνεργασία μεταξύ των μελών της οικογένειας για την αντιμετώπιση της κρίσης ( $F=3,824$ ,  $p < 0,01$ ), και τέλος, η ομαδική εργασία στην επιχείρηση αποδεικνύεται επιτυχημένη ( $F=3,791$ ,  $p < 0,05$ ).

Στις υπόλοιπες οκτώ προτάσεις καταγράφονται αντίστοιχα υψηλότερα επίπεδα ικανοτήτων διαχείρισης κρίσεων, όταν ο αρχηγός ανήκει στις ηλικιακές ομάδες 18-30 και 31-44, σε σχέση με τις επιχειρήσεις όπου ο αρχηγός είναι μεγαλύτερης ηλικίας (Η επιχείρηση δεν υποχωρεί στις διαδοχικές κρίσεις και συνεχίζει το έργο της ( $F=10,896$ ,  $p < 0,001$ ), Είμαστε ευέλικτοι στην ανάληψη των απαιτούμενων ενεργειών όταν χρειάζεται ( $F=7,985$ ,  $p < 0,01$ ), Αναλαμβάνουμε γρήγορα δράση ( $F=6,121$ ,  $p < 0,01$ ), Η επιχείρηση στέκεται ακμαία και διατηρεί τη θέση της στις διαδοχικές κρίσεις ( $F=5,980$ ,  $p < 0,01$ ), Η προσαρμοστικότητα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την διαχείριση της εκάστοτε κρίσης ( $F=5,025$ ,  $p < 0,01$ ), Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή υγειονομική κρίση ( $F=4,106$ ,  $p < 0,01$ ), Γνωρίζω σε ποιο στάδιο της κρίσης δεν έχω προβεί σε δραστηριότητες διαχείρισης ( $F=4,025$ ,  $p < 0,01$ ), Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή κοινωνική κρίση ( $F=3,379$ ,  $p < 0,05$ )). Συνολικά μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι νεότεροι αρχηγοί είναι πιο επιθετικοί, ενώ οι 31-44 πιο προσεκτικοί και ομαδικοί σε σχέση με την γνώση και τις ικανότητες που επιδεικνύει η επιχείρηση για τη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων.

**Πίνακας 29.** Ανάλυση διακυμάνσεων ANOVA – επίδραση της ηλικίας του αρχηγού στις ικανότητες διαχείρισης κρίσεων

Ικανότητες διαχείρισης κρίσεων	Ηλικία	N	Mean	SD	F	p
Για τη διαχείριση κρίσεων, δίνουμε προτεραιότητα στο να χτίσουμε καλή φήμη και αξιοπιστία για το κέρδος της επιχείρησης	18-30	22	5,95	1,133	4,443	0,005
	31-44	50	6,24	0,716		
	45-60	35	6,00	0,804		
	>60	11	5,18	1,168		
	Total	118	6,02	0,915		
Διαχείριση κρίσεων σημαίνει μια ποικιλία πρακτικών διαχείρισης στις οποίες περιλαμβάνεται και η πρόληψη	18-30	22	5,86	1,082	6,209	0,001
	31-44	50	6,22	0,708		
	45-60	35	5,66	0,838		
	>60	11	5,09	1,221		
	Total	118	5,88	0,935		
Γνωρίζω όλους τους τύπους των κρίσεων που μπορούν να συμβούν στην επιχείρησή μου	18-30	22	5,41	1,297	1,433	0,237
	31-44	50	5,38	1,028		
	45-60	35	5,03	1,071		
	>60	11	4,82	0,982		
	Total	118	5,23	1,097		
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή οικονομική κρίση	18-30	22	5,73	1,162	2,681	0,050
	31-44	50	5,54	1,054		
	45-60	35	5,11	1,132		
	>60	11	4,82	1,168		
	Total	118	5,38	1,132		

Γνωρίζω ποιο στάδιο κρίσης είναι το πιο σημαντικό για τον οργανισμό μου και προετοιμάζομαι για αυτό	18-30	22	5,45	1,101	4,723	0,004
	31-44	50	5,68	0,913		
	45-60	35	4,86	1,115		
	>60	11	5,00	1,265		
	Total	118	5,33	1,094		
Σε κάθε κρίση αναλαμβάνω εγώ την επίλυση του προβλήματος	18-30	22	5,55	1,438	1,787	0,154
	31-44	50	6,00	1,195		
	45-60	35	5,54	0,980		
	>60	11	5,36	0,674		
	Total	118	5,72	1,161		
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια κλιματική κρίση (π.χ. παγωνιά)	18-30	22	6,18	1,053	7,350	0,000
	31-44	50	5,76	0,938		
	45-60	35	5,11	1,022		
	>60	11	5,00	0,775		
	Total	118	5,58	1,049		
Αποφασίζουμε όλοι μαζί για το τι να κάνουμε σε όλες τις περιπτώσεις κρίσης	18-30	22	5,55	1,299	2,396	0,072
	31-44	50	5,84	0,976		
	45-60	35	5,29	1,017		
	>60	11	5,18	1,079		
	Total	118	5,56	1,082		
Γνωρίζω σε ποιο στάδιο της κρίσης δεν έχω προβεί σε δραστηριότητες διαχείρισης	18-30	22	5,73	1,486	4,025	0,009
	31-44	50	5,88	1,043		
	45-60	35	5,17	0,954		
	>60	11	5,00	0,775		
	Total	118	5,56	1,136		
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή κοινωνική κρίση (π.χ. σοβαρό ατύχημα)	18-30	22	5,55	1,299	3,379	0,021
	31-44	50	5,46	1,129		
	45-60	35	4,86	0,944		
	>60	11	4,73	1,104		
	Total	118	5,23	1,143		
Αναγνωρίζω το είδος των δυσκολιών όταν αναλαμβάνω τις δραστηριότητές διαχείρισης της κρίσης	18-30	22	6,18	1,053	9,413	0,000
	31-44	50	5,78	1,055		
	45-60	35	4,89	0,963		
	>60	11	5,00	1,095		
	Total	118	5,52	1,138		
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή υγειονομική κρίση (π.χ. ασθένεια των ζώων)	18-30	22	5,68	0,945	4,106	0,008
	31-44	50	5,66	1,136		
	45-60	35	5,03	1,043		
	>60	11	4,82	0,874		
	Total	118	5,40	1,095		
Σαν οικογένεια συζητάμε τις συνέπειες των ενεργειών αντιμετώπισης της κρίσης	18-30	22	5,73	1,386	3,824	0,012
	31-44	50	6,16	0,912		
	45-60	35	5,57	0,948		
	>60	11	5,18	1,168		
	Total	118	5,81	1,086		
Η καλή φήμη της επιχείρησής μας ενισχύει την διατήρηση και την αξιοπιστία της μετά από μια κρίση	18-30	22	6,09	1,109	1,752	0,160
	31-44	50	6,28	0,904		
	45-60	35	5,91	0,887		
	>60	11	5,64	1,362		
	Total	118	6,08	0,997		
Η προσαρμοστικότητα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την διαχείριση της εκάστοτε κρίσης	18-30	22	6,32	0,995	5,025	0,003
	31-44	50	6,40	0,782		
	45-60	35	6,03	0,954		
	>60	11	5,27	1,191		
	Total	118	6,17	0,963		
Οι ενδοοικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν την αντιμετώπιση μια κρίσης	18-30	22	6,05	1,133	1,117	0,345
	31-44	50	6,42	0,810		
	45-60	35	6,20	0,964		

	>60	11	6,00	1,265		
	Total	118	6,25	0,969		
Αν τα επιχειρηματικά συμφέροντα δεν ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους επηρεάζουν την ανθεκτικότητα τις επιχειρήσεις μας απέναντι σε μια κρίση	18-30	22	6,09	1,065	2,007	0,117
	31-44	50	6,36	0,921		
	45-60	35	6,34	0,938		
	>60	11	5,64	1,027		
	Total	118	6,24	0,976		
Η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών δημιουργεί βαθιά προσδοκία και ενώνει την επιχείρησή μας απέναντι σε κάθε κρίση	18-30	22	6,05	0,999	5,702	0,001
	31-44	50	6,6	0,670		
	45-60	35	6,26	0,741		
	>60	11	5,64	1,027		
	Total	118	6,31	0,842		
Σαν οικογενειακή επιχείρηση πετυχαίνουμε τον εντοπισμό διαφορετικών λύσεων	18-30	22	5,95	0,999	6,027	0,001
	31-44	50	6,36	0,851		
	45-60	35	5,63	0,942		
	>60	11	5,36	1,120		
	Total	118	5,97	0,991		
Είμαστε ευέλικτοι στην ανάληψη των απαιτούμενων ενεργειών όταν χρειάζεται	18-30	22	6,09	0,811	7,985	0,000
	31-44	50	6,1	0,863		
	45-60	35	5,31	0,867		
	>60	11	5,27	0,905		
	Total	118	5,79	0,932		
Αναλαμβάνουμε γρήγορα δράση	18-30	22	6,23	0,869	6,121	0,001
	31-44	50	6,2	0,808		
	45-60	35	5,54	1,010		
	>60	11	5,27	1,191		
	Total	118	5,92	0,980		
Αναπτύσσουμε εναλλακτικές λύσεις για να επωφεληθούμε από τις αρνητικές συνθήκες	18-30	22	5,91	0,921	2,677	0,050
	31-44	50	5,9	0,995		
	45-60	35	5,34	1,110		
	>60	11	5,36	1,206		
	Total	118	5,69	1,060		
Όλοι οι εργαζόμενοι ασχολούνται με ό,τι τους ζητηθεί ή χρειαστεί	18-30	22	5,91	1,192	1,033	0,381
	31-44	50	5,96	1,228		
	45-60	35	5,69	1,022		
	>60	11	5,36	1,027		
	Total	118	5,81	1,147		
Η ομαδική εργασία στην επιχείρησή μας αποδεικνύεται επιτυχημένη	18-30	22	6,05	1,046	3,791	0,012
	31-44	50	6,42	0,810		
	45-60	35	5,97	1,014		
	>60	11	5,45	1,128		
	Total	118	6,13	0,983		
Η επιχείρησή μας στέκεται ακμαία και διατηρεί τη θέση της στις διαδοχικές κρίσεις	18-30	22	6,05	0,899	5,980	0,001
	31-44	50	6,00	0,881		
	45-60	35	5,46	1,067		
	>60	11	4,91	0,831		
	Total	118	5,75	0,997		
Η επιχείρησή μας δείχνει αντίσταση στις διαδοχικές κρίσεις μέχρι τέλους για να μην ζημιωθεί	18-30	22	6,05	1,046	6,048	0,001
	31-44	50	5,74	0,944		
	45-60	35	5,29	1,152		
	>60	11	4,64	0,809		
	Total	118	5,56	1,082		
Η επιχείρησή μας δεν υποχωρεί στις διαδοχικές κρίσεις και συνεχίζει το έργο της	18-30	22	5,73	1,120	10,896	0,000
	31-44	50	5,74	0,944		
	45-60	35	4,74	1,094		
	>60	11	4,36	0,924		
	Total	118	5,31	1,145		

Από τον έλεγχο ANOVA επίσης προκύπτει ότι όλες οι ικανότητες διαχείρισης κρίσεων των οικογενειακών επιχειρήσεων διαφοροποιούνται αναλόγως του επιπέδου εκπαίδευσης του αρχηγού τους. Όπως φαίνεται από τον πίνακα 29, από τις 27 προτάσεις που συνθέτουν τις ικανότητες διαχείρισης κρίσεων, τα αποτελέσματα δείχνουν ισχυρή διαφοροποίηση στις 26 ( $p < 0,01$ ). Τα ευρήματα αποδεικνύουν ότι υψηλότερο επίπεδο ικανότητας διαχείρισης κρίσεων συνδέεται με υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης, καθώς σε όλες τις περιπτώσεις υψηλότερο μέσο επίπεδο ικανοτήτων καταγράφεται όταν οι αρχηγοί των επιχειρήσεων είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (πτυχιούχοι, κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού διπλώματος), σε σχέση με τους αποφοίτους πρωτοβάθμιας (Δημοτικό) και δευτεροβάθμιας (Λύκειο) εκπαίδευσης.

