



IN.EM.Y. - ΕΣΕΕ

ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΣΣΕ

Παραδοτέο 1.1.1: Μελέτη ανάλυσης του χάσματος μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης διαδοχής / μεταβίβασης και διερεύνηση των παραμέτρων και εμποδίων που καθυστερούν τη γεφύρωσή του στην εμπορική επιχείρηση

Δράσεις ενίσχυσης του ρόλου της Ε.Σ.Ε.Ε. για τη διευκόλυνση της διαδοχής στον Ελληνικό Εμπορικό κλάδο

ΑΝΑΔΟΧΟΣ

DBC ▲ diadikasia

Απρίλιος 2022



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,
Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση
Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



IN.EM.Y. - ΕΣΣΕ
ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΣΣΕ



Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....	4
2. Μεθοδολογικά Εργαλεία Συμβούλου	5
2.1 Ανάλυση SWOT	5
2.2 Ανάλυση PESTEL	7
2.3 Μεθοδολογία GAP ANALYSIS	8
2.4 Εργαλείο Μέτρησης και Αξιολόγησης της Απόδοσης: Balanced Scorecard	10
2.5 Εργαλεία και τεχνικές υλοποίησης	14
3. Η διαδοχή ως επιχειρησιακή πρακτική διατήρησης της επιχειρηματικότητας	17
4. Η διαδικασία της διαδοχής / μεταβίβασης.....	20
4.1 Τα στάδια της διαδοχής / μεταβίβασης.....	20
4.2 Τα είδη της διαδοχής / μεταβίβασης.....	21
4.3 Οι προκλήσεις του μοντέλου μεταβίβασης επιχειρήσεων	24
5. Η υφιστάμενη κατάσταση του θεσμού της διαδοχής / μεταβίβασης στην Ελλάδα ...	28
5.1 Η έρευνα του EOMMEX για τη διαδοχή στις ΜΜΕ.....	28
5.2 Η έρευνα της ΕΣΕΕ για τη διαδοχή στον εμπορικό κλάδο	35
5.4 Διπλωματική εργασία του Τριανταφυλλίδη για τη μετάβαση από γενιά σε γενιά στις ελληνικές ΜΜΕ	49
5.5 Διπλωματική εργασία της Βουρεξάκη για τη διαδοχή σε επιχειρήσεις του Ηρακλείου	55
5.6 Η έρευνα της Γ.Γ. Βιομηχανίας για τη διαδοχή στην Ελλάδα	66
6. Παράγοντες που ευνοούν ή δυσχεραίνουν τον θεσμό της διαδοχής.....	83
6.1 Η ορθή επιλογή διαδόχων.....	84
6.2 Ο βαθμός προετοιμασίας του διαδόχου	87
6.3. Συναισθηματικά και ψυχολογικά προβλήματα που ανακύπτουν κατά τη διαδικασία της μεταβίβασης	88
6.4 Ο έγκαιρος προγραμματισμός	90
6.5 Η αντιστοίχιση προτιμήσεων	93
6.6 Συγκρούσεις μεταξύ ιδιοκτητών και διαδόχων	93
6.7 Ελλιπής συνεργασία και προετοιμασία του αγοραστή	95
6.8 Το μέγεθος της επιχείρησης.....	95
6.9 Το ιστορικό της επιχείρησης	96

6.10 Οι προσωπικότητες των ιδιοκτητών και των διαδόχων	96
6.11 Εξωγενείς μεταβλητές που επηρεάζουν τη διαδικασία της διαδοχής / μεταβίβασης	97
7. Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία διαδοχής σύμφωνα με έρευνες στην Ελλάδα	101
8. Συμπεράσματα	113
Βιβλιογραφία.....	122

1. Εισαγωγή

Η εταιρεία «DIADIKASIA BUSINESS CONSULTING ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ» με διακριτικό τίτλο «DBC» (Σύμβουλος) σύμφωνα με την από 15 Φεβρουαρίου 2022 υπογραφείσα σύμβαση, έχει αναλάβει και υλοποιεί για λογαριασμό του «Ινστιτούτου Εμπορίου και Υπηρεσιών (ΙΝ.ΕΜ.Υ./Ε.Σ.Ε.Ε.)» το έργο «Δράσεις ενίσχυσης του ρόλου της Ε.Σ.Ε.Ε. για τη διευκόλυνση της διαδοχής στον Ελληνικό Εμπορικό κλάδο».

Το έργο στοχεύει στην παροχή συμβουλών σε θέματα ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, στο πλαίσιο της ενταγμένης Πράξης με τίτλο: «Δράσεις ενίσχυσης του ρόλου της Ε.Σ.Ε.Ε. για τη διευκόλυνση της διαδοχής στον Ελληνικό Εμπορικό κλάδο».

Αντικείμενο του εν λόγω έργου είναι η υλοποίηση δράσεων μελέτης, ανάλυσης και υποστήριξης της διαδοχής των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, που αποτελεί σημαντική ευρωπαϊκή και εθνική προτεραιότητα για την διατήρηση και ανάπτυξη υφιστάμενων βιώσιμων επιχειρήσεων και των θέσεων εργασίας που αυτές προσφέρουν.

Οι υπηρεσίες του έργου αφορούν στην παροχή συμβουλών σε θέματα ανάπτυξης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σχετικά με:

- Την παρούσα κατάσταση στον τομέα της διαδοχής στη χώρα μας και διεθνώς
- Την ανάλυση του χάσματος μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης διαδοχής / μεταβίβασης
- Την ανάδειξη καλών πρακτικών στην Ελλάδα και στο εξωτερικό για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ομαλής διαδοχής στην εμπορική επιχείρηση.

Ο Σύμβουλος στο πλαίσιο του παρόντος έργου πρόκειται να υλοποιήσει μια σειρά παραδοτέων. Το παρόν παραδοτέο περιλαμβάνει τη μελέτη ανάλυσης του χάσματος μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης διαδοχής / μεταβίβασης και διερεύνηση των παραμέτρων και εμποδίων που καθυστερούν τη γεφύρωσή του στην εμπορική επιχείρηση.

Ως μεταβίβαση επιχείρησης στο πλαίσιο της παρούσας έκθεσης νοείται η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης σε άλλο πρόσωπο ή επιχείρηση που εξασφαλίζει ότι η μεταβιβαζόμενη θα συνεχίσει να υφίσταται και να έχει εμπορική δραστηριότητα.

Αυτό μπορεί να συμβεί στο εσωτερικό της οικογένειας που ελέγχει την επιχείρηση, μέσω της αγοράς της επιχείρησης από τα διευθυντικά στελέχη (πώληση σε διαχειριστές η και εργαζόμενους της επιχείρησης που δεν είναι μέλη της οικογένειας) και μέσω πωλήσεων σε τρίτα πρόσωπα ή σε υφιστάμενες επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των εξαγορών και συγχωνεύσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις πωλούνται ή αγοράζονται με μοναδικό σκοπό τη χρήση του κτιρίου ή της εγκατάστασης, χωρίς τη συνέχιση συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Αυτό δεν μπορεί να θεωρηθεί μεταβίβαση (European Commission, 2012).

2. Μεθοδολογικά Εργαλεία Συμβούλου

Το παρόν παραδοτέο αφορά στην ανάλυση των παραμέτρων εκείνων που ευνοούν ή δυσχεραίνουν τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ της υφιστάμενης κατάστασης στον θεσμό της διαδοχής και στην επιθυμητή κατάσταση. Ιδιαίτερα θα επιχειρηθεί η ταξινόμηση αυτών των παραμέτρων σε ενδογενείς (δηλαδή σε αυτές που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης) και σε εξωγενείς (δηλαδή σε αυτές που απορρέουν από το γενικότερο οικονομικό, θεσμικό, πολιτικό, κοινωνικό περιβάλλον των μικρομεσαίων επιχειρήσεων).

Επιπλέον για τις ανάγκες του παραδοτέου, η Ομάδα Έργου έχει προβεί σε αναζήτηση, καταγραφή και ανάλυση εγχειρημάτων και πρωτοβουλιών που υλοποιήθηκαν ή υλοποιούνται σε εθνικό και διεθνές επίπεδο για την προαγωγή της ομαλής διαδικασίας διαδοχής/μεταβίβασης. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι αναζητήθηκε υλικό σχετικά με την Πράξη «Υποστήριξη δράσεων διαχείρισης της ηλικίας στο ελληνικό εμπόριο» που υλοποίησε η ΕΣΕΕ, το έργο «FAMILY BUSINESS Successful Succession» με το ακρωνύμιο FABUSS στο οποίο συμμετείχε το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών, το έργο «Transfer of Knowledge – Transfer of Human Capital» με το ακρωνύμιο TOK-TOC στο οποίο συμμετείχε το Επιμελητήριο Μικρών και Μεσαίων Βιομηχανιών Αθηνών και το έργο «Enhance the Competitiveness and Sustainability of European SMEs through succession procedures and models» με ακρωνύμιο «Success Road» το οποίο υλοποιεί το Υπουργείο Ανάπτυξης - Γενική Γραμματεία Βιομηχανίας κλπ.

Ειδικότερα, η ομάδα έργου εφάρμοσε μια ευρεία σειρά μεθοδολογικών εργαλείων προκειμένου να εντοπίσει και να αποτυπώσει τις καλές πρακτικές στο πεδίο της διευκόλυνσης της διαδοχής και μεταβίβασης επιχειρήσεων. Τα εργαλεία αυτά παρουσιάζονται στη συνέχεια εκτενώς.

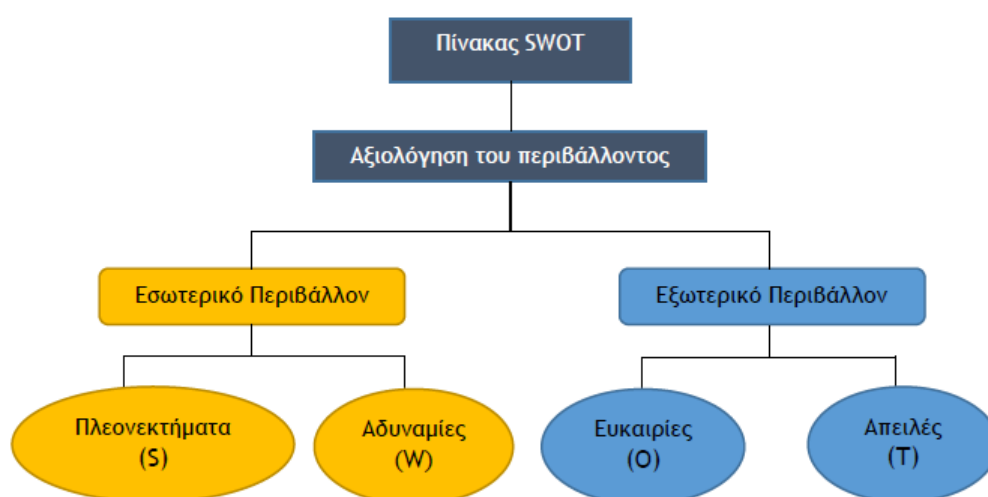
2.1 Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι η ανάπτυξη του διάσημου καθηγητή Kenneth Andrews, ο οποίος διερεύνησε προσεκτικά το θέμα της συμπερίληψης εξωτερικών παραγόντων στην ανάλυση των δραστηριοτήτων του οργανισμού. Αυτό το σημαντικό σημείο επέτρεψε να αναλυθεί η εργασία των εταιρειών με μεγαλύτερη ακρίβεια και οπτικό προσδιορισμό των αιτιών και των συνεπειών όλων των φαινομένων που εμφανίζονται στο εσωτερικό τους περιβάλλον. Αυτή η ανάλυση καθιστά δυνατή την επιλογή των κύριων παραγόντων και κατευθύνσεων που θα οδηγήσουν την οργάνωση στην επιτυχία.

Η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης ή μιας περιοχής καθορίζεται από έναν συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Στην ουσία τα δυνατά στοιχεία της επιχείρησης είναι τα πλεονεκτήματα και τα θετικά σημεία και οι αδυναμίες τα μειονεκτήματα και τα αρνητικά σημεία. Οι ευκαιρίες και οι απειλές είναι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης αλλά έχουν επιρροή σε αυτή τις οποίες πρέπει να εντοπίσει και να προσαρμοστεί σε αυτές.

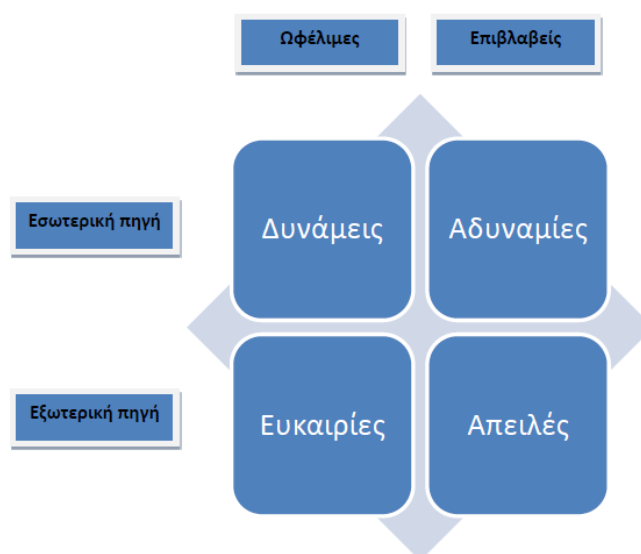
Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ως μεθοδολογικό εργαλείο, αποτελεί ένα μοντελοποιημένο τρόπο καταγραφής των κυριότερων συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση και την καταγραφή του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, μιας περιοχής ή ακόμη και ενός γεγονότος.

Το κύριο πλεονέκτημα της ανάλυσης SWOT εντοπίζεται στον σχετικά απλό τρόπο εφαρμογής της, γεγονός που έχει οδηγήσει στην συνεχόμενη χρησιμοποίησή της. Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται ο βασικός τρόπος εφαρμογής της ανάλυσης SWOT για τον εντοπισμό των βασικών παραγόντων (εσωτερικών ή εξωτερικών) που επιδρούν στη λειτουργία των επιχειρήσεων/οργανισμών.



ως πίνακας SWOT (SWOT matrix), ορίζεται ο πίνακας στον οποίο τοποθετούνται οι προαναφερθέντες παράμετροι (Πλεονεκτήματα / Δυνάμεις, Αδυναμίες, Ευκαιρίες και Απειλές/Κίνδυνοι) μετά τον προσδιορισμό τους.

Πίνακας SWOT Ανάλυσης



2.2 Ανάλυση PESTEL

Το εξωτερικό περιβάλλον της υπό μελέτη περιοχής είναι αυτό που προκαλεί τις ευκαιρίες και απειλές. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο επιμέρους περιβάλλοντα. Το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον.

Η ανάλυση PESTEL αναλύει το ευρύτερο μακρο-περιβάλλον, το οποίο έχει επίδραση στην ανάπτυξη της υπό μελέτη περιοχής. Το μακρο-περιβάλλον αναπαρίσταται επιτυχώς από την PESTEL Analysis, η οποία περιλαμβάνει τις ακόλουθες διαστάσεις: **Πολιτικό-νομικό περιβάλλον (Political)**, **Οικονομικό περιβάλλον (Economic)**, **Κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον (Social)**, **Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)**, **Φυσικό περιβάλλον (Environmental)**, **Θεσμικό περιβάλλον (Legal)**.

Στο σχήμα που ακολουθεί, παρουσιάζεται το βασικό πρότυπο της ανάλυσης PESTEL.



Στο **Πολιτικό περιβάλλον** εμπίπτει η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης.

Το **Οικονομικό περιβάλλον** αναφέρεται στην οικονομική ζωή μίας χώρας ή κοινωνίας. Ενδεικτικοί παράγοντες που επηρεάζουν το Οικονομικό περιβάλλον είναι οι εξής:

- Επιτόκια δανεισμού
- Ύψος πληθωρισμού
- Νομισματικές ισοτιμίες
- Επίπεδα απασχόλησης & ανεργία
- Προοπτικές εξέλιξης του ΑΕΠ

Στο **Κοινωνικό / πολιτιστικό Περιβάλλον** εμπίπτουν οι εξής παράμετροι: η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια.

Το **Τεχνολογικό περιβάλλον** έχει και αυτό καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του Μακροπεριβάλλοντος. Οι καινοτομίες, τα εμπόδια εισόδου που σχετίζονται με τεχνολογικά επιτεύγματα καθώς και η μεταφορά της τεχνολογίας αποτελούν κρίσιμα ζητήματα που προσδιορίζονται σε αυτό το σημείο.

Στο **Φυσικό Περιβάλλον** εμπίπτουν θέματα οικολογικά και περιβάλλοντος όπως ο καιρός, το κλίμα και οι αλλαγές του που επηρεάζουν τον κλάδο του τουρισμού, τις καλλιέργειες, τις ασφάλειες.

Τέλος, στο **Θεσμικό Περιβάλλον** εμπίπτουν θέματα σχετιζόμενα με το Εμπορικό Δίκαιο, την Προστασία των Καταναλωτών, τις Αντιμονοπωλιακές Ρυθμίσεις, την Επιτροπή Ανταγωνισμού, τους νόμους για την υγεία και την ασφάλεια, τους εργασιακούς νόμους, το Ασφαλιστικό, τους νόμους για την μετανάστευση ή τους κοινωνικούς διαχωρισμούς, κλπ.

2.3 Μεθοδολογία GAP ANALYSIS

Η ανάλυση του χάσματος αποτελεί μια επίσημη μελέτη την οποία πραγματοποιεί κάθε επιχείρηση για να εντοπίσει την υφιστάμενη κατάστασή της, την επιθυμητή κατάσταση και τον τρόπο με τον οποίο θα γεφυρώσει το χάσμα ανάμεσα σε αυτές τις δύο καταστάσεις. Επομένως, πραγματοποιείται σύγκριση μεταξύ των επιθυμητών και των πραγματικών αποτελεσμάτων και εντοπίζονται οι ευκαιρίες για βελτίωση.

Υπάρχουν δύο προσεγγίσεις όσον αφορά στην μεθοδολογία της ανάλυσης του χάσματος μεταξύ της επιθυμητής και της πραγματικής κατάστασης σε μία επιχείρηση.

1^η Προσέγγιση: Αποτελείται από πέντε (5) διαφορετικά βήματα για την ολοκλήρωση της ανάλυσης.

Βήμα 1^ο: Προσδιορισμός των περιοχών προς βελτίωση

Σε πρώτο επίπεδο η επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει την συνθήκη εφαρμογής ενός μοντέλου ανάλυσης χάσματος, καθώς και τον λόγο εφαρμογής. Έχοντας επίγνωση των παραπάνω, είναι σε θέση να επιλέξει τον κατάλληλο τύπο ανάλυσης του χάσματος, που επιθυμεί να εφαρμόσει.

Βήμα 2^ο: Ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης

Αφού προσδιοριστεί η αναγκαιότητα και ο σκοπός της ανάλυσης του χάσματος, μπορεί η επιχείρηση να αξιολογήσει την υφιστάμενη της κατάσταση. Εξετάζοντας την τρέχουσα κατάσταση, η επιχείρηση καθορίζει τη γραμμή εκκίνησης για βελτίωση. Κατά τη διαδικασία τεκμηρίωσης, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι λεπτομερής και συγκεκριμένη για μία ακριβέστερη ανάλυση. Ωφέλιμη είναι και η καταγραφή των ευεργετικών της παραγόντων αλλά και των παραγόντων που μπορούν να την βλάψουν.

Βήμα 3^ο: Καθορισμός του τελικού στόχου

Μετά τον έλεγχο της υφιστάμενης κατάστασης, η επιχείρηση ορίζει ποσοτικοποιημένους στόχους για να επιδιώξει. Πρόκειται για την επιθυμητή κατάσταση στην οποία θέλει να φτάσει η επιχείρηση μετά τις διαδικασίες βελτιστοποίησης. Ο τελικός στόχος θα πρέπει να αποτελεί βελτίωση σε σχέση με την τρέχουσα κατάσταση και θα πρέπει να είναι μετρήσιμος. Ένας τρόπος προσδιορισμού της ιδανικής και μελλοντικής κατάστασης είναι ο έλεγχος των προτύπων του κλάδου ή του πύχου που ορίζει ο ανταγωνισμός. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου έγκειται στο γεγονός ότι μία επιχείρηση γνωρίζει τι είναι εφικτό αρκεί να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες της. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν τα σχόλια των εργαζομένων ή των πελατών για να γίνει πιο κατανοητή η τελική κατάσταση την οποία η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει.

Βήμα 4^ο: Κατανόηση του χάσματος

Σε αυτό το βήμα γίνεται σύγκριση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κατάστασης, με σκοπό η επιχείρηση να κατανοήσει το χάσμα ανάμεσά τους. Η επιχείρηση οφείλει να καταγράψει στο σημείο αυτό τις προκλήσεις στην τρέχουσα διαδικασία που πρέπει να ξεπεραστούν για να φτάσει στην επιθυμητή και τελική κατάσταση. Είναι σημαντικό να καταγράψει και τα σημαντικά ζητήματα που απαιτούν χρόνο, αλλά και τα ζητήματα που μπορούν γρήγορα να αντιμετωπιστούν.

Βήμα 5^ο: Καθορισμός ενός σχεδίου δράσης

Για τη γεφύρωση του χάσματος είναι απαραίτητος ο καθορισμός ενός σχεδίου δράσης. Το βήμα αυτό επικεντρώνεται στη συλλογή προτάσεων αλλά και στη λήψη αποφάσεων από τους μετόχους. Έχοντας διασαφηνίσει τα σχετικά εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν, η επιχείρηση μπορεί να καταγράψει σε μία λίστα τις προτεινόμενες λύσεις για καθένα από αυτά αλλά και να συλλέξει τα ανάλογα σχόλια για αυτές στοχεύοντας στη διασφάλιση της ανταπόκρισης αυτών σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αξίζει να σημειωθεί ότι κατά τη διαμόρφωση των λύσεων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη το κόστος και ο χρόνος που απαιτούνται για την εφαρμογή των προτεινόμενων αλλαγών. Εάν το κόστος είναι πολύ υψηλό ή ο χρόνος πολύ αυξημένος, ίσως χρειαστεί να επιτευχθεί αναζήτηση νέων λύσεων. Εάν ωστόσο κατά την εφαρμογή του τελικού σχεδίου η επιχείρηση εξακολουθεί να μην επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει, ίσως χρειαστεί να επαναξιολογήσει την ανάλυση του χάσματος με στόχο να αντιληφθεί την βασική αιτία των προκλήσεων (<https://www.fool.com/the-blueprint/gap-analysis/>).

*2^η προσέγγιση: Αποτελείται από **οκτώ (8) διαφορετικά βήματα** για την ολοκλήρωση της ανάλυσης.*

Βήμα 1^ο: Προσδιορισμός της τρέχουσας κατάστασης

Σε πρώτο επίπεδο, η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει την υπάρχουσα κατάστασή της και τις διαδικασίες ή τα χαρακτηριστικά που επιθυμεί να βελτιώσει.

Βήμα 2^ο: Προσδιορισμός της επιθυμητής κατάστασης

Έχοντας επίγνωση του έργου της, η επιχείρηση μπορεί να ορίσει το σημείο – στόχο της. Για τον καθορισμό λογικών στόχων, η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τι είναι και τι δεν είναι σε θέση να κάνει η ίδια. Έχοντας γνώση των δυνατών και των αδύναμων σημείων της, στο βήμα αυτό μπορεί να ορίσει τους στόχους της σύμφωνα με τη μεθοδολογία SMART (συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, σχετικοί και χρονικά περιορισμένοι).

Βήμα 3^ο: Επιστροφή στην τρέχουσα κατάσταση και ορισμός του χάσματος

Στο σημείο αυτό γίνεται σύγκριση της υπάρχουσας και της επιθυμητής κατάστασης και διερευνάται το χάσμα ανάμεσά τους.

Βήμα 4^ο: Δημιουργία λύσεων

Μετά τον εντοπισμό του χάσματος, η επιχείρηση είναι σε θέση προβεί στις ανάλογες ενέργειες για την κάλυψή του. Θα πρέπει να ξεκινήσει την αξιολόγηση των πιθανών λύσεων και να αποφασίσει ποιες είναι αποτελεσματικές για την επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος.

Βήμα 5^ο: Αναφορά των πιθανών λύσεων

Κατά το βήμα αυτό, η επιχείρηση εξετάζει όλες τις κατάλληλες επιλογές και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επωφεληθεί από αυτές.

Βήμα 6^ο: Σύγκριση των λύσεων (υπέρ και κατά)

Είναι πιθανή η επανεξέταση των επιλογών με βάση τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους. Η εύρεση μιας νέας λύσης για ένα υπάρχον ζήτημα μπορεί να προκαλέσει ένα πιθανό πρόβλημα ή μπορεί να κοστίζει σημαντικά. Επομένως, η προσέγγιση των προβλημάτων από διαφορετικές οπτικές γωνίες βοηθά την επιχείρηση να εξαλείψει τις ασύμφωρες απόψεις – λύσεις.

Βήμα 7^ο: Επισκόπηση των λύσεων

Μετά τη σύγκριση των λύσεων, η επιχείρηση επιλέγει την καταλληλότερη για την δεδομένη περίπτωση και προβαίνει στη δημιουργία του σχεδίου εφαρμογής της.

Βήμα 8^ο: Γεφύρωση του χάσματος

Σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται η παρουσίαση του σχεδίου εφαρμογής στα μέλη της επιχείρησης. Για την εφαρμογή των αλλαγών που προτείνονται, ενδέχεται να απαιτείται η έγκριση συγκεκριμένων ατόμων. Έπειτα, η επιχείρηση προβαίνει στις ανάλογες δράσεις για τη γεφύρωση του χάσματος (<https://www.someka.net/blog/how-to-conduct-gap-analysis/>).

2.4 Εργαλείο Μέτρησης και Αξιολόγησης της Απόδοσης: Balanced Scorecard

Το πλέον σύγχρονο και καταξιωμένο μεθοδολογικό εργαλείο συστημάτων μέτρησης απόδοσης αποτελεί σήμερα σε διεθνές επίπεδο η μεθοδολογία Balanced Scorecard (BSc). Ο Τεχνικός Σύμβουλος θεωρεί ως ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά στοιχεία στην εκπόνηση της μελέτης την τεκμηριωμένη γνώση και εφαρμογή της μεθοδολογίας από αντίστοιχα έργα. Κατωτέρω ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση της μεθοδολογίας.

Η Balanced Scorecard (BSc) είναι ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης και βελτίωσης της επιχειρηματικής απόδοσης. Η BSc εισάγει μια **νέα φιλοσοφία** στην αξιολόγηση της απόδοσης προσδίδοντας μια στρατηγική διάσταση στη διοίκηση και στις διαδικασίες βελτίωσης της απόδοσης.

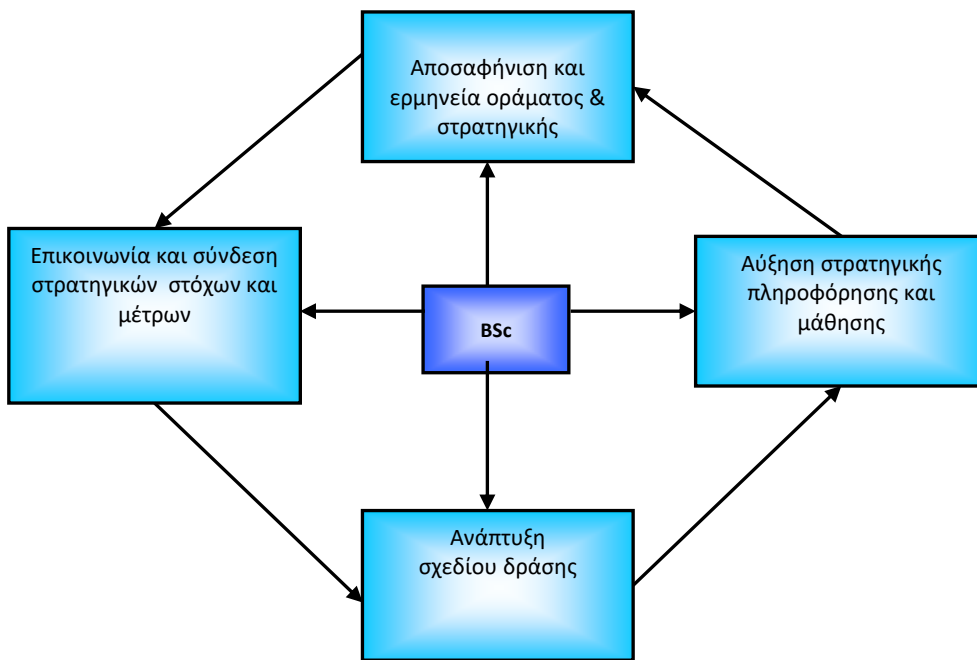
Είναι ένα στρατηγικό εργαλείο μέτρησης της απόδοσης που στοχεύει στο να εφοδιάσει την διοίκηση με όλους τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας και να διευκολύνει την σύνδεση των επιχειρηματικών λειτουργιών με τη γενική στρατηγική του Οργανισμού. Αποτελεί το μέσο που θα μεταφράσει το όραμα σε ένα ευδιάκριτο σύνολο στόχων. Αυτοί οι στόχοι, στη συνέχεια, μεταφράζονται σε ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, το οποίο συνδέει αποτελεσματικά την στρατηγική με τον υπόλοιπο Οργανισμό. Μέσω της BSc καθορίζεται το που θα πρέπει να φθάσει ο Οργανισμός και πως θα διατηρηθεί στο σημείο αυτό.

Όπως υπονοεί ο όρος “balanced”, η BSc προσπαθεί να δημιουργήσει μια **ισορροπία** μεταξύ των διαφόρων παραγόντων που αφορούν την απόδοση του Οργανισμού και στοχεύει στο να συνδέσει τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στο βραχυπρόθεσμο μέλλον με το μακροπρόθεσμο όραμα και την στρατηγική. Με τον τρόπο αυτό ο Οργανισμός ελέγχει και καταγράφει τις καθημερινές λειτουργίες όπως επηρεάζουν την ανάπτυξη του αύριο. Η έννοια

BSc συνδυάζει τρεις διαφορετικές χρονικές διαστάσεις: το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον. Ό,τι κάνει ο Οργανισμός σήμερα μπορεί να μην έχει χρηματοοικονομικό αντίκτυπο στο βραχυπρόθεσμο μέλλον. Για το λόγο αυτό, δίνεται βαρύτητα και σε μη χρηματοοικονομικούς δείκτες.

Η σύνδεση των ενεργειών του σήμερα με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων γίνεται μέσω τεσσάρων διαδικασιών:

- ✓ Την **αποσαφήνιση** και την **ερμηνεία** του οράματος και της στρατηγικής
- ✓ Την **επικοινωνία** και την **σύνδεση** των στρατηγικών σκοπών και μέτρων
- ✓ Την **ανάπτυξη σχεδίου δράσης**.
- ✓ Την αύξηση της στρατηγικής **επαναπληροφόρησης** και της μάθησης.



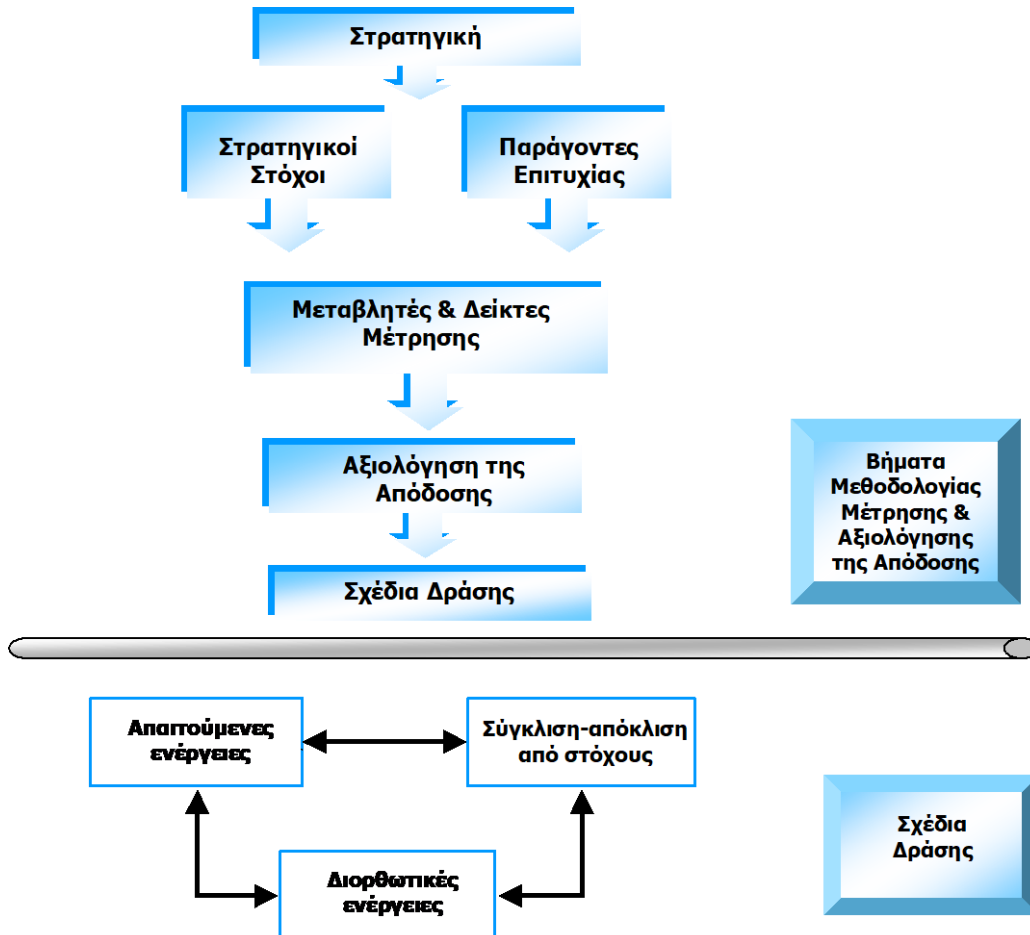
Σχήμα: Σύνδεση Ενεργειών και Στρατηγικών Στόχων

Μέσα από τη χρήση της BSc, η στρατηγική αναδεικνύεται σε κινητήριο μοχλό στην προσπάθεια του Οργανισμού να βελτιώσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Με την εισαγωγή και αξιοποίηση ενός σύγχρονου εργαλείου διοίκησης και βελτίωσης της απόδοσης επιτυγχάνονται τα εξής καινοτομικά γνωρίσματα:

- **Ενοποιημένος διοικητικός έλεγχος** διάσπαρτων στοιχείων όπως:
 - πελατοκεντρικός προσανατολισμός
 - απόδοση & συλλογικότητα
 - έλεγχος ποιότητας
 - υλοποίηση μακροπρόθεσμων διοικητικών στόχων
- **Ενοποιημένη συσχέτιση διάσπαρτων στοιχείων** (όπως χρηματοοικονομικά στοιχεία, εσωτερικές διαδικασίες, πελάτες, ανάπτυξη και συνεχής βελτίωση, κτλ) με στόχο την επίτευξη της συνολικής στρατηγικής

- **Ενοποιημένη αξιολόγηση της συμβολής διάσπαρτων στοιχείων** (όπως χρηματοοικονομικά στοιχεία, εσωτερικές διαδικασίες, πελάτες, ανάπτυξη και συνεχής βελτίωση, κτλ), στην επίτευξη της στρατηγικής και του οράματος.

Αναλυτικότερα, τα βήματα υλοποίησης της BBS, παρουσιάζονται εποπτικά στο παρακάτω σχήμα.



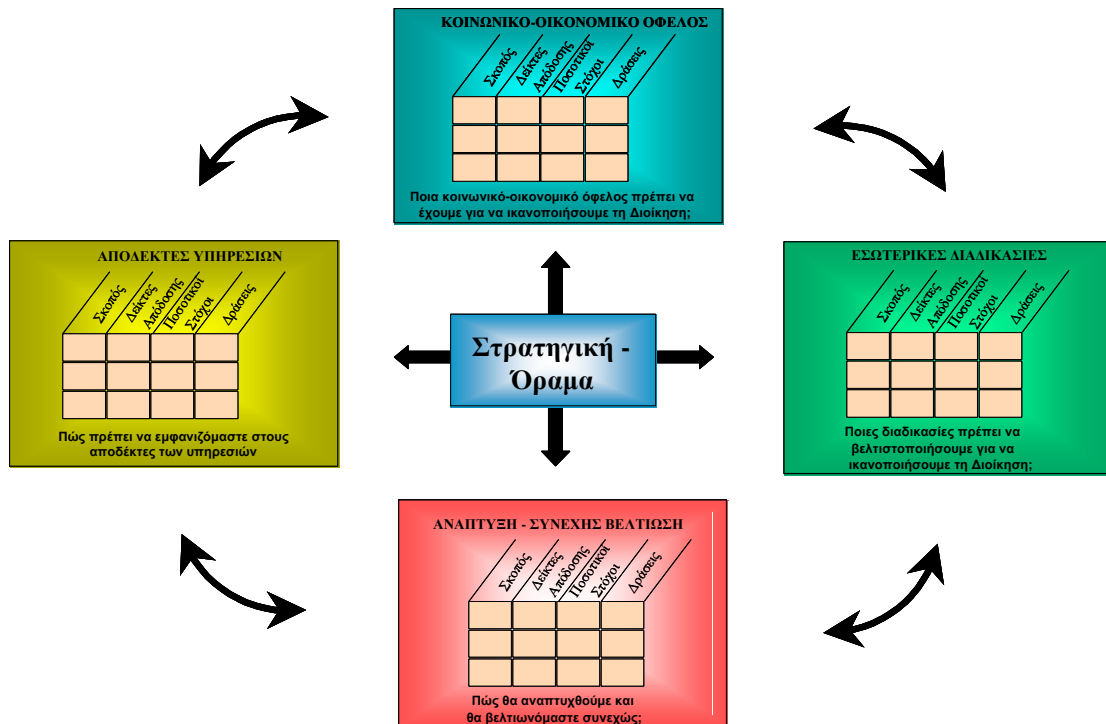
Σχήμα: Στάδια Υλοποίησης της BSc

Τα τεχνικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν το σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης κωδικοποιούνται σε ένα "χάρτη απόδοσης". Ο χάρτης για κάθε διάσταση ενσωματώνει τα εξής στοιχεία:

- Στρατηγικοί στόχοι
- Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας
- Μετρήσεις
- Δείκτες μέτρησης
- Ποσοτικοί στόχοι
- Δράσεις βελτίωσης της απόδοσης.

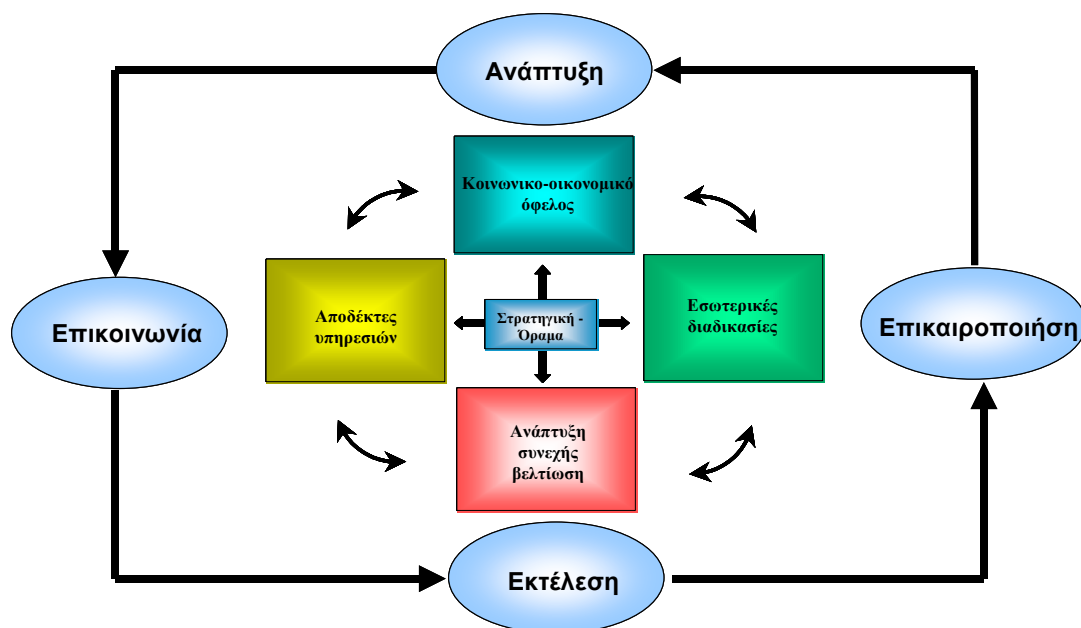
Η εποπτική αναπαράσταση του χάρτη απόδοσης των καρτών βαθμολόγησης (scorecards), στη γενική του μορφή, παρουσιάζεται στο Σχήμα. Ανάλογα με τη στρατηγική, το εύρος και το

είδος των μετρήσεων, ο χάρτης μπορεί να τροποποιηθεί και να κωδικοποιηθεί διαφορετικό βαθμό λεπτομέρειας.