**Πίνακας 30.** Ανάλυση διακυμάνσεων ANOVA – επίδραση της ηλικίας του αρχηγού στις ικανότητες διαχείρισης κρίσεων

Ικανότητες διαχείρισης κρίσεων	Εκπαίδευση	N	Mean	SD	F	p
Για τη διαχείριση κρίσεων, δίνουμε προτεραιότητα στο να χτίσουμε καλή φήμη και αξιοπιστία για το κέρδος της επιχείρησης	Δημοτικό	20	5,15	1,089	7,982	0,000
	Λύκειο	46	6,09	0,725		
	Πτυχίο	44	6,36	0,780		
	Μεταπτυχιακό	7	6,00	0,816		
	Διδακτορικό	1	5,00	0,000		
	Total	118	6,02	0,915		
Διαχείριση κρίσεων σημαίνει μια ποικιλία πρακτικών διαχείρισης στις οποίες περιλαμβάνεται και η πρόληψη	Δημοτικό	20	5,00	0,973	9,949	0,000
	Λύκειο	46	5,76	0,874		
	Πτυχίο	44	6,34	0,680		
	Μεταπτυχιακό	7	6,29	0,756		
	Διδακτορικό	1	6,00	0,000		
	Total	118	5,88	0,935		
Γνωρίζω όλους τους τύπους των κρίσεων που μπορούν να συμβούν στην επιχείρησή μου	Δημοτικό	20	4,60	0,821	4,796	0,001
	Λύκειο	46	5,17	1,060		
	Πτυχίο	44	5,68	1,052		
	Μεταπτυχιακό	7	4,71	1,254		
	Διδακτορικό	1	4,00	0,000		
	Total	118	5,23	1,097		
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή οικονομική κρίση	Δημοτικό	20	4,65	1,226	5,785	0,000
	Λύκειο	46	5,15	1,010		
	Πτυχίο	44	5,84	1,033		
	Μεταπτυχιακό	7	6,00	0,816		
	Διδακτορικό	1	6,00	0,000		
	Total	118	5,38	1,132		
Γνωρίζω ποιο στάδιο κρίσης είναι το πιο σημαντικό για τον οργανισμό μου και προετοιμάζομαι για αυτό	Δημοτικό	20	4,60	1,095	6,463	0,000
	Λύκειο	46	5,15	0,965		
	Πτυχίο	44	5,89	0,868		
	Μεταπτυχιακό	7	5,14	1,676		
	Διδακτορικό	1	5,00	0,000		
	Total	118	5,33	1,094		

Σε κάθε κρίση αναλαμβάνω εγώ την επίλυση του προβλήματος	Δημοτικό	20	5,35	0,875	1,675	0,161
	Λύκειο	46	5,54	1,224		
	Πτυχίο	44	6,02	1,151		
	Μεταπτυχιακό	7	6,00	1,291		
	Διδακτορικό	1	6,00	0,000		
	Total	118	5,72	1,161		
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια κλιματική κρίση (π.χ. παγωνιά)	Δημοτικό	20	4,85	1,137	10,029	0,000
	Λύκειο	46	5,24	0,970		
	Πτυχίο	44	6,11	0,754		
	Μεταπτυχιακό	7	6,43	0,787		
	Διδακτορικό	1	6,00	0,000		
	Total	118	5,58	1,049		
Αποφασίζουμε όλοι μαζί για το τι να κάνουμε σε όλες τις περιπτώσεις κρίσης	Δημοτικό	20	4,90	1,165	4,343	0,003
	Λύκειο	46	5,43	1,003		
	Πτυχίο	44	6,00	0,964		
	Μεταπτυχιακό	7	5,57	1,134		
	Διδακτορικό	1	5,00	0,000		
	Total	118	5,56	1,082		
Γνωρίζω σε ποιο στάδιο της κρίσης δεν έχω προβεί σε δραστηριότητες διαχείρισης	Δημοτικό	20	4,80	1,105	4,478	0,002
	Λύκειο	46	5,43	0,935		
	Πτυχίο	44	5,95	1,180		
	Μεταπτυχιακό	7	6,00	1,155		
	Διδακτορικό	1	6,00	0,000		
	Total	118	5,56	1,136		
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή κοινωνική κρίση (π.χ. σοβαρό ατύχημα)	Δημοτικό	20	4,25	1,020	6,399	0,000
	Λύκειο	46	5,20	1,128		
	Πτυχίο	44	5,64	0,967		
	Μεταπτυχιακό	7	5,71	1,113		
	Διδακτορικό	1	5,00	0,000		
	Total	118	5,23	1,143		
Αναγνωρίζω το είδος των δυσκολιών όταν αναλαμβάνω τις δραστηριότητες διαχείρισης της κρίσης	Δημοτικό	20	4,50	1,192	9,209	0,000
	Λύκειο	46	5,35	0,900		
	Πτυχίο	44	6,07	1,065		
	Μεταπτυχιακό	7	6,00	0,577		
	Διδακτορικό	1	6,00	0,000		
	Total	118	5,52	1,138		
Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή υγειονομική κρίση (π.χ. ασθένεια των ζώων)	Δημοτικό	20	4,45	0,999	8,922	0,000
	Λύκειο	46	5,24	1,015		
	Πτυχίο	44	5,89	0,920		
	Μεταπτυχιακό	7	6,14	0,900		
	Διδακτορικό	1	5,00	0,000		
	Total	118	5,40	1,095		
Σαν οικογένεια συζητάμε τις συνέπειες των ενεργειών αντιμετώπισης της κρίσης	Δημοτικό	20	4,85	0,933	6,946	0,000
	Λύκειο	46	5,80	1,067		
	Πτυχίο	44	6,14	0,979		
	Μεταπτυχιακό	7	6,57	0,535		
	Διδακτορικό	1	6,00	0,000		
	Total	118	5,81	1,086		
Η καλή φήμη της επιχείρησής μας ενισχύει την διατήρηση και την αξιοπιστία της μετά από μια κρίση	Δημοτικό	20	5,25	1,164	9,982	0,000
	Λύκειο	46	5,87	0,885		
	Πτυχίο	44	6,52	0,762		
	Μεταπτυχιακό	7	7,00	0,000		

	Διδακτορικό	1	6,00	0,000		
	Total	118	6,08	0,997		
Η προσαρμοστικότητα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την διαχείριση της εκάστοτε κρίσης	Δημοτικό	20	5,25	1,164	11,741	0,000
	Λύκειο	46	6,00	0,843		
	Πτυχίο	44	6,68	0,639		
	Μεταπτυχιακό	7	6,71	0,488		
	Διδακτορικό	1	6,00	0,000		
	Total	118	6,17	0,963		
Οι ενδοοικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν την αντιμετώπιση μια κρίσης	Δημοτικό	20	5,65	1,226	5,173	0,001
	Λύκειο	46	6,11	0,994		
	Πτυχίο	44	6,61	0,655		
	Μεταπτυχιακό	7	6,71	0,488		
	Διδακτορικό	1	5,00	0,000		
	Total	118	6,25	0,969		
Αν τα επιχειρηματικά συμφέροντα δεν ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους επηρεάζουν την ανθεκτικότητα τις επιχειρήσεις μας απέναντι σε μια κρίση	Δημοτικό	20	5,40	1,046	6,406	0,000
	Λύκειο	46	6,22	0,964		
	Πτυχίο	44	6,61	0,689		
	Μεταπτυχιακό	7	6,43	1,134		
	Διδακτορικό	1	6,00	0,000		
	Total	118	6,24	0,976		
Η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών δημιουργεί βαθιά προσδοκία και ενώνει την επιχείρησή μας απέναντι σε κάθε κρίση	Δημοτικό	20	5,55	1,099	6,092	0,000
	Λύκειο	46	6,37	0,741		
	Πτυχίο	44	6,55	0,663		
	Μεταπτυχιακό	7	6,57	0,535		
	Διδακτορικό	1	6,00	0,000		
	Total	118	6,31	0,842		
Σαν οικογενειακή επιχείρηση πετυχαίνουμε τον εντοπισμό διαφορετικών λύσεων	Δημοτικό	20	5,00	0,973	9,224	0,000
	Λύκειο	46	6,00	0,919		
	Πτυχίο	44	6,41	0,757		
	Μεταπτυχιακό	7	6,00	1,000		
	Διδακτορικό	1	5,00	0,000		
	Total	118	5,97	0,991		
Είμαστε ευέλικτοι στην ανάληψη των απαιτούμενων ενεργειών όταν χρειάζεται	Δημοτικό	20	5,00	1,026	9,497	0,000
	Λύκειο	46	5,61	0,802		
	Πτυχίο	44	6,30	0,765		
	Μεταπτυχιακό	7	6,00	0,577		
	Διδακτορικό	1	6,00	0,000		
	Total	118	5,79	0,932		
Αναλαμβάνουμε γρήγορα δράση	Δημοτικό	20	4,90	0,968	11,107	0,000
	Λύκειο	46	5,87	0,909		
	Πτυχίο	44	6,34	0,713		
	Μεταπτυχιακό	7	6,57	0,787		
	Διδακτορικό	1	6,00	0,000		
	Total	118	5,92	0,980		
Αναπτύσσουμε εναλλακτικές λύσεις για να επωφεληθούμε από τις αρνητικές συνθήκες	Δημοτικό	20	4,65	0,988	8,317	0,000
	Λύκειο	46	5,72	1,047		
	Πτυχίο	44	6,09	0,830		
	Μεταπτυχιακό	7	6,00	0,816		
	Διδακτορικό	1	5,00	0,000		
	Total	118	5,69	1,060		
Όλοι οι εργαζόμενοι ασχολούνται με ότι τους ζητηθεί ή χρειαστεί	Δημοτικό	20	4,95	1,050	7,532	0,000
	Λύκειο	46	5,80	0,980		

	Πτυχίο	44	6,34	0,861		
	Μεταπτυχιακό	7	5,29	2,059		
	Διδακτορικό	1	4,00	0,000		
	Total	118	5,81	1,147		
Η ομαδική εργασία στην επιχείρηση αποδεικνύεται επιτυχημένη	Δημοτικό	20	5,35	1,226	6,856	0,000
	Λύκειο	46	6,07	0,975		
	Πτυχίο	44	6,57	0,625		
	Μεταπτυχιακό	7	6,14	0,690		
	Διδακτορικό	1	5,00	0,000		
	Total	118	6,13	0,983		
Η επιχείρηση στέκεται ακμαία και διατηρεί τη θέση της στις διαδοχικές κρίσεις	Δημοτικό	20	4,75	1,118	13,204	0,000
	Λύκειο	46	5,59	0,832		
	Πτυχίο	44	6,32	0,740		
	Μεταπτυχιακό	7	6,14	0,378		
	Διδακτορικό	1	5,00	0,000		
	Total	118	5,75	0,997		
Η επιχείρηση δείχνει αντίσταση στις διαδοχικές κρίσεις μέχρι τέλους για να μην ζημωθεί	Δημοτικό	20	4,60	1,095	6,731	0,000
	Λύκειο	46	5,54	1,048		
	Πτυχίο	44	5,91	0,910		
	Μεταπτυχιακό	7	6,14	0,690		
	Διδακτορικό	1	6,00	0,000		
	Total	118	5,56	1,082		
Η επιχείρηση δεν υποχωρεί στις διαδοχικές κρίσεις και συνεχίζει το έργο της	Δημοτικό	20	4,15	0,988	12,258	0,000
	Λύκειο	46	5,15	1,010		
	Πτυχίο	44	5,91	0,910		
	Μεταπτυχιακό	7	5,86	1,069		
	Διδακτορικό	1	6,00	0,000		
	Total	118	5,31	1,145		

Περνώντας τους ελέγχους ANOVA σε σχέση με το αν διαφοροποιούνται οι διαστάσεις της ανθεκτικότητας βάσει των δημογραφικών χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων, επιβεβαιώνεται η υπόθεση (Πίνακας 31). Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις 4<sup>ης</sup> γενιάς καταγράφουν υψηλότερα επίπεδα διατήρησης/αποκατάστασης ( $F=5,55$ ,  $p<0,01$ ), προσαρμοστικότητας ( $F=3,881$ ,  $p<0,05$ ) και πρόβλεψης ( $F=3,442$ ,  $p<0,05$ ) σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις 1<sup>ης</sup>, 2<sup>ης</sup> και 3<sup>ης</sup> γενιάς. Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι η αυξημένη εμπειρία των επιχειρήσεων ενισχύει την ανθεκτικότητά τους, αν και το δείγμα στη συγκεκριμένη κατηγορία επιχειρήσεων είναι αρκετά μικρό για να εξαχθεί ασφαλές αποτέλεσμα.