Σχήμα: Χάρτης Απόδοσης

Η εισαγωγή και αξιοποίηση ενός συστήματος μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης βασισμένο στη μεθοδολογία BSc είναι μια διαδικασία που εξελίσσεται δυναμικά, προσαρμόζεται συνεχώς στις απαιτήσεις τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος και **μεταβάλλεται με την πάροδο του χρόνου**. Η δυναμικότητα του εργαλείου εμπεριέχεται στο δέκατο βήμα της μεθοδολογίας υλοποίησης της BSc) το οποίο αποτυπώνει την ανάγκη για συνεχή υποστήριξη της υλοποίησης του συστήματος μέσα από τη συνεχή επικαιροποίηση των τεχνικών χαρακτηριστικών της. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει με εποπτικό τρόπο τον κύκλο ζωής του συστήματος μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης βασισμένο στη μεθοδολογία BSc.



Σχήμα: Κύκλος Ζωής της BSc

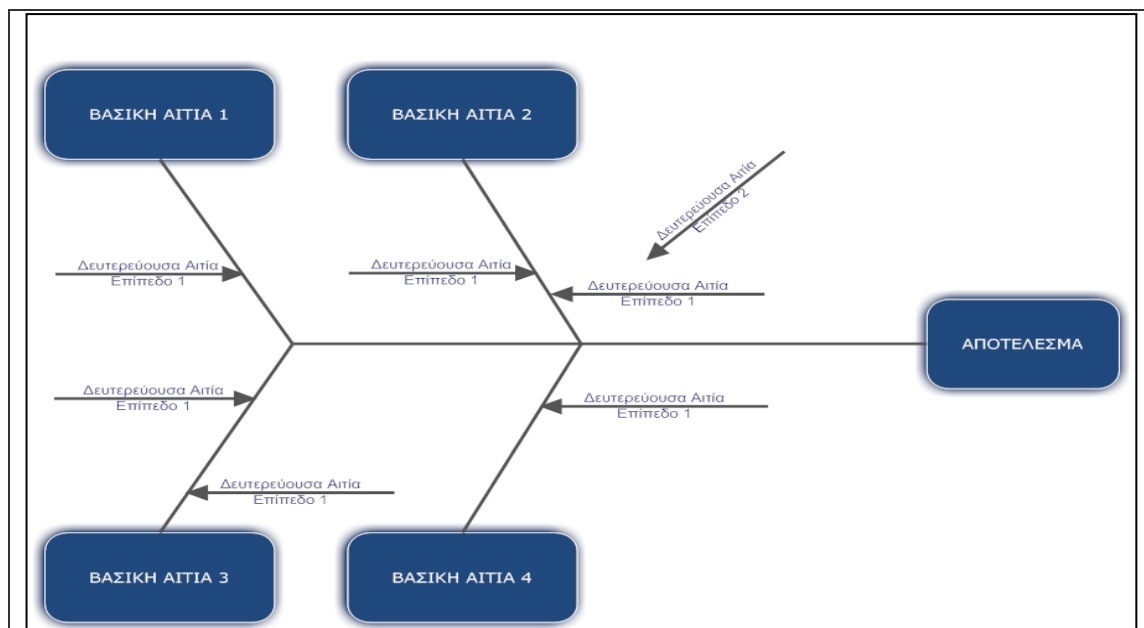
Η διαδικασία ανάπτυξης της BSc ολοκληρώνεται με το προσδιορισμό του τρόπου **επικοινωνίας** του συστήματος με το περιβάλλον του Οργανισμού. Η BSc ενσωματώνεται στον πυρήνα (διοίκηση) του οργανισμού, υλοποιεί τις δράσεις βελτίωσης της απόδοσης στο περιβάλλον του οργανισμού και στη συνέχεια συλλέγει πληροφορίες από τα πληροφοριακά συστήματα του οργανισμού για να αξιολογήσει τα αποτελέσματα των υλοποιημένων δράσεων.

2.5 Εργαλεία και τεχνικές υλοποίησης

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται εργαλεία και τεχνικές υλοποίησης του Συμβούλου στο πλαίσιο του έργου.

Φύλλα & Πίνακες Ελέγχου
Τα φύλλα και οι πίνακες ελέγχου καταγράφουν τη συχνότητα εμφάνισης ενός γεγονότος (με κριτήρια όπως ο τόπος, ο χρόνος, τα αίτια κ.λπ.). Αποτελούνται από μία ειδική φόρμα όπου σε μία ορισμένη χρονική περίοδο, καταγράφονται συγκεκριμένα στοιχεία
Διάγραμμα Pareto (Pareto Diagram)
Τα διαγράμματα Pareto απεικονίζουν σχηματικά και ποσοτικά τα αίτια που κυρίως ευθύνονται για την εμφάνιση ενός προβλήματος και βασίζονται στην αρχή του Pareto - κανόνας 80/20. Τα διαγράμματα Pareto χρησιμοποιούνται για τους ακόλουθους σκοπούς: την παρουσίαση των προβλημάτων ή των αιτιών τους, κατά σειρά σπουδαιότητας με βάση κάποιο συγκεκριμένο κριτήριο, την οπτική εικόνα της σημασίας που έχει η επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος και όχι άλλου που έχει εμφανείς ίσως, αλλά όχι σημαντικές

επιπτώσεις, την απεικόνιση (πριν και μετά) των αποτελεσμάτων της προσπάθειας βελτίωσης της ποιότητας και τη δυνατότητα συνδυασμού με ένα διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος.
Γραφήματα (Run Charts)
Τα run charts είναι διαγράμματα που καταγράφουν τη συμπεριφορά δύο μεταβλητών ή χαρακτηριστικών μέσα στο χρόνο και χρησιμοποιούνται για έλεγχο της προόδου μιας διαδικασίας, για γραφική απεικόνιση μιας αριθμητικής σχέσης και για παρακολούθηση μεταβλητών με την πάροδο του χρόνου.
Γραμμικό Διάγραμμα (Line Chart)
Το γραμμικό διάγραμμα έχει συνήθως τη μορφή μιας τεθλασμένης γραμμής ή συνδυασμού γραμμών όπου απεικονίζεται η μεταβολή ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών ή μεταβλητών με το χρόνο.
Κυκλικά Γραφήματα (Pie Charts)
Με τα Pie – Charts απεικονίζεται συνήθως το ποσοστό συμμετοχής ενός παράγοντα, προϊόντος ή διαδικασίας σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.
Ιστογράμματα (Bar Charts)
Τα ιστογράμματα απεικονίζουν συγκριτικά μεγέθη κάποιων ποσών ή μεταβλητών μετρούμενα με μια κοινή μονάδα ή το πώς ένα ποσόν μεταβάλλεται χρονικά. Αποτελούνται από μια σειρά στήλες και χρησιμοποιούνται για να παρέχουν την εικόνα μιας διαδικασίας ή μιας μεταβλητής σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Έτσι, μπορεί κανείς να σχηματίσει άμεση αντίληψη του προβλήματος. Κάθε διαδικασία παράγει ένα "προϊόν" με κάποιες πιθανές αποκλίσεις από μια μέση τιμή. Η απεικόνιση αυτών των αποκλίσεων με ιστογράμματα βοηθά τα μέλη μιας εργασιακής ομάδας να εντοπίσουν τα αίτια της απόκλισης από τη μέση τιμή.
Διαγράμματα Αιτίου – Αποτελέσματος (Cause - Effects Diagrams)
Το διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος παριστά τη σχέση μεταξύ ενός "συμπτώματος" και των πιθανών "αιτιών" που το προκαλούν. Τα αίτια που προκαλούν ένα πρόβλημα μπορούν να είναι πάρα πολλά και να ανήκουν σε διαφορετικές κατηγορίες έτσι ώστε να είναι αδύνατη η ταυτόχρονη επίλυσή τους.



Διαγράμματα Διασποράς (Scatter Diagrams)

Τα διαγράμματα αυτά υποδηλώνουν μια σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών και χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ μεταβλητών και στον εντοπισμό και αφαίρεση των αιτιών που προκαλούν ένα πρόβλημα.

Διαγράμματα Ροής (Flow Charts)

Τα διαγράμματα ροής είναι σχηματικές απεικονίσεις μιας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας. Τα διαγράμματα ροής χρησιμοποιούν συγκεκριμένα σύμβολα για να απεικονίσουν το είδος της εργασίας που περιγράφεται. Η ανάλυση ενός διαγράμματος ροής και η προσεκτική μελέτη του, οδηγούν στον εντοπισμό περιττών εργασιών, επαναλήψεων ή επικαλύψεων εργασιών. Η σύνταξη διαγραμμάτων ροής είναι χρονοβόρα, αλλά είναι και η πιο ακριβής απεικόνιση μιας διαδικασίας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί παντού, όπως στην προσφορά μιας υπηρεσίας, εξυπηρέτηση ωφελουμένων κλπ.

3. Η διαδοχή ως επιχειρησιακή πρακτική διατήρησης της επιχειρηματικότητας

Στη θεωρία γενικών αρχών διοίκησης, η **διαδοχή ορίζεται ως η διαδικασία αντικατάστασης ενός ηγέτη από κάποιον άλλο** (Bass, 1990). Επίσης, η διαδοχή μπορεί να οριστεί ως **διαδικασία μεταβίβασης μιας επιχείρησης από έναν ιδιοκτήτη που θέλει να αποσυρθεί ή να εγκαταλείψει την επιχείρηση** (Martin et al, 2002). Σύμφωνα με τον Rothwell (2001) ο προγραμματισμός της διαδοχής αποτελεί σκόπιμη και συνεχή προσπάθεια για μια επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνέχιση της ηγεσίας, η διατήρηση και η εξέλιξη της πνευματικής γνώσης και των οικονομικών πόρων με ενίσχυση παράλληλα της προσωπικής και ατομικής ανάπτυξης. Καταδεικνύεται λοιπόν η πολιτική διάσταση της εν λόγω διαδικασίας, η οποία σχετίζεται με τη μεταβίβαση εξουσίας που επιφέρει σημαντικές αλλαγές σε οργανωτικό και στρατηγικό επίπεδο.

Το ζήτημα της διαδοχής των επιχειρήσεων αν και είναι καίριο για τη διατήρηση της επιχειρηματικότητας και την οικονομική ανάπτυξη της χώρας, δεν έχει απασχολήσει συστηματικά τις ελληνικές επιχειρήσεις. Μάλιστα τα φαινόμενα «θνησιμότητας» των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων είναι πολύ συνηθισμένα, ενώ σε πολλές περιπτώσεις επιτυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις εξαγοράζονται τελικά από ομίλους ή πολυεθνικές. Κατά κανόνα, οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα δεν δίνουν την απαιτούμενη βαρύτητα στο ζήτημα της διαδοχής, με αποτέλεσμα η επιβίωση της επιχείρησής τους να απειλείται (Stavroulakis et al., 2011).

Αξίζει να γίνει στο σημείο αυτό ότι υπάρχει μια σαφής διάκριση των περιπτώσεων της οικογενειακής διαδοχής σε δύο μεγάλες κατηγορίες (Beckhard and Burke, 1983):

1^{ον}: από γενιά σε γενιά εντός της οικογένειας, και

2^{ον}: στη διαδοχή σε τρίτους, δηλαδή σε άτομο εκτός οικογένειας (συνήθως κάποιον αγοραστή), οπότε και η διαδοχή μπορεί να ενέχει πολλά χαρακτηριστικά μιας τυπικής αγοραπωλησίας.

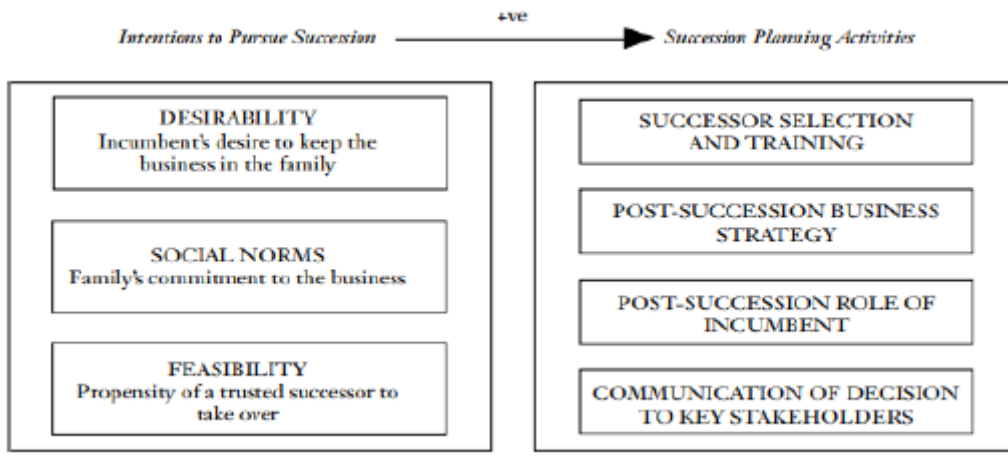
Επίσης, κάποιοι μελετητές έχουν διακρίνει τη μεταβίβαση της διοίκησης σε δύο άξονες: μεταβίβαση της ιδιοκτησίας και μεταβίβαση της διαχείρισης (Barry, 1975). Αυτό συνεπάγεται ότι υφίστανται διάφοροι συνδυασμοί ιδιοκτησίας και διαχείρισης μεταξύ οικογενειακών και εκτός οικογένειας διευθυντών που διατίθενται στην επιχείρηση που βρίσκεται σε μεταβατικό στάδιο. Ο Alcorn (1982) διευκρινίζει ότι ο όρος «διαδοχή» αναφέρεται συγκεκριμένα σε αλλαγές που σχετίζονται με την ανώτατη ηγεσία.

Κεντρικό ρόλο στην εξέλιξη αυτής της διαδικασίας είναι η μεταφορά της ηγετικής εμπειρίας, της εξουσίας, της δυναμικής λήψης αποφάσεων και της ισότητας. Συγκεκριμένα, ο ιδρυτής/ιδιοκτήτης μετατρέπεται από τον μοναδικό φορέα διοίκησης σε εντολοδόχο/επιτηρητή και τελικά σε σύμβουλο, ο οποίος έχει αποσυνδεθεί ή αποσυρθεί από την επιχείρηση. Την ίδια στιγμή, τα μέλη της οικογένειας ή κάποιος εκτός οικογένειας

αποτελούν την επόμενη γενιά και μετατρέπονται από βοηθοί σε διευθυντές και τέλος σε ηγέτες και επικεφαλείς λήψης αποφάσεων.

Ωστόσο πολλοί ιδρυτές, δεν κινούνται πέρα από το στάδιο του μονάρχη ηγέτη, επιμένοντας στη διατήρηση του ελέγχου. Αντίστοιχα, πολλοί διάδοχοι ποτέ δεν προχωρούν πέρα από τον ρόλο του βοηθού ή του διευθυντή, λόγω της απροθυμίας του ιδρυτή να επιτρέψει αυτή την αύξηση εξουσίας και ελέγχου από κάποιον άλλο (Handler, 1994). Έτσι η διαδικασία της διαδοχής δεν είναι πάντα ομαλή ή συνεχής. Η θεωρία της Herz Brown's (1993) για την επιβίωση μιας επιχείρησης αποκαλύπτει πως η διαδικασία της διαδοχής μπορεί να διαταραχθεί από τον πρόωρο θάνατο του ιδρυτή ή ακόμη και του πιθανού διαδόχου, γεγονός που μπορεί να ιδιαίτερες δυσκολίες.

Έτσι η ύπαρξη έγκαιρου οργανωτικού σχεδιασμού και η προετοιμασία για τη διαδοχή είναι μεταξύ των σημαντικότερων παραγόντων για την εξασφάλιση της αποτελεσματικής διαδοχής (Kesner and Sebora, 1994). Όπως απεικονίζεται στο κάτωθι σχήμα, ο σχεδιασμός για τη διαδοχή είναι μια συνάρτηση της επιθυμίας του κυρίαρχου ιδρυτή να διατηρηθεί η επιχείρηση, της δέσμευση της οικογένειας προς την επιχείρηση και της πιθανότητας ένας αξιόπιστος διάδοχος να αναλάβει την επιχείρηση. Συνεπώς τα στοιχεία του σχεδιασμού της διαδοχής πρέπει να περιλαμβάνουν την επιλογή και την εκπαίδευση του διαδόχου, την ανάπτυξη μιας επιχειρησιακής στρατηγικής μετά τη διαδοχή, τον καθορισμό του ρόλου του προηγούμενου ιδρυτή μετά τη διαδοχή και την κοινοποίηση της απόφασης της διαδοχής στους βασικούς ενδιαφερομένους (Sharma et al., 2003).



Πηγή: Sharma et al., 2003

Ένα σημαντικό στοιχείο που πολλές έρευνες επισημαίνουν είναι ότι, σχεδόν οι μισές οικογενειακές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο δεν έχουν σχέδιο που να προβλέπει και να περιγράφει το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους στο μέλλον. Σύμφωνα με την έρευνα της Pricewaterhouse Coopers (2006) αποκαλύπτεται ότι το ποσοστό αυτό φτάνει και το 56%,

όσον αφορά εταιρίες με κύκλο εργασιών μικρότερο των 50 εκατ. ευρώ και το 60% όσον αφορά εταιρίες που ιδρύθηκαν τα τελευταία 20 χρόνια. Στην Ελλάδα το 50% των οικογενειακών επιχειρήσεων σχεδιάζει να παραδώσει το ιδιοκτησιακό καθεστώς του στην επόμενη γενιά, ενώ το 25% αναμένει να πουλήσει την επιχείρηση σε κάποιον επενδυτή. Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις που έχουν καταρτίσει σχέδιο διαδοχής δεν έχουν υπολογίσει μερικές από τις πιο σημαντικές λεπτομέρειες. Για παράδειγμα μόνο το 48% έχουν όντως επιλέξει συγκεκριμένο διάδοχο ή διαδόχους μέσω μιας δομημένης διαδικασίας (Pricewaterhouse Coopers, 2006).

Τα στατιστικά στοιχεία επιβεβαιώνουν ότι η διαδοχή είναι πρόβλημα που απαντάται συχνά στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Επίσης, τα στατιστικά δεδομένα επιβεβαιώνουν ότι μόνο το 30% των οικογενειακών επιχειρήσεων επιβιώνουν στη μετάβαση στη δεύτερη γενιά και μόνο το 10% φτάνει στην τρίτη γενιά (Κεφαλάς & Γεωργίου, 2015). Η μέση διάρκεια ζωής του ιδρυτή της επιχείρησης είναι είκοσι τέσσερα χρόνια, που είναι επίσης και η μέση διάρκεια ζωής στην επιχείρηση (Beckhard & Dyer, 1983). Πολλοί έχουν υποστηρίξει ότι η ευθύνη για τη μεταβατική διαδοχή βρίσκεται στον ιδρυτή (Barnes & Hershon, 1976, Danco, 1982, Davis, 1968, Levinson, 1974).

4. Η διαδικασία της διαδοχής / μεταβίβασης

4.1 Τα στάδια της διαδοχής / μεταβίβασης

Οι μελέτες δείχνουν ότι η διαδοχή μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία με ειδική πρόβλεψη και φάσεις μετάβασης και αν είναι δυνατόν να αναγνωριστούν κάποια χαρακτηριστικά προβλήματα που εμφανίζονται σε διάφορα στάδια της διαδικασίας (Farquhar, 1989, Vancil 1987, McGivern, 1978). Επιπλέον, ο Davis (1986) υποδεικνύει τη σημασία των συνεχιζόμενων προσωπικών δεξιοτήτων, της οικογένειας και της οργανωτικής ανάπτυξης στην οικογενειακή επιχείρηση ούτως ώστε να προχωρήσει από ένα πρώιμο στάδιο σε ένα μεταγενέστερο στάδιο ανάπτυξής της (Handler, 1994).

Ο Κεφαλάς (2008) διαχωρίζει τη διαδικασία διαδοχής σε παραδοσιακή και σύγχρονη. Η παραδοσιακή προσέγγιση περιορίζεται αποκλειστικά στη μεταβίβαση της περιουσίας. Η σύγχρονη προσέγγιση αντιμετωπίζει τη διαδοχή ως μια μακροχρόνια διαδικασία που αρχίζει με τη μετάδοση ορισμένων αξιών εκ μέρους των γονιών στα παιδιά. Οι αξίες αυτές περιστρέφονται γύρω από τα πιστεύω των γονιών σχετικά με την οικογένεια και τον ρόλο της στην κοινωνία.

Ο Handler (1991) προσδιορίζει τρία συγκεκριμένα στάδια κατά τη διαδοχή μιας οικογενειακής επιχείρησης:

- την προσωπική ανάπτυξη του διαδόχου/κληρονόμου πριν την εργασία
- τη συμμετοχή του διαδόχου στην επιχείρηση
- και τέλος, τη διαδοχή της ηγεσίας.

Από τα παραπάνω η διαδικασία διαδοχής έχει ως εξής: Αρχικά ο φυσικός κληρονόμος ξεκινάει μια πορεία προσωπικής ανάπτυξης πριν εργαστεί στην επιχείρηση, στη συνέχεια συμμετέχει στην επιχείρηση και τελικά μετατρέπεται σε διάδοχο της επιχείρησης.

Υπό την ίδια οπτική οι Churchill & Hatten (1987), θεωρούν ότι η διαδικασία της διαδοχής επέρχεται μέσα από τέσσερα στάδια:

1. το αρχικό στάδιο, όπου υπάρχει μόνο ο ιδρυτής και κάτοχος της επιχείρησης,
2. το δεύτερο στάδιο της εκπαίδευσης, όπου ο διάδοχος αφομοιώνει τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης,
3. το τρίτο στάδιο της συνεργασίας, σε αρκετές περιπτώσεις παρατηρούμε την συν-ιδιοκτησία, όπου εξελίσσεται μια εταιρική σχέση πέρα από την οικογενειακή
4. και το τέταρτο στάδιο, όπου όλες οι αρμοδιότητες επέρχονται στο διάδοχο.

Υπάρχει επίσης και το μοντέλο «πατέρα - γιού» σύμφωνα με τους Longenecker & Schoen (1978). Είναι μια πιο αναλυτική και περίπλοκη προσέγγιση, η οποία αποτελείται από επτά στάδια, εκ των οποίων τα τρία πρώτα στάδια αφορούν τον διάδοχο πριν εισέλθει πλήρως στη δικαιοδοσία του η επιχείρηση. Τα πρώτα στάδια είναι τα εξής:

1. Prebusiness stage – Ο διάδοχος σε νεαρή ηλικία γνωρίζει απλά μερικά γεγονότα και πληροφορίες για την οικογενειακή επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει σε πολύ μικρή ηλικία. Ο νέος γνωρίζει το γραφείο και τον εξοπλισμό της επιχείρησης.
2. Introductory stage – Ο διάδοχος έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση, τα μέλη και τους εργαζόμενους χωρίς να συμμετέχει ή να εργάζεται. Ο νέος αποκτά κάποιες εμπειρίες χωρίς να εργάζεται.
3. Introductory – functional stage – Ο διάδοχος γίνεται εργαζόμενος μερικής απασχόλησης. Το συγκεκριμένο στάδιο λαμβάνει χώρα είτε μετά το σχολείο είτε κατά τη διάρκεια των διακοπών. Ο νέος γνωρίζει περισσότερο τους άλλους εργαζόμενους και μαθαίνει να εκπαιδεύεται και να αποκτά εμπειρία.

Συνήθως τα τρία πρώτα στάδια ολοκληρώνονται στην ηλικία των 24 χρόνων περίπου, ενώ στη συνέχεια ακολουθούν τα εξής τέσσερα στάδια:

4. Functional stage - Ο διάδοχος ξεκινάει να εργάζεται σε μορφή πλήρους απασχόλησης. Αρχικά θα πρέπει να εργαστεί σε κάποιες θέσεις πωλητή ή λογιστή μέχρι να αποκτήσει την απαιτούμενη εμπειρία για να γίνει μια μέρα ο διευθυντής της επιχείρησης.
5. Advanced introductory stage – Ο διάδοχος αναλαμβάνει υποχρεώσεις διαχειριστικού και διοικητικού χαρακτήρα. Τα καθήκοντά του περιλαμβάνουν επίβλεψη κάποιων εργασιών αλλά όχι τη διεύθυνση όλης της επιχείρησης.
6. Early succession stage – Ο διάδοχος αναλαμβάνει την προεδρία της επιχείρησης. Στο συγκεκριμένο στάδιο ο νέος διευθύνει μέχρι ένα σημείο την επιχείρηση αλλά η τελευταία λέξη ανήκει στο γονέα καθώς δεν έχει μεταβιβαστεί ακόμα ο ρόλος του ηγέτη. Σε αυτό το στάδιο ο προκάτοχος μπορεί να παρατηρήσει αν ο νέος διάδοχος είναι συνειδητοποιημένος και έτοιμος να αναλάβει εξ' ολοκλήρου την επιχείρηση.
7. Mature succession stage – Ο διάδοχος μετατρέπεται πλέον σε πραγματικό ηγέτη. Ο νέος διάδοχος είναι πλέον ο πρόεδρος της επιχείρησης.

4.2 Τα είδη της διαδοχής / μεταβίβασης

Οι Miller et al. (2006) και Routziouris et al (2006) χωρίζουν τη διαδοχή σε τρία είδη:

- τη συντηρητική,
- τη διστακτική
- την επαναστατική-ανυπότακτη.

Η συντηρητική διαδοχή έχει ως αποτέλεσμα ο νέος ηγέτης να μένει πιστός στις παλαιότερες πρακτικές και πεποιθήσεις με γνώμονα τον παλαιότερο ιδρυτή και να ακολουθεί τις ίδιες στρατηγικές, αδυνατώντας να εκσυγχρονιστεί και να εναρμονιστεί με την τάση της αγοράς. Ο ιδρυτής, αν και επίσημα έχει αποχωρήσει, ανεπίσημα είναι ακόμα στην επιχείρηση, ώστε να δίνει την κατευθυντήρια γραμμή και να ελέγχει τον διάδοχό του. Η συντηρητική διαδοχή

είναι σύνηθες φαινόμενο στις οικογενειακές επιχειρήσεις και οδηγεί στην απόκλιση για τη δημιουργία νέων και καινοτόμων ιδεών, καθώς και την πελατειακή απομάκρυνση όσων ζητούν το νέο και το διαφορετικό.

Στο συντηρητικό μοντέλο, ο νέος ηγέτης παραμένει πιστός σε παλαιότερες και συντηρητικές πρακτικές, ακόμα και μετά την αποχώρηση ή του προηγούμενου. Έτσι η σκιά του προγόνου-ιδρυτή παραμένει με αποτέλεσμα η περίοδος ισχυρής ηγεσίας να ακολουθηθεί από ένα συντηρητισμό στο οποίο οι στρατηγικές και οι οργανώσεις είναι προσηλωμένες στο παρελθόν.

Στο κομμάτι της στρατηγικής απέναντι σε ανταγωνιστές, επιχειρήσεις με επικεφαλής κάποιους συντηρητικούς διαδόχους υποβάλλονται σε μικρές αλλαγές στους στόχους, το πεδίο δραστηριότητάς τους, τις σειρές προϊόντων ή τις αγορές. Αυτή η στρατηγική σταθερότητα αναγκάζει την επιχείρηση να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην αντιμετώπιση προβλημάτων παρά στην αξιοποίηση ευκαιριών. Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης πλέον δίνει βαρύτητα κυρίως σε εσωτερικά θέματα – όπως η αποτελεσματικότητα, οι λειτουργίες και η ποιότητα – και όχι σε θέματα του εξωτερικού περιβάλλοντος, γεγονός που τον οδηγεί στη μη παρακολούθηση των τάσεων και των αναγκών της αγοράς.

Σε επίπεδο οργάνωσης, κατά το συντηρητικό μοντέλο διαδοχής, παρατηρείται η προσέγγιση και προώθηση ατόμων που συμβαδίζουν με το μοντέλο που ακολουθούσε η προηγούμενη ηγεσία. Η δομή της ιεραρχίας και ο τρόπος σύνδεσης των επιμέρους τμημάτων δεν διαφοροποιείται. Πιο συγκεκριμένα, αρκετά άτομα που υπήρξαν σύμβουλοι ή είχαν υψηλή θέση παραμένουν εκεί. Αρκετές φορές, ο ιδρυτής αν και επίσημα έχει αποχωρήσει, ουσιαστικά παραμένει έμμεσα στη διοίκηση ώστε να ελέγχει και να συμβουλεύει τον διάδοχό του. Η συντηρητική διαδοχή είναι συχνό φαινόμενο σε οικογενειακές επιχειρήσεις οι οποίες έχουν μεγάλο μερίδιο και ισχυρή θέση και δεν αντιμετωπίζουν έντονο ανταγωνισμό. Επίσης, όταν μια οικογενειακή επιχείρηση διαθέτει ένα πραγματικό ηγέτη που τον σέβονται, τότε είναι πολύ πιθανό να εμφανιστεί μια συντηρητική διαδοχή με τον ισχυρό ηγέτη να παραμένει στην ηγεσία και στην οικονομική διαχείριση έστω και ανεπίσημα.

Η εφαρμογή του συντηρητικού μοντέλου διαδοχής μπορεί να έχει σοβαρές συνέπειες για την εξέλιξη της επιχείρησης, ειδικά σε μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα. Το βασικό είναι ότι αποκλείουν συνήθως άτομα που έχουν νέες, καινοτόμες ιδέες, δεν προωθούν την ελεύθερη σκέψη και απωθούν πιθανούς πελάτες οι οποίοι ψάχνουν το νέο, το διαφορετικό και το καινοτόμο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα το μερίδιο της αγοράς να μοιραστεί, οι πωλήσεις να μείνουν στάσιμες και τα περιθώρια επιβίωσης και κερδοφορίας να μειωθούν.

Η διστακτική διαδοχή χαρακτηρίζει τους διαδόχους που είναι αναποφάσιστοι. Αυτό συμβαίνει, γιατί έχουν να αντιμετωπίσουν το δίλλημα είτε να παραμείνουν πιστοί στις παλαιότερες πολιτικές της επιχείρησης, είτε να αδράξουν την ευκαιρία και να προχωρήσουν

στην αλλαγή. Το βέβαιο είναι ότι με την πρόσμειξη νέων και παλαιών ιδεών δημιουργείται ένα ασαφές περιβάλλον που ευνοεί τους ανταγωνιστές να κερδίσουν μερίδιο στην αγορά.

Οι διάδοχοι κατά την εφαρμογή του διστακτικού μοντέλου χαρακτηρίζονται από έλλειψη αποφασιστικότητας, καθώς επιθυμούν να δώσουν μια προσέγγιση αλλαγής αλλά δεν ξέρουν τον τρόπο. Αυτό συμβαίνει γιατί έχουν να αντιμετωπίσουν ένα δίλημμα: να ακολουθήσουν νέες ιδέες και να ξεφύγουν από την επιρροή του παλιού ή να μείνουν στις προηγούμενες πολιτικές, σεβόμενοι τις παραδόσεις των ιδρυτών ή των προηγούμενων ιδιοκτητών. Για αυτό το λόγο αμφιταλαντεύονται και εκδηλώνουν αμφιβολία, μεταστρέφοντας πολλές φορές τις επιλογές και τις αποφάσεις τους.

Σε επίπεδο στρατηγικής, οι νέοι ηγέτες προτείνουν και προωθούν νέες ιδέες και μπορεί να εισέλθουν σε νέες αγορές ή να παράγουν καινοτόμα προϊόντα. Ωστόσο, επειδή οι συγκεκριμένες ιδέες είναι ασυμβίβαστες με τις παλαιότερες στρατηγικές και αντιλήψεις, η εστίαση σε νέες αγορές μπορεί να μην είναι αποτελεσματική ή η προώθηση ενός προϊόντος να σταματήσει σε κάποιο στάδιο, κάτι που προκαλεί σπατάλη σε πόρους και δημιουργεί τριγμούς και κλίμα αβεβαιότητας.

Σε επίπεδο οργάνωσης, οι προηγούμενοι ιδρυτές δεν εμπλέκονται και τη θέση τους παίρνουν νέα μέλη που συγκροτούν συμβούλια και ομάδες. Αυτές οι ομάδες αποτελούνται τόσο από μέλη της οικογένειας που ανέλαβαν τα ηνία όσο και από νέο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτή η διαφοροποίηση στη δομή τους μπορεί να δημιουργήσει συγκρούσεις μεταξύ του παλαιού ηγέτη που έχει αμφιβολίες και του νέου ηγέτη που προβάλλει καινούριο όραμα.

Το πιο πιθανό πρόβλημα που μπορεί να προκύψει είναι ότι η πρόσμειξη παλαιών και νέων δεν επιτρέπουν την επιχείρηση να συγκλίνει σε μια στρατηγική, ενώ το κλίμα ασάφειας βοηθάει τους ανταγωνιστές να κερδίσουν μερίδιο αγοράς. Επίσης, η ενδεχόμενη διακοπή νέων διαδικασιών και καινοτόμων προϊόντων οδηγεί σε σπατάλη πόρων και μείωση κερδών.

Η επαναστατική-ανυπότακτη διαδοχή προβλέπει έναν διάδοχο ο οποίος απορρίπτει όλες τις προηγούμενες στρατηγικές και αντιλήψεις της επιχείρησης. Το φαινόμενο του συγκεκριμένου διαδόχου δεν είναι συνηθισμένο, καθώς ο διάδοχος θα προτιμούσε να ασχοληθεί με κάτι διαφορετικό. Το βασικό πρόβλημα που μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι οι ανεξέλεγκτες εκροές χρημάτων για τις νέες τακτικές και για τα νέα προϊόντα.

Ο διάδοχος του επαναστατικού και ανυπότακτου μοντέλου απορρίπτει κάθε αντίληψη και πολιτική των προηγούμενων γενεών. Το συγκεκριμένο είδος παρατηρείται σπάνια σε σχέση με τα άλλα δύο γιατί συνήθως οι «ανυπότακτοι» πιθανοί διάδοχοι δεν επιθυμούν εξ αρχής να ασχοληθούν με την οικογενειακή επιχείρηση. Όταν όμως το κάνουν τότε ακολουθούν ένα εντελώς διαφορετικό μοτίβο σε σχέση με την προηγούμενη γενιά.

Οι εκτεταμένες αλλαγές στο πεδίο αγορών, προϊόντων και λειτουργιών αποτελεί βασικό στοιχείο της στρατηγικής που ακολουθείται. Οι νέοι διάδοχοι πραγματοποιούν εξαγορές,

εκποιήσεις, σημαντικές μεταβολές σε προϊόντα και διαδικασίες καθώς οι διάδοχοι θέλουν να αφήσουν έντονα το στίγμα τους. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι να υπάρξουν ριζοσπαστικές αναταραχές στα μέλη και την ομάδα του διοικητικού συμβουλίου.

Το βασικό πρόβλημα που μπορεί να προκύψει για την επιχείρηση είναι ότι η ανάγκη στη διάθεση πόρων είναι ακόμα μεγαλύτερη από τα προηγούμενα δύο μοντέλα, καθώς υπάρχουν τελείως νέες τακτικές και προϊόντα. Οι παραδοσιακοί πελάτες μπορεί να απομακρυνθούν, τα χρέη να αυξηθούν και οι συγκρούσεις μεταξύ των γενεών να ενταθούν ειδικά σε περιόδους όπου η απόδοση είναι αρνητική και η ανάγκη για αλλαγή είναι εμφανής.

4.3 Οι προκλήσεις του μοντέλου μεταβίβασης επιχειρήσεων

Η μετάβαση και η μεταβίβαση της οικογενειακής επιχείρησης στην επόμενη γενιά όμως δεν αποτελεί μια απλή και εύκολη διαδικασία καθώς υπάρχουν διάφορα εμπόδια και προβλήματα που μπορεί να καθυστερήσουν ή να ακυρώσουν τη διαδοχή. Σημαντικό ποσοστό των ιδρυτών επιχειρηματιών αντιμετωπίζουν αρκετές δυσκολίες κατά τη διαδικασία της διαδοχής που σε αρκετές περιπτώσεις αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα, για να προβούν σε αλλαγές και να αποφασίσουν να τους διαδεχτούν. Η μεταβίβαση μιας επιχείρησης από ένα πρόσωπο σε ένα άλλο είναι μια σύνθετη διαδικασία που υπερβαίνει κατά πολύ τη νομική μεταβίβαση της ιδιοκτησίας έναντι οικονομικού ανταλλάγματος. Έτσι η μεταβίβαση της επιχείρησης σε έναν νέο ηγέτη, μία νέα διοίκηση ή έναν νέο ιδιοκτήτη δεν έγκειται μόνο με στην επιλογή και την ανάπτυξη των διαδόχων. Αφορά εξίσου στην προστασία της εταιρικής επωνυμίας και της φήμης και στη διατήρηση της γνώσης, ώστε να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια. Είναι επίσης μία από τις πιο δύσκολες εμπειρίες που μπορεί να αντιμετωπίσει ο κάθε ηγέτης, και ιδιαίτερα ένας επιχειρηματίας που έχει χτίσει μία επιχείρηση από το μηδέν. Για να ολοκληρωθεί με επιτυχία μια διαδικασία μεταβίβασης πρέπει να ξεπεραστούν πολυάριθμα προβλήματα, πολλά από τα οποία είναι συναισθηματικής και ψυχολογικής φύσης. Οι μεταβιβάσεις επιχειρήσεων έχουν ορισμένα σημαντικά χαρακτηριστικά που τις διαφοροποιούν από την πώληση (ή τη δωρεά) των περισσότερων άλλων στοιχείων ενεργητικού. Η μεταβίβαση επιχειρήσεων συνεπάγεται ορισμένα έξοδα, τα οποία μπορούν σε μεγάλο βαθμό να μειώσουν την αξία της μεταβιβαζόμενης επιχείρησης ή ακόμη να αποτελέσουν και απαγορευτικά εμπόδια για την ανάπτυξη ολοκληρωμένων αγορών για μεταβιβάσεις εκτός της οικογένειας (European Commission, 2012).

Επομένως, μια αποτελεσματική διαδικασία διαδοχής απαιτεί την καλή προετοιμασία της επιχείρησης. Συνήθως λόγω της ηλικιακής διαφοράς μεταξύ του μελλοντικού διαδόχου και του σημερινού ηγέτη, ο νέος θα έχει οπωσδήποτε διαφορετική νοοτροπία, φιλοσοφία, ηγετικό στιλ και γενικά ιδέες για τη διαχείριση της επιχείρησης. Οι εξελίξεις της τεχνολογίας και της συμπεριφοράς των εσωτερικών και εξωτερικών συνεργατών της επιχείρησης συνήθως δεν γίνονται αποδεκτές από τον ηγέτη ή δεν συνεπάγονται εγκαίρως τις απαραίτητες ενέργειες προσαρμογής της επιχείρησης. Ο νέος ηγέτης όμως θα ήθελε να είχε

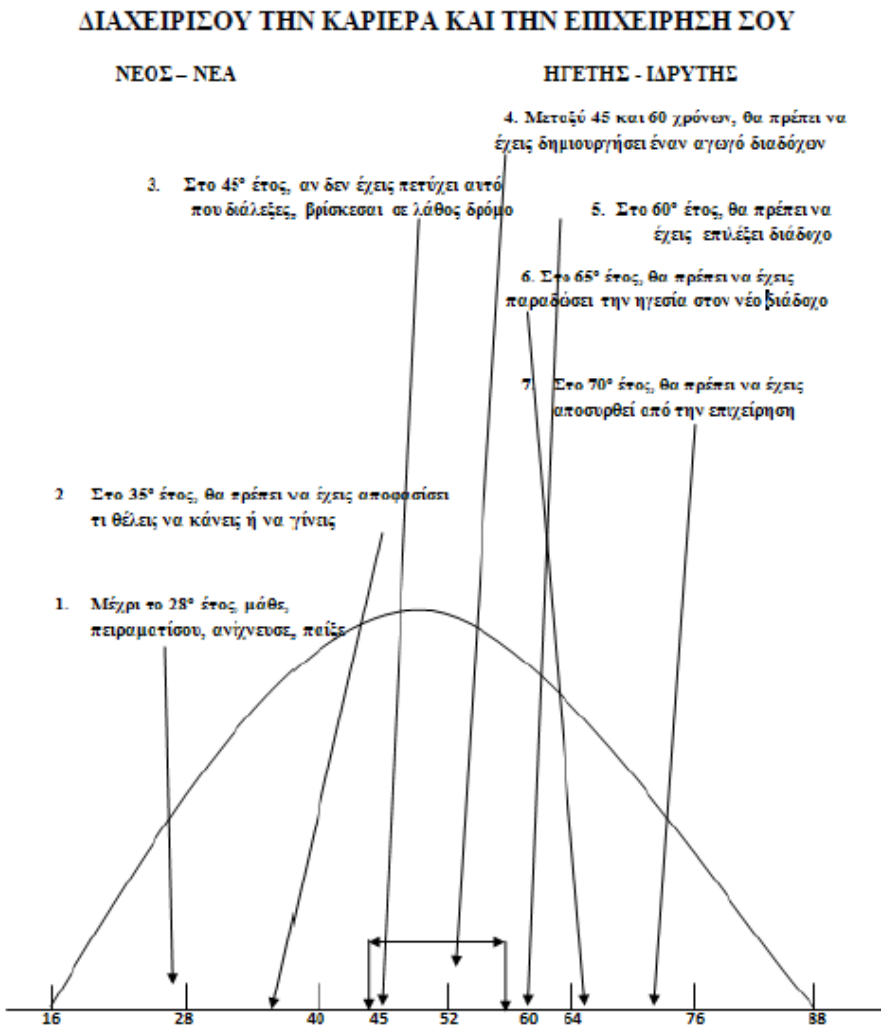
δει την επιχείρηση να προσαρμόζεται στις αλλαγές, να υιοθετεί μια καινούργια στρατηγική και να δημιουργεί μια καινούργια οργανωτική δομή. Έτσι το πρώτο καθήκον του ιδιοκτήτη είναι να δημιουργήσει μια επιχείρηση που θα είναι ελκυστική στον νέο ηγέτη.

Σύμφωνα με τον Κεφαλά (2008) η **στρατηγική για το σχέδιο της διαδοχής** εξελίσσεται σε εννέα φάσεις:

1. Αποτύπωση παρούσας κατάστασης. Στόχος της είναι να λειτουργήσει επικοινωνητικά για τον ιδιοκτήτη που θα μεταβιβάσει την επιχείρηση και να του περάσει την πραγματική εικόνα της βασισμένη σε ρεαλιστικά και ειλικρινή κριτήρια και στοιχεία.
2. Αποτύπωση εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο ιδιοκτήτης οφείλει να γνωρίζει και να κατανοεί την κατάσταση της κοινωνίας δηλαδή ποιοι είναι οι καταναλωτές, τι επικρατεί στην αγορά
3. Δυνάμεις και αδυναμίες. Απαραίτητη προϋπόθεση να γνωρίζει ο ιδιοκτήτης ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης
4. Όραμα. Η ύπαρξη οράματος αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό καθώς είναι το σχέδιο ουσιαστικά της επιχείρησης για την εξέλιξη και την κερδοφορία.
5. Βασικές αξίες. Η μετάδοση βασικών αξιών βασισμένες στο όραμα και τη φιλοσοφία της επιχείρησης αποτελεί κομβικό στοιχείο για τη σωστή διαδοχή
6. Η αποστολή. Ο ιδιοκτήτης πρέπει να γνωρίζει την αποστολή, για να κατανοήσει καλύτερα το όραμα, το σχέδιο και τον τρόπο επίτευξης των στόχων.
7. Βασικοί σκοποί. Η γνώση των σκοπών αποτελεί θεμέλιο λίθο καθώς μπορεί να σχετίζονται με τη συνέχιση, τον τερματισμό ή την επέκταση της οικογενειακής επιχείρησης
8. Ύπαρξη προγράμματος διαδοχής. Υπάρχουν τρία στάδια τα οποία είναι μεταβίβαση αξιών/χρυσός κανόνας, μεταβίβαση επιχείρησης και μεταβίβαση περιουσίας.
9. Μεταλαμπάδευση. Ο ιδιοκτήτης μεταφέρει τις γνώσεις του και την εμπειρία στον διάδοχο.

Ο **Κύκλος Ζωής του Νέου Ηγέτη**, δίνει ένα χρονοδιάγραμμα για το πώς θα πρέπει να σκεφτούν και να ενεργήσουν ο νέος ηγέτης, αλλά και ο παλιός ηγέτης.

Γράφημα 1: Ο κύκλος ζωής του νέου ηγέτη



Πηγή: Κεφαλάς & Γεωργίου, 2015

Κατά παράδοση, η συνηθέστερη λύση είναι η μεταβίβαση στο εσωτερικό της οικογένειας από τη μια γενιά στην επόμενη (Bjuggren & Sund, 2002). Κατά ιδεώδη τρόπο, το υφιστάμενο πλαίσιο των αμοιβαίων σχέσεων στο εσωτερικό μιας οικογένειας, η εμπιστοσύνη και η ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με την επιχείρηση διευκολύνουν την οικονομική μεταβίβαση περιουσιακών στοιχείων, πληροφοριών, γνώσεων, επιχειρηματικών σχέσεων κλπ. Αναμφίβολα, υπάρχουν περιπτώσεις όπου διαταραγμένες οικογενειακές σχέσεις θέτουν σε κίνδυνο την οικονομική μεταβίβαση της επιχείρησης. Οι οικογένειες είναι κοινωνικές ομάδες που έχουν τα δικά τους προβλήματα τα οποία, σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορούν να εμποδίσουν μια επιτυχή μεταβίβαση (Handler, 1994).

Επιπλέον, μια οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί περιουσιακό στοιχείο που έχει αξία σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Η κληρονομιά της είναι η διαγενεακή αξία που η

επιχειρηματική οικογένεια έχει συνεισφέρει στο πέρασμα των χρόνων. Η κληρονομιά αυτή δεν είναι κάτι που απλώς παραδίδεται στην επόμενη γενιά, αλλά μια ευθύνη που οι επόμενες γενιές καλούνται να αναλάβουν για να διατηρήσουν την επιτυχία της επιχείρησης και τη φήμη της οικογένειας. Συνδέοντας τον μακροπρόθεσμο επιχειρηματικό προσανατολισμό της επιχείρησης με την πρόθεση διατήρησής της στην οικογένεια για πολλές γενιές, η υπόσταση και η «φύση» της οικογενειακής επιχείρησης συνδέεται στενά με τα διαγενεακά χαρακτηριστικά της και το συναισθηματικό υπόβαθρο της οικογενειακής κληρονομιάς – δηλαδή, αυτό το στάδιο της ενήλικης ζωής μας κατά το οποίο οι άνθρωποι νιώθουν την ανάγκη να φροντίζουν και να καθοδηγούν τα παιδιά και τα εγγόνια τους (KPMG, 2020).

5. Η υφιστάμενη κατάσταση του θεσμού της διαδοχής / μεταβίβασης στην Ελλάδα

Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης σε πρακτικές διαδοχής και μεταβίβασης στην Ελλάδα. Δυστυχώς δεν υπάρχει κάποιο σύστημα τακτικής παρακολούθησης των μεταβιβάσεων και τα μόνο στοιχεία που αντλούνται είναι αυτά από περιστασιακές έρευνες που διεξάγονται από διάφορους φορείς, όπως ο EOMMEX και η ΕΣΕΕ ή στο πλαίσιο διπλωματικών εργασιών φοιτητών.

Στη συνέχεια παρατίθενται τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών, που μας επιτρέπουν να δούμε μια διαχρονική εξέλιξη του θεσμού της διαδοχής / μεταβίβασης στη χώρα μας, εντρυφώντας σε θέματα όπως προβλήματα κατά τη διαδικασία διαδοχής, χαρακτηριστικά και προφίλ των διαδόχων, ανάγκες υποστήριξης πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη διαδικασία διαδοχής / μεταβίβασης, κλπ.

5.1 Η έρευνα του EOMMEX για τη διαδοχή στις ΜΜΕ

Η πρώτη προσπάθεια χαρτογράφησης της τρέχουσας κατάστασης για τη διαδοχή και τη μεταβίβαση στην Ελλάδα, είναι η έρευνα «**Μεταβίβαση και διαδοχή στις ΜΜΕ**» που διεξήχθη το 2008 από τον Ελληνικό Οργανισμό Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (EOMMEX) και δημοσιεύθηκε το 2009.

Στο πλαίσιο της μελέτης, διεξήχθη ποσοτική έρευνα πεδίου σε επιχειρήσεις και φορείς οι οποίοι βρίσκονταν στη διαδικασία μεταβίβασης και σε φορείς οι οποίοι είχαν μεταβιβασθεί την τελευταία τριετία (meta-succession firms). Ο «πληθυσμός – στόχος» (target group) της εν λόγω έρευνας ήταν οι ελληνικές ΜΜΕ, δηλαδή οι επιχειρήσεις, στο σύνολο των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας, οι οποίες διαθέτουν από μηδέν έως διακόσια πενήντα άτομα προσωπικό (0-250). Ειδικότερα, το δείγμα των επιχειρήσεων αποτελούνταν από 440 ελληνικές ΜΜΕ που βρίσκονταν σε φάση μετάβασης ιδιοκτησίας και 534 ΜΜΕ που είχαν μεταβιβαστεί κατά την περίοδο 2006-2009. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον για το παρόν παραδοτέο είναι ότι σε μεγάλο βαθμό η έρευνα του EOMMEX αποτυπώνει τις τάσεις στον εμπορικό κλάδο, μιας και η κλαδική στρωματοποίηση των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα για το φαινόμενο της μεταβίβασης δίνει κυρίαρχη έμφαση στον κλάδο χονδρικού και λιανικού εμπορίου. Ειδικότερα οι 457 επιχειρήσεις από τις 974 που αποτελούσαν το δείγμα είναι επιχειρήσεις λιανικού και κλαδικού εμπορίου.

Η έρευνα διερεύνησε σε βάθος τα χαρακτηριστικά της διαδικασίας της διαδοχής/ μεταβίβασης στην Ελλάδα, εξετάζοντας πτυχές σχετικές με το φύλο, το εκπαιδευτικό επίπεδο, την ηλικία, και, το πιο σημαντικό, τη σχέση μεταξύ μεταβιβαζόντων και διαδόχων.

Τα επιμέρους ερευνητικά πεδία αφορούσαν στα εξής:

- ❖ Δημογραφία των επιχειρήσεων που συνιστούν το φαινόμενο της μεταβίβασης και
- ❖ διαδοχής των ελληνικών ΜΜΕ

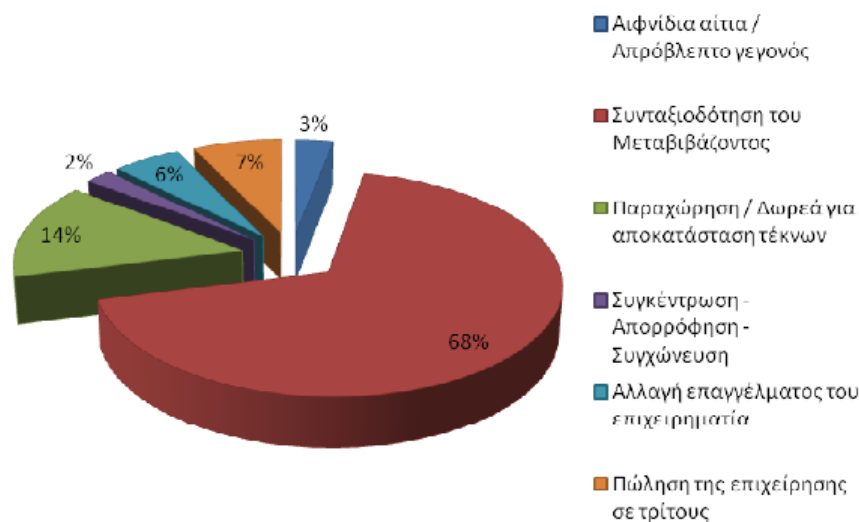
- ❖ Είδος, μέγεθος και κλάδο δραστηριότητας των εν λόγω επιχειρήσεων
- ❖ Αξιολόγηση των διαδικασιών μεταβίβασης (π.χ. θεσμικό πλαίσιο, οικονομικά και φορολογικά κίνητρα, μέγεθος εταιρείας, ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον κλπ.)
- ❖ Εξέλιξη της επιχείρησης μετά την μεταβίβαση (π.χ. οικονομικά μεγέθη, παραγωγική διαδικασία, προϊόντα, επενδύσεις κλπ.)
- ❖ Σχέση μεταβιβάζοντος – διαδόχου
- ❖ Δυσκολίες και ανασταλτικοί παράγοντες της μεταβίβασης.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, σχεδόν το 83% των διαδόχων των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων είναι μέλη της οικογένειας, ενώ το 79% των συνολικών μεταβιβάσεων αποτελούν πράξεις από γονείς σε παιδιά. Στην Ελλάδα, 7 στους 10 ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων σχεδιάζουν να μεταφέρουν την οικογενειακή επιχείρηση στην επόμενη γενιά, ενώ μόνο το 9% σκέφτεται να πουλήσει την εταιρεία σε τρίτο μέρος. Επίσης, το 46% των διαδόχων αναλαμβάνουν τις επιχειρήσεις των γονιών τους με το όραμα να τις αναπτύξουν και να τις στηρίξουν. Οι μεταβιβάσεις πραγματοποιούνται όταν ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης φτάσει στην ηλικία συνταξιοδότησης, με 6 στους 10 μεταβιβάζοντες να είναι μεταξύ 55 και 64 ετών, ενώ 2 στους 10 ακόμη μεγαλύτεροι. Οι συγγενείς πρώτου βαθμού (85%) είναι οι προτιμώμενοι διάδοχοι, ενώ η ίδια η μεταβίβαση αποτελεί οικογενειακή στρατηγική για την εξασφάλιση απασχόλησης για τα παιδιά μιας οικογένειας, και ιδίως για τους γιους (83% των διαδόχων). Από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι στην Ελλάδα υπερισχύει η διαδοχή από γενιά σε γενιά (κυρίως από πατέρα προς γιο), παρά η μεταβίβαση σε τρίτο άτομο και ο λόγος που κυρίως γίνεται είναι η συνταξιοδότηση του μεταβιβάζοντος, ο οποίος μάλιστα στην πλειοψηφία των περιπτώσεων (73% του δείγματος), ενώ αποχωρεί από την εταιρεία, συνεχίζει να συμμετέχει ενεργά και άτυπα στη λειτουργία της.

Ειδικότερα όσον αφορά στις απόψεις των Επιχειρηματιών- Ιδιοκτητών για τη Μεταβίβαση, από την έρευνα κατέστη σαφές ότι οι επιχειρηματίες υπό διαδικασία μεταβίβασης αντιμετωπίζουν *δυσκολίες* στην ίδια τη διαδικασία για τη μεταβίβαση. Οι παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη διαδικασία μεταβίβασης είναι πρωταρχικά, η έλλειψη κινήτρων από την Πολιτεία σε συνδυασμό (ισοβαρώς) με την οικονομική παρακμή στην περιοχή. Κατά δεύτερο λόγο, το υψηλό κόστος μεταβίβασης σε συνδυασμό (ισοβαρώς) με τη συρρίκνωση του κλάδου δραστηριότητας. Και στις δύο δηλαδή περιπτώσεις, υπάρχει ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με το καθεστώς μεταβίβασης, σε ισοβαρή συνδυασμό με έναν άλλον παράγοντα που σχετίζεται με την οικονομική δραστηριότητα. Αντίστοιχα, οι παράγοντες που επηρεάζουν σε μικρότερο βαθμό τη διαδικασία μεταβίβασης μίας επιχείρησης είναι η δυσκολία προσαρμογής προσωπικού, σε ισοβαρή συνδυασμό με τη δυσκολία εντοπισμού διαδόχου.

Ως κύριος λόγος για τη μεταβίβαση μίας επιχείρησης υπερισχύει η συνταξιοδότηση του μεταβιβάζοντος στην πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ενώ σε αρκετά μικρότερο ποσοστό ακολουθεί η παραχώρηση / δωρεά σε τέκνα.

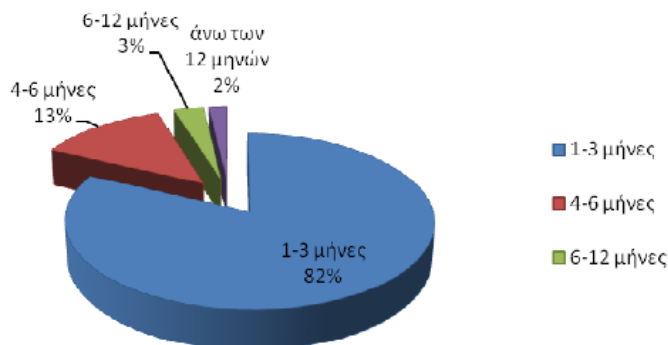
Λόγοι που οδήγησαν / οδηγούν στη μεταβίβαση



Όσον αφορά στο προφίλ του διαδόχου, κατά πλειοψηφία είναι συγγενής α' βαθμού με τον αποχωρήσαντα ιδιοκτήτη της επιχείρησης και είναι γενικά νεαρής ηλικίας, δεδομένου μάλιστα ότι στην πλειονότητα πρόκειται για τα παιδιά του ιδιοκτήτη. Επίσης μόνο το 34% των διαδόχων παρουσιάζεται να έχει αποφοιτήσει από σχολή τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

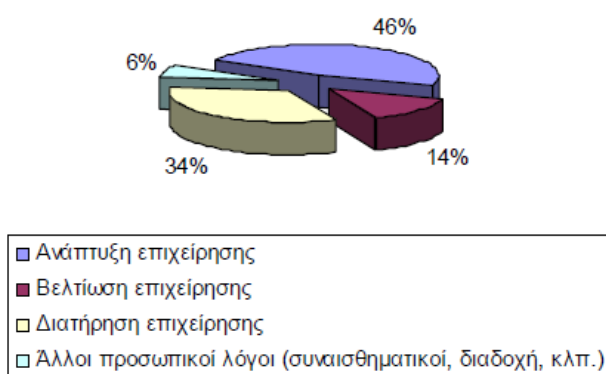
Όσον αφορά στο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την πραγματοποίηση της διαδικασίας μεταβίβασης, φαίνεται από τις απαντήσεις των ερωτώμενων ότι δεν αποτελεί γενικά πρόβλημα, καθώς στη συντριπτική τους πλειοψηφία (82%) οι μεταβιβάσεις ολοκληρώνονται μέσα σε 1-3 μήνες.

Διάρκεια Διαδικασίας Μεταβίβασης



Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και τα στοιχεία για την εξέλιξη της επιχείρησης μετά τη διαδοχή. Καταρχήν, οι διάδοχοι αναλαμβάνουν τις επιχειρήσεις των γονιών τους με το όραμα να τις αναπτύξουν, αλλά και να τις υποστηρίξουν να επιβιώσουν στην αγορά. Μάλιστα, κυριαρχεί η προσδοκία των νέων επιχειρηματιών για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησής τους. Πέραν από αυτή τη γενική τοποθέτηση οι διάδοχοι επιχειρηματίες προσδοκούν αύξηση των κερδών, διατήρηση και επέκταση του πελατολογίου, αύξηση του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά, και τέλος επιδιώκουν μέσα από τις ενέργειες ανανέωσης και εκσυγχρονισμού της λειτουργία και της επιχειρηματικής πρακτικής στοχεύουν στην ευρωστία της επιχείρησής τους.

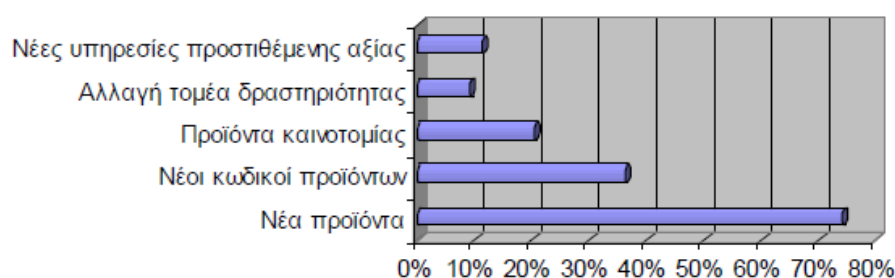
Όραμα Διαδόχου



Ακόμη, στη συντριπτική πλειοψηφία (93%) δεν φαίνεται ότι η μεταβίβαση οδηγεί στην αριθμητική μεταβολή του προσωπικού της επιχείρησης, ενώ καταγράφεται μία μικρή αύξηση των οικονομικών τους αποτελεσμάτων (κάτω του 10%) στα πρώτα 3 έτη μετά τη μεταβίβαση.

Επίσης, σημαντικό ποσοστό (74 %) των επιχειρήσεων έχουν αυξήσει τα προϊόντα που προσφέρουν μετά τη διαδικασία της μεταβίβασης.

Αύξηση προϊόντων μετά τη μεταβίβαση;



Επίσης στο πλαίσιο της έρευνας πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα μέσω δομημένων συνεντεύξεων με 30 ιδιοκτήτες επιχειρήσεων ΜΜΕ. Εξ αυτών, οι μισές (15) ατομικές συνεντεύξεις αφορούσαν επιχειρηματίες που βρίσκονταν σε διαδικασία μεταβίβασης, και οι υπόλοιπες (15) αφορούσαν επιχειρήσεις που είχαν ολοκληρώσει τη διαδικασία της μεταβίβασής τους. Τα κριτήρια επιλογής των επιχειρήσεων αφορούσαν τομεακά και κλαδικά στοιχεία για την επιχείρηση, περιφερειακά στοιχεία, την κατάσταση στην οποία βρίσκονταν η επιχείρηση (ευρύτερο περιβάλλον, μέγεθος, οικονομικά, ανταγωνισμός, προοπτικές, ευκαιρίες / απειλές, κλπ.) πριν και μετά τη διαδικασία μεταβίβασης, και χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών (π.χ. ηλικία, φύλο).

Το φαινόμενο της μεταβίβασης κατά το πλείστον αφορά την παραχώρηση της οικογενειακής επιχείρησης στα παιδιά του αποχωρούντος επιχειρηματία. Με αφορμή τη συνταξιοδότηση του επιχειρηματία και σε συνδυασμό με την προοπτική της επαγγελματικής αποκατάστασης τους, τα παιδιά εμπλέκονται σε (οικογενειακές κυρίως) επιχειρήσεις, κατ' αρχήν άτυπα έως ότου σταδιακά ολοκληρωθεί η διαδικασία της μεταβίβασης. Ωστόσο, υπάρχουν και κάποιες περιπτώσεις που λόγω έλλειψης «φυσικών» διαδόχων στο οικογενειακό περιβάλλον του αποχωρούντος επιχειρηματία, η μεταβίβαση έγινε προς κάποιον τρίτο. Οι περιπτώσεις αυτές αφορούν αρκετά επιτυχημένες και επικερδείς επιχειρήσεις, οι οποίες πουλήθηκαν σε τρίτους.

Η *διάρκεια της διαδικασίας της μεταβίβασης* σε ό,τι αφορά το θεσμικό και τυπικό μέρος της δεν διήρκεσε πολύ. Οι περισσότερες μεταβιβάσεις ολοκληρώθηκαν μέσα σε ένα διάστημα, που δεν υπερέβαινε τους έξι μήνες. Παρόλα αυτά, ο συνολικός – πραγματικός χρόνος μεταβίβασης ξεπερνάει στην πράξη το ένα έτος. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι για αυτό το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα διάδοχος και μεταβιβάζων επιχειρηματίας (ιδιαίτερα όταν πρόκειται για συγγενείς πρώτου βαθμού και πρώην συνεργάτες της επιχείρησης) συνυπάρχουν στην επιχείρηση. Οι λόγοι αυτού του διαστήματος «συνύπαρξης» αφορούν κυρίως στην ομαλή μετάβαση και αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος, την ομαλή προσαρμογή προσωπικού, πελατών και προμηθευτών στη νέα ιδιοκτησία, και στην καλύτερη ενημέρωση του διαδόχου για τα τεκταινόμενα στην επιχείρηση.

Από την πλευρά τους, οι διάδοχοι θεωρούν ότι η επιχείρηση αποτελεί στη σημερινή της μορφή ένα υγιές στοιχείο του παραγωγικού συστήματος και ότι τους παρέχεται η δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης. Άλλωστε, διατυπώνοντας το «όραμά» τους για την επιχείρηση οι διάδοχοι επιχειρηματίες κυρίως προσδοκούν ανάπτυξη, εκσυγχρονισμό και αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά, μέσω της παροχής νέων υπηρεσιών και προϊόντων.

Όσον αφορά στα *προβλήματα κατά τη διαδικασία διαδοχής* τα οποία χαίρουν προσοχής και επίλυσης αναφέρεται πρωταρχικά η έλλειψη σαφούς ενημέρωσης για τις απαιτούμενες διαδικασίες και ενέργειες. Οι περισσότεροι των συμμετεχόντων στην έρευνα, διατύπωσαν την άποψη ότι δεν υπάρχει αποσαφηνισμένο θεσμικό πλαίσιο για τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν για την επιτυχή ολοκλήρωση της μεταβίβασης. Ταυτόχρονα, γίνεται σαφής αναφορά σε φαινόμενα έντονης γραφειοκρατίας και πολυδιάσπασης των εμπλεκόμενων

φορέων, διάσταση η οποία αναφέρεται ως μία εν γένει αδυναμία του επιχειρείν στην Ελλάδα. Τέλος, εκφράστηκαν από τους ερωτώμενους αρνητικές απόψεις σχετικά με την έλλειψη υποστήριξης από τις επιχειρηματικές δομές. Κρίνεται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ότι τα Επιμελητήρια και οι λοιποί φορείς επιχειρηματικότητας δεν στέκουν αρωγοί της προσπάθειας για μεταβίβαση των ΜΜΕ. Γίνεται, λοιπόν, σαφές ότι κατά πλειοψηφία την όλη διαδικασία ολοκλήρωσαν οι δικηγόροι και λογιστές των εμπλεκόμενων επιχειρηματιών, κυρίως λόγω των γραφειοκρατικών αναγκών.

Σημαντικό εύρημα της ποιοτικής έρευνας είναι η διαπίστωση ότι στο επόμενο διάστημα της μεταβίβασης – και συνήθως μετά την τελική αποχώρηση – του προηγούμενου επιχειρηματία, ο διάδοχος προβαίνει σε σταδιακή ανανέωση της και σε επενδύσεις που θα συμβάλουν στην εκπλήρωση του δικού του επιχειρησιακού οράματος. Πιο συγκεκριμένα, κατ' αρχήν προβαίνουν σε αλλαγή της νομικής μορφής της επιχείρησης. Η αλλαγή αφορά κατά το πλείστον τη μετατροπή των ατομικών επιχειρήσεων σε νομικά πρόσωπα, τόσο για να διευκολυνθεί η διαδικασία της μεταβίβασης, όσο και από την ροπή των νέων επιχειρηματιών σε πιο ευέλικτα και φορολογικά πιο φιλικά εταιρικά σχήματα. Επίσης, γίνονται σημαντικές αλλαγές στην εταιρική εικόνα της επιχείρησης. Εφαρμόζοντας νέες ιδέες σε θέματα marketing, αλλάζοντας – σε πολλές περιπτώσεις – το λογότυπο και το προωθητικό υλικό της επιχείρησης, δίνεται στο διάδοχο η δυνατότητα να εμφυσήσει έναν αέρα ανανέωσης στην επιχείρηση και να καταστήσει σαφή το πέρασμά της στην νέα εποχή. Αυτό πολλές φορές γίνεται χωρίς να γίνουν ουσιαστικές αλλαγές στη δομή και την παραγωγική λειτουργία της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, γίνεται και σταδιακή ανανέωση του προσωπικού της επιχείρησης. Επίσης, γίνονται επενδύσεις, με την εισαγωγή σύγχρονων τεχνολογικών και παραγωγικών μέσων. Η αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος συνοδεύεται και από εισαγωγή νέων μηχανημάτων και τεχνολογικών μέσων, τα οποία θα προωθήσουν την ανάπτυξη της επιχείρησης κυρίως προς την παραγωγή νέων προϊόντων και την παροχή νέων υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας. Στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού οι διάδοχοι επιχειρηματίες στρέφονται τόσο προς την αναζήτηση και εύρεση ενισχύσεων και επιδοτήσεων των επιχειρηματικών τους σχεδίων, ενώ ταυτόχρονα είναι και περισσότερο δεκτικοί στην αξιοποίηση τραπεζικών προϊόντων, σε σχέση με την τάση που υπήρχε από τους επιχειρηματίες της προηγούμενης γενιάς. Ακόμη διαφάνηκε από την ποιοτική έρευνα ότι, οι επιχειρήσεις μετά την ολοκλήρωση της μεταβίβασης παρουσιάζουν τάση εξωστρέφειας. Οι διάδοχοι (νέοι) επιχειρηματίες στρέφονται προς τις αγορές του εξωτερικού, τόσο για την εξαγωγή των δικών τους προϊόντων τους, όσο και για την εισαγωγή πρώτων υλών ή ακόμη και νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Τέλος, όπως φαίνεται από την ποιοτική έρευνα οι διάδοχοι επιχειρηματίες αναπτύσσουν συνεργατικά δίκτυα και μετέχουν σε επιχειρηματικές δομές στήριξης και fora τα οποία δεν εξαντλούνται στις παραδοσιακές επιμελητηριακές δομές. Στόχος αυτών των δικτύων είναι η εμπέδωση συνεργασιών και η ανταλλαγή τεχνογνωσίας με στόχο την ανάπτυξη της επιχειρηματικής τους δράσης.

Συνοψίζοντας, τα κύρια ευρήματα της ποσοτικής έρευνας στις επιχειρήσεις υπό μεταβίβαση αφορούν στα εξής:

- Η συντριπτική πλειονότητα του δείγματος για τις επιχειρήσεις σε διαδικασία μεταβίβασης προέρχεται από τους μεταβιβάζοντες (84%), επιχειρήσεων με πολύ μικρό κύκλο εργασιών (0-150.0000).
- Οι αποχωρούντες από την επιχείρηση είναι στη μεγάλη τους πλειονότητα άνδρες (83%), όπως και οι διάδοχοι (72%).
- Οι μεταβιβάζοντες είναι ηλικίας από 55 ετών και άνω και οι διάδοχοι ως παιδιά των επιχειρηματιών που μεταβιβάζουν είναι γενικά άτομα νεαρής ηλικίας, που ενώ ένα σημαντικό ποσοστό τους είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (59%), ένα επίσης αξιοσημείωτο ποσοστό τους είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (41%).
- Ο διάδοχος σε ποσοστό 85% είναι συγγενής α' βαθμό με τον προς αποχώρηση ιδιοκτήτη της επιχείρησης.
- Ως κύριος λόγος για τη μεταβίβαση μια επιχείρησης με εκτιμώμενο ποσοστό 68% υπερισχύει η συνταξιοδότηση του μεταβιβάζοντος στην πλειονότητα των ερωτηθέντων, ενώ σε πολύ μικρότερο ποσοστό είναι η παραχώρηση/δωρεά σε τέκνα.
- Όσον αφορά στη διαδικασία διαδοχής, ένα πολύ σημαντικό μέρος του δείγματος θεωρεί πως είναι προβληματική (79%).
- Το 90% του δείγματος δήλωσε πως μπορεί να βελτιωθεί ή να απλοποιηθεί το ισχύον καθεστώς μεταβίβασης των επιχειρήσεων στην Ελλάδα.
- Η έλλειψη κινήτρων από την Πολιτεία σε συνδυασμό με την οικονομική παρακμή στην περιοχή και δευτερευόντως το υψηλό κόστος μεταβίβασης σε συνδυασμό με τη συρρίκνωση του κλάδου δραστηριότητας, είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη μεταβίβαση.

Επίσης, τα κύρια ευρήματα της ποσοτικής έρευνας στις επιχειρήσεις που ολοκλήρωσαν τη μεταβίβαση αφορούν στα εξής:

- Οι διάδοχοι του δείγματος της έρευνας, όπως και οι μεταβιβάζοντες είναι κυρίως άνδρες (με ποσοστό 62% και 78% αντίστοιχα).
- Οι μεταβιβάζοντες κατά πλειονότητά τους είναι ηλικίας άνω των 55 ετών και οι διάδοχοι είναι άτομα νεαρής ηλικίας από 25-39 ετών (60%),
- Η πλειοψηφία των διαδόχων είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (66%) και μόλις το 34% έχει ολοκληρώσει την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.
- Σχεδόν 7/10 διαδόχους είναι συγγενείς α' βαθμού με τον αποχωρήσαντα ιδιοκτήτη της επιχείρησης.

- Ως κύριος λόγος για τη μεταβίβαση (54%) της επιχείρησης εμφανίζεται η συνταξιοδότηση του μεταβιβάζοντος, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί ως κύριο λόγο την πώληση της επιχείρησης σε τρίτους.
- Η πλειονότητα των ερωτηθέντων (67%) θεωρούν πως η διαδικασία της μεταβίβασης είναι προβληματική.
- Οι παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη διαδικασία της μεταβίβασης και μάλιστα σχεδόν ισοβαρώς (με ποσοστό περίπου 40%) είναι η έλλειψη κινήτρων από την Πολιτεία σε συνδυασμό με την οικονομική παρακμή στην περιοχή και δευτερευόντως το υψηλό κόστος μεταβίβασης σε συνδυασμό με τη συρρίκνωση του κλάδου δραστηριότητας.

5.2 Η έρευνα της ΕΣΕΕ για τη διαδοχή στον εμπορικό κλάδο

Όσον αφορά στη **διαδοχή στον εμπορικό κλάδο**, σημαντικά είναι τα ευρήματα της έρευνας πεδίου που διεξήχθη από την **ΕΣΕΕ** στο πλαίσιο της Δράσης 2.4 της Πράξης «Ενίσχυση της επιστημονικής και επιχειρησιακής ικανότητας και της τεκμηρίωσης της ΕΣΕΕ».

Η εν λόγω μελέτη διεξήχθη το 2018 και φιλοδοξούσε στην αποσαφήνιση της περιπλοκότητας της διαδικασίας της Μεταβίβασης-Διαδοχής, υιοθετώντας μια διεπιστημονική οπτική που επιτάσσεται από τη συνθετότητα του ζητήματος, συμβάλλοντας έτσι στη συγκρότηση μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης του ζητήματος. Στο πλαίσιο της μελέτης παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν οι θεσμικές, πολιτικές, επιχειρηματικές και κοινωνικές διαστάσεις του ζητήματος. Παράλληλα η μελέτη είχε ως σκοπό τη διατύπωση προτάσεων για λήψη μέτρων και υιοθέτηση στρατηγικών που θα συντελέσουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της επιτυχίας των διαδικασιών Μεταβίβαση και Διαδοχής. Για τις ανάγκες της μελέτης διενεργήθηκε πρωτογενή έρευνα σε δύο επίπεδα: α) με Διαδόχους και Επιχειρηματίες-Μεταβιβάζοντες (19 άτομα) και β) με ειδικούς Φοροτεχνικούς- Λογιστές (2 άτομα) και Δικηγόρους (2 άτομα). Η συλλογή των δεδομένων υλοποιήθηκε με χρήση της τεχνικής των σε βάθος συνεντεύξεων «In-depth Interviews» (face to face).

Η μελέτη αποτελεί μια λεπτομερή παρουσίαση των θεμάτων που σχετίζονται με τη μεταφορά και τη διαδοχή και συμβάλλει στη διαμόρφωση προτάσεων μέτρων και την υιοθέτηση στρατηγικών που συμβάλλουν στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της επιτυχίας των διαδικασιών μεταβίβασης και διαδοχής.

Η πρωτογενής έρευνα γνώμης βασίστηκε στη συλλογή των δεδομένων με χρήση της τεχνικής των σε βάθος συνεντεύξεων «In-depth Interviews» (face to face).

Το **δημογραφικό προφίλ των 19 ερωτώμενων του δείγματος** σκιαγραφείται από τα εξής χαρακτηριστικά:

Η πλειονότητα των μεταβιβαζόντων, είναι άνδρες, περίπου 60 χρόνων και άνω, έγγαμοι και

έχουν Απολυτήριο Τριτάξιου Γυμνασίου ή είναι κάτοχοι Απολυτηρίου Μέσης Εκπαίδευσης.

Όσον αφορά στους διαδόχους (γυναίκες/άνδρες: 7/4) με ηλικία περίπου 30 χρόνων και άνω, έγγαμοι και είναι κυρίως κάτοχοι Απολυτηρίου Μέσης Εκπαίδευσης ή Πτυχίου Ανώτερης Τεχνικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης.

Επίσης όσον αφορά στη **νομική μορφή των επιχειρήσεων του δείγματος**, στις περισσότερες περιπτώσεις των ερωτώμενων, πρόκειται για ιδιοκτήτες ατομικών επιχειρήσεων και προσωπικών εταιρειών (ΟΕ, ΕΕ, ΕΠΕ), ενώ στην περίπτωση των διαδόχων καταγράφεται και μια Ανώνυμη Εταιρεία. Τέλος, πρόκειται για περιπτώσεις επιχειρήσεων που συγκεντρώνουν ετησίως κύκλο εργασιών 0-150.000.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα πιο σημαντικά **ευρήματα της ποσοτικής έρευνας**.

Λόγοι διαδοχής / μεταβίβασης

Η πλειονότητα των επιχειρήσεων του δείγματος μπορούν να χαρακτηριστούν ως οικογενειακές επιχειρήσεις. Στη μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων, η μεταβίβαση πέρασε την επιχείρηση από τους ιδρυτές στα χέρια της δεύτερης γενιάς, ενώ ένα μικρό τμήμα των διαδόχων εκπροσωπούν την τρίτη ή την τέταρτη γενιά ιδιοκτητών.

Η πλειονότητα των μεταβιβάσεων στις επιχειρήσεις του δείγματος πραγματοποιήθηκαν λόγω συνταξιοδότησης του μεταβιβάζοντος. Ωστόσο, για αρκετούς ερωτώμενους επιχειρηματίες ήταν η οικονομική συγκυρία που επέσπευσε την απόφαση για συνταξιοδότηση, καθώς αναφέρουν ότι «αν δεν υπήρχε η οικονομική κρίση» δεν θα είχαν «βγει στη σύνταξη».