**Πίνακας 31.** Ανάλυση διακυμάνσεων ANOVA – επίδραση της παλαιότητας της επιχείρησης στην ανθεκτικότητα

<b>Ανθεκτικότητα</b>	<b>Τύπος επιχείρησης</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Πρόβλεψη	1ης γενιάς	12	6,22	0,641	3,442	0,019
	2ης γενιάς	55	5,90	0,621		
	3ης γενιάς	52	6,05	0,859		
	4ης γενιάς	5	6,93	0,149		
	Total	124	6,04	0,746		
Προσαρμοστικότητα	1ης γενιάς	12	5,92	0,653	3,881	0,011
	2ης γενιάς	55	5,59	0,790		
	3ης γενιάς	52	5,90	0,932		
	4ης γενιάς	5	6,80	0,298		
	Total	124	5,80	0,861		
Διατήρηση/Αποκατάσταση	1ης γενιάς	12	5,90	0,538	5,555	0,001
	2ης γενιάς	55	5,44	0,785		
	3ης γενιάς	52	5,79	0,925		
	4ης γενιάς	5	6,85	0,224		
	Total	124	5,69	0,862		

Ελέγχοντας εάν διαφοροποιούνται οι διαστάσεις της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων βάσει της μεταβολής των κερδών τους κατά την τελευταία ζετία, επιβεβαιώνεται ότι η ανθεκτικότητα έχει θετική επίδραση στην θετική μεταβολή των κερδών (Πίνακας 31). Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις που αύξησαν τα κέρδη τους καταγράφουν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα προσαρμοστικότητας ( $F=15,700$ ,  $p<0,001$ ), διατήρησης/αποκατάστασης ( $F=13,217$ ,  $p<0,001$ ) και πρόβλεψης ( $F=5,412$ ,  $p<0,01$ ) σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που παρουσίασαν σταθερά ή μειωμένα κέρδη. Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν ότι αν μια επιχείρηση έχει υψηλή ανθεκτικότητα έχει μεγαλύτερη πιθανότητα να παρουσιάσει αύξηση των κερδών ακόμη και σε περιόδους κρίσεων.

**Πίνακας 32.** Ανάλυση διακυμάνσεων ANOVA – επίδραση της μεταβολής των κερδών στην ανθεκτικότητα

<b>Ανθεκτικότητα</b>	<b>Μεταβολή κερδών</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Πρόβλεψη	Μειώθηκαν	23	5,81	0,809	5,412	0,006
	Σταθερά	55	5,90	0,769		
	Αυξήθηκαν	46	6,31	0,606		
	Total	124	6,04	0,746		
Προσαρμοστικότητα	Μειώθηκαν	23	5,39	0,941	15,700	0,000
	Σταθερά	55	5,56	0,762		
	Αυξήθηκαν	46	6,30	0,691		
	Total	124	5,80	0,861		
Διατήρηση/Αποκατάσταση	Μειώθηκαν	23	5,22	0,972	13,217	0,000
	Σταθερά	55	5,50	0,800		
	Αυξήθηκαν	46	6,14	0,662		
	Total	124	5,69	0,862		



Ελέγχοντας επίσης εάν διαφοροποιούνται οι διαστάσεις της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων βάσει της ηλικίας του αρχηγού τους, επιβεβαιώνεται υψηλότερη ανθεκτικότητα στις επιχειρήσεις όπου ο αρχηγός είναι νεαρότερης ηλικίας (<45 ετών) (Πίνακας 32). Συγκεκριμένα, προκύπτει υψηλότερο επίπεδο διατήρησης/αποκατάστασης στις επιχειρήσεις με αρχηγούς ηλικίας έως 30 ετών ( $F=9,368$ ,  $p<0,001$ ), ενώ υψηλότερο επίπεδο πρόβλεψης ( $F=6,066$ ,  $p<0,01$ ) και προσαρμοστικότητας ( $F=5,115$ ,  $p<0,01$ ) παρατηρείται στις επιχειρήσεις με αρχηγούς ηλικίας 31-44 ετών.

**Πίνακας 32.** Ανάλυση διακυμάνσεων ANOVA – επίδραση της ηλικίας του αρχηγού στην ανθεκτικότητα

<b>Ανθεκτικότητα</b>	<b>Ηλικία</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Πρόβλεψη	18-30	16	6,06	0,762	6,066	0,001
	31-44	43	6,39	0,646		
	45-60	38	5,77	0,640		
	>60	27	5,84	0,834		
	Total	124	6,04	0,746		
Προσαρμοστικότητα	18-30	16	5,98	0,946	5,115	0,002
	31-44	43	6,15	0,788		
	45-60	38	5,54	0,818		
	>60	27	5,52	0,797		
	Total	124	5,80	0,861		
Διατήρηση/Αποκατάσταση	18-30	16	6,16	0,682	9,368	0,000
	31-44	43	6,05	0,688		
	45-60	38	5,38	0,900		
	>60	27	5,27	0,814		
	Total	124	5,69	0,862		

Τέλος, ελέγχθηκε εάν διαφοροποιούνται οι διαστάσεις της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων βάσει του επιπέδου εκπαίδευσης του αρχηγού τους (Πίνακας 33). Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υψηλότερο μέσο επίπεδο ανθεκτικότητας καταγράφεται όταν οι αρχηγοί των επιχειρήσεων είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και κυρίως πτυχιούχοι, σε σχέση με τους αποφοίτους πρωτοβάθμιας (Δημοτικό) και δευτεροβάθμιας (Λύκειο) εκπαίδευσης, όσον αφορά τη διατήρηση/αποκατάσταση ( $F=19,181$ ,  $p<0,001$ ), την προσαρμοστικότητα ( $F=13,385$ ,  $p<0,001$ ) και την πρόβλεψη ( $F=10,417$ ,  $p<0,001$ ).

**Πίνακας 33.** Ανάλυση διακυμάνσεων ANOVA – επίδραση του επιπέδου εκπαίδευσης του αρχηγού στην ανθεκτικότητα

<b>Ανθεκτικότητα</b>	<b>Εκπαίδευση</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>SD</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Πρόβλεψη	Δημοτικό	33	5.58	0.906	10.417	0.000
	Λύκειο	52	5.96	0.531		
	Πτυχίο	37	6.54	0.529		
	Μεταπτυχιακό	1	7.00	.		
	Διδακτορικό	1	5.67	.		
	Total	124	6.04	0.746		
Προσαρμοστικότητα	Δημοτικό	33	5.17	0.862	13.385	0.000
	Λύκειο	52	5.80	0.733		
	Πτυχίο	37	6.41	0.569		
	Μεταπτυχιακό	1	5.00	.		
	Διδακτορικό	1	5.00	.		
	Total	124	5.80	0.861		
Διατήρηση/Αποκατάσταση	Δημοτικό	33	4.95	0.931	19.181	0.000
	Λύκειο	52	5.67	0.575		
	Πτυχίο	37	6.34	0.554		
	Μεταπτυχιακό	1	7.00	.		
	Διδακτορικό	1	5.50	.		
	Total	124	5.69	0.862		

## Κεφάλαιο 7ο Σύνοψη εργασίας

### 7.1 Συζήτηση ευρημάτων – συμπεράσματα

Η συγκεκριμένη έρευνα αφορά στην ανθεκτικότητα και την επιβίωση των πολύ μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον αγροκτηνοτροφικό και κτηνοτροφικό τομέα. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν την επίδραση που ασκούν οι ικανότητες διαχείρισης κρίσεων αλλά και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων στην ανθεκτικότητα τα οποία και ενισχύουν την αποτελεσματικότητα και την επιβίωση τους έναντι των διαδοχικών κρίσεων.

Μια πρώτη διαπίστωση μέσω των ευρημάτων αποτελεί το γεγονός ότι μια κρίση και οι επιπτώσεις της φαίνεται να συσχετίζονται σημαντικά με τον κλάδο δραστηριοποίησης μια επιχείρησης. Αυτό, γίνεται αντιληπτό από το γεγονός ότι οι αγροκτηνοτροφικές και κτηνοτροφικές επιχειρήσεις του νομού Κοζάνης αντιμετωπίζουν κυρίως προβλήματα που συσχετίζονται με το κλίμα, όπως την παγωνιά και την ξηρασία ή την οικονομική κρίση, παρά από την υγειονομική κρίση COVID-19

που ξέσπασε τα τελευταία χρόνια. Είναι χαρακτηριστικό, ότι ενώ το 75% αναφέρει την παγωνιά ως σοβαρότατη μορφή κρίσης, η πανδημία επισημαίνεται από μόλις ένα 21,8%. Επίσης, το γεγονός ότι η κρίση COVID-19, που προκάλεσε παγκόσμια κοινωνική και οικονομική αδράνεια, δεν επηρέασε σημαντικά τις επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου ενισχύεται επιπλέον και από το γεγονός ότι ο κύκλος εργασιών και τα κέρδη των επιχειρήσεων είτε παρέμειναν σταθερά είτε αυξήθηκαν την τελευταία τριετία, τα δύο χρόνια της οποίας είναι η περίοδος της πανδημίας.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας είναι εμφανές ότι οι πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να επιβιώνουν και είναι ανθεκτικές σε σειρά κρίσεων. Μάλιστα, οι επιχειρήσεις του δείγματος φαίνεται να έχουν αρκετά υψηλά επίπεδα ανθεκτικότητας. Αυτό συμφωνεί σχεδόν απόλυτα και με την βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία οι οικογενειακές επιχειρήσεις που διαθέτουν κοινό στόχο και όραμα έχουν περισσότερες πιθανότητες να διαχειριστούν την εκάστοτε κρίση και να αναλάβουν τα ανάλογα μέτρα για να αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο (Carrud & Brännback, 2011) σε σύγκριση με μη-οικογενειακές επιχειρήσεις.

Η έρευνα καταδεικνύει το γεγονός ότι οι ενδοοικογενειακές σχέσεις, η εμπιστοσύνη και τα επιχειρηματικά συμφέροντα του εκάστοτε μέλους μπορεί είτε να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες για να αντιμετωπιστεί μια κρίση, είτε να οδηγήσουν στην διόγκωση του προβλήματος αν υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των μελών. Συνεπώς η έρευνα συμφωνεί με την βιβλιογραφία, πιο συγκεκριμένα τα μέλη της οικογενειακής εργάζονται σκληρά και πρόθυμα, ώστε να υλοποιηθεί ο κοινός στόχος και όχι οι επιμέρους φιλοδοξίες (Baù et al., 2020, Cunningham et al., 2016, Sirmon & Hitt, 2003) και γι' αυτό τον λόγο παίρνουν από κοινού αποφάσεις με γνώμονα πάντα το κοινό καλό για την επιχείρησή τους (Mooges, 2009). Εν αντίθεση όταν τα μέλη συγκρούονται μεταξύ τους είτε δημιουργούνται σχέσεις ανταγωνισμού προκαλείται κρίση στα υποσυστήματα της οικογένεια και της επιχείρησης (Κεφαλά 2008), με αποτέλεσμα να μην είναι αποτελεσματική, ιδιαίτερα κατά περιόδους κρίσεων.

Στην συνέχεια, εξετάζεται η ικανότητα των επιχειρήσεων να αντιδράσουν αποτελεσματικά στις επικείμενες κρίσεις και να κατορθώσουν να παραμείνουν ανθεκτικές. Οι τρεις βασικοί παράμετροι που αναδεικνύουν αυτήν την ικανότητα των

επιχειρήσεων είναι η πρόβλεψη, η προσαρμοστικότητα και η διατήρηση-αποκατάσταση .

Αρχικά, η πρόβλεψη που επιτυγχάνεται μέσα από την ευελιξία και την γενικότερη προετοιμασία για μια επικείμενη κρίση ενισχύει περαιτέρω την θέση τους. Παρατηρείται επίσης ότι όταν αναγνωρίζουν το στάδιο της κρίσης που αντιμετωπίζουν και συζητάν συλλογικά για την λήψη μέτρων, όπως την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ή για τις αλλαγές που θα πραγματοποιηθούν στον στρατηγικό προσανατολισμό κατορθώνουν να ενισχύσουν το επίπεδο της πρόβλεψης. Αυτό το εύρημα αποδεικνύει ότι η στρατηγική ευελιξίας προσφέρει στην επιχείρηση την δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα (Carey, 2005; Le Breton-Miller et al, 2015; Simon & Hitt, 2003) και κατ' επέκταση να προβλέψει μια επικείμενη κρίση.

Επιπλέον, η προσαρμοστικότητα, η προετοιμασία μέσα από την δημιουργία σχεδίων που αφορούν στην εκάστοτε πιθανή κρίση και η καλή φήμη, φαίνεται να δημιουργούν τις κατάλληλες συνθήκες που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης μια κρίσης. Στην συνέχεια, όσον αφορά την προσαρμοστικότητα συμφωνούν σχεδόν απόλυτα στο ότι η ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων αλλά και η άμεση αντίδραση τους στην επικείμενη κρίση που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση κατέχει σημαντικό ρόλο για την επιβίωση τους. Επιπροσθέτως, η συμβολή όλων των μελών της οικογένειας και η γνώση των νέων ενισχύουν την προσαρμοστικότητα της επιχείρησης. Παρόλο που η λήψη μέτρων και σχεδίων αποτελεί βασικό στοιχείο που ενισχύει την ικανότητα μιας επιχείρησης, στην περίπτωση με την λήψη σχεδίου σχετικά με την οικονομική κρίση συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Αυτό πιθανόν να οφείλεται, στο γεγονός ότι το σχέδιο βρίσκεται σε στάδιο υλοποίησης και δεν είναι ολοκληρωμένο ή ότι ο αρχηγός της επιχείρησης θεωρεί ότι είναι το κατάλληλο χωρίς να λάβει υπόψιν του όλες τις παραμέτρους (Mitberg).