Σε αρκετές περιπτώσεις οικογενειακών επιχειρήσεων διαπιστώθηκε ότι η μεταβίβαση δεν συμπίπτει με την ουσιαστική διαδοχή στη διοίκηση της επιχείρησης. Είτε αναφέρεται ότι ο διάδοχος δεν έχει ακόμα αναλάβει επί της ουσίας τα ηνία της επιχείρησης, είτε ο διάδοχος είχε αναλάβει τις αντίστοιχες ευθύνες πολύ πριν του μεταβιβαστεί και τυπικά η επιχείρηση. Ως εκ τούτου μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η μεταβίβαση της διοίκησης της οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να αποδειχτεί πιο περίπλοκη συγκριτικά με τη μεταβίβαση εκτός οικογένειας.

Διαπιστώθηκε επίσης ότι, οι έμποροι-επιχειρηματίες εμφανίζουν ισχυρό δεσμό και ταύτιση με την επιχείρηση και την καθημερινότητά της, με αποτέλεσμα υπό φυσιολογικές συνθήκες να επιλέγουν τη χρονική αναβολή της συνταξιοδότησής τους, παρά το ότι ενδέχεται να έχουν κατοχυρώσει συνταξιοδοτικό δικαίωμα. Αυτή η διαπίστωση ενισχύεται και από το γεγονός ότι οι αναφορές από μεταβιβάζοντες στην προσωπική τους ανάγκη να διακόψουν την εργασία λόγω κόπωσης, υπήρξαν μειοψηφικές.

Σε κάποιες περιπτώσεις επιχειρήσεων η μεταβίβαση σχετίζεται με συρρίκνωση των εμπορικών δραστηριοτήτων μιας οικογένειας, ενώ υπήρξε και περίπτωση όπου η μεταβίβαση αποσκοπούσε στην απεμπλοκή της επιχείρησης από υπάρχουσες οικονομικές απαιτήσεις τρίτων π.χ. προμηθευτών.

Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι δεδομένης της οικονομικής συγκυρίας μεταβιβάζονται και επιχειρήσεις με πολύ μικρή κερδοφορία, συνήθως σε τέκνα, και παρότι δεν υπήρχε αυτή η προοπτική ως ενδεχόμενο στον οικογενειακό προγραμματισμό. Η αδυναμία εύρεσης άλλης εργασίας από τα τέκνα των επιχειρηματιών λειτουργεί ενισχυτικά στην απόφαση μεταβίβασης της επιχείρησης στον γιό ή την κόρη του επιχειρηματία, ώστε να τους δοθεί η δυνατότητα ασφάλισης, και κάποιας μικρής συνήθως οικονομικής απολαβής.

Στις μεταβιβάσεις εκτός οικογένειας, αναφέρονται ως λόγοι μεταβίβασης εκτός από τη συνταξιοδότηση του επιχειρηματία, η μεταπήδηση του μεταβιβάζοντα σε άλλη εμπορική δραστηριότητα, καθώς και η μετεγκατάσταση του σε άλλον τόπο διαμονής.

Επιλογή διαδόχου

Όσον αφορά στην επιλογή διαδόχου, η αρχική επιλογή διαδόχου, σύμφωνα με τους μεταβιβάζοντες, βασίστηκε στην επιθυμία και τη διαθεσιμότητα του ίδιου του διαδόχου. Οι περισσότεροι μεταβιβάζοντες αναφέρουν ότι τα υπόλοιπα παιδιά τους, ακολούθησαν άλλες επαγγελματικές διεξόδους και δεν επέδειξαν προθυμία να εργαστούν στην οικογενειακή επιχείρηση. Διαπιστώνεται μάλιστα ότι την επιχείρηση αναλαμβάνει τελικά το παιδί που δεν σπούδασε ή δεν μπόρεσε να αποκατασταθεί επαγγελματικά, φαινόμενο ιδιαίτερα συχνό στις πολύ μικρές συνήθως ατομικές επιχειρήσεις. Ταυτόχρονα αναφέρεται από τους μεταβιβάζοντες ότι, αν πρόκειται για μια μικρή εμπορική επιχείρηση με περιορισμένα περιθώρια κέρδους, η πώληση σε τρίτο άτομο είναι συχνά είτε ασύμφορη, καθώς τα κέρδη που αποφέρει η πώληση μιας τέτοιας επιχείρησης είναι ελάχιστα). Σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να αποδειχθεί και ανέφικτη, αφού δεν υπάρχει ζήτηση από υποψήφιους αγοραστές. Βασικές αιτίες του μειωμένου ενδιαφέροντος από τρίτους για αγορά φαίνεται πως είναι τόσο η μικρή κερδοφορία αυτών των επιχειρήσεων όσο και οι απαιτήσεις που θέτει μια μικρή επιχείρηση σε χρόνο και σε κόπο για τον υποψήφιο διάδοχο, σε συνδυασμό πολλές φορές με την απουσία μιας ανανεωμένης εικόνας της επιχείρησης.

Στις μεταβιβάσεις εκτός οικογένειας, οι διάδοχοι προέρχονται κυρίως από τον κλάδο του εμπορίου όπου απασχολούνταν ως μισθωτοί, και αναλυτικότερα είτε υπήρξαν εργαζόμενοι στην ίδια είτε σε άλλη εμπορική επιχείρηση. Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι, στη μεταβίβαση εκτός οικογένειας μια βασική διάσταση της διαδικασίας είναι η επαφή των μεταβιβαζόντων με τους υποψήφιους διάδοχους. Δεδομένου ότι η πλειονότητα του δείγματος είναι ατομικές επιχειρήσεις, ως κυρίαρχη τάση αναδεικνύεται οι διάδοχοι να αναζητούνται κυρίως μέσω του κοινωνικού περιγύρου του μεταβιβάζοντος (φιλικό περιβάλλον, γειτονιά κ.τ.λ.), ή μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Η πληροφορία για την επικείμενη πώληση της επιχείρησης, διαρρέει mouth to mouth, καθώς φαίνεται ότι υφίσταται η στρεβλή αντίληψη σε αρκετούς επιχειρηματίες πως η δημόσια αναγγελία της πρόθεσης για πώληση θα πλήξει ως έναν βαθμό την εικόνα της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα, ότι ο καθορισμός του διαδόχου στη μικρή οικογενειακή επιχείρηση δεν ακολουθεί τη λογική της επιλογής του ιδανικότερου ατόμου, αλλά βασίζεται κυρίως στην αξιολόγηση των οικογενειακών μελών με βάση τις σπουδές και

την πρότερη επαγγελματική σταδιοδρομία, καθώς και της ιεράρχηση των επαγγελματικών δυνατοτήτων και των προοπτικών επαγγελματικής αποκατάστασης.

Η διαδικασία καθορισμού του διαδόχου διαφοροποιείται αισθητά στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Σε εταιρείες με σχετικά μεγάλους κύκλους εργασιών και αριθμό απασχολούμενων, συνήθως ο διάδοχος δεν είναι ένας. Ο επιχειρηματίας μεταβιβάζει κάποιο ποσοστό από το εταιρικό του μερίδιο ή τις μετοχές (Α.Ε.) σε κάθε παιδί, εφόσον υπάρχουν παραπάνω από ένα. Ως εκ τούτου, σε περιπτώσεις εταιρειών που παρουσιάζουν δυναμική εξέλιξης και σχετικά υψηλή κερδοφορία, το ενδιαφέρον των απογόνων είναι αυξημένο συγκριτικά με την πολύ μικρή επιχείρηση. Σε αυτές τις περιπτώσεις παρατηρείται επίσης ότι οι διάδοχοι συνήθως προετοιμάζονται ενεργητικά για τη διαδοχή, ακολουθώντας ανάλογες σπουδές ή επιλέγοντας να αποκτήσουν και εργασιακή εμπειρία εκτός εταιρείας που θα τους φανεί χρήσιμη στη μετέπειτα σταδιοδρομία τους ως ηγέτες της οικογενειακής επιχείρησης.

Προετοιμασία διαδόχου

Η προετοιμασία του διαδόχου, διαπιστώθηκε ότι αποτελεί μια διαδικασία που παρουσιάζει διαφοροποιήσεις ανάλογα με τη σχέση του μεταβιβάζοντος με το διάδοχο, το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης. Για τη μεταβίβαση εντός οικογένειας, εξάγεται ως γενικό συμπέρασμα ότι η πρότερη διαδρομή και οι επιλογές σταδιοδρομίας των διαδόχων συγκλίνουν συνήθως σε μια πορεία έστω και άτυπης προετοιμασίας για τη διαδοχή.

Στην περίπτωση των πολύ μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων η μάθηση της δουλειάς κατά την προετοιμασία του διαδόχου, θεωρείται μια φυσική διαδικασία που ξεκινάει από την πρώιμη εμπλοκή του διαδόχου στην επιχείρηση (συνήθως στα σχολικά χρόνια) ως οικογενειακού βοηθού. Πράγματι, στις περιπτώσεις των οικογενειακών μεταβιβάσεων οι περισσότεροι διάδοχοι απασχολούνται στην επιχείρηση για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

Χαρακτηριστικό των πολύ μικρών επιχειρήσεων είναι επίσης, η *μεγάλη σημασία που αποδίδεται στο κομμάτι της προετοιμασίας που αφορά στην εξυπηρέτηση των πελατών*. Η σταδιακή γνωριμία του διαδόχου με τους πελάτες της επιχείρησης και η απόκτηση σχέσεων εμπιστοσύνης θεωρείται το πλέον σημαντικό κομμάτι της προετοιμασίας για τη διάδοχη κατάσταση.

Διαπιστώθηκε επίσης ότι, οι διάδοχοι εντός οικογένειας που έχουν ολοκληρώσει σπουδές, στην πλειοψηφία τους ακολούθησαν γνωστικά αντικείμενα που σχετίζονται με την εμπορική δραστηριότητα της επιχείρησης (είτε αφορούν σε κάποιο ειδικό αντικείμενο π.χ. οπτικά, διακόσμηση, είτε σχετίζονται με τη διοίκηση επιχειρήσεων και οικονομικές σπουδές).

Στις μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις, οι ερωτώμενοι επισημαίνουν κυρίως τη σημασία της *σταδιακής ανέλιξης του διαδόχου*, ώστε να αποκτήσει συνολική εικόνα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτής της σταδιακής ανάληψης των ευθυνών, σε ορισμένες περιπτώσεις διαπιστώθηκε ότι σε επιχειρήσεις με εταιρική σύνθεση, ο διάδοχος γίνεται αρχικά εταίρος με μικρότερο μερίδιο από τον γονέα του και σε δεύτερο χρόνο

πραγματοποιείται η μεταβίβαση του συνολικού μεριδίου ή της επιχείρησης.

Κίνητρα των διαδόχων

Τα βασικά κίνητρα για την απόφαση των διαδόχων να αναλάβουν την επιχείρηση παρουσιάζουν ενδιαφέρουσες διαφοροποιήσεις. Γενικότερα, διαπιστώνεται ότι, οι απαντήσεις των ερωτώμενων χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες ως προς τη φύση των κινήτρων τους. Στην πρώτη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται τα κίνητρα που επικαλούνται οι διάδοχοι που αποδίδουν την επιλογή τους κυρίως σε βιοποριστικούς και πρακτικούς λόγους. Εδώ, η δυνατότητα εξασφάλισης ενός βασικού εισοδήματος αποτελεί το κυριότερο κίνητρο για τη διαδοχή. Επιπλέον αναφέρθηκαν και μια σειρά πρόσθετων κινήτρων ειδικά από γυναίκες -διαδόχους, που αφορούν σε άλλους πρακτικούς λόγους που λήφθηκαν υπόψη στην απόφαση για τη διαδοχή και που φαίνεται ότι εξυπηρετούν τη συμφιλίωση εργασιακής και προσωπικής / οικογενειακής ζωής. Τέτοια κίνητρα είναι τα εξής:

- η εγγύτητα της εμπορικής επιχείρησης στο σπίτι,
- η δυνατότητα παράλληλης ενασχόλησης με τα παιδιά,
- η δυνατότητα απουσίας από την εργασία αν παραστεί ανάγκη (με την βοήθεια άλλων μελών της οικογένειας).

Σε αυτή την κατηγορία εμπίπτουν με μεγαλύτερη συχνότητα διάδοχοι:

- σε πολύ μικρές ατομικές επιχειρήσεις
- γυναίκες
- άτομα εκτός οικογένειας.

Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται τα κίνητρα που έγκεινται στην εξυπηρέτηση προσωπικών αναγκών αυτοπραγμάτωσης και ευχαρίστησης. Βασικό κίνητρο για τους ερωτώμενους αυτής της κατηγορίας είναι το προσωπικό ενδιαφέρον για το ίδιο το αντικείμενο της δραστηριότητας, η αίσθηση ότι έχουν τη δυνατότητα μέσω αυτής της δραστηριότητας να εκφράσουν τις κλίσεις και τη δημιουργικότητά τους, η αίσθηση ότι μπορούν να έχουν προσωπική εξέλιξη, καθώς και η αντίληψη ότι μπορούν οι ίδιοι να προσφέρουν περισσότερα και να λειτουργήσουν προωθητικά για την ίδια την επιχείρηση.

Σε αυτή την κατηγορία, εμπίπτουν με μεγαλύτερη συχνότητα διάδοχοι:

- με σπουδές σε συναφές αντικείμενο
- σε εμπορικές επιχειρήσεις με βιοτεχνική δραστηριότητα και εμπορικές επιχειρήσεις ειδικών προϊόντων όπως είδη τέχνης κλπ.
- που είναι εντός οικογένειας
- άνδρες
- που αφορούν στη μεταβίβαση μεγαλύτερων επιχειρήσεων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, σημαντικό ποσοστό των διαδόχων εντός οικογένειας, αντιλαμβάνεται την επιλογή για τη διαδοχή ως αυτονόητη και φυσική εξέλιξη, η οποία συνάδει και με την πρότερη πορεία και σταδιοδρομία αυτών των διαδόχων που είναι ταυτισμένη με την οικογενειακή επιχείρηση. Αντίθετα, σχετικά με τους διαδόχους εκτός οικογένειας, ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαπίστωση ότι σε αρκετές περιπτώσεις, η απόφαση τους να αναλάβουν την επιχείρηση ήταν συμπτωματική, ενώ όλοι οι ερωτώμενοι διάδοχοι μικρών ατομικών επιχειρήσεων, πριν πάρουν την απόφαση να αγοράσουν την επιχείρηση, δεν βρίσκονταν σε διαδικασία συστηματικής αναζήτησης κάποιας επιχειρηματικής ευκαιρίας.

Πλάνο προγραμματισμού της διαδοχής / μεταβίβασης

Αναφορικά με την ύπαρξη σχεδίου και προγραμματισμού της διαδοχής –μεταβίβασης, σημαντικό ποσοστό των ερωτώμενων του δείγματος συμφωνεί ότι υφίσταται ανάγκη για τέτοια πρόβλεψη, παρόλο που διαπιστώθηκε ότι στην πράξη για την πλειονότητα των περιπτώσεων δεν είχε υπάρξει εκ των προτέρων ένα καθορισμένο σχέδιο διαδοχής – μεταβίβασης. Επιπλέον, σε ερώτηση που απευθύνθηκε στους επιχειρηματίες αναφορικά με τη σημασία και το περιεχόμενο του προγραμματισμού και της προετοιμασίας της διαδοχής, φάνηκε ότι για το μεγαλύτερο τμήμα των ερωτώμενων, η προετοιμασία συνδέεται σχεδόν αποκλειστικά με την εκπαίδευση και την ετοιμότητα του διαδόχου να αναλάβει την επιχείρηση. Έτσι, διαπιστώνεται σε μεγάλο τμήμα του δείγματος, η απουσία οικονομικού προγραμματισμού της μεταβίβασης, που σε κάποιες περιπτώσεις είχε και σαν άμεσο αποτέλεσμα την αναστολή της διαδικασίας. Η απουσία οικονομικού προγραμματισμού φαίνεται ότι οφείλεται ως έναν βαθμό στην έλλειψη ενημέρωσης των επιχειρηματιών για τις νομικές και φορολογικές διαστάσεις της διαδικασίας.

Επίπεδο συνεργασίας μεταξύ ιδρυτή και διαδόχου

Ένα ακόμη πεδίο που διερευνήθηκε κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων είναι η αξιολόγηση της συνεργασίας μεταξύ ιδρυτή και διαδόχου. Ένα γενικό εύρημα είναι ότι υφίσταται σημαντική διαφοροποίηση ανάμεσα στην οικογενειακή διαδοχή από γενιά σε γενιά και στις μεταβιβάσεις εκτός οικογένειας. Ειδικότερα, στις μεταβιβάσεις εκτός οικογένειας, και παρότι σε όλες τις περιπτώσεις υπήρχαν πρότερες προσωπικές σχέσεις μεταξύ των δύο μερών, διαπιστώθηκε ότι η συνεργασία μετά την πώληση ενδέχεται να απουσιάζει εντελώς. Έτσι δεν προκαλεί έκπληξη ότι οι διάδοχοι, σε αυτό το πλαίσιο εξέφρασαν δυσαρέσκεια για την ποιότητα της σχέσης με τους μεταβιβάζοντες και για την ανεπαρκή καθοδήγηση που έλαβαν. Φαίνεται λοιπόν πως σε αυτή την περίπτωση, η μεταβίβαση εκτός οικογένειας έχει περισσότερο τα χαρακτηριστικά μιας τυπικής αγοραπωλησίας.

Αντίθετα, η μεταβίβαση μέσα στην οικογένεια φαίνεται ότι αποτελεί μια διαδικασία ιδιαίτερα φορτισμένη συναισθηματικά. Οι συναισθηματικές διαστάσεις της εντός

οικογένειας διαδοχής-μεταβίβασης, σχετίζονται με τα δυναμικά πλαίσια αλληλεπίδρασης μεταξύ των εμπλεκόμενων ατόμων και τους υφιστάμενους συναισθηματικούς δεσμούς, καθώς και με τα προσωπικά συναισθηματικά ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει ο κάθε εμπλεκόμενος σε αυτή τη φάση του κύκλου της ζωής του.

Διαπιστώθηκε ότι η συναισθηματική εμπλοκή τόσο των μεταβιβαζόντων όσων και των διαδόχων με τη διαδικασία της διαδοχής είναι έντονη και σε κάποιες περιπτώσεις επίτονη. Ο βαθμός και ο τρόπος διαχείρισης αυτών των συναισθημάτων και από τα δύο μέρη, επηρεάζει όπως είναι αναμενόμενο την ποιότητα της σχέσης και της συνεργασίας.

Από τη μεριά του μεταβιβάζοντος γονέα, παρατηρείται συνήθως ότι, η οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί βασικό στοιχείο της προσωπικής του ταυτότητας, και ως εκ τούτου, η προοπτική της συνέχειας της οικογενειακής επιχείρησης αποκτά μεγάλη ψυχολογική σημασία και συναισθηματική αξία για τον ίδιο. Ταυτόχρονα, ο μεταβιβάζων, όντας συνήθως στη φάση της συνταξιοδότησης βρίσκεται σε μια ειδική ψυχολογική συνθήκη που εμπεριέχει τη συναισθηματική δυσκολία να αποδεχτεί κανείς την απόσυρση από την ενεργή εργασιακή ζωή. Έτσι, η συναισθηματική εμπλοκή του μεταβιβάζοντος είναι έντονη και ενδέχεται να εμπεριέχει αντιφατικά συναισθήματα που δεν είναι πάντα εύκολα διαχειρίσιμα.

Παράλληλα, για τον διάδοχο, ο οποίος στην πλειονότητα των περιπτώσεων έχει ακολουθήσει μια πρότερη επαγγελματική ή/και εκπαιδευτική διαδρομή άμεσα συνυφασμένη με την οικογενειακή επιχείρηση, μια ενδεχόμενη αποτυχία επιβαρύνεται περαιτέρω από την αίσθηση απουσίας εναλλακτικών επαγγελματικών προοπτικών. Ως εκ τούτου είναι εύλογο το γεγονός ότι οι περισσότεροι διάδοχοι επισημαίνουν τη δυσκολία που ενυπάρχει σε αυτή τη διττή σχέση (οικογενειακή - επαγγελματική) με τον προκάτοχό τους. Το γεγονός αυτό εξάλλου ενισχύεται από την ύπαρξη των αντίρροπων διαδικασίες που ενυπάρχουν στις σχέσεις γονέων - παιδιών: από τη μία είναι η τάση για ταύτιση με το γονεϊκό πρότυπο, και από την άλλη η τάση για ανεξαρτητοποίηση, διαφοροποίηση και αυτόφωτη δράση. Δεν είναι λοιπόν τυχαίο ότι η πλειονότητα των διαδόχων, κάνει λόγο για διαφωνίες και εντάσεις στη συνεργασία τους με τους γονείς-μεταβιβάζοντες.

Αυτές οι τάσεις εξισορροπούνται διαφορετικά σε κάθε περίπτωση με αποτέλεσμα οι διάδοχοι να διαφοροποιούνται ως προς τον βαθμό συμμόρφωσης ή διαφοροποίησης από το επαγγελματικό πρότυπο του γονέα. Ταυτόχρονα, διαπιστώθηκε ότι οι μεταβιβάζοντες διαφοροποιούνται ως προς τον βαθμό συνεργατισμού ή αυταρχισμού που επιδεικνύουν κατά τη μαθητεία του διαδόχου τους, παρουσιάζουν μεγαλύτερη ή λιγότερη προθυμία να τους εκχωρήσουν τις εξουσίες και τις αρμοδιότητες τους, και διαφοροποιούνται ως προς τη στάση τους απέναντι στην ανάπτυξη πρωτοβουλίας και σε ενδεχόμενες αλλαγές που θα προκαλέσει ο διάδοχος.

Συμπερασματικά, διαπιστώνεται ότι υφίστανται δύο διαστάσεις της διαφωνίας- σύγκρουσης ανάμεσα σε διαδόχους και μεταβιβάζοντες:

Η πρώτη διάσταση είναι η πρακτική, δηλαδή οι διαφορετικές απόψεις που φέρουν οι εμπλεκόμενοι για τα ζητήματα διαχείρισης και λειτουργίας της επιχείρησης.

Η δεύτερη διάσταση των προστριβών έγκεινται στο συναισθηματικό υπόβαθρο της σχέσης και ενδέχεται να υπάρχει -χωρίς να είναι πάντα έκδηλη- κάποια προβληματική συμπεριφορά που να οδηγεί σε μία ή περισσότερες κατηγορίες σχέσεων:

- ⊗ Συγκρουσιακή ή απορριπτική σχέση,
- ⊗ Σχέση συμμόρφωσης,
- ⊗ Συμφύλιωτική /συνεργατική σχέση.

Διαπιστώθηκε επίσης ότι η οργανωτική δομή της επιχείρησης έχει επίδραση στη σχέση μεταβιβάζοντος και διαδόχου. Ιδιαίτερα στις πολύ μικρές επιχειρήσεις η απουσία μιας ξεκάθαρης οργανωτικής δομής και η πρακτική «όλοι τα κάνουμε όλα», σε κάποιες περιπτώσεις δυσχεραίνει την συνεργασία, καθώς δεν είναι ξεκάθαροι οι ρόλοι και οι ευθύνες του κάθε εμπλεκόμενου, και ενδέχεται ο ένας να ακυρώνει την προσπάθεια ή τις πρωτοβουλίες του άλλου.

Σαν γενική διαπίστωση διαφάνεται ότι, σε οικογένειες που υφίστανται ενδογενή προβλήματα, αυτά αντανακλώνται και στις επαγγελματικές σχέσεις και στη ομαλή μετάβαση και ολοκλήρωση της διαδικασίας διαδοχής. Ταυτόχρονα όμως, η σχέση οικογένειας και επιχείρησης είναι αμφίδρομη και οι όποιες δυσλειτουργίες της οικογένειας «μεγεθύνονται» από τις διαφωνίες και τα προβλήματα της επιχείρησης. Ωστόσο, στη βάση υγιών οικογενειακών δεσμών, η επιχείρηση ενδέχεται να λειτουργήσει σαν ενισχυτικός θετικός παράγοντας, που «δένει» περισσότερο τα μέλη της οικογένειας.

Βασική διάσταση της σχέσης μεταξύ των μεταβιβαζόντων και των διαδόχων αποτελεί η μεταβίβαση των γνώσεων και των αξιών του προκατόχου στον διάδοχο του. Οι περισσότεροι διάδοχοι, διαπιστώνεται ότι αναγνωρίζουν τη σημασία του ρόλου του μέντορα και καθοδηγητή που αναλαμβάνει ο μεταβιβάζοντας. Η «γνώση της αγοράς» αναδεικνύεται ως το βασικό γνωστικό φορτίο που μεταβιβάζεται σταδιακά από τον γονέα στον διάδοχο. Πιο συγκεκριμένα, αρκετοί διάδοχοι οικογενειακών επιχειρήσεων αναφέρουν ότι οι γονείς τους, τους μετέδωσαν πολύτιμες γνώσεις και εμπειρίες που συνήθως αφορούν στη διαχείριση των εμπορικών συναλλαγών και των συμφωνιών με προμηθευτές, και τις επαφές με τους πελάτες.

Παράλληλα, οι περισσότεροι διάδοχοι εστιάζουν κυρίως στην αξία της μεταβίβασης των ηθικών και επαγγελματικών αξιών του προκατόχου τους, ενώ λιγότερες αναφορές υπήρξαν από διαδόχους για την αξία της εμπειρίας των γονέων σε τεχνικά και διοικητικά ζητήματα. Η μικρότερη συχνότητα των σχετικών αναφορών δεν είναι τυχαία, καθώς όπως θα αναλυθεί και στη συνέχεια, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, των προϊόντων αλλά και των επιστημονικών προσεγγίσεων σε σχέση με τη διοίκηση των επιχειρήσεων, συγκροτούν ένα

πλαίσιο όπου οι γνώσεις των «παλιών», θεωρούνται πολλές φορές ξεπερασμένες (κυρίως από διαδόχους).

Γενικά, από την ανάλυση των συνεντεύξεων προκύπτει ότι οι μεταβιβάζοντες ως φορείς της πείρας, αλλά και οι διάδοχοι ως φορείς των νέων ιδεών και των τεχνολογικών γνώσεων αποκτούν διαφορετικά αξία και ρόλο σε διαφορετικά επιχειρηματικά – οικογενειακά περιβάλλοντα. Αυτές οι διαφοροποιήσεις συνδέονται κυρίως με το προφίλ και τις αξίες της ίδιας της επιχείρησης (έμφαση στην καινοτομία ή στη σταθερότητα), αλλά και με τη φύση της συνεργασίας και της επικοινωνίας ανάμεσα στους διαδόχους και προκατόχους. Ειδικά, σε δυναμικά και εξελισσόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, όπου οι διάδοχοι συνήθως έχουν ακολουθήσει και σπουδές πάνω σε σχετικά αντικείμενα, η συμβολή των διαδόχων στην περαιτέρω ανάπτυξη αξιολογείται ως αναγκαιότητα καθώς είναι αυτοί, οι νέοι με τις γνώσεις και τις καινούργιες ιδέες, που μπορούν να προκαλέσουν καινοτομίες. Σε τέτοιες περιπτώσεις η αξία της πείρας των προκατόχων και η μεταβίβαση γνώσεων δεν θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική από τη μεριά των διαδόχων.

Έτσι φαίνεται ότι υπάρχει άλλο ένα πεδίο όπου υποβόσκουν συγκρουσιακές σχέσεις. Ως σημεία προστριβών αναφέρονται από τους ερωτώμενους, οι διαφωνίες σχετικά με την ανάγκη αλλαγών στην επιχείρηση και την υλοποίηση ιδεών που προτείνονται από τους διαδόχους. Άλλες διαφωνίες που αναφέρθηκαν και απορρέουν πάλι από τη διαφορετικότητα των γνωστικών υποβάθρων και των αντιλήψεων των γενεών, σχετίζονται με ζητήματα διαφήμισης και προβολής, διαχείρισης του προσωπικού αλλά και εξυπηρέτησης των πελατών. Ως εκ τούτου, το διαφορετικό γνωστικό υπόβαθρο προκατόχων και διαδόχων, και η συνεχής αντιπαλότητα ανάμεσα στην παράδοση και την αλλαγή και την καινοτομία φαίνεται ότι αποτελεί και βασική αιτία διαφωνιών, ακόμα και συγκρούσεων που ανακύπτουν κατά το διάστημα προετοιμασίας του διαδόχου.

Διαδικασίες διαδοχής / μεταβίβασης

Αναφορικά με τις διαδικασίες διαδοχής / μεταβίβασης, διαπιστώθηκε ότι σε αρκετές περιπτώσεις, *η μεταβίβαση δεν συμπίπτει με την ουσιαστική διαδοχή στην διοίκηση της επιχείρησης*. Είτε αναφέρεται ότι ο διάδοχος δεν έχει ακόμα αναλάβει επί της ουσίας τα «ηνία» της επιχείρησης, είτε ο διάδοχος είχε αναλάβει τις αντίστοιχες ευθύνες πολύ πριν του μεταβιβαστεί και τυπικά η επιχείρηση. Ως εκ τούτου εξάγεται το συμπέρασμα ότι, *η μεταβίβαση της διοίκησης της οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να αποδειχτεί πιο περίπλοκη συγκριτικά με τη μεταβίβαση εκτός οικογένειας*.

Πιο αναλυτικά, διαπιστώθηκε ότι, σε αντίθεση με τη μεταβίβαση εκτός οικογένειας, στις ενδοοικογενειακές μεταβιβάσεις, η μεταβίβαση δεν σηματοδοτεί συνήθως και την απεμπλοκή του μεταβιβάζοντος από τη λειτουργία της επιχείρησης. Ωστόσο, η εμπλοκή του μεταβιβάζοντος στη λειτουργία της επιχείρησης παρουσιάζει διαφοροποιήσεις. Παρατηρήθηκε ότι ο βαθμός εμπλοκής εμφανίζει συνάφεια με την πρότερη διαδρομή του

διαδόχου και τη διαδικασία προετοιμασίας του μέσα στην επιχείρηση, ενώ επίσης σχετίζεται με το μέγεθος της επιχείρησης και το είδος της εμπορικής δραστηριότητας αλλά και τη φύση των οικογενειακών σχέσεων.

Επίσης, σε κάποιες περιπτώσεις, *η ουσιαστική ανάληψη διοικητικών ευθυνών έχει ξεκινήσει για τον διάδοχο πριν την τυπική μεταβίβαση της επιχείρησης*. Σε αυτές τις περιπτώσεις η εμπλοκή του μεταβιβάζοντος οριστικοποιείται με τη διευθέτηση του τυπικού μέρους της διαδοχής. Οι μεταβιβάζοντες ωστόσο, μπορεί να έχουν συχνή παρουσία στην εμπορική επιχείρηση ή ακόμη και να διατηρούν μια συμβουλευτική σχέση με τους διαδόχους τους.

Έτσι ο μεταβιβάζων υιοθετεί τον ρόλο του βοηθού αναλαμβάνοντας καθήκοντα όπως η διεκπεραίωση συναλλαγών με τις τράπεζες, παραδόσεις εμπορευμάτων σε πελάτες, κλπ. Ως εκ τούτου ο μεταβιβάζων συνεχίζει να προσφέρει κατά αυτόν τον τρόπο στην οικογενειακή επιχείρηση, έχοντας όμως παραχωρήσει τη διοίκηση στους διαδόχους. Ειδικά στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, αυτού του τύπου η εμπλοκή είναι πολύ συνηθισμένη, καθώς δεν υπάρχει η οικονομική δυνατότητα απασχόλησης προσωπικού.

Αξίζει να επισημανθεί ότι, σε μεγαλύτερες εμπορικές επιχειρήσεις *η εμπλοκή του μεταβιβάζοντα μπορεί να είναι διαφορετική ανάλογα και με τη νομική μορφή της επιχείρησης*. Για παράδειγμα, σε περίπτωση Ανώνυμης Εταιρείας ο μεταβιβάζων ενδέχεται να διατηρήσει ένα μειωμένο ποσοστό των μετοχών του και να συμμετέχει συμβουλευτικά στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Σε άλλες μορφές επιχειρήσεων, όπως στην περίπτωση επιχείρησης με μεγάλη εμπορική δραστηριότητα που διαθέτει υποκαταστήματα, παρατηρείται ότι ο μεταβιβάζων διατηρεί συνήθως ένα εποπτικό ρόλο.

Συμπερασματικά, *η μεταβίβαση της επιχείρησης δεν σηματοδοτεί πάντα και την ουσιαστική μεταφορά της ευθύνης σε σχέση με τη διοίκηση της επιχείρησης και τη λήψη αποφάσεων*. Εκτός των περιπτώσεων όπου η μεταβίβαση είναι καθαρά τυπική (εξυπηρετεί θέματα εφορίας ή άλλης οικονομικής φύσης ζητήματα), διαπιστώθηκε ότι αρκετά συχνά ο μεταβιβάζων δεν εκχωρεί τις βασικές διοικητικές αρμοδιότητες στον διάδοχο του. Σε αυτές τις περιπτώσεις, σύμφωνα τους ερωτώμενους, ο διάδοχος δεν έχει αποκτήσει ακόμα την απαιτούμενη εμπειρία για να χειριστεί τα ζητήματα της επιχείρησης. Κατά την έρευνα διαπιστώθηκε επίσης, ότι μέρος των διαδόχων δεν νιώθει αυτοπεποίθηση σε σχέση με τη δυνατότητά του να διαχειριστεί την επιχείρηση, και εκφράζει διστακτικότητα ως προς την ενεργή ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών.

Διαπιστώθηκε επίσης ότι, η έκβαση και η επιτυχία της διαδοχής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προθυμία του μεταβιβάζοντος να εκχωρήσει τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες του στον διάδοχο, αλλά και από την προθυμία του ίδιου του διαδόχου να αναλάβει τις ευθύνες. Στις περιπτώσεις που συνεχίζει να υπάρχει ενεργητική εμπλοκή του μεταβιβάζοντος στη διαχείριση της επιχείρησης, συνήθως απουσιάζει σαφής χρονικός προγραμματισμός της αποχώρησής του από την επιχείρηση.

Ενδιαφέρον εύρημα αφορά στο γεγονός ότι κατά τη διαδικασία της μεταβίβασης, οι ιδιαιτερότητες της οικογενειακής επιχείρησης γίνονται περισσότερο αισθητές, καθώς η μεταβίβαση μέσα στην οικογένεια φαίνεται ότι αποτελεί μια διαδικασία ιδιαίτερα φορτισμένη συναισθηματικά. Οι συναισθηματικές διαστάσεις της εντός οικογένειας διαδοχής-μεταβίβασης, σχετίζονται με τα δυναμικά πλαίσια αλληλεπίδρασης μεταξύ των εμπλεκόμενων ατόμων και τους υφιστάμενους συναισθηματικούς δεσμούς, καθώς και με τα προσωπικά συναισθηματικά ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει ο κάθε εμπλεκόμενος σε αυτή τη φάση του κύκλου της ζωής του. Βασική διάσταση της σχέσης μεταξύ των δύο μερών, είναι η μεταβίβαση των γνώσεων και των αξιών του προκατόχου στον διάδοχό του. Οι περισσότεροι διάδοχοι, αναγνωρίζουν τη σημασία του μεταβιβάζοντα ως τον «μέντορα» που τους καθοδήγησε και αναφέρουν ότι έχουν μάθει «πολλά πράγματα» από τον προκάτοχό τους. Οι περισσότεροι διάδοχοι εστιάζουν κυρίως στην αξία της μεταβίβασης των ηθικών και επαγγελματικών αξιών του προκατόχου τους. Ο μεταβιβάζων πολλές φορές αποτελεί ηθικό πρότυπο για τον διάδοχό του που συνήθως εξαιρεί το επαγγελματικό ήθος και την τιμιότητα του γονέα του.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, η συνέχεια των επιχειρήσεων που μεταβιβάζονται μέσα στο χρόνο, συνδέεται με τα εξής ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα:

- Το όνομα του καταστήματος που έχει εδραιωθεί στη συνείδηση του καταναλωτικού κοινού και αποτελεί εγγύηση της ποιότητας των προϊόντων
- Την εμπειρία που έχει αποκτήσει ο ίδιος ο επιχειρηματίας λόγω της πολυετούς ενασχόλησης με το αντικείμενο
- Τα οικονομικά πλεονεκτήματα που έχει μια υγιής πολυετής επιχείρηση, όπως η επίτευξη καλύτερων προσφορών από τους προμηθευτές ή η αυξημένη πιστοληπτική ικανότητα.

Στους παράγοντες που επιδρούν θετικά στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεών τους, αρκετοί ερωτώμενοι συμπεριλαμβάνουν επίσης και τον οικογενειακό χαρακτήρα της επιχείρησης ως συνθήκη μειωμένου εργατικού κόστους. Οι επιχειρηματίες αναφέρουν τόσο τη συμβολή των οικογενειακών βοηθών, που προσφέρουν εθελοντικά την εργασία τους στην οικογενειακή επιχείρηση, όσο και την προσωπική και κοπιώδη εργασία των απασχολούμενων μελών της οικογένειας, εργασία που υπερβαίνει συνήθως το ύψος της παρεχόμενης αμοιβής. Σε ορισμένες περιπτώσεις αναφέρεται ως βασικός παράγοντας μειωμένου λειτουργικού κόστους της οικογενειακής επιχείρησης, η ύπαρξη ιδιόκτητου ακινήτου που έχει μεταβιβαστεί μαζί με την επιχείρηση από την προηγούμενη γενιά.

Όσον αφορά στη χρονική διάρκεια ολοκλήρωσης της διαδικασίας διαδοχής, η πλειονότητα των επιχειρηματιών αναφέρει ότι η ολοκλήρωση των απαιτούμενων ενεργειών στις περιπτώσεις τους διήρκησε κατά μέσο όρο 12 μήνες.

Οι ερωτώμενοι διαφοροποιούνται ως προς τις απόψεις που εξέφρασαν αναφορικά με τη *γραφειοκρατική διαδικασία* που απαιτείται ώστε να μεταβιβαστεί η επιχείρηση. Μεγάλο τμήμα των ερωτώμενων, υποστηρίζει ότι δεν αντιμετώπισε ιδιαίτερα προβλήματα κατά την διαδικασία της μεταβίβασης, την οποία και χαρακτηρίζει ως «σχετικά απλή διαδικασία». Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η πλειονότητα των επιχειρηματιών, δήλωσε ότι ανέθεσε τη διεκπεραίωση των διαδικαστικών θεμάτων σε ειδικούς επαγγελματίες όπως λογιστές και δικηγόρους. Ως εκ τούτου, αρκετοί ερωτώμενοι, δεν ήταν σε θέση να ανακαλέσουν τη σειρά των ενεργειών που απαιτήθηκαν, ή να αναφερθούν σε ειδικά προβλήματα που σχετίζονται με τη διαδικασία της μεταβίβασης.

Σε κάθε περίπτωση, οι *εξαντλητικές γραφειοκρατικές διαδικασίες αποτελούν το βασικότερο γενικό πρόβλημα* που αναφέρεται από μεγάλο τμήμα των ερωτώμενων, και κυρίως από τους αυτοαπασχολούμενους, σημαντικό μέρος των οποίων διεκπεραίωσαν μεγάλο μέρος των ενεργειών χωρίς καμιά βοήθεια, δεδομένης της απουσίας επαρκούς ενημέρωσης των ενδιαφερόμενων επιχειρηματιών από τους εμπλεκόμενους φορείς, σχετικά με τα έγγραφα και τη σειρά των απαιτούμενων ενεργειών.

Άλλα θέματα που σχετίζονται με τις διαδικασίες μεταβίβασης, αφορούν στη δυσκολία που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας στη διακοπή εργασιών της ατομικής επιχείρησης, ενώ το κόστος που καλείται συχνά να επωμιστεί ο επιχειρηματίας προκειμένου να πραγματοποιηθεί η μεταβίβαση θεωρείται υπέρογκο. Ιδιαίτερα σε εταιρείες με μεγάλο κύκλο εργασιών κατά τα προηγούμενα έτη, τα χρηματικά ποσά που απαιτούνται για την εξόφληση του φόρου θεωρούνται αποτρεπτικά.

Γενική διαπίστωση είναι ότι, παράγοντες που μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την αναστολή ή μη ολοκλήρωση μιας μεταβίβασης είναι το μεγάλο οικονομικό κόστος της διαδικασίας, η άγνοια των εμπλεκόμενων μερών για τις απαιτούμενες ενέργειες και η έλλειψη σωστής καθοδήγησης από ειδικούς.

Προβλήματα που ανέκυψαν κατά το πρώτο διάστημα μετά τη διαδοχή / μεταβίβαση

Όσον αφορά στα *προβλήματα που αντιμετώπισαν οι ερωτώμενοι διάδοχοι το διάστημα της πρώτης περιόδου μετά τη μεταβίβαση*, ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι στην πλειονότητά τους δηλώνουν ότι δεν αντιμετώπισαν σημαντικά προβλήματα, με εξαίρεση λίγες αναφορές από μικρό τμήμα των οικογενειακών διαδόχων σε προβλήματα συνεργασίας με τους γονείς. Επίσης, ένα ποσοστό των διαδόχων (οικογενειακών και εκτός οικογένειας), αναφέρει ότι αντιμετώπισε μια προβληματική κατάσταση στα οικονομικά της επιχείρησης για την οποία είτε δεν είχε λάβει αναλυτική ενημέρωση (οικογενειακός διάδοχος) είτε η πληροφόρηση που του δόθηκε ήταν παραπλανητική (εκτός οικογένειας). Ορισμένοι διάδοχοι αναφέρθηκαν επίσης σε προβλήματα που προέκυψαν από λανθασμένες εκτιμήσεις τους αναφορικά με τις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης (π.χ. αναφέρθηκε από διάδοχο εκτός οικογένειας ότι

δεν είχε εκτιμήσει ότι θα υπήρχε ανάγκη για υπάλληλο), που είχαν ως αποτέλεσμα το κόστος λειτουργίας να είναι μεγαλύτερο από αυτό που υπολόγιζαν.

Πάντως στην περίπτωση της οικογενειακής διαδοχής, η απουσία σοβαρών προβλημάτων και η ομαλή έμβαση της διαδικασίας έγκειται στην πρότερη ενασχόληση των διαδόχων με την επιχείρηση για μεγάλα χρονικά διαστήματα και η σταδιακή ανάληψη ευθυνών, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι συχνά οι μεταβιβάζοντες συνεχίζουν να εμπλέκονται και να καθοδηγούν τον διάδοχο.

Στην περίπτωση των διαδόχων εκτός οικογένειας, διαπιστώνεται ότι προκύπτουν σοβαρότερα προβλήματα κατά το πρώτο διάστημα ανάληψης των καθηκόντων του νέου διαδόχου. Τα προβλήματα που εμφανίζονται σε αυτές τις περιπτώσεις ενδέχεται να έχουν αρκετά δυσμενείς συνέπειες για την απόδοση της επιχείρησης.

Η ελλιπής προετοιμασία του διαδόχου, και η ενδεχόμενη απουσία στενής συνεργασίας με τον προηγούμενο επιχειρηματία, αποτελούν τις αιτίες που οδηγούν σε μια κακή απόδοση του νέου ιδιοκτήτη. Η έλλειψη των απαραίτητων γνώσεων και η απουσία πρότερης εξοικείωσης με την πελατεία του καταστήματος ως συνέπεια των παραπάνω αναφέρονται από τους κάποιους διαδόχους ως τα προβλήματα που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν το πρώτο διάστημα μετά την ολοκλήρωση της μεταβίβασης.

Διαχρονική εξέλιξη των μεταβιβαζόντων επιχειρήσεων

Όσον αφορά στην πορεία και τη διαχρονική εξέλιξη των επιχειρήσεων των ερωτώμενων του δείγματος, η πλειονότητα των ερωτώμενων αναπαριστά μια κυκλική πορεία εξέλιξης από την μικρή εμπορική επιχείρηση -που ίδρυσαν πριν από μερικές δεκαετίες οι επιχειρηματίες της προηγούμενης γενιάς- σε μια επιτυχημένη πορεία σταδιακής μεγέθυνσης και κερδοφορίας, που ανακόπτεται την τελευταία δεκαετία και ιδιαίτερα από τα πρώτα χρόνια της οικονομικής κρίσης, και θέτει την επιχείρηση σε μια τροχιά συνεχούς συρρίκνωσης και μααρασμού.

Ωστόσο, παρά την οικονομική συρρίκνωση, σε γενικές γραμμές οι επιχειρηματίες θεωρούν τις επιχειρήσεις τους ως επιτυχημένες αφού καταφέρνουν και επιβιώνουν.

Βέβαια αξίζει να επισημανθεί ότι οι ερωτώμενοι επιχειρηματίες διαφοροποιούνται ως προς τα αντιλαμβανόμενα κριτήρια που καθορίζουν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Το μέγεθος της επιχείρησης αποτελεί τη βασική μεταβλητή που καθορίζει αυτές τις διαφοροποιήσεις. Ενώ για τους ηγέτες των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του δείγματος η επιτυχία ορίζεται από το ύψος των τζίρων και τον αριθμό των απασχολούμενων, οι επιχειρηματίες με πολύ μικρές επιχειρήσεις (κυρίως ατομικές) ορίζουν ως επιτυχία την ικανότητα της επιχείρησης να εξασφαλίζει την προσωπική και οικογενειακή τους επιβίωση.

Κίνδυνοι που αντιμετωπίζει η επιχείρηση μετά τη διαδοχή / μεταβίβαση

Σε ό,τι αφορά τους βασικούς κινδύνους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση μετά τη διαδοχή/

μεταβίβαση, οι ερωτώμενοι στην πλειοψηφία τους συμφωνούν στην πεποίθηση ότι η προηγούμενη εμπειρία που έχει ο διάδοχος μέσα στην επιχείρηση μειώνει τους πιθανούς κινδύνους. Ως εκ τούτου, η απειρία του νέου διαδόχου αποτελεί βασικό παράγοντα που μπορεί, σύμφωνα με σημαντικό ποσοστό των ερωτώμενων, να οδηγήσει την επιχείρηση σε φθίνουσα πορεία.

Ως βασικό κίνδυνο, ιδιαίτερα στην περίπτωση των πολύ μικρών εμπορικών επιχειρήσεων, οι ερωτώμενοι αναφέρουν το ενδεχόμενο ο διάδοχος να μην μπορέσει να διατηρήσει το πελατολόγιο που δημιούργησαν οι προκάτοχοί του, λόγω της σημασίας που έχουν οι προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες στη μικρή επιχείρηση.

Άλλος κίνδυνος που αναφέρεται από σημαντικό τμήμα των ερωτώμενων είναι η μη αποτελεσματική οικονομική διαχείριση από τον διάδοχο, ως αποτέλεσμα τόσο πράξεων όσο και παραλείψεων του νέου ιδιοκτήτη. Επίσης αναφέρθηκε ο ενδεχόμενος κίνδυνος, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις διαδόχου εντός οικογένειας, να επαναπαυτεί στα «έτοιμα» και να μην συνεχίσει με τον ίδιο ζήλο την κοπιώδη προσπάθεια που απαιτείται για την επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξη μιας μικρής επιχείρησης.

Τέλος, εκφράστηκε σαν γενικότερος κίνδυνος, ειδικά σε μεταβιβάσεις εκτός οικογένειας, η περίπτωση ο διάδοχος να κληθεί να αντιμετωπίσει μια κατάσταση που δεν γνώριζε ή πολύ περισσότερο που του απέκρυψαν.

Ευκαιρίες που δίνονται στην επιχείρηση μετά τη διαδοχή / μεταβίβαση

Πέραν των κινδύνων όμως, υπάρχουν μια σειρά *ευκαιριών που δίνονται στους διαδόχους με την ανάληψη των ηνίων της επιχείρησης*. Η σημαντικότερη ευκαιρία σύμφωνα με τις δηλώσεις των ερωτώμενων είναι η ευκαιρία για την ανανέωση της επιχείρησης και την ανάπτυξη μιας νέας δυναμικής, καθώς ο διάδοχος, ως φορέας νέων γνώσεων, ιδεών και αντιλήψεων, μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε μια πορεία εκσυγχρονισμού σε επίπεδο τεχνολογίας (internet), εικόνας (νέα και πιο νεανικά προϊόντα, ανακαίνιση καταστήματος κλπ.) ή και λειτουργίας (π.χ. νέες μέθοδοι διοίκησης).

Έτσι είναι σύνηθες φαινόμενο η μεταβίβαση να συνοδεύεται από μια σειρά αλλαγών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι περισσότεροι διάδοχοι προέβησαν σε ορισμένες κινήσεις ανανέωσης της επιχείρησής τους ανάλογα με τις δυνατότητες που διέθεταν. Η ανανέωση των προϊόντων αποτελεί την κύρια στρατηγική ανανέωσης της εικόνας του καταστήματος που συνήθως υιοθετείται από πολλούς νέους διαδόχους. Οι διάδοχοι συνήθως επιλέγουν την προώθηση προϊόντων που ανταποκρίνονται περισσότερο στις σύγχρονες καταναλωτικές συνήθειες ή προσελκύουν το νεανικό κοινό. Αξίζει να αναφερθεί ότι, στην ανακαίνιση ολόκληρου του καταστήματος προχώρησε μόνο ένα μικρό τμήμα των διαδόχων, στοχεύοντας σε μια ριζική ανανέωση της εικόνας. Η έλλειψη οικονομικών πόρων απαγορεύει στους περισσότερους διαδόχους μια τόσο δαπανηρή επένδυση. Εντούτοις,

κάποιοι ερωτώμενοι- διάδοχοι αναφέρουν ότι πραγματοποίησαν κάποια εσωτερική και εξωτερική αναδιοργάνωση του χώρου με βάση πιο σύγχρονες αισθητικές αντιλήψεις.

Άλλες αλλαγές που συνδέθηκαν με τη μεταβίβαση είναι η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στη λειτουργία της επιχείρησης, κυρίως στο κομμάτι της δημιουργίας ηλεκτρονικού καταστήματος, ενώ σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις καταγράφονται και δραστικές αλλαγές στη δομή οργάνωσης και λειτουργίας της εταιρείας. Σε επιχειρήσεις μάλιστα που έχουν και βιοτεχνική δραστηριότητα, οι διάδοχοι στον βαθμό που έχουν την οικονομική δυνατότητα επιλέγουν να επενδύσουν στην αντικατάσταση παλιών μηχανημάτων με νεότερα ή στην υιοθέτηση πιο σύγχρονων μεθόδων παραγωγής.

Τέλος, η μείωση προσωπικού αναφέρεται από τμήμα των ερωτώμενων ως αλλαγή που συνδέθηκε χρονικά με τη μεταβίβαση. Ωστόσο, οι ερωτώμενοι αποδίδουν αυτή την ενέργεια στην συρρίκνωση των τζίρων της επιχείρησης λόγω της οικονομικής κρίσης.

Πάντως, το μεγαλύτερο τμήμα των ερωτώμενων δηλώνει ότι *η μεταβίβαση επίδρασε θετικά στην επίδοση της επιχείρησης*. Σε κάποιες περιπτώσεις, η βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης έγινε εμφανής από την περίοδο της αρχικής εμπλοκής των διαδόχων σε σημαντικές αποφάσεις, δηλαδή ακόμα και πριν ολοκληρωθεί η μεταβίβαση. Αντίθετα, μικρό τμήμα των ερωτώμενων δεν διαπιστώνει κάποια αλλαγή στην επίδοση της επιχείρησης που να συνδέεται χρονικά με τη μεταβίβαση, είτε επειδή αντιλαμβάνεται ότι η διαδοχή δεν επέφερε κάποια ουσιαστική αλλαγή στην εικόνα της επιχείρησης, είτε λόγω της καταλυτικής επίπτωσης της οικονομικής κρίσης που δεν άφησε περιθώρια για θετικές εξελίξεις. Το σημαντικό είναι ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό των ερωτώμενων δήλωσε ότι η μεταβίβαση επίδρασε αρνητικά στην απόδοση της επιχείρησης και αφορά κυρίως περιπτώσεις μεταβίβασης εκτός οικογένειας. Η κακή συνεργασία με τον προηγούμενο ιδιοκτήτη και κατ' επέκταση η ελλιπής προετοιμασία του διαδόχου να αναλάβει, οδήγησαν σύμφωνα με τους ερωτώμενους διαδόχους σε κατακόρυφη πτώση των τζίρων κατά τους πρώτους μήνες λειτουργίας μετά τη μεταβίβαση.

5.4 Διπλωματική εργασία του Τριανταφυλλίδη για τη μετάβαση από γενιά σε γενιά στις ελληνικές ΜΜΕ

Μια πιο πρόσφατη έρευνα για τη διαδοχή διενεργήθηκε το 2018 στο πλαίσιο της Διπλωματικής Εργασίας με «**Η διαδικασία της Διαδοχής και η μετάβαση από γενιά σε γενιά στις ελληνικές οικογενειακές ΜΜΕ**» του Τριανταφυλλίδη (2018), φοιτητή του Διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Πληροφορική και Διοίκηση» του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης.

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο είναι ένα δομημένο και τεκμηριωμένο ερωτηματολόγιο που περιλάμβανε 18 ερωτήσεις για το βασικό κομμάτι των ερευνητικών ερωτημάτων και άλλες 4 ερωτήσεις σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτώμενου.

Η επιλογή του **δείγματος** έγινε μέσα από ένα σύνολο επιχειρήσεων αν και το τελικό δείγμα προέκυψε από μικρομεσαίες επιχειρήσεις κυρίως της Βορείου Ελλάδος λόγω ευκολότερης προσέγγισης και μεγαλύτερης ανταπόκρισης. Επίσης, οι επιχειρήσεις δεν προέρχονταν από συγκεκριμένο κλάδο δραστηριότητας και δεν έπαιζε ρόλο η έδρα τους με αποτέλεσμα να υπάρχουν διαφοροποιήσεις στα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που απάντησαν στη έρευνα (όπως σπουδές, έτη προϋπηρεσίας, ηλικία).

Αναφορικά με το προφίλ του δείγματος, από τους 150 εργαζομένους στους οποίους απευθύνθηκε η έρευνα, το δείγμα που συγκεντρώθηκε αποτελούνταν από 56 συμμετέχοντες οι οποίοι εργάζονται ή εργάστηκαν σε οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε καθεστώς διαδοχής και είχαν γνώσεις και ενημέρωση σχετικά με τη διαδοχή σε αυτές.

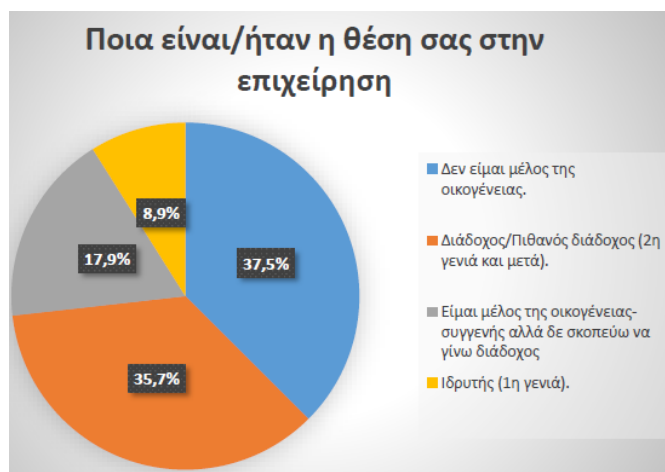
Αναφορικά με το *φύλο των ερωτώμενων*, το 41,1% ήταν γυναίκες και το 58,9% ήταν άντρες. Επίσης, η *προϋπηρεσία* τους ποικίλει από 1 έως 30 έτη και χαρακτηρίζονται από ετερογένεια *εκπαιδευτικού επιπέδου*, καλύπτοντας από τη βασική εκπαίδευση μέχρι και τον διδακτορικό τίτλο.

Όσον αφορά στον *τομέα δραστηριότητας της επιχείρησης*, οι μισοί απάντησαν ότι προέρχονται από επιχειρήσεις χονδρικού/λιανικού εμπορίου. Επίσης:

- Το 33,9% προέρχεται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην εστίαση και τη διασκέδαση.
- Το 10,7% προέρχεται από επιχειρήσεις σχετικές με βιομηχανία και βιοτεχνία.
- Μόλις το 5,4% προέρχεται από επιχειρήσεις τεχνολογικής φύσεως που δραστηριοποιούνται σε υπηρεσίες πληροφορικής, λογισμικού και τηλεπικοινωνιών.

Όσον αφορά στη *θέση του ερωτώμενου στην επιχείρηση*, 25 από τα 56 άτομα (44,6%, σχεδόν οι μισοί) σχετίζονται με την ιδιοκτησία και τη διοίκηση της επιχείρησης με άμεσο ή έμμεσο τρόπο. Πιο αναλυτικά, η ποσοστιαία κατανομή ανά θέση στην επιχείρηση είναι η εξής:

- Το 37,5% δηλαδή 21 άτομα, απάντησαν ότι είναι δεν αποτελούν μέλος της οικογένειας που διαχειρίζεται την επιχείρηση
- Το 35,7%, δηλαδή 20 άτομα απάντησαν ότι είναι διάδοχος της επιχείρησης
- Το 17,9%, δηλαδή 10 άτομα απάντησαν ότι είναι μέλη της οικογένειας που διαχειρίζεται την επιχείρηση αλλά δεν συνδέονται με το θέμα της διαδοχής.
- Το 8,9% δηλαδή 5 άτομα απάντησαν ότι είναι ιδρυτές της επιχείρησης.



Όσον αφορά στο μέγεθος της επιχείρησης, παρατηρείται ισχυρή εκπροσώπηση πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων, γεγονός το οποίο είναι εύλογο αν αναλογιστεί κανείς ότι η πλειονότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι αυτού του μεγέθους. Πιο αναλυτικά, η ποσοστιαία κατανομή ανά μέγεθος της επιχείρησης είναι η εξής:

- Το 53,6% (30 άτομα) απάντησε ότι προέρχεται από πολύ μικρή επιχείρηση 1-9 ατόμων.
- Το 42,9% (24 άτομα) απάντησαν ότι προέρχεται από μικρή επιχείρηση 10-49 ατόμων.
- Μόλις το 3,6% (2 άτομα) προέρχεται από μεσαίες επιχειρήσεις 50-249 ατόμων.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι το 57,1% δηλαδή 32 άτομα, απάντησαν ότι έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία διαδοχής, ενώ το 42,9%, δηλαδή 24 άτομα, απάντησαν ότι δεν έχει ολοκληρωθεί.

Τα πιο σημαντικά ευρήματα παρουσιάζονται ακολούθως:

Αναφορικά με την ηλικία των μεταβιβαζόντων είναι ξεκάθαρη η υπεροχή των ηλικιών 61-70 με 32 απαντήσεις (57,1%), ενώ ακολουθούν οι ηλικίες μεταξύ 51-60 με 13 απαντήσεις (23,2%), γεγονός που συνδέεται με την τάση οι μεταβιβάσεις να αφορούν σε μεγάλο βαθμό περιπτώσεις επιχειρήσεων λόγω συνταξιοδότησης. Αναμενόμενο λοιπόν είναι η ηλικία των διαδόχων να ακολουθεί αντίστροφη τάση, με την επικράτηση των ηλικιών 31-40 (28 απαντήσεις) και 21-30 (27 απαντήσεις).

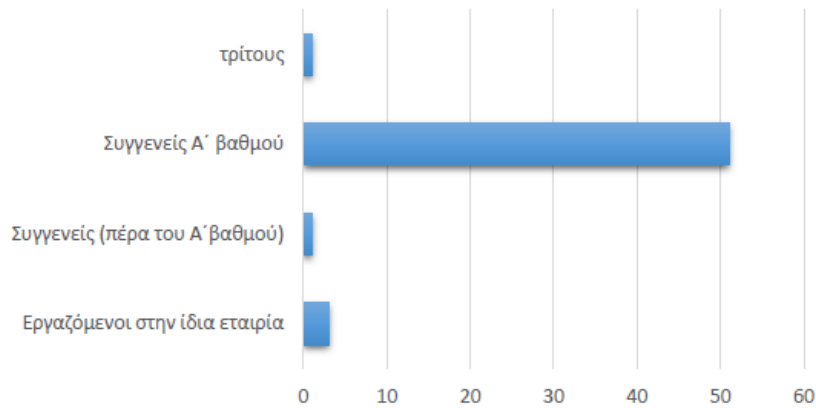


Αναφορικά με το φύλο των μεταβιβαζόντων και των διαδόχων, η πλειονότητα των ιδιοκτητών και των διαδόχων των επιχειρήσεων, είναι άντρες (67,9%). Η συσχέτιση μάλιστα των απαντήσεων, οδήγησε στα παρακάτω αποτελέσματα:

- Σε 34 περιπτώσεις η διαδοχή γίνεται από άντρα προς άντρα.
- Σε 14 περιπτώσεις η διαδοχή γίνεται από γυναίκα σε γυναίκα
- Σε 4 περιπτώσεις η διαδοχή γίνεται από άντρα προς γυναίκα και παρομοίως σε 4 περιπτώσεις η διαδοχή γίνεται από γυναίκα προς άντρα.

Αναφορικά με τη σχέση μεταξύ μεταβιβάζοντος και διαδόχου, όπως είναι αναμενόμενο, τα αποτελέσματα αποδεικνύουν ότι το 91,1% (51 άτομα) των μεταβιβάσεων έγινε σε συγγενείς πρώτου βαθμού, 5,4% (3 άτομα) σε εργαζόμενους εντός της επιχείρησης και μόνο από το 1,8% (1 άτομα) σε τρίτα μέρη και συγγενείς εκτός του πρώτου βαθμού, αναδεικνύοντας για άλλη μια φορά την κυρίαρχη θέση της διαδοχής επιχειρήσεων από γενιά σε γενιά.

Σχέση μεταβιβάζοντος και διαδόχου



Αναφορικά με τον ρόλο του μεταβιβάζοντος εντός της επιχείρησης μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας διαδοχής, είναι σαφές ότι δεν καταγράφεται πλήρης αποχώρηση του μεταβιβάζοντος, καθώς υπερσχύουν οι περιπτώσεις στις οποίες ο μεταβιβάζων έχει απλό βοηθητικό ή συμβουλευτικό ρόλο και ακολουθούν οι περιπτώσεις με εποπτικό ρόλο. Πολύ λίγοι μεταβιβάζοντες αναλαμβάνουν ρόλο υποστηρικτικό ή έχουν τη θέση του Γενικού Διευθυντή, μετόχου ή και εργαζόμενου. Σε 29 περιπτώσεις, οι συμμετέχοντες απάντησαν να με κύριους νέους ρόλους να είναι οι ακόλουθοι:

- Απλός βοηθητικός ή συμβουλευτικός ρόλος (13 απαντήσεις)
- Εποπτικός ρόλος (9 απαντήσεις)
- Γενικός/Διευθύνων σύμβουλος (2 απαντήσεις)
- Γενικός Διευθυντής (2 απαντήσεις)
- Εργαζόμενος (1 απάντηση)
- Υποστηρικτικός ρόλος (1 απάντηση)
- Μέτοχος (1 απάντηση)

Όσον αφορά στο εκπαιδευτικό επίπεδο του διαδόχου, καταγράφονται οι εξής τάσεις:

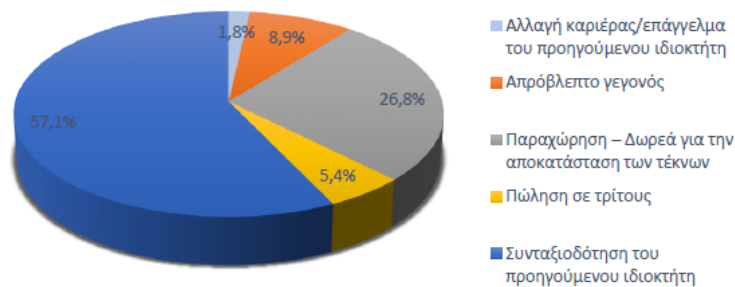
- Το 44,6% απάντησε ότι ο διάδοχος κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο.
- Το 25% απάντησε ότι ο διάδοχος κατέχει τίτλο σπουδών επιπέδου ΑΕΙ.
- Το 17,9% απάντησε ότι ο διάδοχος κατέχει τίτλο σπουδών επιπέδου ΑΤΕΙ.

Σε μικρότερα ποσοστά, το 7,1% απάντησε ότι ο διάδοχος είναι απόφοιτος Β'-βάθμιας εκπαίδευσης, το 3,6% είναι απόφοιτος από ΙΕΚ και μόλις 1,8% απάντησε ότι ο διάδοχος κατέχει διδακτορικό δίπλωμα.



Σχετικά με τους λόγους που οδηγούν μια επιχείρηση στη διαδοχή ή τη μεταβίβαση, υπερισχύουν οι περιπτώσεις στις οποίες ο ιδιοκτήτης έφτασε σε ηλικία συνταξιοδότησης (57,1%) και ακολουθεί η δωρεά / παραχώρηση της εταιρείας στα τέκνα για τη μελλοντική τους επαγγελματική αποκατάσταση (26,8%). Σε πολύ μικρότερο βαθμό (8,9%) αναφέρθηκε ότι συνέβη κάποιο απρόβλεπτο γεγονός (π.χ. οικονομική κρίση, χρεωκοπία, θάνατος κλπ.). Τέλος, το 5,4% ανέφερε ως λόγο την πώληση (5,4%) και την αλλαγή καριέρας του προηγούμενου ιδιοκτήτη (1,8%), γεγονός που συνεπάγεται ότι η μεταβίβαση σε τρίτο δεν είναι πολύ διαδεδομένη πρακτική.

Λόγοι που οδηγούν ή οδήγησαν στη μεταβίβαση της εταιρίας



Αναφορικά με τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν μια διαδοχή και τα προβλήματα που μπορεί να εμποδίσουν ή να καθυστερήσουν και να δυσκολέψουν τη μετάβαση στην επόμενη γενιά σε μια οικογενειακή επιχείρηση, καταγράφηκαν οι εξής τάσεις:

- Το θεσμικό πλαίσιο θεωρείται ένας αρκετά σημαντικός και πολύ σημαντικός παράγοντας από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα. Υπάρχει μία αίσθηση ότι για ένα σημαντικό κομμάτι δεν αποτελεί κομβικό στοιχείο για μια μεταβίβαση – διαδοχή.
- Σχετικά με τη δυσκολία προσαρμογής του προσωπικού, υπερίσχυσε η άποψη ότι είναι

μέτρια σημαντικός παράγοντας, ενώ αξιόλογο ποσοστό τον θεωρεί ως καθόλου σημαντικό.

- Η έλλειψη κινήτρων από την πολιτεία θεωρείται αρκετά σημαντικός παράγοντας, ενώ ελάχιστοι είναι αυτοί που δηλώνουν ότι είναι λίγο ή καθόλου σημαντικός παράγοντας.
- Το υψηλό κόστος μεταβίβασης εμφανίζεται ως μέτρια σημαντικός παράγοντας, αρκετά σημαντικός και πολύ σημαντικός, γεγονός που δεν επιτρέπει να μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία διαδοχής είναι η νομική μορφή της επιχείρησης, καθώς και τα οικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση ή η οικονομική κρίση στην περιοχή όπου λειτουργεί η επιχείρηση. Η δυσκολία εύρεση επιλογής διαδόχου θεωρείται ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας, σχεδόν από τους μισούς συμμετέχοντες. Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση και τη διαδικασία της μεταβίβασης είναι το μέγεθος της εταιρείας και τέλος η μικρή εμπλοκή της πολιτείας μέσω των κατάλληλων πολιτικών.

Αναφορικά με το πως αντιλαμβάνονται οι ερωτώμενοι την κατάσταση της εταιρίας μετά τη διαδοχή, αποτυπώνονται οι απαντήσεις μόνο από εταιρίες που έχουν ολοκληρώσει τη διαδοχή δηλαδή 57,1% του συνόλου (32 από τις 56 περιπτώσεις). Ειδικότερα, το 81% δηλαδή 26 ερωτώμενοι απάντησαν ότι η πορεία είναι ανοδική με κέρδη για την επιχείρηση. Το 16% δεν έχει παρατηρήσει κάποια ουσιαστική διαφορά και μόλις το 3% (1 εργαζόμενος) θεωρεί ότι η διαδοχή έχει επιφέρει πτώση στην εταιρία με ζημιολγόνες συνέπειες.



5.5 Διπλωματική εργασία της Βουρεξάκη για τη διαδοχή σε επιχειρήσεις του Ηρακλείου

Η εν λόγω έρευνα της φοιτήτριας Βουρεξάκη **διεξήχθη το 2020** στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Η διαδοχή στις ιδιωτικές επιχειρήσεις του Ηρακλείου και η εξέλιξή τους με βάση τις νέες τεχνολογίες και την επιχειρηματική καινοτομία» για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα: «Διοίκηση για μηχανικούς». Σκοπός της έρευνας είναι η μελέτη της διαδοχής στις επιχειρήσεις του Ηρακλείου και η εξέλιξή τους μέσω των νέων τεχνολογιών και των

επιχειρηματικών καινοτομιών. Στο πλαίσιο αυτό γίνεται μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία της διαδοχής και παράλληλα την εισαγωγή καινοτομιών σε μια οικογενειακή επιχείρηση. Παράλληλα εξετάζονται τα προβλήματα κατά τη διαδοχή και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά την διαδικασία μεταβίβασής τους.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που μελετήθηκε είναι πότε είναι πιθανότερο η επιχείρηση να ενσωματώσει καινοτομίες πριν ή μετά την διαδοχή.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκε είναι υπό ποιες προϋποθέσεις μια τοπική επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα εισάγοντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες, και να θέσει ως στρατηγικό της στόχο την καινοτομία.

Στην έρευνα έλαβαν συμμετοχή 60 επιχειρήσεις, που βρίσκονται εντός της πόλης του Ηρακλείου. Μέσω της μεθόδου της παρατήρησης πραγματοποιήθηκε η καταγραφή των οικογενειακών επιχειρήσεων στις οποίες έγινε η διανομή του ερωτηματολογίου και απαντήθηκε κυρίως από τους διαδόχους και από τους ιδρυτές της εκάστοτε επιχείρησης. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αποτελούνταν από τριάντα έξι ερωτήσεις κλειστού τύπου.

Αναφορικά με το **προφίλ του δείγματος**, στην έρευνα συμμετείχαν 23 γυναίκες με ποσοστό 38,3% και από 37 άνδρες με ποσοστό 61,7%. Η πλειοψηφία που απάντησε το ερωτηματολόγιο ήταν διάδοχοι με ποσοστό 80% και το υπόλοιπο 20% ήταν ιδρυτές.

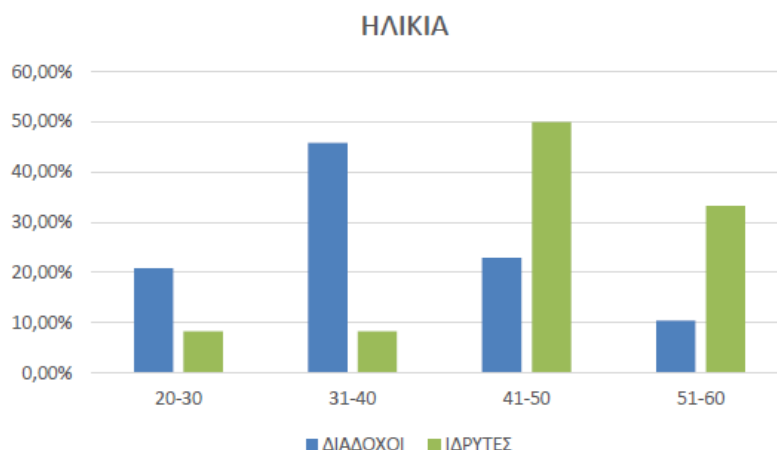
Όσον αφορά στην *ηλικία των ερωτώμενων*, η ποσοστιαία κατανομή των διαδόχων ερωτηθέντων ανά ηλικία έχει ως εξής:

- το 46% απαντήθηκε από τις ηλικίες 31-40 έτη,
- το 23% από 41-50 ετών,
- το 21% από 20-30 ετών,
- το 10% από 51-60 ετών.

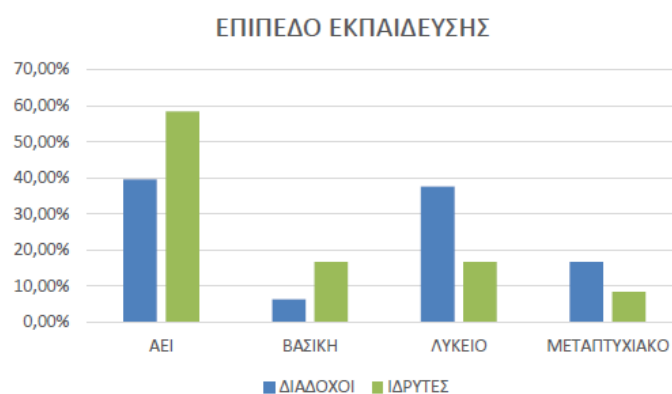
Τα ηλικιακά ποσοστά που αφορούν στους ιδρυτές κατατάσσονται ως εξής:

- το 8% από 20-30 ετών,
- το 8% από 31-40 ετών,
- το 50% απαντήθηκε από 51-60 ετών,
- το 34% από τις ηλικίες 60+.

Στο παρακάτω συγκριτικό διάγραμμα παρατηρούμε ότι οι διάδοχοι των επιχειρήσεων είναι μεσήλικες και η πλειοψηφία αφορά τις ηλικίες 31-40, σε αντίθεση με τους ιδρυτές στους οποίους η πλειοψηφία είναι πάνω από 50 χρονών, οι συγκεκριμένες ηλικίες επιβεβαιώνουν ότι οι ιδρυτές παραχωρούν τις επιχειρήσεις κοντά ή μετέπειτα από την ηλικία συνταξιοδότησης.

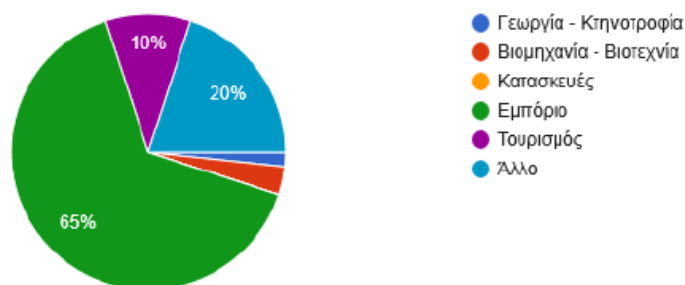


Όσον αφορά στο *εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτώμενων*, υπερισχύουν οι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ με ποσοστό 40%, έπειτα με ποσοστό 37% είναι απόφοιτοι λυκείου, το 17% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και μόνο το 6% είναι απόφοιτοι βασικής εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα το 94% των διαδόχων έχει μορφωτικό επίπεδο μέσης εκπαίδευσης και άνω. Το μορφωτικό επίπεδο των ιδρυτών διαμορφώνεται με το 58% να είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ, εν συνεχεία κατανέμεται ισόποσα με 17% στους αποφοίτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και βασικής εκπαίδευσης και τέλος μόνο το 8% των ιδρυτών έχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Ειδικότερα, το 83% των ιδρυτών έχουν μορφωτικό υπόβαθρο μέσης εκπαίδευσης και άνω. Στο συγκριτικό πίνακα εκπαίδευσης παρατηρούμε ότι σε γενικές γραμμές οι διάδοχοι αν και έχουν χαμηλότερες τιμές δημοτικής εκπαίδευσης, συγκεντρώνουν 57% στην ανώτερη εκπαίδευση, ενώ οι ιδρυτές κατακτούν το ποσοστό του 66%.



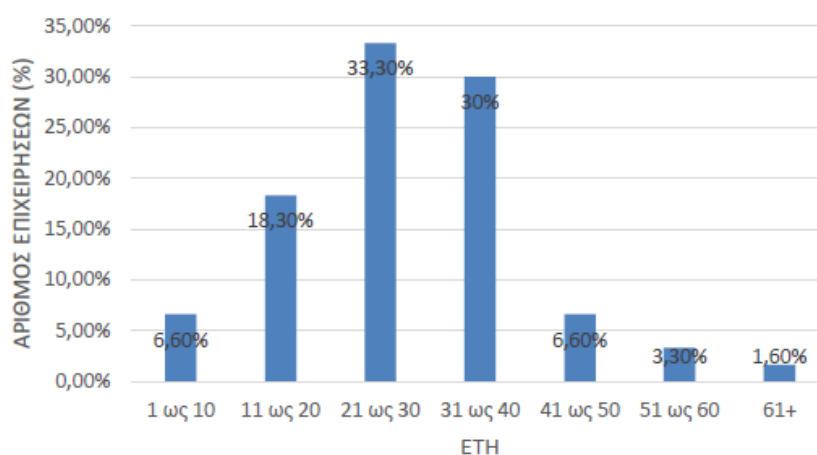
Αναφορικά με τον *κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση*, το εμπόριο κυριαρχεί με την πλειοψηφία των επιχειρήσεων να καταλαμβάνουν το ποσοστό 65%, ομοίως και στην (Έρευνα για την μεταβίβαση και διαδοχή των ΜΜΕ, 2008) το εμπόριο καταλαμβάνει το 46,92%. Έπειτα, το 20% καταλαμβάνεται από τον κλάδο της γεωργίας και το 10% από τον τουρισμό.

ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ



Επίσης, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος λειτουργεί από 21 έως 40 έτη (63,3%) και ακολουθούν οι επιχειρήσεις με έτη λειτουργίας από 11 έως 20 έτη.

ΕΤΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



Αναφορικά με το καθεστώς στο οποίο βρίσκεται η επιχείρηση κατά τη στιγμή διεξαγωγής της έρευνας, για το 45% των επιχειρήσεων έχει ολοκληρωθεί η διαδοχή και ακολουθούν με οριακή διαφορά (40%) οι επιχειρήσεις που βρίσκονται σε διαδικασία διαδοχής, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό της τάξεως του 15% αφορά στις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε στάδιο πριν τη διαδοχή.

Αναφορικά με το ποιος ασκεί τη διοίκηση της επιχείρησης κατά τη στιγμή διεξαγωγής της έρευνας, η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 45% διοικείται από τον διάδοχο. Με ποσοστό 36,7% μέρος στη διοίκηση της επιχείρησης συμμετέχει εξίσου και ο διάδοχος και ο ιδρυτής, ενώ με ποσοστό 18,3% η διοίκηση της επιχείρησης πραγματοποιείται υπό το καθεστώς του ιδρυτή.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα **κυριότερα ευρήματα της πρωτογενούς έρευνας**.

Αναφορικά με τους **κυριότερους λόγους που οδηγούν την επιχείρηση στη διαδοχή**, κατά κύριο λόγο υπερισχύει η συνταξιοδότηση για την μεταβίβαση και παραχώρηση της

επιχείρησης σε μέλη εντός της οικογένειας, ώστε να γίνει επαγγελματική αποκατάσταση των μελών. Λιγότερο συχνόι λόγοι είναι η πώληση της επιχείρησης σε τρίτους, ο θάνατος του ιδρυτή ή η αλλαγή καριέρας του ιδρυτή.

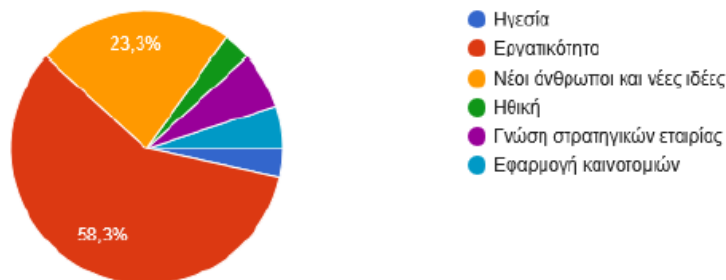
Στο ερώτημα *σε ποια ηλικία ο μεταβιβάζων παραχωρεί την επιχείρηση* στους διαδόχους, φαίνεται στην πλειονότητα των περιπτώσεων (70%) συμπίπτει με την ηλικία της συνταξιοδότησης, δηλαδή μετά το 61ο έτος. Ακολουθούν με ποσοστό 13,3% οι περιπτώσεις στις οποίες ο μεταβιβάζων παραχωρεί την επιχείρησή του στην ηλικία μεταξύ 51-60, και τέλος με ποσοστό 10% η ηλικία για τη μεταβίβαση είναι από 31-40 ετών και προφανώς καλύπτει τις περιπτώσεις κυρίως αλλαγής καριέρας του ιδιοκτήτη και πώλησης της επιχείρησης.