Τέλος, σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις συμφωνούν με το γεγονός ότι η ομαδική εργασία, η δυνατότητα να παραμείνεις ακμαίος σε κάθε κρίση και η επιμονή στο να αντιμετωπιστεί, δείχνουν πως η διατήρηση/αποκατάσταση αποτελεί ένα από τα βασικότερα στοιχεία που ενισχύουν την ανθεκτικότητά τους. Επιπλέον, σημαντικά στοιχεία που ενισχύουν αυτή την ικανότητα των επιχειρήσεων αποτελούν αφενός η γενικότερη προσαρμοστικότητα που πηγάζει από την συλλογική συμμετοχή της οικογένειας και από την δημιουργία σχεδίων έναντι των κρίσεων και αφετέρου η

διάθεση αλλαγής του στρατηγικού προσανατολισμού τόσο κατά την διάρκεια μιας κρίσης όσο και μετά από αυτήν. Εν κατακλείδι, όσο πιο ψηλό είναι το επίπεδο ικανοτήτων που κατέχει μια επιχείρηση για να διαχειριστεί μια κρίση, τόσο πιο μεγάλη θα είναι η αποτελεσματικότητα της στο κομμάτι της ανθεκτικότητας και της επιβίωσης.

Όσον αφορά στις στρατηγικές που υιοθετούν οι επιχειρήσεις, ώστε να αντιμετωπιστεί μια κρίση, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών ζητούν την συνδρομή κάποιου εξωτερικού συμβούλου, πράγμα που είναι αρκετά παράδοξο για το μέγεθος και τον χαρακτήρα των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Συνήθως οι οικογενειακές επιχειρήσεις και πόσο μάλλον οι τόσο μικρές αποφεύγουν να εμπλακούν με «ξένους» ή και να λογοδοτήσουν σε αυτούς (Κεφαλά 2008). Αυτή η επιλογή πιθανόν να οφείλεται στις ανάγκες που αναδείχθηκαν τα τελευταία χρόνια, καθώς πλέον όλα πραγματώνονται μέσω τις τεχνολογίας.

Ακόμη, μια σημαντική στρατηγική που υιοθετείται είναι η προσπάθειά τους να μπουν σε νέες αγορές, είτε τοπικά είτε με νέα προϊόντα, προκειμένου να ανταπεξέλθουν. Επιπροσθέτως, στρέφονται στις νέες τεχνολογίες αλλά και στις γνώσεις των νέων μελών της επιχείρησης. Οι νέες τεχνολογίες έχουν διεισδύσει στον επιχειρηματικό κόσμο και έχουν κατορθώσει να δημιουργήσουν έναν εύρηστο περιβάλλον για όλους. Κρίνεται σχεδόν επιτακτική η ανάγκη η χρήση νέων τεχνολογιών από επιχειρήσεις του πρωτογενή τομέα, καθώς ο εκσυγχρονισμός όχι μόνο θα διευκολύνει τις διαδικασίες αλλά θα ενισχύσει και την παραγωγή. Συνεπώς, η στροφή στην τεχνολογία σχεδόν συνδυάζεται και με την «εκμετάλλευση» των γνώσεων των νέων μελών που είναι πιο εξοικειωμένα στις τεχνολογίες και θα ενισχύσουν την επιχείρηση με νέα δεδομένα. Τέλος, ο προσανατολισμός του γενικότερα κρίνεται από ευελιξία, πράγμα που φαίνεται και από το γεγονός ότι είναι πρόθυμοι να αλλάξουν την στρατηγική τους αν καταλάβουν πως δεν μπορούν να επιβιώσουν ή να ευχαριστήσουν τους πελάτες τους.

Η παρούσα έρευνα έρχεται να επιβεβαιώσει την γενικότερη άποψη πως μόλις ένα 3% των οικογενειακών επιχειρήσεων περνούν στην 4<sup>η</sup> γενιά (π.χ. Dyer, 1986). Οι επιχειρήσεις 4<sup>ης</sup> γενιάς παρουσιάζονται ιδιαίτερα ανθεκτικές, με υψηλότερα ποσοστά ικανότητας διαχείρισης σε σχέση με τις υπόλοιπες, γεγονός που πιθανόν να οφείλεται στην αυξημένη εμπειρία λόγω ιστορικότητας ή και περαιτέρω μηχανισμούς που έχουν αναπτυχθεί και περνάνε αβίαστα από γενιά σε γενιά. Τα αποτελέσματα για την

κατηγορία αυτή μπορούν να αποτελέσουν πρόκληση για περαιτέρω μελέτη της ανθεκτικότητας και των παραγόντων που την επηρεάζουν, όπως η ιστορικότητα, η απορροφητική ικανότητα και οι μηχανισμοί, για τις περιπτώσεις οικογενειακών επιχειρήσεων τουλάχιστον τρίτης γενιάς και πάνω.

Στην συνέχεια, επίσης σημαντικό εύρημα αποτελεί και το γεγονός ότι όσο πιο νέος είναι ο αρχηγός της επιχείρησης (18-30) και όσο πιο μορφωμένος είναι (κάτοχος πτυχίου) διαθέτει υψηλότερο μέσο επίπεδο ανθεκτικότητας σε σχέση με τις άλλες ομάδες. Αυτό πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι διαθέτουν όρεξη για εργασία, νέες γνώσεις αλλά και εμπειρία από τις παλαιότερες γενιές, στοιχεία που συνθέτουν την ικανότητα να επιβιώσουν και να ενισχύσουν την οικογενειακή τους επιχείρηση.

Απαντώντας στο κεντρικό ερευνητικό ερώτημα και τα υπο-ερωτήματα, από την ανάλυση των ευρημάτων και τη συζήτηση προκύπτει πως οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων αναγνωρίζουν την σημαντικότητα της διαχείρισης κρίσεων και λαμβάνουν τα αντίστοιχα μέτρα προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις ενδεχόμενες κρίσεις. Επιπλέον ενισχύουν την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων τους τόσο μέσα από τους τρεις σημαντικούς παράγοντες την πρόληψη, την προσαρμογή και την διατήρηση ή την αλλαγή, όσο και μέσα από τον στρατηγικό προσανατολισμό και την ευελιξία που δείχνουν προκειμένου να προσαρμοστούν στις ανάγκες και να διαχειριστούν την εκάστοτε κρίση. Τέλος, είναι εμφανές πως όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο ικανοτήτων των επιχειρήσεων για τη διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων, τόσο μεγαλύτερη είναι και η ανθεκτικότητά τους στις κρίσεις, καθώς στην έρευνα, αυξημένα κέρδη εμφάνισαν οι επιχειρήσεις που βρέθηκε να διαθέτουν υψηλό επίπεδο ικανοτήτων στη διαχείριση κρίσεων. Όλα τα παραπάνω, αποδεικνύουν ότι η ανθεκτικότητα είναι εφικτή και ότι οι πλειονότητα των επιχειρηματιών αναγνωρίζει τους κινδύνους και προετοιμάζεται για αυτούς.

Παρά τους περιορισμούς που αναφέρονται στην συνέχεια, η παρούσα έρευνα έχει σημαντική θεωρητική και πρακτική συμβολή.

Αρχικά, η έρευνα συμβάλλει τόσο θεωρητικά όσο και εμπειρικά, στην περαιτέρω κατανόηση των παραγόντων που συμβάλλουν στην επιβίωση και ανθεκτικότητα των πολύ μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων όταν υφίστανται διάφορες μορφές κρίσεων. Ακόμη και σήμερα, η συστηματική διερεύνηση της διαχείρισης των κρίσεων από τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι εξαιρετικά

περιορισμένη (Calabro, et. al., 2021). Επιπλέον, προσθέτει μια νέα κατεύθυνση στην ευρύτερη διερεύνηση των επιπτώσεων της πανδημίας στον κόσμο των επιχειρήσεων, ένα ερευνητικό ρεύμα που γνωρίζει ταχύτατη ανάπτυξη, για παράδειγμα όσον αφορά την επιρροή που ασκεί μια κρίση σε μια επιχείρηση γενικά, συσχετίζεται σε καθοριστικό βαθμό με τον κλάδο δραστηριοποίησης (κλαδική προσέγγιση).

Ακόμη, η έρευνα αποδεικνύει ότι οι αρχηγοί των επιχειρήσεων, οι οποίοι είναι νέοι και μορφωμένοι – απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης – φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματικοί στην ικανότητα διαχείρισης κρίσεων και κατ' επέκταση και στην ανθεκτικότητα της επιχείρησής τους. Το συγκεκριμένο εύρημα μπορεί να παίζει κομβικό ρόλο στην επιλογή των αρχηγών του χρόνου αποχώρησης και μεταβίβασης της εξουσίας στην επόμενη γενιά. Ακόμη περισσότερο, αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο που ενισχύει το γεγονός ότι οι νέες γνώσεις σε συνδυασμό με την εμπειρία των παλαιότερων δίνουν την δυνατότητα να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί ένας τομέας δραστηριοποίησης που παραμένει αρκετά απαρχαιωμένος, με αποτέλεσμα πολλά νέα παιδιά με μόρφωση να στρέφονται στο πρωτογενή τομέα παραγωγής και να επενδύουν σε αυτόν.

Στο πλαίσιο της πρακτικής εφαρμογής, ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στο πόρισμα της έρευνας, το οποίο σχετίζεται με την συλλογική εργασία και την αντιμετώπιση του εκάστοτε προβλήματος, γεγονός που ενισχύει την θεωρία ότι η ομαδικότητα επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα. Αυτό βέβαια προϋποθέτει το να υπάρχει, μια καλή σχέση, εμπιστοσύνης και κατανόησης μεταξύ των μελών. Σε αντίθετη περίπτωση δημιουργούνται μόνο προβλήματα και διογκώνεται η εκάστοτε κρίση. Ανεξάρτητα από το είδος της κρίσης, οι πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν συνήθως μειονεκτήματα εξωτερικών περιορισμών, όπως η πρόσβαση σε κεφάλαια και εσωτερικών όπως η τεχνογνωσία διαχείρισης, το ταλέντο και η επίσημη οργάνωση. Τα χαρακτηριστικά που επισημαίνονται εδώ μπορούν να βοηθήσουν τους επιχειρηματίες να προετοιμαστούν κατάλληλα και να εφοδιαστούν με τις απαιτούμενες ικανότητες όχι μόνο για να επιβιώσουν αλλά και να αναπτυχθούν ακόμη και σε περιόδους κρίσεων.

## *7.2 Περιορισμοί έρευνας - Προτάσεις για μελλοντική έρευνα*

Η συγκεκριμένη έρευνα, αν και οδηγεί σε σημαντικά ευρήματα και συμπεράσματα, υπόκειται σε κάποιους περιορισμούς. Αρχικά, παρόλο που το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε σχεδόν σε όσες αγροκτηνοτροφικές και κτηνοτροφικές επιχειρήσεις του νομού Κοζάνης διαθέτουν email, συγκεντρώθηκαν μόνο 124 πλήρως απαντημένα ερωτηματολόγια. Επίσης, οι ιδιαίτερες συνθήκες λόγω πανδημίας COVID-19 και η διαμόρφωση των περιοχών του Νομού Κοζάνης όπου βρίσκονται οι μονάδες δεν επέτρεψε την εκτενή συλλογή χειρόγραφων ερωτηματολογίων. Βέβαια, αν και το δείγμα δεν μπορεί να θεωρηθεί καθοριστικό και απόλυτο σε σχέση με τα αποτελέσματα, είναι ικανό να υποδείξει στοιχεία και παράγοντες που καθιστούν τις πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις του κλάδου ανθεκτικές σε αριθμό και διαφορετικά είδη κρίσεων.

Η επέκταση της έρευνας στις επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου σε ολόκληρη την ελληνική επικράτεια ή και την Ευρώπη θα μπορούσε να τεκμηριώσει τα ευρήματα και να θέσει τις προϋποθέσεις δημιουργίας του κατάλληλου μοντέλου της μικρής οικογενειακής επιχείρησης στον συγκεκριμένο υπο-κλάδο ή ακόμη να διερευνηθούν οι διαφορές από περιοχή σε περιοχή εντός Ελλάδας ή και μεταξύ χωρών. Επιπλέον, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί έρευνα και σε μεγαλύτερου μεγέθους οικογενειακές επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου και όχι μόνο στις πολύ μικρές. Ακόμη, η συγκεκριμένη μελέτη έλαβε υπόψη ορισμένες μόνον παραμέτρους επιβίωσης και ανθεκτικότητας. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να ενσωματώσουν κι άλλες οργανωσιακές και επιχειρηματικές ικανότητες ή και χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών που συμβάλλουν στην επιβίωση και ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων αυτής της κατηγορίας. Τα συμπεράσματα από τέτοιου είδους μελέτες θα έχουν ιδιαίτερα πρακτική εφαρμογή τόσο σε επίπεδο επιχείρησης, όσο και επίπεδο πολιτικής σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο για έναν κλάδο που αντιμετωπίζει σημαντικά προβλήματα αλλά έχει και κομβικό ρόλο στον πρωτογενή τομέα.

Ακόμη, αν και τα αποτελέσματα της έρευνας είναι πολύ σημαντικά για τον αγροκτηνοτροφικό τομέα, δεν μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά για τις οικογενειακές μικρές επιχειρήσεις γενικότερα. Έτσι, η έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί στις οικογενειακές επιχειρήσεις γενικότερα, ενώ διακλαδικές συγκρίσεις θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν εξειδικευμένα μοντέλα ανά κλάδο ή να τονίσουν τις κοινές κατευθύνσεις.



Ένας ακόμη περιορισμός της έρευνας είναι το γεγονός ότι στηρίζεται σε έναν μόνο ερωτηθέντα (ο οποίος συχνά δεν είναι καν ο αρχηγός της οικογενειακής επιχείρησης), οπότε τίθεται και θέμα αξιοπιστίας. Η χρήση διαφορετικών μεθόδων και πολλών ατόμων που θα απαντούν το ερωτηματολόγιο ανά επιχείρηση είναι εφικτή, καθώς πρόκειται για πολύ μικρές επιχειρήσεις, αλλά και θα επέτρεπε τη διασταύρωση των απόψεων όλων των μελών, καθώς μεγάλο μέρος των παραγόντων στηρίζεται στην ομαδικότητα και τους ιδιαίτερους δεσμούς των μελών, αλλά θα επέτρεπε να αναδειχθούν και τα αδύναμα σημεία των παραμέτρων που εξετάστηκαν.

Τέλος, θα ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέρον να επαναληφθεί η έρευνα όταν θα έχει πλέον λήξει η πανδημία, ώστε να υπάρχει μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση των συνεπειών της, καθώς σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, δεν φαίνεται ως τώρα να έχει επηρεάσει σημαντικά το συγκεκριμένο κλάδο.

## Επίλογος

Η εξέταση των πολύ μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων του νομού Κοζάνης, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον τομέα της κτηνοτροφίας και αγροκτηνοτροφίας, αναφορικά με την επιβίωση τους και την ανθεκτικότητα τους στις διαδοχικές κρίσεις επέφερε σημαντικά αποτελέσματα που επιβεβαιώνουν ως επί τω πλείστον τις βιβλιογραφικές αναφορές αλλά εκτεθούν και σημαντικά στοιχεία που συμβάλουν τόσο στην συγκεκριμένη έρευνα όσο και σε μελλοντικές. Αξίζει να σημειωθεί, ότι συμβάλει στην εμπάθυνση και στην κατανόηση των βασικών στοιχείων της βιβλιογραφίας – σχετικά με την ανθεκτικότητα και την ικανότητα διαχείρισης – εξετάζει βασικά χαρακτηριστικά των ηγετών που αποδεικνύονται καθοριστικά για την πορεία μιας επιχείρησης αλλά επισημαίνονται και στοιχεία που μπορούν να προσφέρουν έμπνευση και βοήθεια για τους επιχειρηματίες, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις επικείμενες κρίσεις. Νέα ευρήματα, όπως η κλαδική προσέγγιση μιας κρίσης, η διατήρηση επιχειρήσεων 4<sup>ης</sup> γενιάς ή ότι νέοι και μορφωμένοι άνθρωποι τείνουν να ενασχοληθούν με τον πρωτογενή τομέα αποτελούν πηγή έμπνευσης για περαιτέρω έρευνες που θα ενισχύσουν περαιτέρω την ήδη πλούσια βιβλιογραφία, θα χαρίσουν νέα δεδομένα στην ερευνητική κοινότητα και θα αποτελέσουν πηγή γνώσεων και έμπνευσης για τον εκάστοτε επιχειρηματία.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

### Ελληνόγλωσσες

Γεωργόπουλος, Α. (2015), « Διαχείριση κρίσεων και management εξυγίανσης.» Σε Α. Γεωργόπουλος. « Αναδιοργάνωση και μανάτζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις» Ανακτήθηκε από: <http://hdl.handle.net/11419/1654> (Πρόσβαση στις 19/12/2021)

Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, Πρόγραμμα διά βίου εκπαίδευσης Ερμειόν 2, Διοίκηση της Μικρής Οικογενειακής Εμπορικής Επιχείρησης, Αθήνα 2014

Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 6η Μαΐου 2003, κοινοποιηθείσα υπό τον αριθμό E(2003) 1422] (EE L 124, 20-5-2003)

Ζάρα, Σ., (2011), «Οι Οικογενειακές Επιχειρήσεις Στην Ελλάδα και η Κερδοφορία τους», Ανώτατο Τεχνολογικό Ίδρυμα Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής

Ιωαννίδης, Ρ., Κολλυριώτης, Δ., (2020), «Η επιχειρηματική ανθεκτικότητα απαιτεί νοοτροπία αντιμετώπισης κρίσεων», KPMG, Ανακτήθηκε από: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cy/pdf> (Πρόσβαση στις 21/12/2021)

Κεφαλάς Α. «Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία». Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2008.

Μπουραντάς, Α., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., Ρεκλείτης, Π., (1999), « Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών», Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων.

ΣΕΒ (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών) (2017), «Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα-Μέρος Α: Συμβολή στην οικονομία, εξελίξεις και προκλήσεις», ΕΥ, Αθήνα.

Σερετίδου, Δ. (2012), «Οικονομική κρίση στην Ελλάδα: Πως φτάσαμε και που πάμε;», Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Σερδάρης, Π., (2003), « Η ψυχολογία της προσωπικότητας» Θεσσαλονίκη: University studio press.

Στόγιας, Γ. (2009), «Crisis Management, Μια προσέγγιση στη διεθνή χρηματοπιστωτική κρίση του 2008» ΤΕΙ Θεσ/νίκης, Ανακτήθηκε από <https://doi.org/10.1108/09653560911003714> (πρόσβαση στις 19/12/2021)

Χολέβα, Ε. (2009), «Επιστροφή στις οικογενειακές επιχειρήσεις», Ανακτήθηκε από <http://www.e-erevna.gr/portal/story.aspx?ID=61156> (πρόσβαση στις 19/12/2021)

## Ξενόγλωσσες

Aldrich, H. E. & Cliff, J. E., (2003), «The pervasive effects of family /entrepreneurship: Toward a family embedendness perspective», *Journal of Business Venturing*, 18: 573-596.

Amann, B., & Jaussaud, J., (2012) «Family and non-family business resilience in an economic downturn», *Asia Pacific Business Review*, 18:2, 203-223, available at: <https://doi.org/10.1080/13602381.2010.5370571>, (access: 21/12/2021)

Beech, N., Devins, D., Gold, J., & Beech, S. (2020). In the family way: an exploration of family business resilience. *International Journal of Organizational Analysis*.

Bundy, J., & Pfarrer, M. D. (2015), «A burden of responsibility: The role of social approval at the onset of a crisis», *The Academy of Management Review*, 40(3), 345–369, available at: <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0027> (access: 19/12/2021)

Burnard Kevin & Ran Bhamra (2011): Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses, *International Journal of Production Research*,

Calabro, A., Frank, H., Minichilli A., Suess-Reyes, J., (2021), «Business families in times of crises: The backbone of family firm resilience and continuity», *Journal of Family Business Strategy*, available at: [www.elsevier.com/locate/jfbs](http://www.elsevier.com/locate/jfbs) (access: 21/12/2021)

Camara, D., Nikaiein, N. (2017), «Wireless Public Safety Networks 3», ISTE Press – Elsevier.

Carney, A., Jorden, A., (1993), «Prepare for Business-Related Crises», available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Prepare-for-Business-Related-Crises-Carney-Jorden/ebeded6f6d8e9de57a02f6162ef3b2cd16d8c688> (access: 21/12/2021)

Carsrud, A. L., & Brannback, M. (2011), «Understanding family firms: Case studies on the management of crises, uncertainty and change», *Springer Briefs in Business 2*. New York/ Dordrecht/Heidelberg/London: Springer.

Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011), « Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance», *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5, 307–326.

Christensen-Salem, A., Mesquita, L. F., Hashimoto, M., Hom, P. W., & Gomez-Mejia, L. R. (2021), « Family firms are indeed better places to work than non-family firms! Socioemotional wealth and employees' perceived organizational caring», *Journal of Family Business Strategy*, Article 100412.

Coombs, W. T., (2007), «Crisis Management and Communications», available at: <http://195.130.87.21:8080/dspace/bitstream/123456789/96/1/Crisis%20management%20and%20communications%20Coombs.pdf>, (access: 21/12/2021)

Cunningham, J., Seaman, C., & McGuire, D. (2016), «Knowledge sharing in small family firms: A leadership perspective. *Journal of Family Business Strategy*», 7(1), 34–46.



- Dannenmann, S., Basher, R. (2006), « Early warning systems in the context of disaster risk management» *Entwicklung & Ländlicher Raum*, 40(2), 23-25
- Fink, S. (1986). «Crisis management: Planning for the inevitable». New York, N.Y: American Management Association.
- Glaesser, D., (2006), «Crisis Management in the Tourism Industry» , Netherlands: Elsevier. (p. 171-177)
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011), «The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms», *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.
- Handler, W.C., (1989), « Methodological issues and considerations in studying family businesses», *Family business review*, 2 (3), 257– 276.
- Hutchins, H. M. (2008), « What does HRD know about organizational crisis management? Not Enough!», *Advances in Developing Human Resources*. (20) 10, pp. 1-11.
- Kantur, D., & Say, A. I. (2015). Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3).
- Kim, Y., Cha, H., & Kim, J. R. (2008). Developing a Crisis Management Index: Applications in South Korea. *Journal of Public Relations Research*, 20(3), 328–355. doi:10.1080/10627260801962962
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020), « The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis», *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067–1092.
- Lee, S. H., Phan, P. H., & Ding, H. B. (2016), «A theory of family employee involvement during resource paucity», *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 160–166.
- Litz, R.A. (1995), « The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business*», First published: June 1995, available at : <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00071>. (access 19/12/2021)
- Lumpkin, E.A., Marshall, K.L. & Nelson, A.M. (2010), «The cell biology of touch», *J. Cell Biol*, 191:237–248
- McMullan, C. (1997), « Crisis: When does a Molehill become a mountain? *Disaster Prevention and Management*», *An International Journal*, Vol. 6 Issue: 1, pp.4-10, DOI: 10.1108/09653569710162406
- McNeil, W. & Topping, K. (2007), «Crisis management in schools: Evidencebased prevention», *Journal of Educational Inquiry*, 7 (1), 64-94
- Moore K., (2009), «Paradigms and theory building in the domain of business families», *Family Business Review*, 22.

Reeves, M., Deimler, M., (2011), «Adaptability: The New Competitive Advantage», Harvard Business Review, available at: <https://hbr.org/2011/07/adaptability-the-new-competitive-advantage> (access: 21/12/2021)

Rogoff, E. G., & Heck, R. K. Z., (2003). «Evolving research in entrepreneurship and family business: recognizing family as the oxygen that feeds the fire of entrepreneurship». Journal of Business Venturing, 18, 559-556.

Rosenblatt, P.C., de Mik, L., Anderson, R.M., and Johnson, P.A., (1985), « The family in business», San Francisco, CA: Jossey –Bass.

Salvato, C., Sargiacomo, M., Amore, M. D., & Minichilli, A. (2020), «Natural disaster As a source of entrepreneurial opportunity: Family business resilience after an earthquake» Strategic Entrepreneurship Journal, 14 (4), 594-615.

Sirmon, D.G.,& Hitt, M. A., (2003), « Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. Entrepreneurship Theory and practice» 27(4), 339-358.

Thornton, G., (2020), «Μελέτη επίδρασης του Covid-19 στις ελληνικές επιχειρήσεις & στην ελληνική οικονομία», available at: <https://www.grant-thornton.gr/insights/article/surveycoronavirus-greek-economy-gr/>, και [https://www.grant-thornton.gr/globalassets/\\_markets\\_/grc/media/pdfs/covid-19-impact\\_final.pdf](https://www.grant-thornton.gr/globalassets/_markets_/grc/media/pdfs/covid-19-impact_final.pdf) (access: 21/12/2021).

Zahra, S. A. (2005), «Entrepreneurial risk taking in family firms», Family Business Review, 18, 23-40.