Αντίστοιχα, στο ερώτημα *ποια είναι η κατάλληλη ηλικία του διαδόχου*, το 60% των μεταβιβαζόντων θεωρεί ως κατάλληλη ηλικία του διαδόχου από 31-40 έτη. Ποσοστό 25% θεωρεί την ηλικιακή τάξη μεταξύ 20-30 και τέλος το 10% θεωρούν την κατάλληλη ηλικία από 41 έως 50.

Σχετικά με την *κατάσταση της επιχείρησης μετά τη διαδοχή*, το 56,7% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η εξέλιξη της επιχείρησής τους ακολουθεί ανοδική πορεία και το 41,7% θεωρεί ότι η κατάσταση παραμένει στατική. Το υπόλοιπο 1,6% δηλώνει ότι η επιχείρηση διανύει πτωτική πορεία.

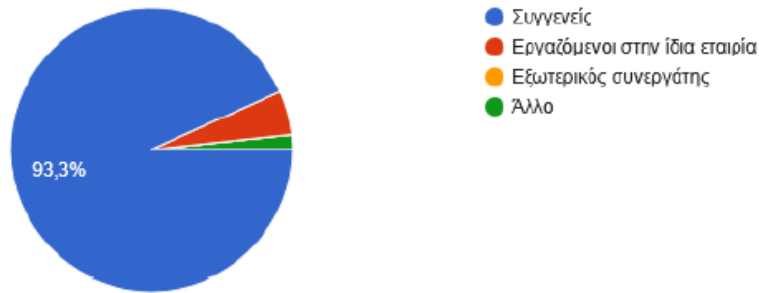
Όσον αφορά στα *χαρακτηριστικά που απαιτούνται για να πετύχει ο διάδοχος*, οι μεταβιβάζοντες εκφράζουν την πεποίθηση ότι για να υπάρξει επιτυχία στη διαδοχή, οι διάδοχοι θα πρέπει να διαθέτουν κάποια χαρακτηριστικά που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της ανάληψης ευθυνών. Τέτοια χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να θεωρηθούν η ικανότητα για ηγεσία, η εργατικότητα, η ηθική, η γνώση στρατηγικών της εταιρίας, η εφαρμογή καινοτομιών και οι νέες ιδέες. Η πλειοψηφία θεωρεί ότι η εργατικότητα πρέπει να είναι το κυρίαρχο χαρακτηριστικό του διαδόχου καταλαμβάνοντας ποσοστό 58,3% και ακολουθεί με ποσοστό 23,3% η άποψη ότι θα πρέπει να είναι νέοι άνθρωποι με νέες ιδέες.

ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΑΔΟΧΟΥ



Όσον αφορά στη *σχέση μεταξύ μεταβιβάζοντος και διαδόχου*, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησαν ότι η σχέση που κυριαρχεί μεταξύ τους είναι κατά κύριο λόγο συγγενική (93,3%) και πιο συχνά, πρώτου βαθμού. Σε πολύ μικρότερο ποσοστό είναι εργαζόμενοι στην ίδια εταιρία ή ιδιοκτήτης και εξωτερικός συνεργάτης.

ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΧΟΥ



Στην ερώτηση αν το *οικονομοτεχνικό πλαίσιο που επικρατεί στην Ελλάδα όσο αφορά στην μεταβίβαση της επιχείρησης αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα*, το 80% απαντάει καταφατικά.

Επίσης, ενδιαφέρον είναι ότι το 83,3% εντοπίζει δυσκολίες στην εξέλιξη της επιχείρησής του λόγω έλλειψης χρηματοδότησης από κρατικούς φορείς και μόνο το 16,7% δεν αντιμετωπίζει τέτοιες δυσκολίες, καθώς στην πλειονότητά τους οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις ήταν είτε πολύ μικρές είτε είχαν εκμεταλλευτεί πρόσφατα κάποιο πρόγραμμα χρηματοδότησης.

Στην ερώτηση αν η διαδοχή στην επιχείρηση ενίσχυσε το οικογενειακό πνεύμα, το 83,3% απαντάει καταφατικά. Ακόμη μεγαλύτερο ήταν το ποσοστό των ερωτηθέντων 91,7% που πιστεύει ότι η διαδοχή της επιχείρησης θεωρήθηκε προνόμιο όσον αφορά την αναγνωσιμότητα από τους πελάτες.

Αναφορικά με την *ύπαρξη οικογενειακών συγκρούσεων*, ενθαρρυντικό είναι το γεγονός ότι καταφατικά απάντησε το 20% και στο υπόλοιπο 80% δεν δημιουργήθηκαν συγκρουσιακές σχέσεις. Παρομοίως, το 20% απάντησε ότι δημιουργήθηκαν θέματα αμφισβήτησης του διαδόχου σε αντίθεση με το 80% που δήλωσε ότι δεν ανέκυψαν ζητήματα αμφισβήτησης. Έτσι, συμπεραίνουμε ότι όταν οι ρόλοι είναι διακριτοί και οι εργασίες μέσα στην επιχείρηση ορθά κατανεμημένες δεν υπάρχουν θέματα αμφισβήτησης.

Επίσης θετική εξέλιξη είναι το γεγονός ότι, η *διαδοχή της επιχείρησης συνέβαλε ώστε να είναι διακριτοί οι ρόλοι* για το 80% του δείγματος. Εν αντιθέσει το 20% των ερωτηθέντων δήλωσε

ότι η διαδοχή δεν βοήθησε στη διάκριση ρόλων εντός της επιχείρησης.

Όσον αφορά στον *βαθμό προσαρμογής του προσωπικού*, από τις απαντήσεις των ερωτώμενων φαίνεται ότι, μόνο το 8,5% του προσωπικού είχε πρόβλημα προσαρμογής με το νέο καθεστώς διοίκησης, ενώ το υπόλοιπο 91,5% προσαρμόστηκε χωρίς κάποιο θέμα. Επίσης, για το 63,3% των επιχειρήσεων του δείγματος κρίθηκε απαραίτητη η πρόσληψη επιπρόσθετου εργατικού δυναμικού.

Στο ερώτημα *εάν η διαδοχή ενίσχυσε τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης*, το 86,4% απάντησε καταφατικά, ενώ το υπόλοιπο 13,6% δήλωσε πως η διαδοχή δεν συνέβαλε στην ενίσχυση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της επιχείρησης.

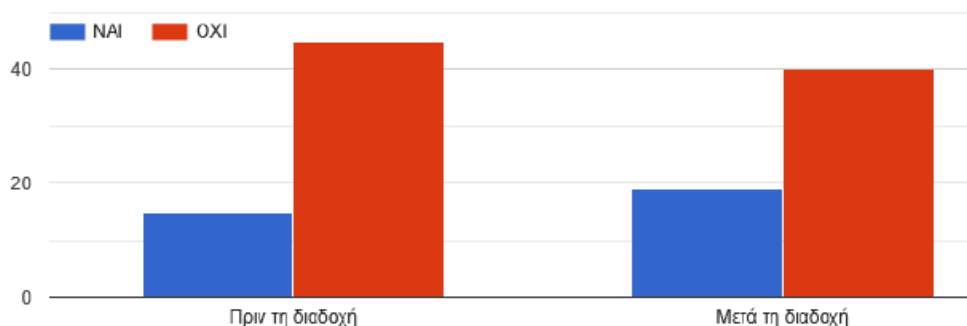
Υψηλά είναι και τα ποσοστά του δείγματος που απάντησαν ότι η διαδοχή:

- ➔ ενίσχυσε τους κοινούς στόχους της επιχείρησης (93,3%)
- ➔ συνέβαλε στην ευελιξία της επιχείρησης (88,3%)
- ➔ ενίσχυσε την οργανωτική αποδοτικότητα (91,7%).

Ακολούθως παρουσιάζονται τα **ευρήματα της έρευνας που αφορούν την κατάσταση πριν και μετά τη διαδοχή**.

Πριν από την διαδοχή 15 επιχειρήσεις είχαν κινήσει διαδικασίες διαχείρισης οικογενειακών διαφορών, ωστόσο οι 45 δεν είχαν ανάλογες πρακτικές. Μετά τη διαδοχή αυξήθηκαν οι επιχειρήσεις σε 19, που είχαν αξιοποιήσει τέτοιες πρακτικές, ενώ οι 41 δεν υιοθέτησαν τέτοιες διαδικασίες.

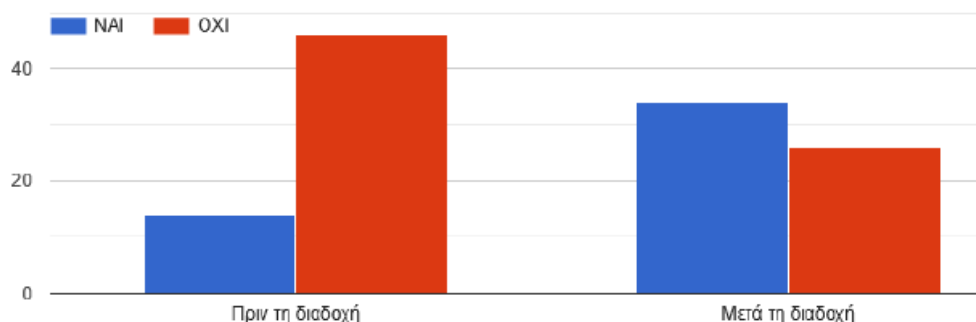
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ



Πριν από τη διαδοχή 14 επιχειρήσεις είχαν ενδιαφέρον να επενδύσουν στην πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού σε αντίθεση με 46 επιχειρήσεις. Μετά τη διαδοχή, οι

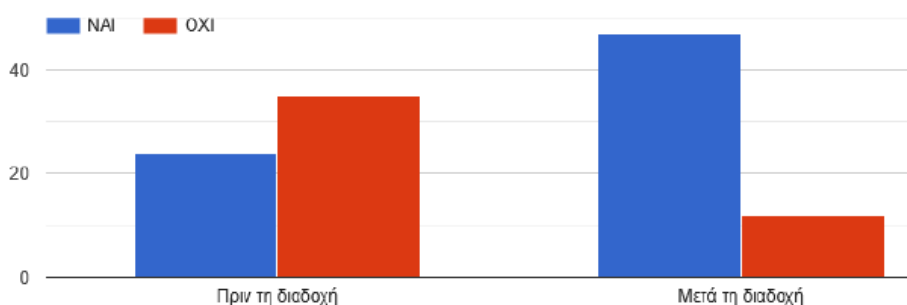
επιχειρήσεις που στρέφονται στην πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού αυξήθηκαν σε 34 και οι υπόλοιπες 26 επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονταν.

ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



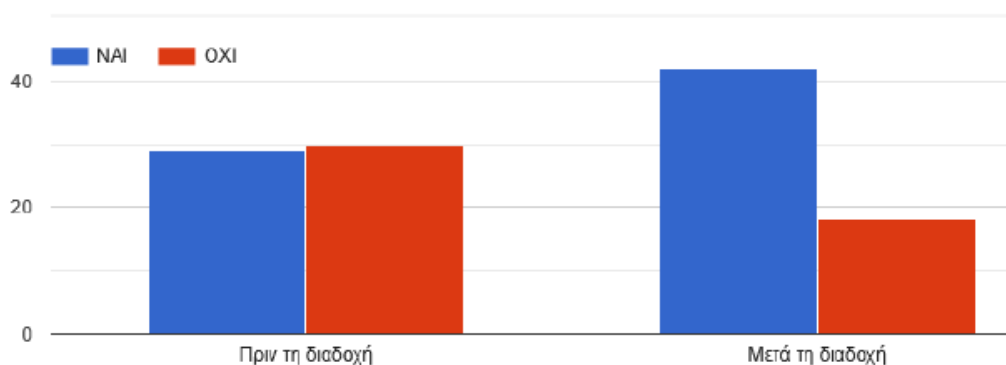
Πριν από την ολοκλήρωση της διαδικασίας διαδοχής, οι 25 ερωτώμενοι ενδιαφέρονταν να επενδύσουν σε νέα προϊόντα – υπηρεσίες και οι 35 όχι. Μετά τη διαδοχή υπάρχει μεταστροφή της φιλοσοφίας και τα ποσοστά των επιχειρήσεων που θέλουν να επενδύσουν σε νέα προϊόντα / υπηρεσίες αυξάνονται σε 48 επιχειρήσεις, ενώ 12 δηλώνουν ότι δεν έχουν την πρόθεση να επενδύσουν.

ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΕ ΝΕΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ



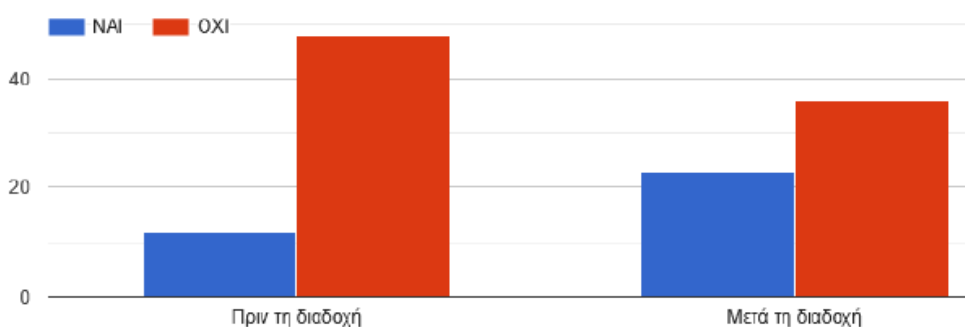
Πριν από τη διαδοχή, οι επιχειρήσεις που δηλώνουν ότι καινοτομούσαν είναι ισάριθμες με εκείνες που δεν χαρακτηρίζονται από καινοτόμα προϊόντα / υπηρεσίες. Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας διαδοχής, τα ποσοστά αυτά μεταβάλλονται σε σημαντικό βαθμό, καθώς υπερσχύουν οι 42 επιχειρήσεις που καινοτομούν.

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ-ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ



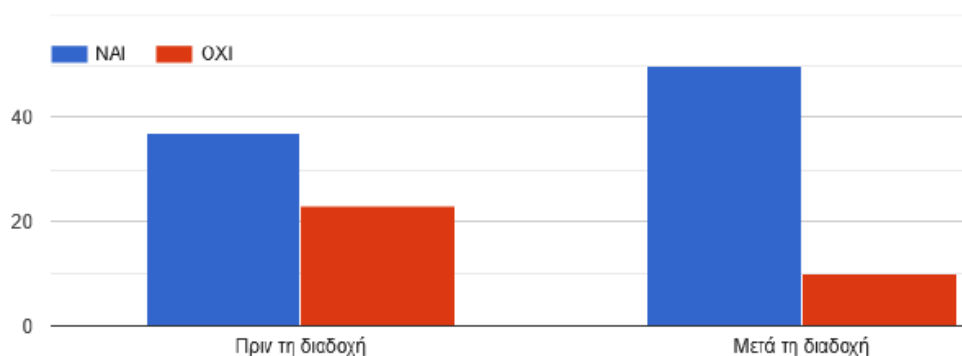
Μολονότι πριν από τη διαδοχή οι επιχειρήσεις του δείγματος επένδυσαν σε έρευνα ανέρχονταν μόνο σε 12 από τις 60, μετά την ολοκλήρωση της διαδοχής το ποσοστό που επενδύει σε έρευνα διπλασιάστηκε σε 24 επιχειρήσεις.

ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΕΡΕΥΝΑ

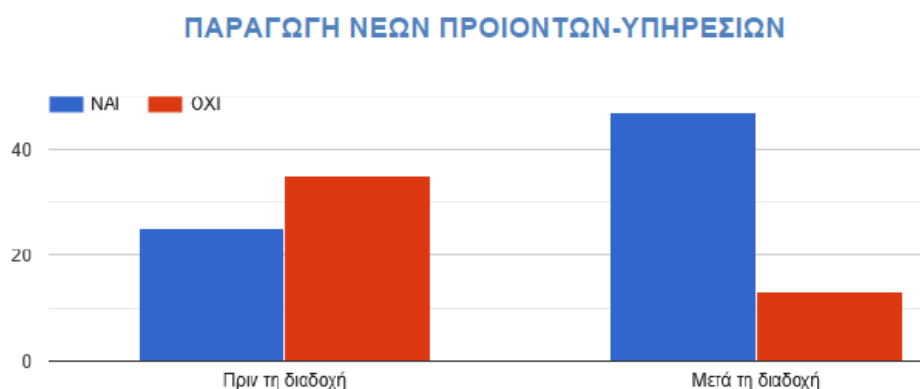


Στην ερώτηση αν συμβάλει η υιοθέτηση νέων παραγωγικών διαδικασιών στη διατήρηση της ποιότητας προϊόντος – υπηρεσίας της επιχείρησης, 37 επιχειρήσεις του δείγματος απάντησαν ότι αυτό συνέβαινε πριν από την διαδοχή. Μετά την ολοκλήρωση της διαδοχής, ο αριθμός αυτός αυξήθηκε σε 50 και μόλις 10 ήταν εκείνες που έδωσαν αρνητική απάντηση.

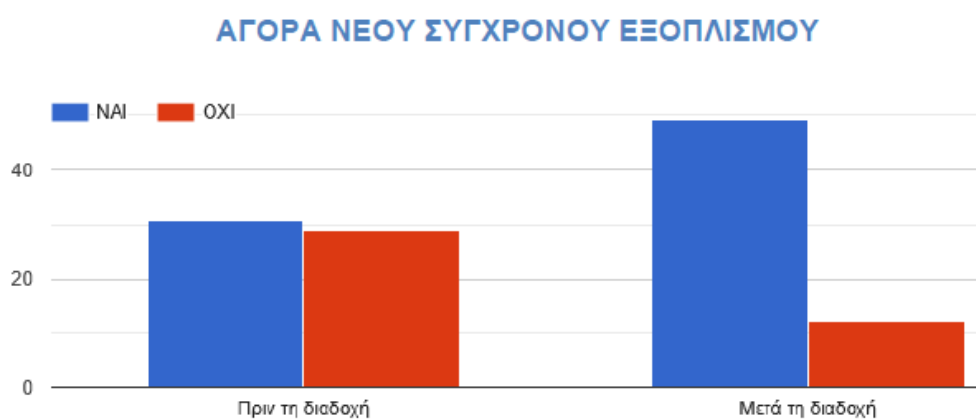
ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ



Στην ερώτηση αν η επιχείρηση παράγει νέα καινοτόμα προϊόντα – υπηρεσίες, η πλειοψηφία του δείγματος (35 από τις 60 επιχειρήσεις), πριν από την διαδοχή δεν επένδυσαν στη παραγωγή νέων προϊόντων. Μετά τη διαδοχή οι επιχειρήσεις που επένδυσαν στην παραγωγή νέων προϊόντων ανέρχονται σε 47 και εκείνες που δεν παράγουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες είναι μόλις 13.



Στην ερώτηση αν η επιχείρηση επενδύει στην αγορά νέου σύγχρονου εξοπλισμού, Οι επιχειρήσεις πριν από την διαδοχή που απάντησαν θετικά είναι σχεδόν οι μισές (31 από τις 60). Μετά την ολοκλήρωση της διαδοχής τα ποσοστά αλλάζουν κατά πολύ, με 49 επιχειρήσεις να επενδύουν σε εξοπλισμό και 11 να μην επενδύουν.



Η εν λόγω έρευνα καταλήγει στα εξής **χρήσιμα συμπεράσματα**:

Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν κυρίως από άνδρες διαδόχους με τις γυναίκες να κατέχουν μερίδιο στην αγορά, αλλά με πολύ μικρότερα ποσοστά. Το αποτέλεσμα αυτό ενισχύει τη θεωρία πως το φαινόμενο (πατέρας- γιός) επικρατεί ακόμα και στο σύγχρονο ελληνικό

επιχειρηματικό περιβάλλον, αποδεικνύοντας ότι το εμπόριο και οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι ανδροκρατούμενες. Ωστόσο, το ποσοστό απαντήσεων των γυναικών καταδεικνύει πως δεν αποτελούν αμελητέες μονάδες και ότι μπορούν να είναι ενεργά μέλη στις επιχειρήσεις το ίδιο ικανά με τους άντρες.

Παράλληλα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκουν σε μικρή ηλικιακή κλίμακα, με την ηλικιακή ομάδα των 20 έως 40 ετών να κατακτά το εντυπωσιακό ποσοστό του 60% του συνόλου, ενώ οι ομάδες των 41 έως 50 και 51 ως 60 χρονών κατέλαβαν ισόποσα από 18,3%. Με αυτά τα αποτελέσματα καταλήγουμε πως η εμπιστοσύνη των ιδρυτών προς τους διαδόχους είναι αξιοσημείωτη, αν λάβουμε υπ' όψη πως κληροδοτούν μια επιχείρηση με οικονομικές και υλικές υποχρεώσεις που χρήζει οργάνωσης, διαχείρισης και προγραμματισμού, αν όχι και πλάνου ανάπτυξης σε άτομα μικρής ηλικίας. Το εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτηθέντων στην εν λόγω έρευνα αποτελείται κυρίως από αποφοίτους ΑΕΙ-ΤΕΙ με ποσοστό 45%. Ακολουθούν, με ποσοστό 31,7% οι απόφοιτοι λυκείου και με 8,3% οι απόφοιτοι βασικής εκπαίδευσης. Τέλος, το 15% του δείγματος καταλαμβάνουν οι ερωτηθέντες που είναι απόφοιτοι μεταπτυχιακών και διδακτορικών σπουδών.

Η πλειοψηφία των ιδιοκτητών προβαίνει στη διαδικασία της διαδοχής των επιχειρήσεών τους σε ηλικία πάνω από τα 61 έτη τους (70%) με αφορμή κυρίως τη συνταξιοδότησή τους και η σχέση τους με τους διαδόχους είναι κατά κύριο λόγο συγγενική και μάλιστα πρώτου βαθμού (93,3%). Οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες δήλωσαν πως η καταλληλότερη περίοδος για να γίνει κάποιος διάδοχος ηγέτης σε μια επιχείρηση ανήκει στο ηλικιακό εύρος μεταξύ 31 ως 40 ετών (60%), ενώ λιγότεροι (25%) θεώρησαν πως η ηλικία μεταξύ 20 ως 30 χρονών είναι η πιο προσοδοφόρα.

Επίσης, οι μεταβιβάζοντες θεωρούν ότι για να υπάρξει επιτυχής διαδοχή, οι διάδοχοι θα πρέπει να διαθέτουν κάποια χαρακτηριστικά που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της ανάληψης ευθυνών. Τέτοια στοιχεία θα μπορούσαν να θεωρηθούν η ικανότητα για ηγεσία, η εργατικότητα, η ηθική, η γνώση στρατηγικών της εταιρίας, η εφαρμογή καινοτομιών και οι νέες ιδέες. Η πλειοψηφία θεωρεί ότι η εργατικότητα πρέπει να είναι το κυρίαρχο χαρακτηριστικό του διαδόχου καταλαμβάνοντας το ποσοστό 58,3%, έπειτα φρονούν ότι κλειδί για την εξέλιξη και την υιοθέτηση νέων μεθόδων αποτελεί η ίδια η νέα γενιά (23,3%), καθώς είναι φορέας φρέσκων ιδεών και αντιλήψεων. Μετά τη διαδοχή, κάθε επιχείρηση θα γίνει κοινωνός της κουλτούρας και των γνώσεων του νέου ιδιοκτήτη, που ως νεότερος θα διαθέτει νεωτεριστικές απόψεις, επηρεασμένες από την τεχνολογική εξέλιξη και την ταχύτητα της εποχής.

Αξιοσημείωτο επίσης είναι ότι 80% των ερωτηθέντων απάντησαν πως μετά τη διαδοχή δεν δημιουργήθηκαν θέματα συγκρούσεων και αμφισβήτησης του διαδόχου, αλλά ότι οι ρόλοι του καθενός ήταν διακριτοί και διανεμημένοι στις εκάστοτε εργασίες και το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού (91,5%) δεν αντιμετώπισε κάποιο θέμα προσαρμογής στο νέο καθεστώς διοίκησης. Επιπρόσθετα, παρατηρήθηκε πως ενισχύθηκαν οι κοινοί στόχοι

(93,3%), η ευελιξία (88,3%) και η οργανωτική αποδοτικότητα (91,7%) της επιχείρησης. Μάλιστα, το 36,7% των ερωτηθέντων έκρινε απαραίτητη την πρόσληψη νέου εργατικού δυναμικού, ώστε να καταφέρει να ανταποκριθεί επιτυχώς.

Καταλήγοντας λοιπόν να συγκρίνουμε την εικόνα μιας επιχείρησης πριν και μετά τη διαδοχή παρατηρούμε ότι ο διάδοχος προβαίνει σε ανανέωση της επιχείρησης με σκοπό να εκπληρώσει το δικό του όραμα.

Πιο συγκεκριμένα:

- επενδύει σε νέα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες,
- προχωράει σε σταδιακή ανανέωση του προσωπικού του επιλέγοντας νέο τεχνολογικά εξειδικευμένο προσωπικό
- επενδύει στην αγορά νέου σύγχρονου εξοπλισμού που θα τον οδηγήσει στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Οι νέοι επιχειρηματίες (διάδοχοι) έχουν μια άλλη οπτική από τους ιδρυτές όσον αφορά στις αγορές, τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού αναζητώντας είτε να εισάγουν πρώτες ύλες είτε να εξάγουν τα δικά τους προϊόντα. Εφαρμόζοντας νέες ιδέες δίνεται η δυνατότητα στο διάδοχο να εμφυσήσει τον αέρα ανανέωσης στην επιχείρηση, ώστε να καταστεί σαφές το πέρασμα στη νέα εποχή.

Ωστόσο, σε αντίθεση με τα θεωρητικά οφέλη της διαδοχής μιας επιχείρησης, οι ερωτηθέντες (80%) πιστεύουν ότι το οικονομοτεχνικό πλαίσιο που επικρατεί είναι ανασταλτικός παράγοντας για την μεταβίβαση της επιχείρησης. Οι επιχειρηματίες στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη διαδικασία μεταβίβασης και θα επιθυμούσαν ένα πιο ευνοϊκό περιβάλλον για τις προκείμενες διαδικασίες. Επίσης, παρατηρούμε ότι το 83,3% του δείγματος αντιμετωπίζει δυσκολίες στην εξέλιξη της επιχείρησής του λόγω έλλειψης χρηματοδότησης από κρατικούς φορείς, ενώ το 55% θεωρεί ότι είναι μεγάλος ο κίνδυνος από την επένδυση κεφαλαίου.

Παρατηρείται ότι στη μετά τη διαδοχή «εποχή» είναι ευκρινείς οι αλλαγές και η εισαγωγή καινοτομίας στις επιχειρήσεις. Οι διάδοχοι θεωρούν ότι καινοτομούν είτε με την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών είτε με την αγορά σύγχρονου εξοπλισμού και την διατήρηση ποιότητας προϊόντος. Ταυτοχρόνως, και οι ιδρυτές θεωρούν ότι με τη διαδοχή η επιχείρησή τους καινοτομεί και έχει οδηγηθεί στο επόμενο «βήμα» για την εξέλιξη και την εδραίωσή της στην αγορά.

5.6 Η έρευνα της Γ.Γ. Βιομηχανίας για τη διαδοχή στην Ελλάδα

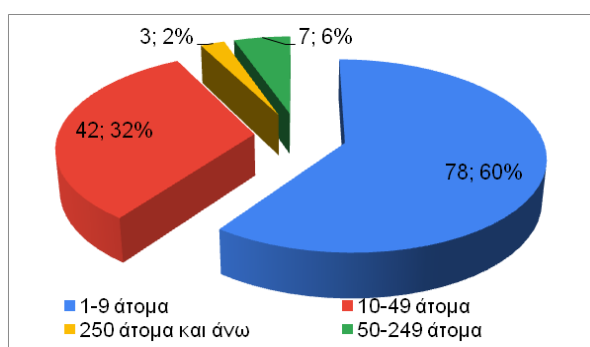
Τέλος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχουν τα **ευρήματα της έρευνας που διεξήχθη από τη Γ.Γ. Βιομηχανίας (2021)** στο πλαίσιο του έργου «Enhance the Competitiveness and Sustainability of European SMEs through succession procedures and models» με ακρωνύμιο «Success Road», το οποίο χρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα Διαπεριφερειακής

Συνεργασίας Interreg Europe 2014-2020.

Η Έρευνα Γνώμης, που διενεργήθηκε το διάστημα από 11 Νοεμβρίου έως 29 Δεκεμβρίου 2020, είχε πανελλαδική εμβέλεια, με σκοπό την καταγραφή και συνεκτίμηση της εμπειρίας, της τεχνογνωσίας, τις απόψεις, αλλά και τις προτάσεις των επιχειρήσεων για τον θεσμό της διαδοχής και της μεταβίβασης ως πρακτικής διατήρησης και συνέχισης μιας επιχείρησης. Συνολικά στην έρευνα ανταποκρίθηκαν 130 επιχειρήσεις, εκ των οποίων 65 ερωτώμενοι κατείχαν τη θέση του ιδρυτή και 65 ερωτώμενοι του θέσης του διαδόχου.

Όσον αφορά στο **προφίλ του δείγματος** και ειδικότερα στην κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος με βάση τον αριθμό του προσωπικού που απασχολούν, η συντριπτική πλειοψηφία αποτελείται από μικρού μεγέθους επιχειρήσεις, γεγονός που χαρακτηρίζει και το σύνολο της ελληνικής παραγωγικής δραστηριότητας. Ειδικότερα, 78 επιχειρήσεις (ήτοι το 60%) έχουν 1-9 απασχολούμενους και ακολουθούν 42 επιχειρήσεις με 10-49 άτομα (ήτοι το 32%). Μόλις 7 επιχειρήσεις απασχολούν 50-249 άτομα και 3 επιχειρήσεις έχουν πλέον των 250 απασχολούμενων.

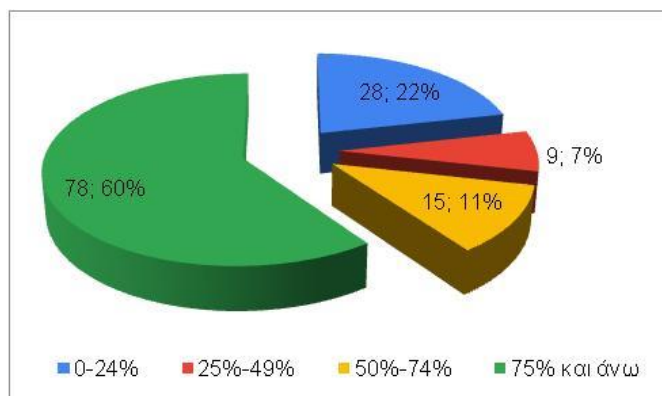
Κατανομή επιχειρήσεων με βάση τον αριθμό του προσωπικού



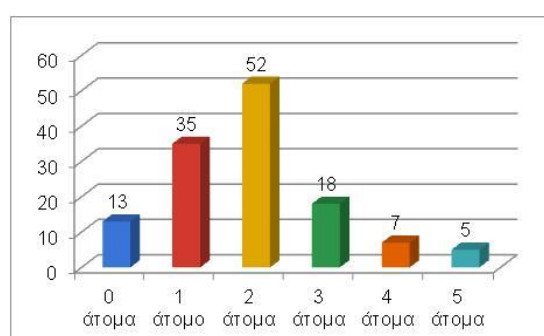
Αναφορικά με την κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος βάσει του ποσοστού των μετοχών που κατέχουν τα μέλη της οικογένειας, επιβεβαιώνεται ο οικογενειακός χαρακτήρας της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων, αφού το 60% κατέχει άνω του 75% των μετοχών. Επιπλέον κυριαρχούν οι μικρού μεγέθους και οικογενειακού χαρακτήρα επιχειρήσεις, γεγονός που αντανακλάται και στον αριθμό των επιχειρήσεων, όπου υφίστανται ενεργή συμμετοχή στη διοίκηση από μέλη της οικογένειας, καθώς στις 117 από τις 130 επιχειρήσεις συμμετέχει τουλάχιστον 1 άτομα στην ενεργή άσκηση διοικητικών καθηκόντων.

Κατανομή επιχειρήσεων με βάση το ποσοστό των μετοχών που κατέχουν τα μέλη της οικογένειας

Παραδοτέο 1.1.1.1 : Μελέτη ανάλυσης του χάσματος μεταξύ υφιστάμενης και επιθυμητής κατάστασης διαδοχής / μεταβίβασης και διερεύνηση των παραμέτρων και εμποδίων που καθυστερούν τη γεφύρωσή του στην εμπορική επιχείρηση

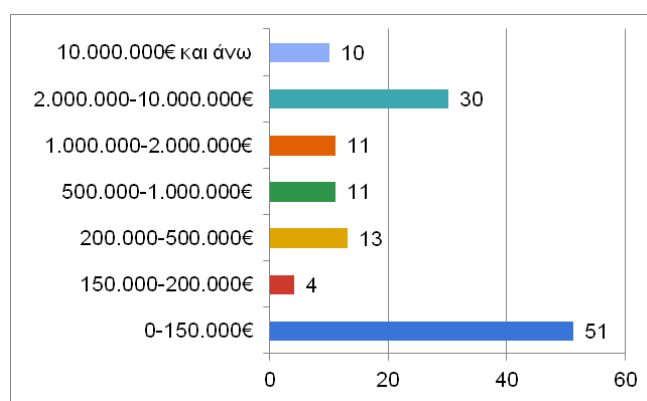


Κατανομή επιχειρήσεων με βάση τον αριθμό των ατόμων της οικογένειας συμμετέχουν ενεργά στη διοίκηση της επιχείρησης



Αναφορικά με την κατανομή του δείγματος ανά κύκλο εργασιών, το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η χαμηλότερη τάξη κύκλου εργασιών ως 150.000€, όπου εντάσσεται το 39% ήτοι 51 από τις 130 επιχειρήσεις. Ακολουθούν 30 επιχειρήσεις (ήτοι το 23%) που έχουν κύκλο εργασιών από 2 ως 10 εκ. €, ενώ μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις βάσει του κύκλου εργασιών είναι 10 μονάδες με κύκλο άνω των 10 εκ. €.

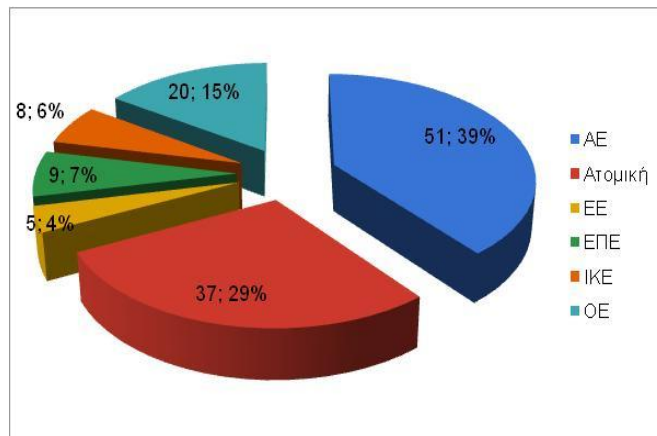
Κατανομή των επιχειρήσεων ανά κύκλο εργασιών



Όσον αφορά στην κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος ανά νομική μορφή, 51 (ήτοι το

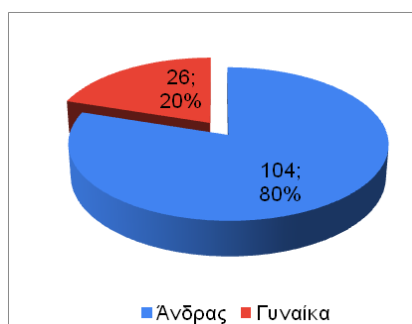
39%) επιχειρήσεις είναι ΑΕ και 37 (ήτοι το 29) είναι ατομικές επιχειρήσεις, ενώ το υπόλοιπο 32% μοιράζεται σε Ο.Ε., Ε.Ε., Ε.Π.Ε. και Ι.Κ.Ε.

Κατανομή επιχειρήσεων ανά νομική μορφή

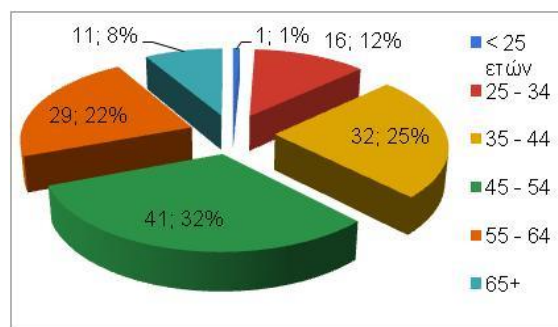


Τέλος όσον αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εκπροσώπων των επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνα η πλειοψηφία είναι άνδρες (106 έναντι 24 γυναικών) και ανήκουν στις ηλικιακές τάξεις 45-54 ετών (41 άτομα ήτοι 32% του δείγματος) και 35-44 ετών (32 άτομα ήτοι 25%), ενώ η πλειοψηφία (91 άτομα ήτοι το 70% του δείγματος) είναι απόφοιτοι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή πτυχιούχοι τριτοβάθμιας, μόνο 7 άτομα είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ οι υπόλοιποι 32 είναι απόφοιτοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης.

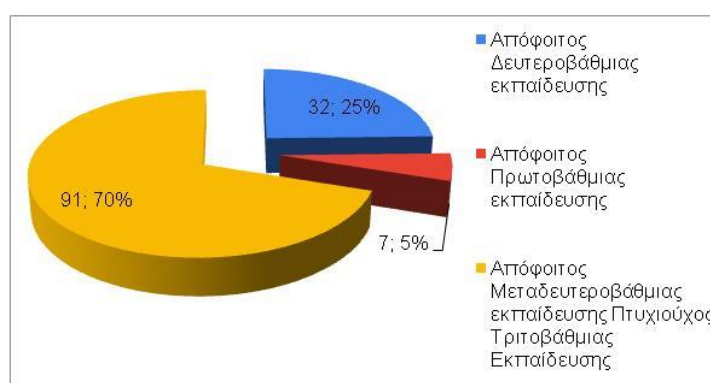
Κατανομή εκπροσώπων επιχειρήσεων ανά φύλο



Κατανομή εκπροσώπων επιχειρήσεων ανά ηλικιακή τάξη

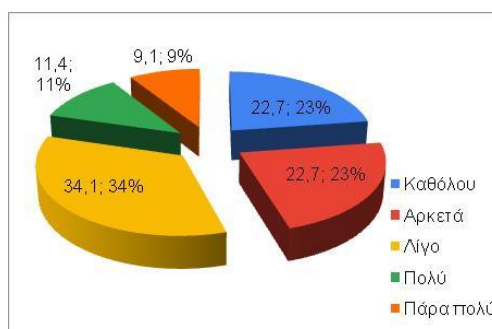


Κατανομή εκπροσώπων επιχειρήσεων ανά εκπαιδευτικό επίπεδο



Αναφορικά με τα **ευρήματα της έρευνας στους ιδρυτές επιχειρήσεων**, καταρχήν από τις απαντήσεις των ερωτώμενων διαφαίνεται ένα αξιολογικό έλλειμμα σε ενημέρωση και πληροφόρηση των επιχειρηματιών σε θέματα διαδοχής και μεταβίβασης, γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα να δηλώνουν ότι γνωρίζουν λίγο ή αρκετά την έννοια αυτών των όρων.