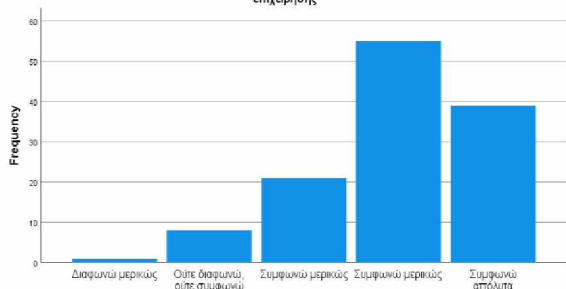
Zellweger, T., (2005), «Total value towards the true value of family firms», Munich: European Academy of Management Conference

# Παράρτημα Α

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ

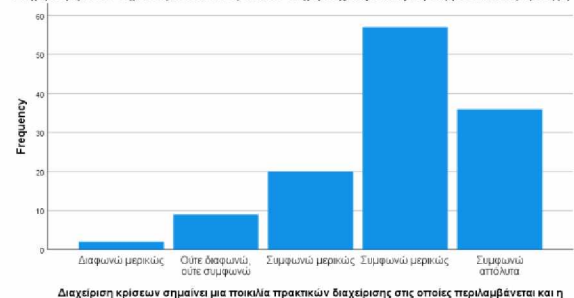
Στα ακόλουθα διαγράμματα παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις σχετικά με το αν οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την σημαντικότητα της διαχείρισης κρίσεων και αν έχουν λάβει μέτρα, ώστε να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε κρίση.

Για τη διαχείριση κρίσεων, δίνουμε προτεραιότητα στο να χτίσουμε καλή φήμη και αξιοπιστία για το κέρδος της επιχείρησής



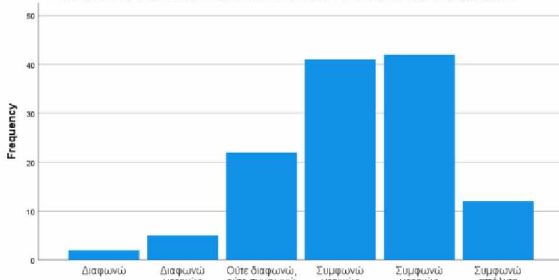
Για τη διαχείριση κρίσεων, δίνουμε προτεραιότητα στο να χτίσουμε καλή φήμη και αξιοπιστία για το κέρδος της επιχείρησής

Διαχείριση κρίσεων σημαίνει μια ποικιλία πρακτικών διαχείρισης στις οποίες περιλαμβάνεται και η πρόληψη



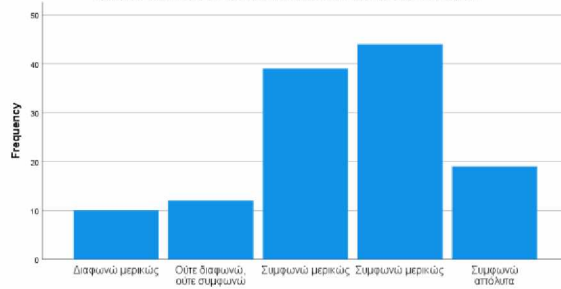
Διαχείριση κρίσεων σημαίνει μια ποικιλία πρακτικών διαχείρισης στις οποίες περιλαμβάνεται και η πρόληψη

Γνωρίζω όλους τους τύπους των κρίσεων που μπορούν να συμβούν στην επιχείρησή μου



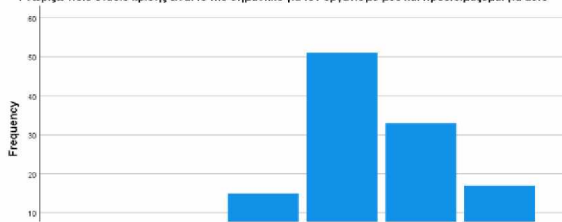
Γνωρίζω όλους τους τύπους των κρίσεων που μπορούν να συμβούν στην επιχείρησή μου

Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή οικονομική κρίση

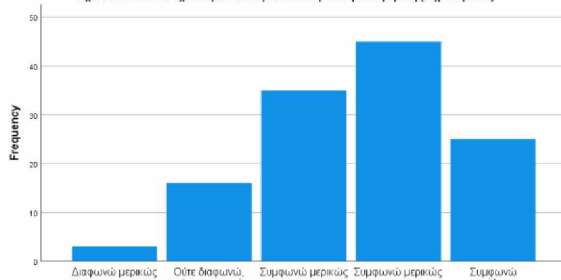


Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή οικονομική κρίση

Γνωρίζω ποιο στάδιο κρίσης είναι το πιο σημαντικό για τον οργανισμό μου και προετοιμάζομαι για αυτό

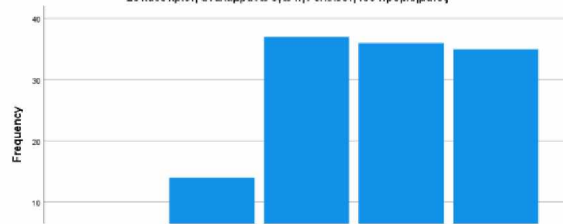


Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια κλιματική κρίση (π.χ. παγωινιά)

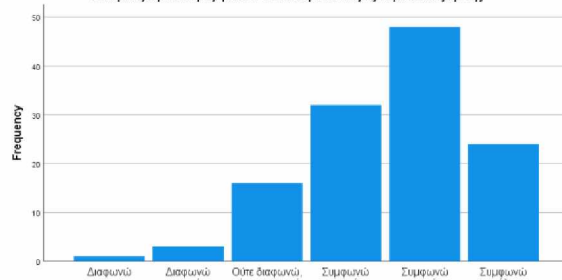


Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια κλιματική κρίση (π.χ. παγωινιά)

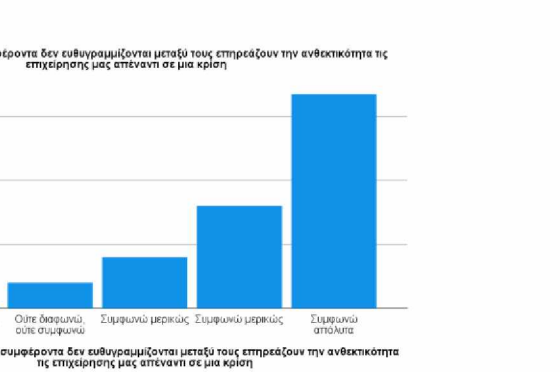
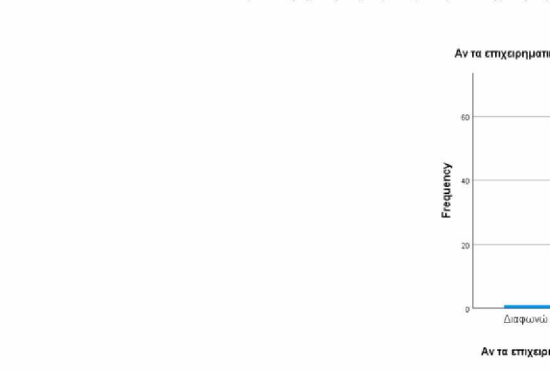
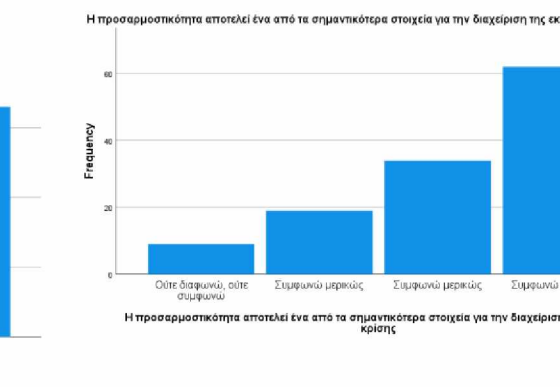
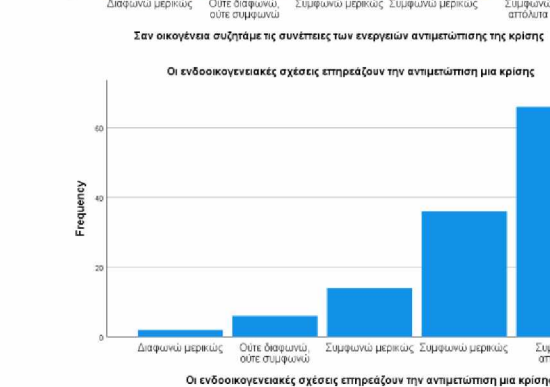
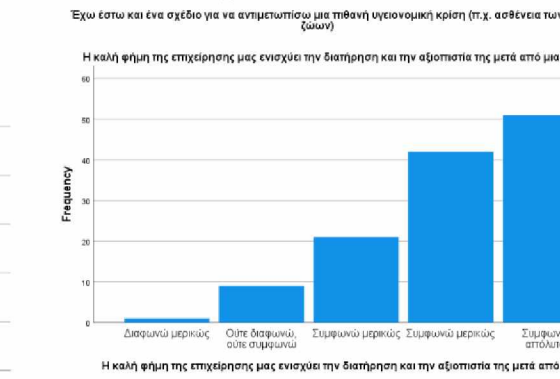
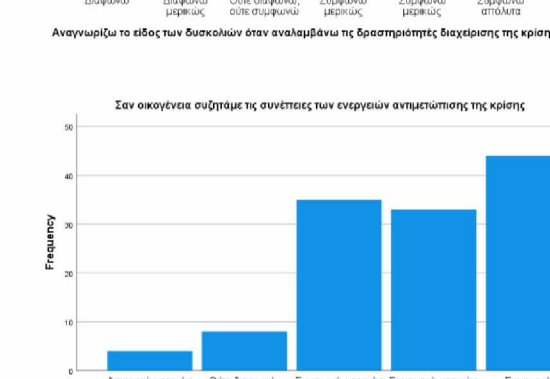
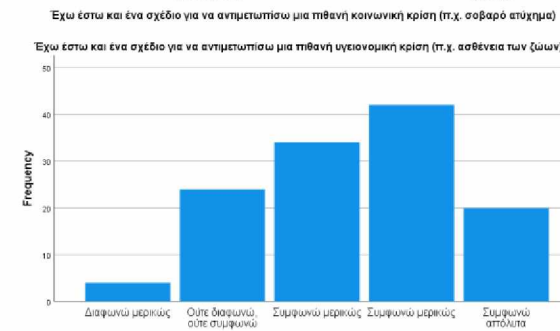
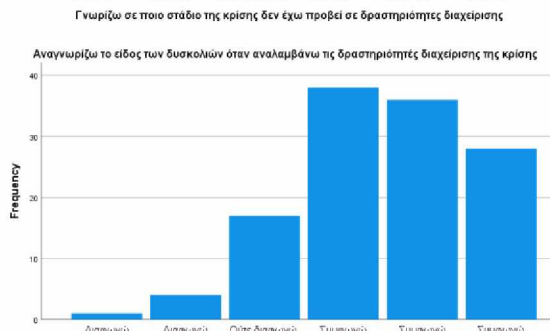
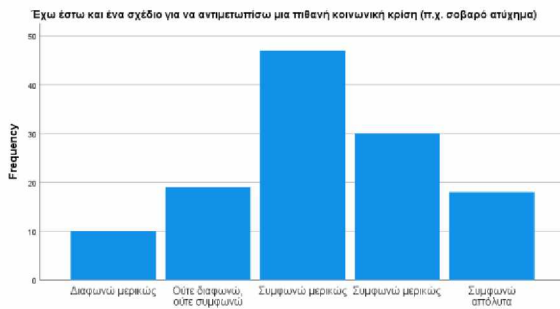
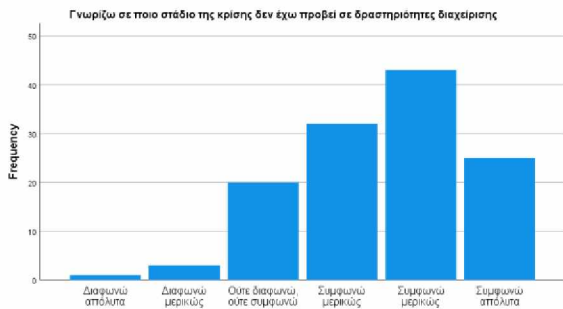
Σε κάθε κρίση αναλαμβάνω εγώ την επίλυση του προβλήματος



Αποφασίζουμε όλοι μαζί για το τι να κάνουμε σε όλες τις περιπτώσεις κρίσης



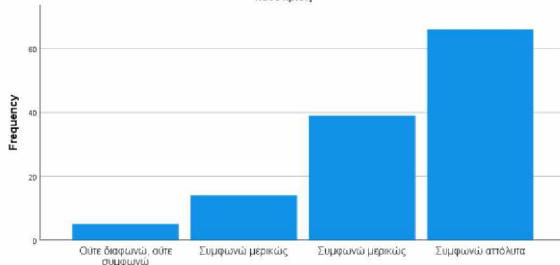
Αποφασίζουμε όλοι μαζί για το τι να κάνουμε σε όλες τις περιπτώσεις κρίσης



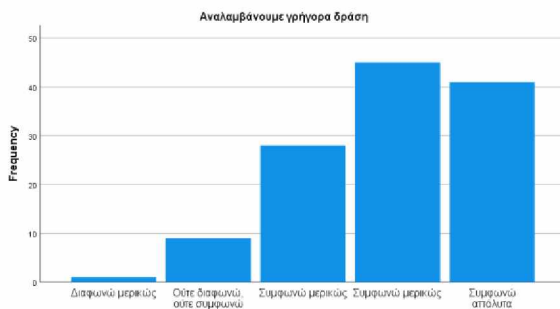


Στα ακόλουθα διαγράμματα παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις σχετικά με την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεών τους.

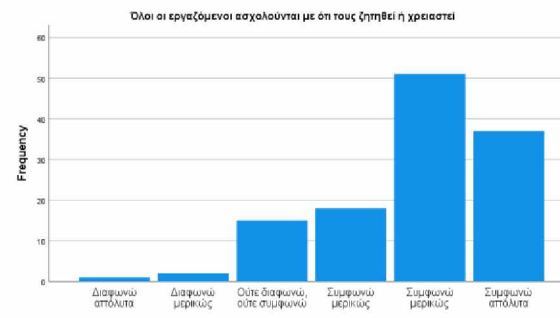
Η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών δημιουργεί βαθιά προσδοκία και ενώνει την επιχείρησή μας απέναντι σε κάθε κρίση



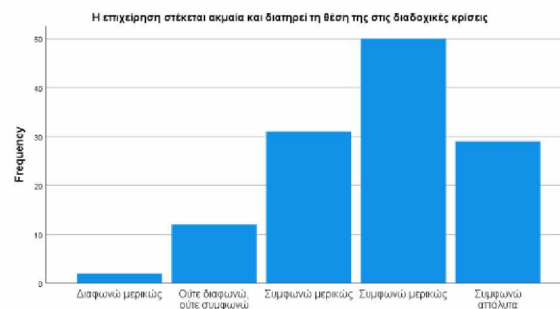
Η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών δημιουργεί βαθιά προσδοκία και ενώνει την επιχείρησή μας απέναντι σε κάθε κρίση



Αναλαμβάνουμε γρήγορα δράση

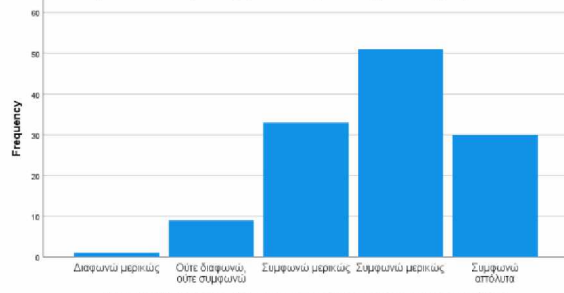


Όλοι οι εργαζόμενοι ασχολούνται με ό,τι τους ζητηθεί ή χρειαστεί



Η επιχείρησή μας στέκεται ακριαία και διατηρεί τη θέση της στις διαδοχικές κρίσεις

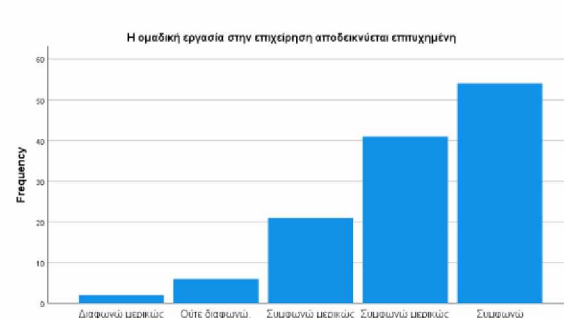
Είμαστε ευέλικτοι στην ανάληψη των απαιτούμενων ενεργειών όταν χρειάζεται



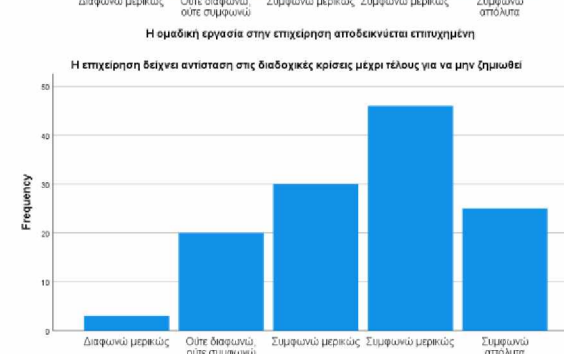
Είμαστε ευέλικτοι στην ανάληψη των απαιτούμενων ενεργειών όταν χρειάζεται



Αναπτύσσουμε εναλλακτικές λύσεις για να επωφεληθούμε από τις αρνητικές συνθήκες

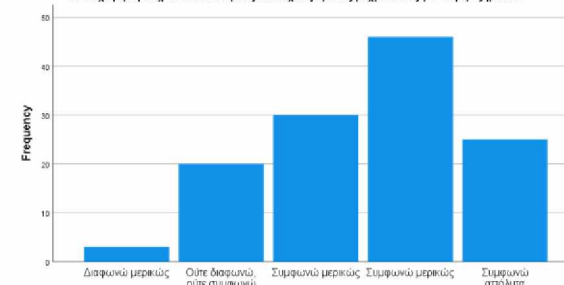


Η ομαδική εργασία στην επιχείρησή μας αποδεικνύεται επιτυχημένη

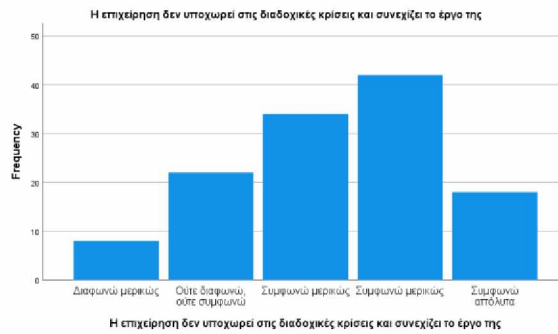


Η ομαδική εργασία στην επιχείρησή μας αποδεικνύεται επιτυχημένη

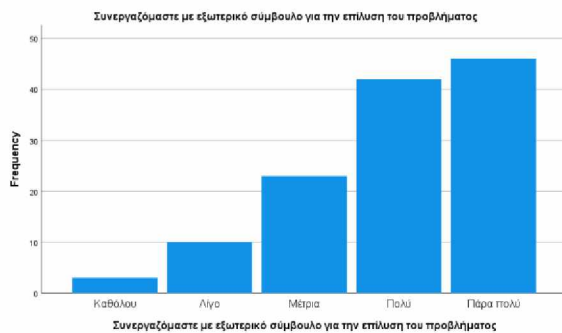
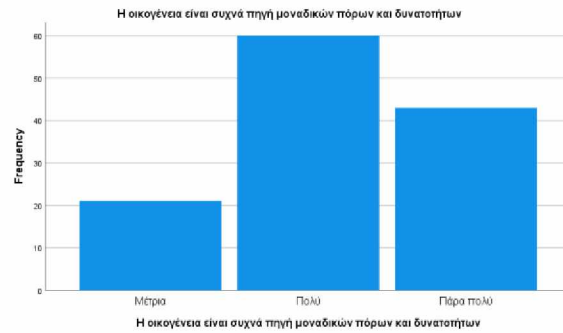
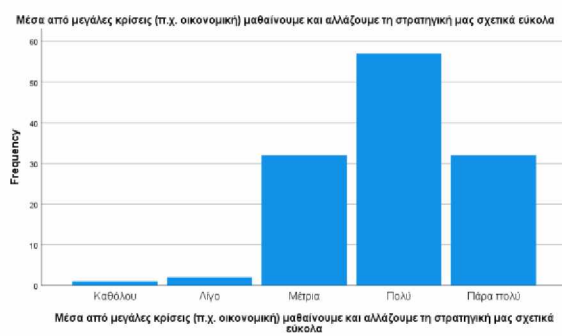
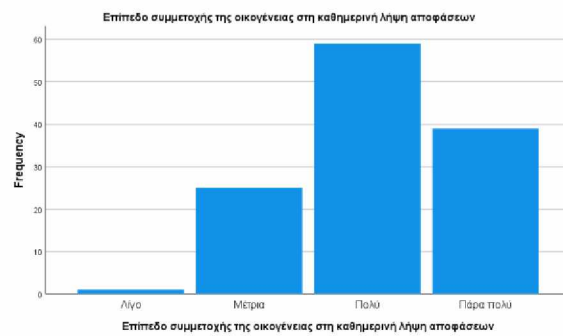
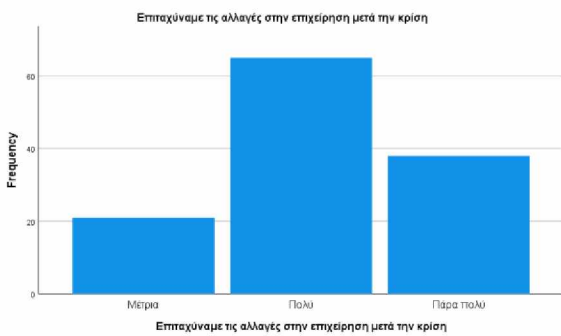
Η επιχείρησή μας δείχνει αντίσταση στις διαδοχικές κρίσεις μέχρι τέλους για να μην ζημιωθεί

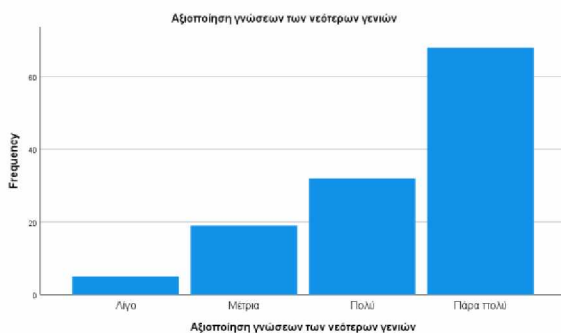
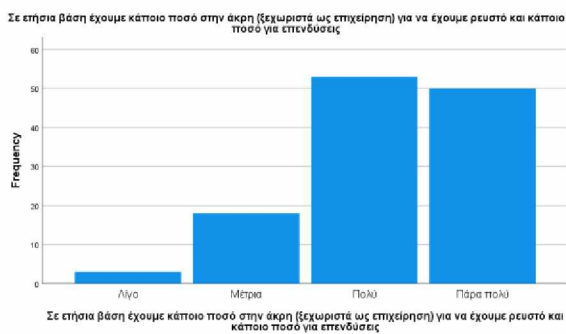
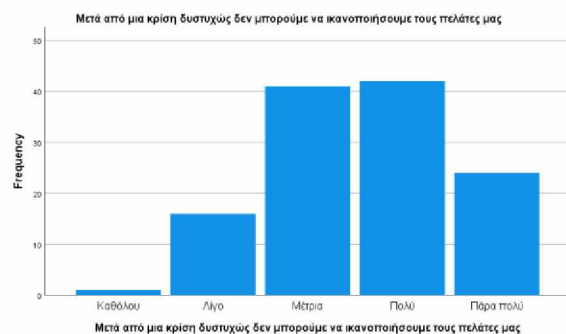
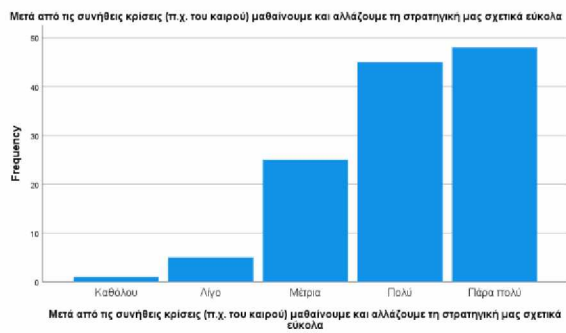
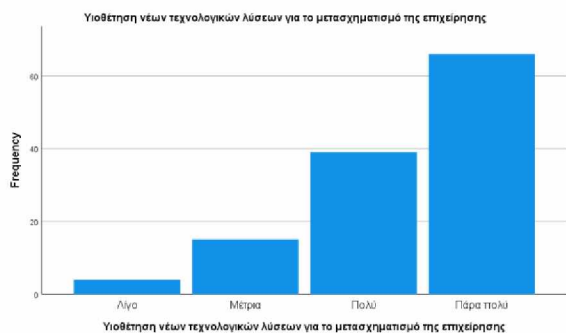


Η επιχείρησή μας δείχνει αντίσταση στις διαδοχικές κρίσεις μέχρι τέλους για να μην ζημιωθεί



Στα ακόλουθα διαγράμματα παρουσιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις σχετικά με τις στρατηγικές που αξιοποίησαν οι επιχειρήσεις για τη διαχείριση κρίσεων.