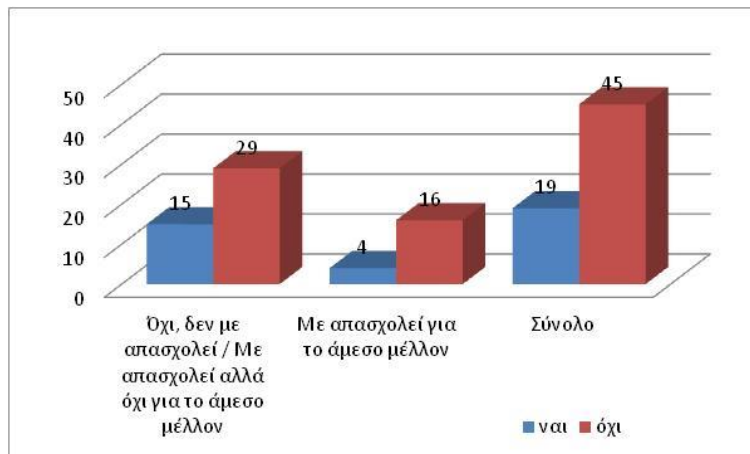
Γνώση της έννοιας της μεταβίβασης



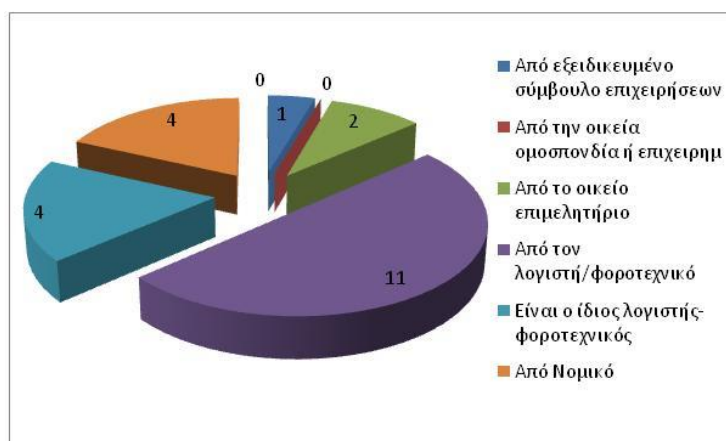
Η πλειοψηφία δηλώνει ότι δεν ενημερώθηκε ποτέ από κάποιον φορέα ή σύμβουλο και όσοι δήλωσαν ότι έχουν ενημερωθεί στην πλειοψηφία τους πρόκειται για ατομική πρωτοβουλία ενημέρωσης μέσω του φοροτεχνικού / λογιστή τους. Σε ελάχιστες περιπτώσεις η ενημέρωση

είχε περισσότερο οργανωμένο χαρακτήρα από έναν επιμελητηριακό ή επιχειρηματικό φορέα ή έναν εξωτερικό σύμβουλο επιχειρήσεων.

Έχετε ενημερωθεί στο παρελθόν για θέματα διαδοχής/μεταβίβασης επιχείρησης;

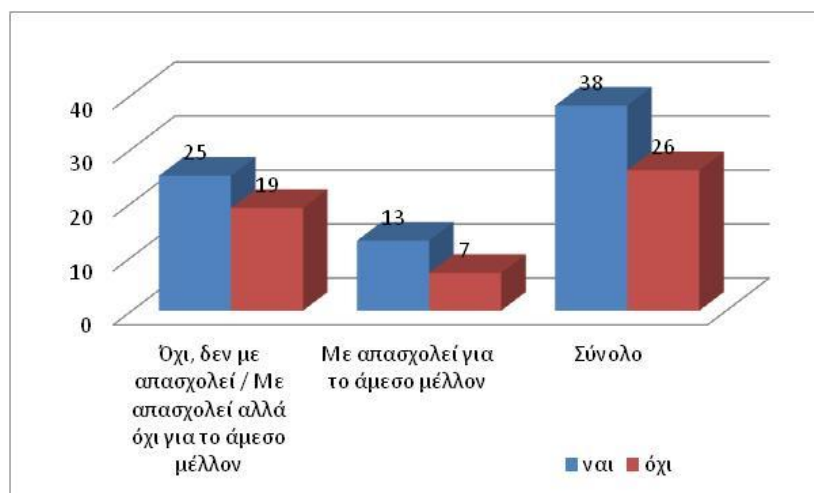


Αν ναι, από πού πληροφορηθήκατε και ενημερωθήκατε;

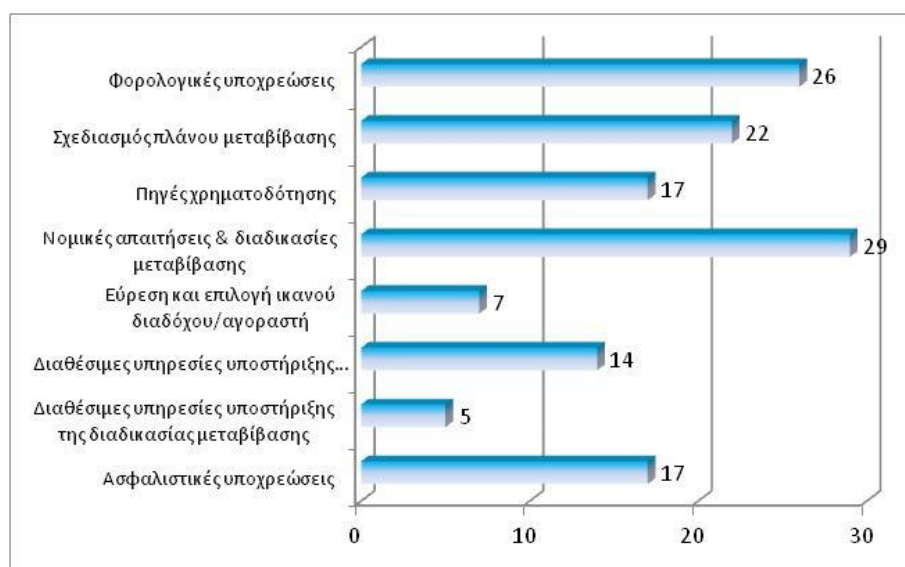


Ωστόσο, η πλειοψηφία και ιδιαίτερα εκείνοι που τους ενδιαφέρει το θέμα της διαδοχής για το άμεσο μέλλον, δηλώνει την επιθυμία να ενημερωθεί, με κύρια θέματα ενδιαφέροντος, κατά σειρά τις φορολογικές υποχρεώσεις, τις νομικές απαιτήσεις, τον σχεδιασμό πλάνου διαδοχής/μεταβίβασης, την εύρεση πηγών χρηματοδότησης, τις προβλεπόμενες ασφαλιστικές υποχρεώσεις. Δεν διαφαίνεται να τους ενδιαφέρουν σημαντικά θέματα που αφορούν στην προσέλκυση αγοραστών και την εύρεση διαδόχων, κυρίως γιατί επιβεβαιώθηκε από την έρευνα πως κατά πλειοψηφία η συνέχιση της επιχείρησης γίνεται με τη διαδοχή της από γενιά σε γενιά, μιας και πρόκειται για κυρίως οικογενειακού τύπου επιχειρήσεις.

Θα θέλατε να μάθετε περισσότερες λεπτομέρειες για τη διαδικασία μεταβίβασης σε μέλος της οικογένειας ή σε τρίτο;

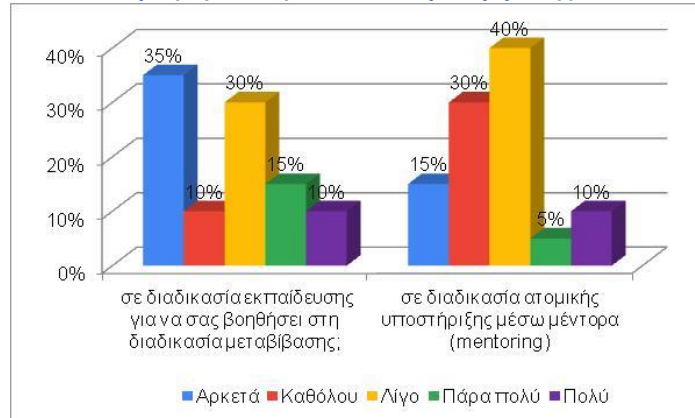


Για ποιο/α θέμα/τα επιθυμείτε να ενημερωθείτε;



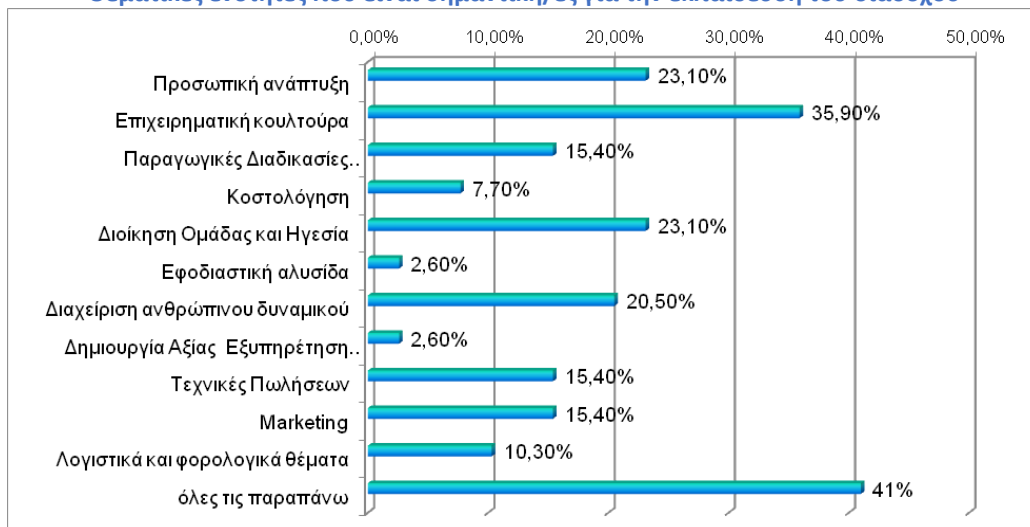
Παράλληλα με την ελλιπή ενημέρωση, η συντριπτική πλειοψηφία δεν έχει λάβει μέρος σε δράσεις σχετικής εκπαίδευσης ή εξατομικευμένης συμβουλευτικής, κυρίως γιατί δεν το θεώρησαν αναγκαίο. Μάλιστα οι διάδοχοι δήλωσαν πως, για τις διαδικασίες που απαιτούνται, συχνά ασχολείται ο ιδρυτής της επιχείρησης, ενώ κάποιοι δήλωσαν ότι είναι εξοικειωμένοι με τα βήματα που απαιτούνται. Αλλά εκείνο που θα πρέπει να προβληματίσει είναι το γεγονός ότι η πλειονότητα δεν επιδεικνύει προθυμία να λάβει μέρος είτε σε δράσεις εκπαίδευσης είτε εξατομικευμένης συμβουλευτικής μέσω μεντόρων.

Πόσο πιθανόν είναι να συμμετάσχετε σε διαδικασία α) εκπαίδευσης και β) mentoring για να σας βοηθήσει στη διαδικασία μεταβίβασης;



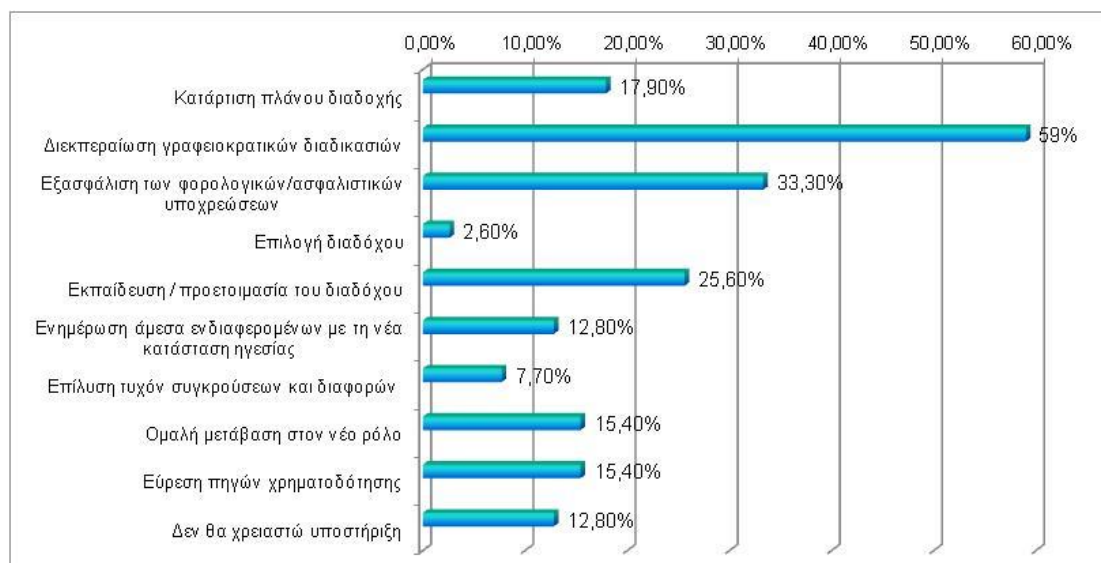
Ωστόσο, σημαντική μερίδα των ιδρυτών θεωρεί ότι θα πρέπει να υπάρχει μέριμνα για την εκπαίδευση των διαδόχων σε πολυποίκιλες θεματικές ενότητες, όπως η επιχειρηματική κουλτούρα, οι πρακτικές διοίκησης ομάδας και ηγεσίας, η προσωπική ανάπτυξη, η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού.

Θεματικές ενότητες που είναι σημαντική/ές για την εκπαίδευση του διαδόχου



Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι ελάχιστοι από τους ερωτώμενους δήλωσαν διατεθειμένοι να καταβάλλουν αμοιβή για τη χρήση εξωτερικών συμβούλων σε μια σειρά θεμάτων που τους απασχολούν. Ωστόσο, αρκετοί δήλωσαν ότι θα επιθυμούσαν να λάβουν υποστήριξη, σε θέματα που τους ενδιαφέρουν και αφορούν κυρίως στη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και των φορολογικών και ασφαλιστικών απαιτήσεων και πολύ λιγότερα σε άλλα θέματα, όπως η επίλυση τυχόν συγκρούσεων μεταξύ ιδρυτών και διαδόχων, η ομαλή μετάβαση στους νέους ρόλους και η κατάρτιση πλάνου διαδοχής.

Πεδίο/α στα οποία χρήζουν υποστήριξης



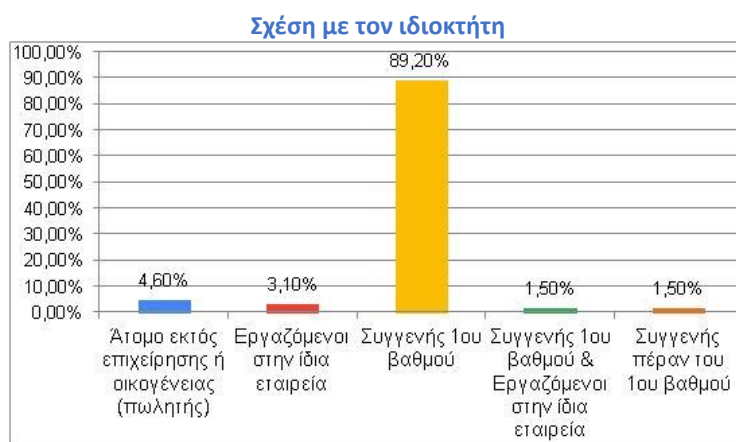
Αυτό συμβαδίζει με τη δήλωση ότι εντοπίζουν ως κύριο πρόβλημα τις γραφειοκρατικές και ασαφείς διαδικασίες διαδοχής/μεταβίβασης, ενώ άλλα προβλήματα είναι η έλλειψη κινήτρων και η υψηλή φορολογική επιβάρυνση.

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι, η διαδοχή εκλαμβάνεται από τους ιδρυτές ως μια πρακτική που μπορεί να δώσει την ευκαιρία στη νέα γενιά για επαγγελματική αποκατάσταση, ενώ από τους διαδόχους ως μια πρακτική πρωτίστως για τη συνέχιση της οικογενειακής επιχείρησης και δευτερευόντως για επαγγελματική αποκατάσταση και ως εκ τούτου διενεργείται με αφορμή τη συνταξιοδότηση του ιδρυτή. Η πρακτική που συνήθως επιλέγεται για να γίνει η διαδοχή είναι η εξολοκλήρου μεταβίβαση της ιδιοκτησίας, της διοίκησης και του ελέγχου της επιχείρησης, ενώ στην πλειοψηφία των περιπτώσεων ο αποχωρήσας διατηρεί άτυπα έναν υποστηρικτικό ρόλο εντός της λειτουργίας της επιχείρησης. Τέλος, συνήθως ο τυπικός χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας διαδοχής/μεταβίβασης είναι από 1 έως 3 μήνες και σε ελάχιστες περιπτώσεις μεγαλύτερη του ενός έτους, ενώ σύμφωνα με τις απόψεις των ίδιων των διαδόχων η διαδικασία της διαδοχής θεωρείται σε μεγάλο βαθμό επιτυχής.

Όσον αφορά στην πιθανότητα να λάβουν μέρος σε σχετική με τη διαδοχή/μεταβίβαση εκπαιδευτική δράση ή δράση εξατομικευμένης συμβουλευτικής υποστήριξης, η πολυπληθέστερη απάντηση είναι η «καθόλου πιθανόν».

Αναφορικά με τα **ευρήματα της έρευνας στους διαδόχους / αγοραστές των επιχειρήσεων**, 65 ερωτώμενοι αυτοπροσδιορίστηκαν ως διάδοχοι σε επιχειρήσεις που είτε βρίσκονται σε τυπικό ή σε άτυπο στάδιο μεταβίβασης (27 επιχειρήσεις) είτε έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία μεταβίβασης (38 επιχειρήσεις). Ειδικότερα όσον αφορά στη σχέση με τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης, η συντριπτική πλειοψηφία (89,2% ήτοι 58 άτομα) είναι συγγενής 1^{ου} βαθμού,

γεγονός που δηλώνει ότι και αυτή η μερίδα του δείγματος αφορά οικογενειακές επιχειρήσεις.



Αναφορικά με το αίτιο που οδήγησε στη λήψη της απόφασης για διαδοχή της προηγούμενης γενιάς, 43 από τα 65 άτομα ήτο το 86% δήλωσαν την επιθυμία για συνέχιση της οικογενειακής επιχείρησης, ενώ αξιόλογο είναι και το ποσοστό (28% ήτοι 18 άτομα) εκείνων που δήλωσαν ότι αιτία η συνταξιοδότηση του ιδιοκτήτη. Σε πολύ μικρότερα ποσοστά αίτια είναι κάποιο αιφνίδιο ή απρόβλεπτο γεγονός ή μετακόμηση στον τόπο δραστηριότητας της επιχείρησης και η μετεγκατάσταση του ιδιοκτήτη σε άλλον τόπο διαμονής.

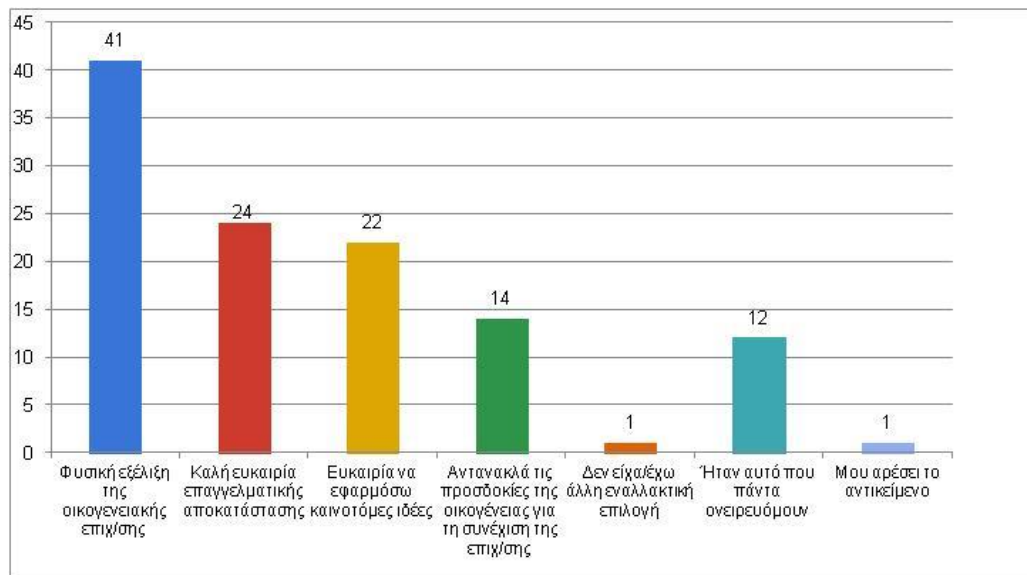
Το αίτιο της διαδοχής της «προηγούμενης γενιάς»



Αναφορικά με τα κίνητρα για τη λήψη της απόφασης διαδοχής της «προηγούμενης γενιάς», το 63,1%, απάντησε ότι το κίνητρο ήταν ότι με αυτό τρόπο διασφαλίζεται η φυσική εξέλιξη της οικογενειακής επιχείρησης. Για 24 από τα 65 άτομα, αυτό αποτελεί μια καλή ευκαιρία για την επαγγελματική τους αποκατάσταση, ενώ 22 άτομα δήλωσαν ότι έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν καινοτόμες ιδέες. Επίσης 12 άτομα δήλωσαν ότι η ενασχόληση με τη

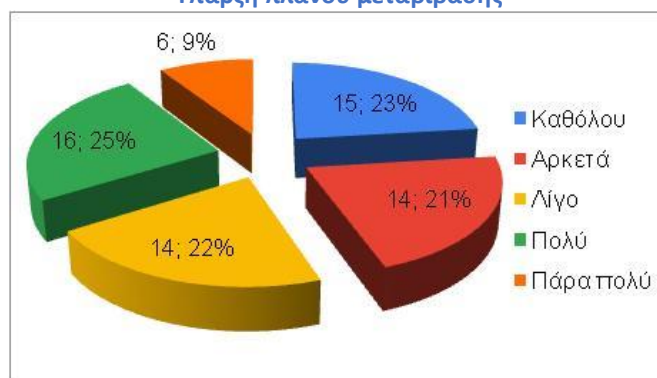
συγκεκριμένη επιχείρηση ήταν αυτό που πάντα ονειρευόταν. Από 1 άτομο συγκέντρωσαν οι απαντήσεις <Δεν είχα άλλη εναλλακτική επιλογή> και <Μου αρέσει το αντικείμενο>.

Κίνητρο/α για να αποφασίσετε να διαδεχτείτε την «προηγούμενη γενιά»



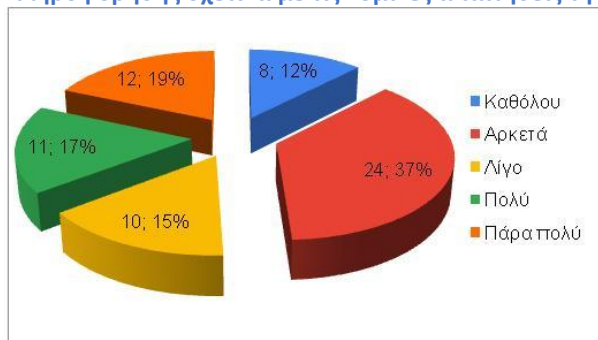
Αναφορικά με την ύπαρξη πλάνου μεταβίβασης, 16 άτομα από τα 65 (ήτοι το 25%) απάντησαν πολύ, 15 άτομα απάντησαν <καθόλου> και ακολουθούν οι απαντήσεις <λίγο> και <αρκετά> που απαντήθηκαν από 14 άτομα, ενώ 6 άτομα απάντησαν <πάρα πολύ>.

Ύπαρξη πλάνου μεταβίβασης



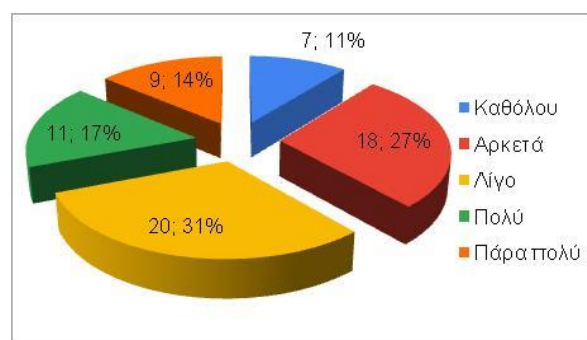
Στην ερώτηση αν οι ερωτώμενοι ξέρουν από πού μπορούν να λάβουν πληροφορίες σχετικά με τις νομικές απαιτήσεις της μεταβίβασης, 24 άτομα (ήτοι το 37%) απάντησαν <αρκετά> και ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά οι απαντήσεις <πάρα πολύ>, <πολύ>, <λίγο> και <καθόλου>.

Γνώση πηγών πληροφόρησης σχετικά με τις νομικές απαιτήσεις της μεταβίβασης



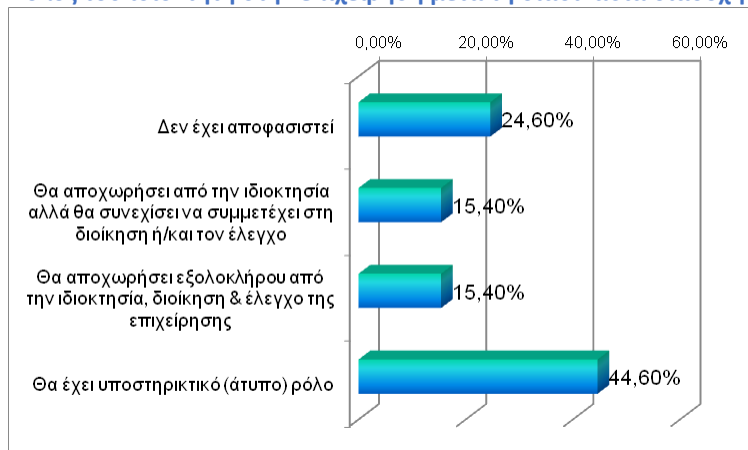
Στην ερώτηση αν οι ερωτώμενοι γνωρίζουν όλα τα απαραίτητα βήματα για μια επιτυχημένη διαδικασία διαδοχής/μεταβίβασης, 20 άτομα (ήτοι το 31%) απάντησαν <λίγο> και ακολουθεί με μικρή διαφορά η απάντηση <αρκετά> (18 άτομα ήτοι το 27%). Με μικρότερα ποσοστά είναι κατά σειρά οι απαντήσεις <πολύ> (11 άτομα), <πάρα πολύ> (9 άτομα) και <καθόλου> (7 άτομα).

Γνώση όλων των βημάτων για μια επιτυχημένη διαδικασία διαδοχής/μεταβίβασης



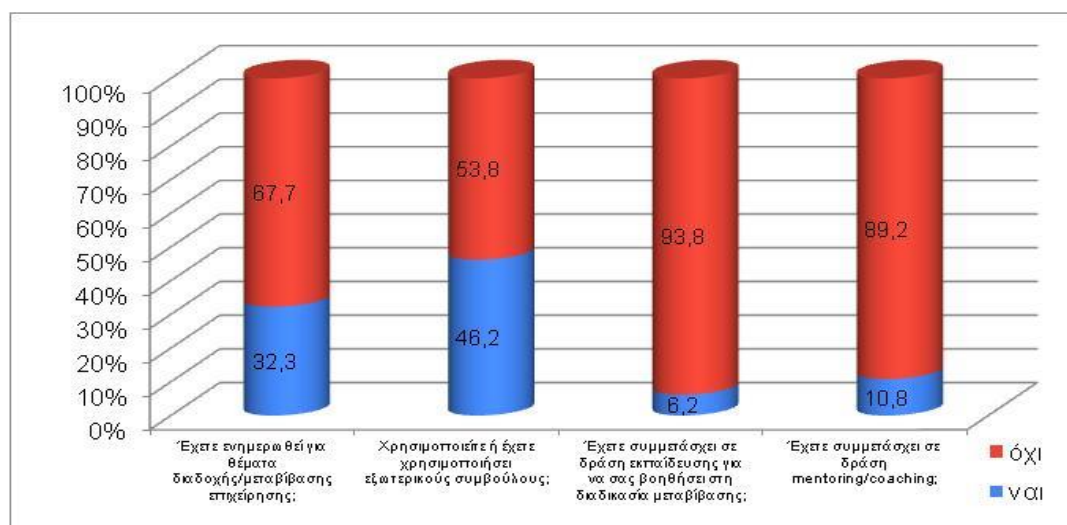
Αναφορικά με το ποιος θα είναι ο ρόλος του ιδιοκτήτη μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας διαδοχής / μεταβίβασης, η πολυπληθέστερη απάντηση είναι ότι θα έχει άτυπα υποστηρικτικό ρόλο (44,6% ήτοι 29 άτομα), ενώ το 24,6% (6 άτομα) δήλωσε ότι δεν έχει ακόμη αποφασιστεί. Τα υπόλοιπα 20 άτομα δήλωσαν ότι ο ιδιοκτήτης είτε θα αποχωρήσει από την ιδιοκτησία της επιχείρησης αλλά θα συνεχίσει να συμμετέχει στη διοίκηση και στον έλεγχο είτε θα αποχωρήσει εξολοκλήρου από την ιδιοκτησία, τη διοίκηση και τον έλεγχο

Ρόλος του ιδιοκτήτη στην επιχείρηση μετά τη διαδικασία διαδοχής



Αναφορικά με τις υποστηρικτικές υπηρεσίες που έχουν λάβει κατά τη διαδικασία της διαδοχής/μεταβίβασης οι ερωτώμενοι διάδοχοι. Καταρχήν στην ερώτηση αν έχουν ενημερωθεί σχετικά, η πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε αρνητικά (67,7% ήτοι 44 άτομα) έναντι 21 ατόμων που απάντησαν καταφατικά, δηλώνοντας μάλιστα οι 19 εξ αυτών ότι ενημερώθηκαν από τον λογιστή/φοροτεχνικό τους. Στην ερώτηση αν έχουν χρησιμοποιήσει εξωτερικούς συμβούλους, θετικά απάντησαν οι 30 από τους 65 (ήτοι 46,2%). Οι υπόλοιποι 35 που απάντησαν ότι δεν χρησιμοποίησαν εξωτερικούς συμβούλους αιτιολόγησαν το γεγονός αυτό με την απάντηση ότι είτε δεν το θεώρησαν απαραίτητο και αναγκαίο, είτε ασχολείται ο ιδιοκτήτης / ιδρυτής με αυτή τη διαδικασία (7 άτομα) είτε γιατί δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμη η διαδικασία και μέχρι το στάδιο αυτό δεν προέκυψε η ανάγκη (7), ενώ υπήρξαν και εκείνοι που δήλωσαν ότι γνωρίζουν καλά τη διαδικασία και τις απαιτήσεις της (6 άτομα), ενώ μόλις 2 δήλωσαν ότι δεν ήξεραν πού να απευθυνθούν.

Υποστηρικτικές υπηρεσίες κατά τη διαδικασία της διαδοχής/μεταβίβασης



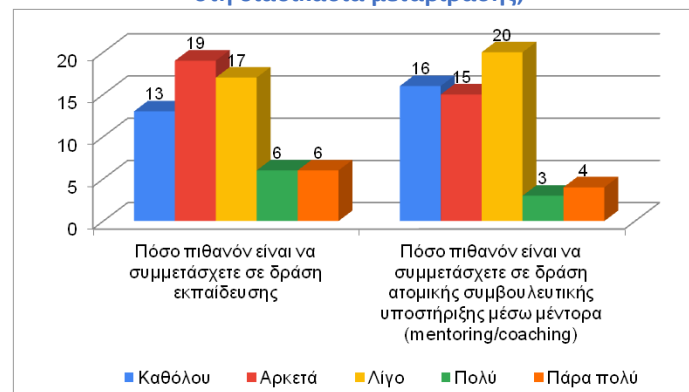
Σχετικά με τα πεδία στα οποία χρειάστηκαν υποστήριξη, οι πολυπληθέστερες απαντήσεις είναι η διεκπεραίωση γραφειοκρατικών διαδικασιών και η εξασφάλιση φορολογικών / ασφαλιστικών υποχρεώσεων (22 και 20 άτομα αντίστοιχα. Σε πολύ μικρότερο βαθμό χρειάστηκαν υποστήριξη κατά την κατάρτιση του πλάνου διαδοχής (4 άτομα ήτοι 13,3%) και με οριακή διαφορά για την ομαλή μετάβαση στον νέο ρόλο του διαδόχου και στην εύρεση πιθανών πηγών χρηματοδότησης (από 3 άτομα ήτοι 10%).

Όσον αφορά στη συμμετοχή των ερωτώμενων σε δράσεις σχετικής εκπαίδευσης, μόλις 4 άτομα (ήτοι το 6,2%) απάντησαν θετικά, ενώ σε δράσεις εξατομικευμένης συμβουλευτικής μέσω mentoring/coaching θετικά απάντησαν 7 (ήτοι το 10,8%), όπως φαίνεται στο διάγραμμα 30.



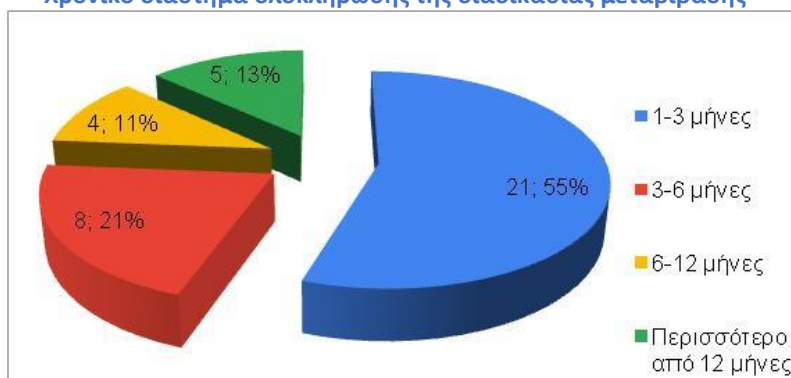
Όσον αφορά στην πιθανότητα να συμμετέχουν σε διαδικασίες προετοιμασίας, 19 άτομα δήλωσαν ότι είναι αρκετά πιθανόν να συμμετάσχουν σε δράσεις εκπαίδευσης και το 17 άτομα είναι λίγο πιθανόν. Μικρότερη δεκτικότητα φαίνεται να επιδεικνύουν όσον αφορά δράσεις ατομικής υποστήριξης μέσω mentoring, καθώς 20 άτομα δήλωσαν ότι λίγο πιθανόν, 15 άτομα αρκετά πιθανόν και 16 άτομα καθόλου.

Πιθανότητα συμμετοχής σε διαδικασία α) εκπαίδευσης και β) mentoring για να σας βοηθήσει στη διαδικασία μεταβίβασης;



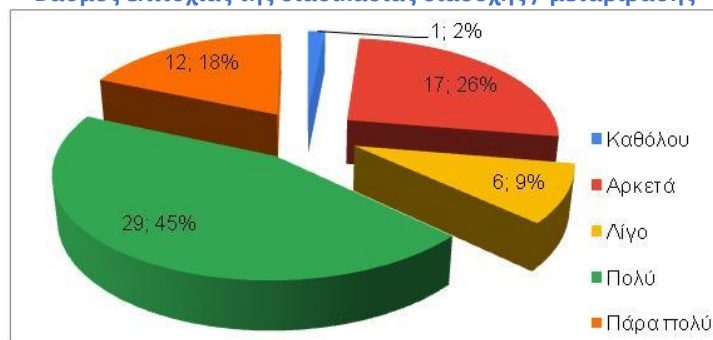
Σε σχέση με το χρονικό διάστημα στο οποίο ολοκληρώθηκε η τυπική διαδικασία μεταβίβασης, οι 38 ερωτώμενοι που απάντησαν θετικά στη σχετική ερώτηση, δήλωσαν στη συντριπτική τους πλειοψηφία απαιτήθηκε διάστημα από 1 έως 3 μήνες (21 άτομα), 8 άτομα από 3 έως 6 μήνες, 4 άτομα από 4-12 μήνες και περισσότερο από ένα έτος χρειάστηκε στην περίπτωση 5 επιχειρήσεων.

Χρονικό διάστημα ολοκλήρωσης της διαδικασίας μεταβίβασης



Αναφορικά με αν οι ερωτώμενοι θεωρούν τη μεταβίβαση επιτυχή, η πολυπληθέστερη απάντηση (29 άτομα από τα 65 ήτοι 45%) είναι <πολύ> και ακολουθεί με μεγαλύτερη διαφορά η απάντηση <αρκετά> από 17 άτομα (ήτοι 26%).

Βαθμός επιτυχίας της διαδικασίας διαδοχής / μεταβίβασης



Τέλος, σε σχέση με το όραμα που έχουν οι διάδοχοι για την επιχείρηση που αναλαμβάνουν, οι πολυπληθέστερες απαντήσεις είναι η βελτίωση οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης (19 άτομα) και η ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών (18 άτομα), ενώ 14 άτομα δήλωσαν ότι όραμά τους είναι η εισαγωγή νέων μεθόδων παραγωγής και διοίκησης.

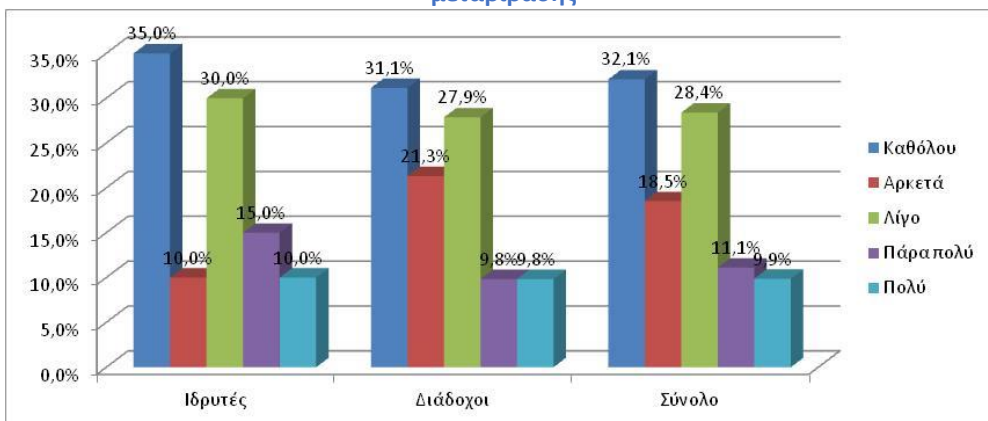


Ενδιαφέρον έχουν και κάποια **συγκριτικά ευρήματα μεταξύ των απαντήσεων των ιδρυτών και των διαδόχων.**

Καταρχήν όσον αφορά στην **πηγή πληροφόρησης**, η πολυπληθέστερη απάντηση τόσο στους ιδρυτές όσο και στους διαδόχους είναι από τον λογιστή/φοροτεχνικό, ενώ διαπιστώνεται μια διαφοροποίηση όσον αφορά στην ενημέρωση από εξειδικευμένο σύμβουλο επιχειρήσεων.