## Παράρτημα Β

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί το κύριο ερευνητικό μέσο στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας, που υποβάλλεται στο Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Επιχειρηματικότητα» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, με τίτλο «**Η ανθεκτικότητα των πολύ μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων στις διαδοχικές κρίσεις**». Θα εκτιμούσαμε αν αφιερώνατε μερικά λεπτά από τον χρόνο σας για να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο, συμβάλλοντας στην επιτυχία της παρούσας έρευνας.

Τα δεδομένα των ερωτηματολογίων που θα συλλεχθούν, είναι αυστηρά ανώνυμα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και δεν θα δημοσιοποιηθούν για οποιοδήποτε λόγο, βάσει του Ν. 2472/97 «Περί προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα»

Η φοιτήτρια

Η επιβλέπουσα καθηγήτρια

Αικατερίνη Αναστασία Κοσμίδου

Γλυκερία Καραγκούνη

#### A' Μέρος

Επιλέξτε από τις παρακάτω επιλογές ποιες σας αντιπροσωπεύουν, βάζοντας ένα ✓

#### Κρίσεις που επηρέασαν την επιχείρησή σας τα τελευταία 20 χρόνια: \*

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Οικονομική κρίση από το 2008 και μετά | <input type="checkbox"/> Πανδημία   |
| <input type="checkbox"/> Οικονομικές κρίσεις πριν το 2008      | <input type="checkbox"/> Ασθένειες των ζώων                                   |
| <input type="checkbox"/> Πόλεμος                               | <input type="checkbox"/> Μόλυνση λόγω περιβάλλοντος ( π.χ. μόλυνση νερού)     |
| <input type="checkbox"/> Εγκληματικότητα                       | <input type="checkbox"/> Ξαφνικός θάνατος                                     |
| <input type="checkbox"/> Παγωσιά                               | <input type="checkbox"/> Σοβαρό ατύχημα                                       |
| <input type="checkbox"/> Ξηρασία                               | <input type="checkbox"/> Ξαφνική έλλειψη προσωπικού (π.χ. κλειστά σύνορα κοκ) |
| <input type="checkbox"/> Πλημμύρα                              | <input type="checkbox"/> Ελαττωματικά προϊόντα                                |
| <input type="checkbox"/> Πυρκαγιά                              | <input type="checkbox"/> Ελαττωματική πρώτη ύλη                               |
| <input type="checkbox"/> Σεισμός                               |   |

Κάποια συνέπεια της κλιματικής αλλαγής:

Άλλο.....

.....

.....

.....

Σοβαρό ανθρώπινο λάθος (αναφέρετε...

.....)

Κακή διαχείριση που οδήγησε την επιχείρηση σε ζημία ή ακόμα και σε ολική καταστροφή

Παρακαλείσθε να δηλώσετε το βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις (όπου το 1=διαφωνώ απόλυτα και όπου 7= συμφωνώ απόλυτα)

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ μερικώς	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1. Για τη διαχείριση κρίσεων, δίνουμε προτεραιότητα στο να χτίσουμε καλή φήμη και αξιοπιστία για το κέρδος της επιχείρησης: *	1	2	3	4	5	6	7
2. Διαχείριση κρίσεων σημαίνει μια ποικιλία πρακτικών διαχείρισης στις οποίες περιλαμβάνεται και η πρόληψη: *	1	2	3	4	5	6	7
3. Γνωρίζω όλους τους τύπους των κρίσεων που μπορούν να συμβούν στην επιχείρησή μου:*	1	2	3	4	5	6	7
4. Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή οικονομική κρίση: *	1	2	3	4	5	6	7
5. Γνωρίζω ποιο στάδιο κρίσης είναι το πιο σημαντικό για τον οργανισμό μου και προετοιμάζομαι για αυτό: *	1	2	3	4	5	6	7
6. Σε κάθε κρίση αναλαμβάνω εγώ την επίλυση του προβλήματος: *	1	2	3	4	5	6	7
7. Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια κλιματική κρίση (π.χ. παγωνιά): *	1	2	3	4	5	6	7
8. Αποφασίζουμε όλοι μαζί για το τι να κάνουμε σε όλες τις περιπτώσεις κρίσης:*	1	2	3	4	5	6	7
9. Γνωρίζω σε ποιο στάδιο της κρίσης δεν έχω προβεί σε δραστηριότητες διαχείρισης: *	1	2	3	4	5	6	7

10. Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή κοινωνική κρίση (π.χ. σοβαρό ατύχημα): *	1	2	3	4	5	6	7
11. Αναγνωρίζω το είδος των δυσκολιών όταν αναλαμβάνω τις δραστηριότητες διαχείρισης της κρίσης: *	1	2	3	4	5	6	7
12. Έχω έστω και ένα σχέδιο για να αντιμετωπίσω μια πιθανή υγειονομική κρίση (π.χ. ασθένεια των ζώων): *	1	2	3	4	5	6	7
13. Σαν οικογένεια συζητάμε τις συνέπειες των ενεργειών αντιμετώπισης της κρίσης:*	1	2	3	4	5	6	7
14. Η καλή φήμη της επιχείρησής μας ενισχύει την διατήρηση και την αξιοπιστία της μετά από μια κρίση:*	1	2	3	4	5	6	7
15. Η προσαρμοστικότητα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για την διαχείριση της εκάστοτε κρίσης:*	1	2	3	4	5	6	7
16. οι ενδοοικογενειακές σχέσεις επηρεάζουν την αντιμετώπιση μια κρίσης:*	1	2	3	4	5	6	7
17. Αν τα επιχειρηματικά συμφέροντα των μελών δεν ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους, επηρεάζουν την ανθεκτικότητα τις επιχείρησής μας απέναντι σε μια κρίση:*	1	2	3	4	5	6	7
18. Η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών δημιουργεί βαθιά προσδοκία και ενώνει την επιχείρησή μας απέναντι σε κάθε κρίση:*	1	2	3	4	5	6	7
19. Σαν οικογενειακή επιχείρηση πετυχαίνουμε τον εντοπισμό διαφορετικών λύσεων: *	1	2	3	4	5	6	7
20. Είμαστε ευέλικτοι στην ανάληψη των απαιτούμενων ενεργειών όταν χρειάζεται: *	1	2	3	4	5	6	7
21. Αναλαμβάνουμε γρήγορα δράση: *	1	2	3	4	5	6	7
22. Αναπτύσσουμε εναλλακτικές λύσεις για να επωφεληθούμε από τις αρνητικές συνθήκες: *	1	2	3	4	5	6	7
23. Όλοι οι εργαζόμενοι ασχολούνται με ότι τους ζητηθεί ή χρειαστεί: *	1	2	3	4	5	6	7

24. Η ομαδική εργασία στην επιχείρηση αποδεικνύεται επιτυχημένη: *	1	2	3	4	5	6	7
25. Η επιχείρηση στέκεται ακμαία και διατηρεί τη θέση της στις διαδοχικές κρίσεις: *	1	2	3	4	5	6	7
26. Η επιχείρηση δείχνει αντίσταση στις διαδοχικές κρίσεις μέχρι τέλους για να μην ζημιωθεί: *	1	2	3	4	5	6	7
27. Η επιχείρηση δεν υποχωρεί στις διαδοχικές κρίσεις και συνεχίζει το έργο της: *	1	2	3	4	5	6	7

Παρακαλείσθε να δηλώσετε το βαθμό συμφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις (όπου το 1= Καθόλου και όπου 5= Πάρα πολύ)

	<u>Καθόλου</u>	<u>Λίγο</u>	<u>Μέτρια</u>	<u>Πολύ</u>	<u>Πάρα πολύ</u>
1. Επιταχύνουμε τις αλλαγές στην επιχείρηση μετά την κρίση:*	1	2	3	4	5
2. Επίπεδο συμμετοχής της οικογένειας στη καθημερινή λήψη αποφάσεων:*	1	2	3	4	5
3. Μέσα από μεγάλες κρίσεις (π.χ. οικονομική) μαθαίνουμε και αλλάζουμε τη στρατηγική μας σχετικά εύκολα:*	1	2	3	4	5
4. Η οικογένεια είναι συχνά πηγή μοναδικών πόρων και δυνατοτήτων:*	1	2	3	4	5
5. Έχουμε δημιουργήσει νέα προϊόντα ή μπήκαμε σε νέες αγορές μετά από κάποια κρίση:*	1	2	3	4	5



6. Συνεργαζόμαστε με εξωτερικό σύμβουλο για την επίλυση του προβλήματος:*	1	2	3	4	5
7. Μετά από μια κρίση δυστυχώς δεν μπορούμε να ικανοποιήσουμε τους πελάτες μας:*	1	2	3	4	5
8. Αξιοποίηση γνώσεων των νεότερων γενιών:*	1	2	3	4	5
9. Υιοθέτηση νέων τεχνολογικών λύσεων για το μετασχηματισμό της επιχείρησης: *	1	2	3	4	5
10. Μετά από τις συνήθεις κρίσεις (π.χ. του καιρού) μαθαίνουμε και αλλάζουμε τη στρατηγική μας σχετικά εύκολα:*	1	2	3	4	5
11. Σε ετήσια βάση έχουμε κάποιο ποσό στην άκρη (ξεχωριστά ως επιχείρηση) για να έχουμε ρευστό και κάποιο ποσό για επενδύσεις:*	1	2	3	4	5

## B' Μέρος - Δημογραφικές ερωτήσεις

### ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ-ΗΓΕΤΗ

Επιλέξτε από τις παρακάτω επιλογές ποιες σας αντιπροσωπεύουν, βάζοντας ένα ✓

Έδρα δραστηριοποίησης σας:	Επιλέξτε το κατάλληλο πλαίσιο
Δήμος Κοζάνης	<input type="checkbox"/>
Δήμος Βοΐου	<input type="checkbox"/>
Δήμος Εορδαίας	<input type="checkbox"/>
Δήμος Σερβίων	<input type="checkbox"/>
Δήμος Βελβεντού	<input type="checkbox"/>



Ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης την τελευταία χρονιά κυμαίνεται σε:

<50.000 €    51.000-99.000 €    100.000 €- 150.000    >150.000 €

**Αναφέρατε αν θέλετε τον ακριβή κύκλο εργασιών σας:**

2020 .....

2021 .....

Έτος ίδρυσης:.....

**Είστε οικογενειακή επιχείρηση: \***

1ης γενιάς (εσείς την δημιουργήσατε);

2ης γενιάς (των γονιών σας);

3ης γενιάς (των παππούδων);

4ης γενιάς (των προ- παππούδων);

πάνω από 4<sup>η</sup> γενιά (πριν από τους προ-παππούδες);

**Ποιος είναι ο κλάδος δραστηριοποίησης της επιχείρησης σας;\***

Αγροκτηνοτροφία

Κτηνοτροφία

**Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων σας;**

Ανδρες    Γυναίκες

**Πόσοι εργαζόμενοι είναι μέλη της οικογένειας**

Ανδρες    Γυναίκες

**Κατά μέσο όρο την τελευταία 3ετία:**

**A. Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας σας έχει:**  Μειωθεί  Είναι σταθερός  Έχει αυξηθεί

**B. Τα κέρδη της εταιρείας σας έχουν:**  Μειωθεί  Είναι σταθερά  Έχει αυξηθεί

Ο αρχηγός της επιχείρησης:

**Φύλο:** Άνδρας  Γυναίκα  Δεν απαντώ

**Ηλικιακή ομάδα:** 18-30  31-44  45-60  61 και άνω

Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο;	Επιλέξτε το κατάλληλο πλαίσιο
Απόφοιτος/η Δημοτικού	<input type="checkbox"/>
Απόφοιτος/η Λυκείου	<input type="checkbox"/>
Κάτοχος τίτλου Προπτυχιακών σπουδών (BA)	<input type="checkbox"/>
Κάτοχος τίτλου Μεταπτυχιακών σπουδών (MSc)	<input type="checkbox"/>
Κάτοχος τίτλου Διδακτορικών σπουδών (PhD)	<input type="checkbox"/>

Ο εκπρόσωπος που απαντάει το ερωτηματολόγιο (απαραίτητο να είναι μέλος της οικογένειας)

**Φύλο:** Άνδρας  Γυναίκα  Δεν απαντώ

**Ηλικιακή ομάδα:** 18-30  31-44  45-60  61 και άνω

Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο;	Επιλέξτε το κατάλληλο πλαίσιο
Απόφοιτος/η Δημοτικού	<input type="checkbox"/>
Απόφοιτος/η Λυκείου	<input type="checkbox"/>
Κάτοχος τίτλου Προπτυχιακών σπουδών (BA)	<input type="checkbox"/>
Κάτοχος τίτλου Μεταπτυχιακών σπουδών (MSc)	<input type="checkbox"/>
Κάτοχος τίτλου Διδακτορικών σπουδών (PhD)	<input type="checkbox"/>

Σας ευχαριστώ για την συνεργασία!