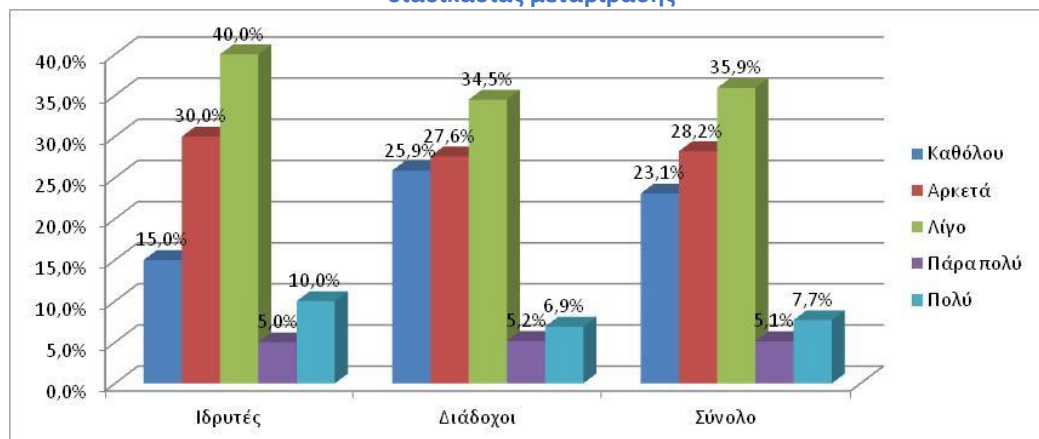
Ακόμη ένα σημείο που ήταν κοινό στην έρευνα σε διαδόχους και ιδρυτές αφορούσε στην **προθυμία τους να συμμετάσχουν σε δράσεις εκπαίδευσης και εξατομικευμένης συμβουλευτικής (mentoring)**. Ειδικότερα, σε ό,τι αφορά την πιθανότητα να λάβουν μέρος σε σχετική με τη διαδοχή/μεταβίβαση εκπαιδευτική δράση, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 36, δεν υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ ιδρυτών και διαδόχων που δηλώνουν ότι δεν είναι καθόλου πιθανόν. Αντίθετα είναι πολύ μικρότερο το ποσοστό των ιδρυτών που δηλώνουν αρκετά πιθανόν (10,0%) να συμμετάσχουν σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό στους διαδόχους (21,3%). Αξιόλογη είναι και η απόκλιση στην απάντηση <πάρα πολύ> πιθανόν την οποία δήλωσε το 15% των ιδρυτών και το 9,8% των διαδόχων. Συνολικά πάντως φαίνεται πως υπερिσχύει η πιθανότητα να μην συμμετάσχουν σε διαδικασία εκπαίδευσης ή είναι μικρή η πιθανότητα.

Πιθανότητα συμμετοχής σε διαδικασία εκπαίδευσης για διευκόλυνση της διαδικασίας μεταβίβασης



Αντίστοιχα σε ό,τι αφορά την πιθανότητα να λάβουν μέρος σε σχετική με τη διαδοχή/μεταβίβαση δράση εξατομικευμένης συμβουλευτικής μέσω μέντορα, δεν υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ ιδρυτών και διαδόχων παρά μόνο στην περίπτωση που δηλώνουν ότι δεν είναι καθόλου πιθανόν να συμμετάσχουν. Ειδικότερα, το ποσοστό των ιδρυτών που δηλώνουν καθόλου πιθανόν (15,0%) να συμμετάσχουν είναι σημαντικά μικρότερο σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό στους διαδόχους (25,9%). Αξιόλογη είναι και η απόκλιση στην απάντηση <πάρα πολύ> πιθανόν την οποία δήλωσε το 15% των ιδρυτών και το 9,8% των διαδόχων. Οριακά μικρότερες είναι οι απαντήσεις <λίγο> και <αρκετά> πιθανόν των ιδρυτών σε σχέση με τις αντίστοιχες των διαδόχων, γεγονός που αντισταθμίζεται την προηγούμενα αναφερθείσα απόκλιση. Συνολικά πάντως διαπιστώνεται να υπερισχύει η μικρή πιθανότητα να συμμετάσχουν σε διαδικασία mentoring.

Πιθανότητα συμμετοχής σε διαδικασία ατομικής υποστήριξης μέσω για διευκόλυνση της διαδικασίας μεταβίβασης



6. Παράγοντες που ευνοούν ή δυσχεραίνουν τον θεσμό της διαδοχής

Η υλοποίηση μιας επιτυχημένης και αποτελεσματικής διαδοχής εξαρτάται σύμφωνα με τη βιβλιογραφία σε κάποιους παράγοντες. Οι Morris et al (1996) ορίζει τρεις κατηγορίες παραγόντων που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της διαδοχής.

Γράφημα 2: Κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τη διαδοχή

Επίπεδο προετοιμασίας	Σχέσεις μεταξύ οικογένειας και μελών επιχείρησης	Σχεδιασμός και έλεγχος δραστηριοτήτων
<ul style="list-style-type: none">•Τυπική εκπαίδευση•Μετα-εκπαίδευση•Επαγγελματική εμπειρία εκτός οικογενειακής επιχείρησης•Αρχική θέση στην εταιρία•Χρόνος εργασίας στην εταιρία•Κίνητρο ένταξης•Αντίληψη του ατόμου για την προετοιμασία	<ul style="list-style-type: none">•Επικοινωνία•Εμπιστοσύνη•Ενδοοικογενειακές αναταραχές και συγκρούσεις•Δέσμευση και πίστη•Αντιπαλότητα (ανάμεσα σε αδέρφια)•Ζήλια και δυσaréσκεια•Αξίες και παραδόσεις (κοινές)	<ul style="list-style-type: none">•Προγραμματισμός•Φορολογικός σχεδιασμός•Εξωτερικά επιτελεία•Σύμβουλοι επιχειρήσεων•Οικογενειακό συμβούλιο

Αναφορικά με το επίπεδο προετοιμασίας, βασικό κομμάτι αποτελούν ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός της διαδοχής. Επίσης σε αυτή την κατηγορία παραγόντων περιλαμβάνονται και ό,τι σχετίζεται με τη δομή και την αναδιάρθρωση του σχεδίου διαδοχής (Ward, 1987 και Williams, 1990). Επιπλέον, στην πρώτη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται και οι ενέργειες για την αποφυγή ευθυνών σχετικά με τη φορολογία, τη δομή της διαθήκης, τη δημιουργία και χρήση διοικητικών συμβουλίων και τη σημασία και το ρόλο τους (Ward και Aronoff, 1994).

Αναφορικά με τις σχέσεις μεταξύ οικογένειας και μελών, οι παράγοντες αυτής της κατηγορίας αναφέρονται στις διαπροσωπικές σχέσεις των οικογενειακών μελών και των υπολοίπων ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση. Βασικό στοιχείο είναι η εμπιστοσύνη και η επικοινωνία μέσα στην οικογένεια (Williams, 1990). Σημαντικό είναι να αποτρέπονται σημάδια ανταγωνισμού και συγκρούσεων μεταξύ των μελών της οικογένειας και κυρίως ανάμεσα στα αδέρφια (Schlossberg, 1992). Οι κοινές αξίες και παραδόσεις (Dyer-Handler, 1994; Nelton, 1991) και οι ενέργειες του επικεφαλής σχετικά με τη μεταβίβαση ή όχι της επιχείρησης αποτελούν ζητήματα υψίστης σημασίας στη συγκεκριμένη κατηγορία. Σύμφωνα με τους Stavroulakis et al (2011), οι δυο γενιές θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από διάθεση να ακολουθήσουν ένα κοινό όραμα σχετικά με τη στρατηγική και την αποστολή της

επιχείρησης. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχει οργανόγραμμα για την αποφυγή μελλοντικών συγκρούσεων και την επίλυση των διαφωνιών.

Αναφορικά με τον σχεδιασμό και τον έλεγχο των διαδικασιών, περιλαμβάνονται οι παράγοντες που αφορούν στον σχεδιασμό των εργασιών που είναι απαραίτητες για την πλήρη προετοιμασία του διαδόχου σε επίπεδο διοικητικό, γνωσιακό και λειτουργικό ώστε να αναλάβει την επιχείρηση (Osborne, 1991). Το μορφωτικό επίπεδο, ο χρόνος και το είδος εργασίας και ο τύπος κατάρτισης του διαδόχου σε συνδυασμό με την αντίληψη και τα κίνητρα του αποτελούν ειδικά χαρακτηριστικά που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Επίσης, ο σχεδιασμός και η διοίκηση θα πρέπει να γίνεται με συνεργατικό χαρακτήρα ώστε να υπάρχει συνύπαρξη των δύο γενεών με σκοπό την ομαλή μεταβίβαση της εξουσίας (Stavroulakis et al, 2011).

Τα τρία είδη παραγόντων αποτελούν τις βασικές μεταβλητές που επιδρούν στη μεταβίβαση και τη διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις αλλά σχετίζονται κυρίως με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ο σωστός συνδυασμός των μεταβλητών μπορεί να δημιουργήσει έναν πραγματικά καλά προετοιμασμένο διάδοχο ο οποίος πιθανόν να μπορεί να αντιμετωπίσει με επιτυχία και τις εξωτερικές μεταβλητές.

6.1 Η ορθή επιλογή διαδόχων

Ειδικά οι οικογενειακές επιχειρήσεις, που έχουν καταρτίσει κατάλληλα σχέδια έκτακτης ανάγκης και διαδοχής, λαμβάνουν υπόψη την ετοιμότητα και τις αναπτυξιακές ανάγκες των μελών της οικογένειας που είναι οι πιο πιθανοί διάδοχοι. Αυτό συχνά περιλαμβάνει ένα μορφωτικό υπόβαθρο, που συμπληρώνεται από την άμεση επιχειρηματική εμπειρία που αποκτιέται σε διάφορες ηλικίες και στάδια της ζωής των μελών της οικογένειας. Θα λέγαμε ότι ειδικές μεταβλητές που λαμβάνονται υπόψη είναι το μορφωτικό επίπεδο του διαδόχου και η κατάρτισή του, τα έτη εργασιακής εμπειρίας σε άλλες ή και στην ίδια την επιχείρηση, η θέση που κατείχε, ο αριθμός των διαφορετικών θέσεων που κατείχε σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα και σε διαφορετικές λειτουργικές περιοχές στο εσωτερικό της επιχείρησης και η αυτό-αντίληψή του στο επίπεδο της προετοιμασίας του κατά τον χρόνο της πραγματικής διαδοχής.

Η επιθυμία να διατηρηθεί η επιχείρηση εντός της οικογένειας είναι μεγαλύτερη όταν ο σημερινός ηγέτης έχει απογόνους. Όταν δεν έχουν παιδιά, οι ιδιοκτήτες τείνουν να πωλούν την επιχείρηση και να απολαμβάνουν τα οικονομικά οφέλη της αποχώρησής τους. Αυτό ίσως να αποτελεί μια έκφραση της αρχής ότι τα παιδιά μπορεί να αυξήσουν την επιθυμία ενός ηγέτη να επιδιώξει «κοινωνικό-συναισθηματικό πλούτο» για την οικογένεια, που έγκειται στη συναισθηματική αξία που η οικογένεια αντλεί από την ιδιοκτησία και τη διοίκηση μιας επιχείρησης (Gómez-Mejía et al., 2007).

Αν και η πρόθεση της διαγενεακής διαδοχής μπορεί να υπάρχει στα σχέδια της μεγαλύτερης γενιάς, ενδέχεται να μην συμπίπτει απαραίτητα με τα σχέδια ή τις ικανότητες της επερχόμενης γενιάς. Στην περίπτωση αυτή, οι σημερινοί ηγέτες μπορούν να επιλέξουν

διάδοχο εκτός της οικογένειας για τη διοίκηση της επιχείρησης, ενώ συνεχίζουν να διατηρούν τη συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση, μέσω της ιδιοκτησίας. Όπως επισημάνθηκε σε πρόσφατο άρθρο της «Wall Street Journal»¹, η συμμετοχή μελών της οικογένειας στην επιχείρηση από τη μία γενιά στην επόμενη δεν είναι πάντα δεδομένη. Για διάφορους λόγους, η νεότερη γενιά μπορεί να μην ενδιαφέρεται τόσο πολύ όσο οι προκάτοχοί της να πάρουν τα ηνία. Και ως εκ τούτου όσο οι επικεφαλείς των οικογενειακών επιχειρήσεων όσο και οι πιθανοί διάδοχοί τους πρέπει να προβούν σε σημαντικές επιλογές για τη μετέπειτα πορεία τους.

Κατά την επιλογή των διαδόχων είναι σημαντικό να αξιολογηθούν οι δυνατότητες που έχει ο καθένας από τους υποψήφιους που θα αναλάβουν την επιχείρηση. Οι επιλεγέντες διάδοχοι θα πρέπει να διαθέτουν μια σειρά από χαρακτηριστικά που θα τους επιτρέψουν να λειτουργήσουν καλύτερα στην επιχείρηση και που θα ταιριάζουν με τον χαρακτήρα τους, έτσι ώστε να διασφαλιστεί το μέλλον της επιχείρησης. Ο «ιδανικός» διάδοχος, είναι επομένως αυτός που επιτυγχάνει να ολοκληρώσει την αντικατάσταση των γονιών του χωρίς να δημιουργεί καθυστερήσεις και προβλήματα στην εταιρία, καθώς επίσης και αυτός που είναι ικανός να διαχειριστεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το μέλλον της οικογενειακής επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των δυνατοτήτων του για την περαιτέρω ανάπτυξή της. Επιπλέον, θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να κατανοεί τις τρέχουσες ανάγκες της επιχείρησης και να αντιμετωπίζει με ψυχραιμία και ωριμότητα τα προβλήματα που θα παρουσιάζονται. Επομένως γίνεται αντιληπτό ότι όταν αναλάβουν τα ηνία της επιχείρησης οι διάδοχοι θα πρέπει να διαθέτουν:

- 1) Ικανότητα μάθησης
- 2) Δυνατότητα αναγνώρισης
- 3) Ικανότητα για ηγεσία

Αυτές οι τρεις απαραίτητες δεξιότητες είναι διασυνδεδεμένες και τοποθετημένες διαδοχικά, με την έννοια ότι η μία είναι προαπαιτούμενη της άλλης. Οι ανερχόμενοι αρχηγοί της οικογενειακής επιχείρησης θα πρέπει πρώτα να μάθουν τα βασικά που ισχύουν στην επιχείρηση και αργότερα πρέπει να προσδιοριστεί ο ρόλος τους στην επιχείρηση σύμφωνα με τις δεξιότητές τους και με τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη συνέχιση της επιχείρησης. Η καλή μάθηση και απόκτηση γνώσεων δεν μπορεί να επιτευχθεί ξαφνικά χωρίς προγραμματισμό και διαδοχή. Έτσι λοιπόν, ο ιδρυτής αρχικά θα πρέπει να στοχεύσει στην σωστή καθοδήγηση των διαδόχων μέσα στην εταιρία. Γνωρίζοντας ο ηγέτης ποια είναι τα πλεονεκτήματα του κάθε διαδόχου τον βοηθά να επικεντρωθεί σε αυτά, έτσι ώστε να έχει το βέλτιστο αποτέλεσμα.

Το δεύτερο προσόν που πρέπει να διαθέτουν οι διάδοχοι είναι η δυνατότητα να ταυτιστούν με την εταιρία. Η εταιρία είναι στην πραγματικότητα η ιστορία της οικογένειας, η οποία έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου. Το έργο των δυναμικών κληρονόμων είναι να κάνουν

¹ Wall Street Journal, <https://www.wsj.com/articles/how-to-get-children-interested-in-the-family-business-11588986481>

τις δικές τους ιδέες πράξεις σιγά-σιγά και να θέτουν εφικτούς στόχους για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Δουλεύοντας με αυτόν τον τρόπο, καθίστανται προφανώς ένα αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης. Οι «δυνατότητες αναγνώρισης» είναι λοιπόν οι στάσεις και οι ιδέες των διαδόχων να γίνουν αποδεκτές από την εταιρία και την οικογένεια. Η διαδικασία αναγνώρισης μπορεί να επηρεαστεί από μερικούς παράγοντες όπως:

- 1) Από την κατανομή των επιχειρηματικών στόχων και από τους εργαζόμενους της επιχείρησης
- 2) Από τον τρόπο με τον οποίο βλέπουν οι νέοι επιχειρηματίες να γίνονται δεκτά τα σχέδιά τους μέσα στην επιχείρηση
- 3) Από τη συχνότητα της επαφής που έχουν οι διάδοχοι με τους εργαζόμενους της επιχείρησης
- 4) Από τη στάση του επιχειρηματία να πιστεύει στην προσπάθεια των διαδόχων του.

Επίσης είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα η εφαρμογή του κανόνα της πρωτοτοκίας στη διαδοχή - δηλαδή η επιλογή του παιδιού που γεννήθηκε πρώτο για να ηγηθεί της οικογενειακής επιχείρησης. Σε μη-δυτικές συλλογικές κουλτούρες, όπως στο Περού, οι ηγέτες οικογενειακών επιχειρήσεων επιβεβαίωσαν ότι είναι ακόμα διαδεδομένος ο κανόνας της πρωτοτοκίας. Στις δυτικές και ατομικιστικές κουλτούρες, η αξιοκρατία είναι συνήθως το βασικό κριτήριο για την επιλογή του διαδόχου (KPMG, 2020). Έρευνες δείχνουν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις καταγράφουν καλύτερες επιδόσεις μετά τη διαδοχή, όταν έχουν το θάρρος να αγνοήσουν την πρωτοτοκία και να επιλέξουν διάδοχο με αξιοκρατικά κριτήρια. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση συνεχίζει να αναπτύσσεται πέρα από τη δεύτερη γενιά (Calabrò et al., 2018).

Στο σημείο αυτό αξίζει να αφιερωθεί λίγος χώρος για να αναφερθεί ότι, η διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι μια διαδικασία που κυριαρχείται από άνδρες, με την έννοια ότι γενικά παρατηρείται η επικράτηση στερεοτύπων ή αλλιώς προκατάληψη απέναντι στις γυναίκες γενικότερα, αλλά και απέναντι σε αδελφές, γυναίκες συζύγους, κλπ (Ip & Jacobs, 2006). Αυτό τονίζεται και από τη μελέτη του Martin (2001) για τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο, η οποία έδειξε ότι, όταν οι γιοι και οι κόρες ήταν διαθέσιμοι ως διάδοχοι, οι κόρες αγνοούνταν σε όλες τις περιπτώσεις. Αυτό οφειλόταν στο γεγονός ότι, ως επί το πλείστον, δεν αναγνωρίστηκε η αξία και η συμβολή της κόρης στην επιχείρηση. Αυτό συνέχιζε να υπάρχει ακόμα και όταν οι κόρες είχαν εργαστεί πολλά χρόνια σε αυτές τις επιχειρήσεις, είχαν ένα αποδεδειγμένο ιστορικό σημαντικών επιτευγμάτων σε αυτές τις επιχειρήσεις ή/και σε άλλες, και είχαν καλύτερα προσόντα όσον αφορά την εκπαίδευση, την κατάρτιση και την εμπειρία από τους γιους που έχουν επιλεγεί για διαδοχή. Οι Garcia-Alvarez et al. (2002) και ο Curimbaba (2002) διαπίστωσαν ότι οι κόρες ήταν υποψήφιας για τη διαδοχή της οικογενειακής επιχείρησης μόνο εν απουσία των γιων, (δηλαδή, όταν όλα τα παιδιά ήταν γυναίκες) ή σπανίως όταν οι κόρες ήταν πρωτότοκες. Ακόμα κι έτσι, η διαδοχή για την κόρη δεν ήταν εξασφαλισμένη και χρειαζόταν να αποδείξει

ότι είναι έτοιμη να προωθήσει από μόνη της τη δική της υποψηφιότητα για την ανάληψη της οικογενειακής επιχείρησης (Haberman-Danes, 2007; Jimenez 2009).

6.2 Ο βαθμός προετοιμασίας του διαδόχου

Η αξιοποίηση των ικανοτήτων πιθανών διαδόχων αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα μιας επιτυχούς μετάβασης. Η επόμενη γενιά θα πρέπει να κερδίσει τη θέση της στην επιχείρηση, επιδεικνύοντας έμπρακτα το ενδιαφέρον της. Οι διάδοχοι της επόμενης γενιάς μπορεί να φέρουν μια καινοτόμα ματιά που ίσως μεταμορφώσει ορισμένες πτυχές της οικογενειακής επιχείρησης και ενδεχομένως αποκαλύψει προηγούμενες ανεξερεύνητες ευκαιρίες, ικανές να επαναπροσδιορίσουν την ταυτότητα της οικογενειακής επιχείρησης στο μέλλον. Πολλοί από τη γενιά των Millennial έρχονται με διαφορετική ματιά και διαφορετική επιχειρηματική φιλοσοφία από τους προκατόχους τους, καθώς αναζητούν μεγαλύτερη προσωπική ελευθερία και καλύτερη ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασίας. Οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων χρειάζεται να είναι προετοιμασμένοι να αποδεχθούν ότι ο συναισθηματικός δεσμός με την επιχείρηση μπορεί να μην είναι τόσο ισχυρός για τους διαδόχους της επόμενης γενιάς όσο για τους επιχειρηματίες της πρώτης γενιάς, των οποίων η ζωή και η επιχείρηση συχνά υπήρξαν απόλυτα αλληλένδετες.

Από έρευνες φαίνεται ότι, οι μεγάλες επιχειρήσεις ασχολούνται περισσότερο με θέματα όπως η επιλογή, η προετοιμασία και η εκπαίδευση της επόμενης γενιάς σε σχέση με τις μικρές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την έρευνα των Kyriazopoulos & Samanta-Rounti (2007) «η δεύτερη γενιά τείνει να είναι αρκετά καλά προετοιμασμένη, τόσο ως προς το εκπαιδευτικό υπόβαθρο αλλά και την εμπειρία. Τείνουν να ξεκινούν από χαμηλό στάδιο της ιεραρχίας της επιχείρησης και περνούν μερικά χρόνια υπηρετώντας μιας σειρά εργασιών σε ολόκληρη την επιχείρηση».

Επίσης, αξίζει να αναφερθεί ο ρόλος του αποχωρήσαντα κατά τη διαδικασία της μεταβίβασης. Γενικότερα ο ηγέτης που επιθυμεί να αφήσει μια υγιή και βιώσιμη επιχείρηση στους διαδόχους του καλείται να διασφαλίσει μια σωστή οργανωτική δομή. Εφόσον δημιουργηθεί αυτή η οργανωτική δομή, ο ιδιοκτήτης θα πρέπει να κάνει τα παρακάτω (Κεφαλάς, 2005):

- Να εμπυχώσει τον διάδοχο με υψηλές προσδοκίες
- Να προσλάβει εξωτερικούς συμβούλους
- Να συνεχίσει να πειραματίζεται στρατηγικά όπως πριν
- Να μοιραστεί τη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Να αρχίσει μια συστηματική εκπαίδευση ή καθοδήγηση του διαδόχου
- Να αποκτήσει άλλα ενδιαφέροντα εκτός επιχείρησης
- Να αποσυρθεί σταδιακά από την ενεργό διοίκηση, ασκώντας έναν συμβουλευτικό και όχι επιτελικό ρόλο.

Επιπλέον και ειδικά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι καίριας σημασίας η ύπαρξη ενός κληρονόμου, ο οποίος είναι σε θέση να συνεχίσει την οικογενειακή επιχείρηση μετά από την αποχώρηση της προηγούμενης γενιάς. Έτσι λοιπόν, ο διάδοχος θα πρέπει να αποδείξει και να αναπτύξει τις ικανότητές του. Επομένως κατά τη διάρκεια της διαδοχής και μετά, ο διάδοχος θα πρέπει να είναι σε θέση να:

- Αντιλαμβάνεται τους κινδύνους και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην εταιρία.
- Να αντιληφθεί άμεσα τη μετατόπιση της προηγούμενης γενιάς και να διαχειριστεί αυτή την αλλαγή της εξουσίας σε σύντομο χρόνο.
- Να αποδείξει τις ηγετικές του ικανότητες, οι οποίες πρέπει να είναι ακόμη υψηλότερες από εκείνες της προηγούμενης γενιάς.
- Να αποκτήσει τον σεβασμό των εργαζομένων, οι οποίοι πολλές φορές θα συγκρίνουν το έργο του με αυτό του προκατόχου του (Μπουκότσος, 2015).

Ζήτημα κομβικής σημασίας, που συνδέεται με τον προγραμματισμό της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι, επίσης, ο προγραμματισμός της κληρονομιάς, αφού η δίκαιη κατανομή της οικογενειακής περιουσίας, αποτελεί παράγοντα που συνδέεται με τη διατήρηση των καλών οικογενειακών σχέσεων. Ταυτόχρονα, είναι σημαντικό το γεγονός ότι οι περισσότεροι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν επενδύσει το μεγαλύτερο μέρος της περιουσίας τους μέσα στην επιχείρηση. Όταν ο ιδιοκτήτης έχει περισσότερους από έναν απογόνους εγείρεται πάντα το ζήτημα του δίκαιου επιμερισμού των περιουσιακών στοιχείων.

6.3. Συναισθηματικά και ψυχολογικά προβλήματα που ανακύπτουν κατά τη διαδικασία της μεταβίβασης

Δεδομένου ότι η ίδια η διαδικασία της διαδοχής αποτελεί μείζον ζήτημα καθώς ενέχει μεγάλο βαθμό δυναμικότητας, αποδεικνύεται ότι, κατά τη διάρκεια του μεταβατικού αυτού σταδίου, οι ρόλοι και τα καθήκοντα των δύο κύριων εμπλεκόμενων, προκατόχοι / μεταβιβάζοντες και διάδοχοι, εξελίσσονται αλληλοεξαρτώμενα και επικαλύπτονται με απώτερο στόχο τη μεταφορά της διαχείρισης και της ιδιοκτησίας της επιχείρησης, εξολοκλήρου ή εν μέρει.

Ένα από τα πιο σημαντικά αντικρουόμενα στοιχεία, που μπορεί να φέρει αρνητικές συνέπειες σε μια οικογενειακή επιχείρηση, είναι οι έντονοι συναισθηματισμοί που υπάρχουν στην οικογένεια. Φαινόμενο που συναντάται κυρίως τη στιγμή που εμφανίζονται οι διάδοχοι στην οικογενειακή επιχείρηση. Είναι πολύ σημαντικό να μην μεταβιβάζονται συναισθήματα και άλλα φαινόμενα που υπάρχουν στην οικογένεια, καθώς επίσης και να υπάρχουν ισορροπίες και να αντιμετωπίζονται λεπτά θέματα σε ό,τι αφορά τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Επιπλέον, ο έντονος συναισθηματισμός μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη και έτσι μπορεί να διαστρεβλώσει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και

να σταθεί εμπόδιο στην υλοποίηση της όποιας απόφασης και αν ληφθεί (Μποκότσος, 2015).

Η αρμονία και οι συγκρούσεις σε μια οικογενειακή επιχείρηση δημιουργούνται και από την ισορροπία της οικογενειακής ζωής, τον κύκλο ζωής της οικογένειας, αλλά και τον κύκλο ζωής της επιχείρησης (family life cycle versus business life cycle). Έτσι οι σχέσεις και τα προσωπικά δεδομένα των μετόχων επιχειρηματιών επηρεάζουν πέρα από την οικογένεια και την επιχείρηση. Στην επιχείρηση η συμπεριφορά των εργαζόμενων θα πρέπει να βασίζεται σε κανόνες και τυπικά δεδομένα, εν αντιθέσει με την οικογένεια όπου δεν υπάρχουν τέτοιες τυπικότητες. Στην οικογενειακή επιχείρηση το τοπίο είναι μικτό. Ένα από τα πλεονεκτήματα και συγχρόνως μειονεκτήματα μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση είναι ότι δεν υπάρχουν γραπτοί κανόνες. Οι σχέσεις των στελεχών είναι άτυπες και περιλαμβάνουν έντονο συναισθηματισμό, όπως ακριβώς λειτουργούν και μέσα στην οικογένεια. Είναι δυνατόν κατά τη διαδικασία λήψης των αποφάσεων να εμπλέκονται συναισθηματισμοί, εντάσεις και τριβές ανάμεσα στα στελέχη, με αποτέλεσμα οι αποφάσεις τους να μην στηρίζονται αποκλειστικά στη λογική. Αυτού του τύπου η δυσλειτουργία είναι η αιτία για αρκετές αρρυθμίες μέσα στην επιχείρηση (Μπουκότσος, 2015).

Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων παρατηρείται ότι οι ιδιοκτήτες συνήθως προσκολλώνται στο αναχρονιστικό πνεύμα της διαχείρισης που διέθεταν από τη δημιουργία τους, φοβούμενοι να επενδύσουν και να ρισκάρουν, αδυνατώντας έτσι να προσαρμοστούν στις νέες τάσεις για τον εκσυγχρονισμό, την εξωστρέφεια και την καινοτομική ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Έτσι μια σημαντική παράμετρος που μπορεί να δυσχεραίνει τη διαδικασία της διαδοχής είναι η απροθυμία της παλαιότερης γενιάς να παραδώσει τα ηνία, σε συνδυασμό με την πολυσύνθετη διαδικασία της αλλαγής ηγεσίας.

Αυτό καταδεικνύει και η έρευνα «STEP 2019 Global Family Business Survey» της KPMG (2020), καθώς κάνει σαφή αναφορά στους επιχειρηματίες που εξακολουθούν να είναι παθιασμένοι με τη δουλειά τους και σπάνια σκέφτονται να βγουν στη σύνταξη, αναζητώντας εναλλακτικούς τρόπους για να παραμείνουν ενεργοί στην οικογενειακή επιχείρηση. Μερικοί δεν έχουν καν προγραμματισμένη ηλικία συνταξιοδότησης ή παραμένουν εν μέρει ενεργοί στην επιχείρηση, μέσω της ιδιότητας του μέλους Δ.Σ. ή έχοντας συμβουλευτικό ρόλο. Μάλιστα, σε ορισμένες περιπτώσεις, παρότι οι γονείς ισχυρίζονται ότι έχουν συμβουλευτικό ρόλο και θεωρούν ότι συμμετέχουν ελάχιστα στην επιχείρηση, οι διάδοχοι της νέας γενιάς ενδέχεται να μην συμφωνούν. Μπορεί να αντιλαμβάνονται τη συμμετοχή των γονιών τους ως έλεγχο και έλλειψη εμπιστοσύνης στην ικανότητά τους να διευθύνουν την επιχείρηση. Η απροθυμία της προηγούμενης γενιάς να συνταξιοδοτηθεί, χωρίς να φύγει τελείως από την εταιρεία, συχνά καθιστά δυσχερή την πραγματική μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στον επόμενο ηγέτη, ενώ είναι δύσκολο και για τους νέους ηγέτες να ξεφύγουν από τη σκιά του προκατόχου τους.

Παράλληλα, κατά τη διαδοχή, τόσο ο μεταβιβάζων όσο και ο διάδοχος έχουν να αντιμετωπίσουν κάποια κοινωνικό-ψυχολογικά θέματα που αφορούν την επόμενη μέρα της επιχείρησης, αλλά και τους ίδιους. Ο ιδιοκτήτης έχει αρκετές αμφιβολίες για τις ικανότητες

του διαδόχου, αλλά και για την αλλαγή της στρατηγικής της εταιρίας. Ακόμα, υπάρχει η πιθανότητα να υπάρχει σύγχυση εντός της επιχείρησης όταν οι ρόλοι δεν είναι ξεκάθαροι, επηρεάζοντας αρνητικά την ορθή και γρήγορη λήψη των αποφάσεων. Ως εκ τούτου η σύγκρουση αποθαρρύνει επενδυτές και ενδιαφερόμενους να συμμετέχουν, κυρίως οικονομικά, στην επιχείρηση.

Πολλοί επιχειρηματίες, ιδίως αυτοί που έχουν δημιουργήσει και στήσει τη δική τους επιχείρηση, με την πάροδο των ετών είναι πολύ απρόθυμοι να την αποχωριστούν και να προετοιμάσουν τη μεταβίβασή της. Εδώ αξίζει να επισημανθεί ότι σημαντικό χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η μακροπρόθεσμη δέσμευση, καθώς, εκτός από την οικονομική επένδυση, έχουν επενδύσει και συναισθηματικά χωρίς να περιμένουν βραχυπρόθεσμες απολαβές, ακόμα και να αμείβονται λιγότερο για την επιβίωση της επιχείρησης. Έτσι γίνεται αντιληπτή η επιχειρηματική κουλτούρα, καθώς ο ιδρυτής προάγει την επιχειρηματική ιδέα, την ανάληψη του επιχειρηματικού ρίσκου και την προώθηση καινοτομιών (Κομσέλης, 2018).

Επίσης, συχνά παρατηρείται ότι η μεταβίβαση τεχνογνωσίας και ικανοτήτων πραγματοποιείται πολύ αργά, εάν συμβεί, γεγονός που έχει συχνά ως αποτέλεσμα την ανεπαρκή προετοιμασία της μεταβίβασης. Αυτό δεν αφορά μόνο τον επιχειρηματία που μεταβιβάζει την επιχείρηση, αλλά έχει αποτέλεσμα και στον διαθέσιμο χρόνο προετοιμασίας για τον αγοραστή ή τον διάδοχο ή τους στενότερους συνεργάτες τους (European Commission, 2012).

Επιπλέον, για τον απερχόμενο ιδιοκτήτη, η επιχείρηση που πρόκειται να μεταβιβαστεί αποτελεί συχνά το δημιούργημα της ζωής του. Για τον λόγο αυτό, είναι πιθανό να προσδίδει μια καθαρά συναισθηματική αξία στην επιχείρηση και, σε κάποιο βαθμό, θα θελήσει να αποζημιωθεί για την απώλειά της. Έτσι στην περίπτωση των μεταβιβάσεων σε τρίτους, ο αγοραστής συνήθως δεν είναι πρόθυμος να καταβάλει τίμημα για αυτό, διότι αυτού του είδους η αξία δεν μπορεί, από τη φύση της να μεταβιβαστεί σε αυτόν. Σε κάποιο βαθμό απλώς θα υπάρξει απώλεια αυτής της συναισθηματικής αξίας με τη μεταβίβαση (European Commission - 2006).

6.4 Ο έγκαιρος προγραμματισμός

Οι πιο πετυχημένες οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ευρώπη αναγνωρίζουν τον διττό χαρακτήρα της διαδοχής στη διοίκηση και στο ιδιοκτησιακό καθεστώς, καθώς θα πρέπει να σχεδιάσουν διαδικασίες και να προετοιμαστούν λεπτομερώς οι διάδοχοι και για τα δύο. Το να πραγματοποιηθεί η διοικητική μετάβαση ομαλά και αποτελεσματικά είναι κάτι που πρέπει να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί την κατάλληλη χρονική στιγμή. Μεταξύ των Ευρωπαϊκών χωρών, στην Ολλανδία το 71% των οικογενειακών επιχειρήσεων σχεδιάζει έγκαιρα τη διοικητική διαδοχή και ακολουθούν οι επιχειρήσεις από τη Γερμανία και τη Μάλτα με ποσοστό 69% και την Ελλάδα με ποσοστό 62% (Pricewaterhouse Coopers, 2006).

Οι Kirby και Lee (1996), σε έρευνα που πραγματοποίησαν στην Αγγλία, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων θεωρεί πως η επιλογή του διαδόχου δεν χρειάζεται να γίνεται σε μικρότερο χρονικό διάστημα των πέντε χρόνων πριν την αποχώρηση, ενώ δεν θεωρεί απαραίτητη τη δημιουργία επίσημου σχεδίου διαδοχής με τη βοήθεια ειδικών επιχειρηματικών συμβούλων. Παράλληλα, διαπιστώθηκε ότι η απόφαση της διαδοχής και η χρονική στιγμή που θα ξεκινήσει η διαδικασία της δεν σχετίζεται με το μέγεθος της επιχείρησης, ούτε με τα χρόνια λειτουργίας της. Ωστόσο, περίπου το 50% των Ευρωπαϊκών οικογενειακών επιχειρήσεων θεωρεί ως σημαντικότερη πρόκληση για μια επιχείρηση τον σχεδιασμό της επιχειρηματικής στρατηγικής και έπεται με μόλις 19% η διοικητική διαδοχή. Στην Ελλάδα, τα αντίστοιχα ποσοστά είναι 70% και 22% (Pricewaterhouse Coopers, 2006).

Κατά τους Stavroulakis et al. (2011), απαιτείται ένα πλάνο διαδοχής, το οποίο αποτελεί μία χρονοβόρα διαδικασία που χρειάζεται να ξεκινήσει από πολύ νωρίς. Ο προγραμματισμός της διαδοχής τυγχάνει ιδιαίτερης προσοχής στη βιβλιογραφία, ιδιαίτερα αν πρόκειται για οικογενειακές επιχειρήσεις (Danco, 1982; Kets de Vries, 1993; Ward, 1987; Ward-Aronoff, 1992; Williams, 1990). Τα κύρια θέματα που καλύπτονται περιλαμβάνουν τη δομή και την αναθεώρηση των σχεδίων διαδοχής, ενώ άλλα θέματα είναι ο τρόπος για την αποφυγή της ευθύνης της φορολογίας, η δόμηση της διαθήκης, η χρήση και η συγκρότηση των διοικητικών συμβουλίων, ο δυναμικός ρόλος των συμβούλων της επιχείρησης (Handler, 1992; Jaffe, 1992; Ward-Aronoff, 1993).

Η έλλειψη προγραμματισμού και ανοικτού πνεύματος μπορεί να έχει πολύ σοβαρές συνέπειες για τη συνέχεια της επιχείρησης, εάν υπάρξουν απροσδόκητες καταστάσεις (ασθένεια, ατύχημα, θάνατος). Αυτό αφορά ιδίως τις μικρές επιχειρήσεις όπου ο επιχειρηματίας έχει αναλάβει τη συνολική ευθύνη της εταιρείας οπότε και τα σχέδια για το μέλλον της επιχείρησης είναι περιορισμένα. Ορισμένοι ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων συχνά δεν αντιλαμβάνονται το πρόβλημα της συνέχειας της επιχείρησής τους. Γενικά θεωρούν την εταιρεία τους ως «κομμάτι» του εαυτού τους. Επειδή είναι πολύ απασχολημένοι με την καθημερινή διαχείριση, συνήθως δεν μεριμνούν, ή δεν θα μεριμνήσουν αρκετά, για τον προγραμματισμό της αλλαγής ιδιοκτησίας της εταιρείας τους. Ειδικότερα, δεν κοιτούν αρκετά μπροστά, ώστε να το πράξουν βάσει ενός συγκροτημένου σχεδίου ή έργου, διότι δεν αντιλαμβάνονται πάντοτε τη ζωτική σημασία του. Αυτό το ψυχολογικό πρόβλημα είναι πολύ σημαντικό, διότι τους εμποδίζει να κάνουν το πρώτο βήμα. Αυτό το πρώτο βήμα αποτελεί και τη συνειδητοποίηση του προβλήματος. Μετά από αυτό μπορούν να αναλύσουν συστηματικά την κατάσταση, ώστε να σχεδιάσουν τη μεταβίβαση και τη συνέχεια της επιχείρησής τους με τα σωστά εργαλεία (European Commission, 2012).

Στην περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων, φαίνεται ότι οι οικογένειες αντιλαμβάνονται γενικά τη σημασία της έγκαιρης έναρξης της διαδικασίας προγραμματισμού της διαδοχής, ώστε να γίνει σωστά και αναγνωρίζουν ότι ένα καλό σχέδιο διαδοχής είναι το πρώτο βήμα για τη διατήρηση της δύναμης της επιχείρησης και της

ευημερίας της οικογένειας για τις επόμενες γενιές. Ωστόσο, ενώ αυτός ο τύπος πειθαρχημένου προγραμματισμού είναι γενικά αποδεκτός, φαίνεται ότι, ακόμη και όταν η επιλογή του διαδόχου θεωρείται σημαντική, οικογενειακές επιχειρήσεις που διοικούνται από μέλη της «σιωπηρής» γενιάς (Silent Generation - γεννημένοι μεταξύ 1925-1945) ή της γενιάς των baby boomer (γεννημένοι μεταξύ 1946-1964) δεν έχουν ακόμη καταρτίσει σχέδιο διαδοχής.

Ένας οδικός χάρτης για τη διαδοχή είτε καταρτίζεται στο πλαίσιο του προγραμματισμού αντιμετώπισης έκτακτων αναγκών (contingency planning) είτε μέσω άλλων μεθόδων διαδοχής (succession methods), αποτελεί έναν σημαντικό οδηγό για την αντιμετώπιση του απρόσμενου. Μάλιστα, όταν υπάρχει πρόθεση η επιχείρηση να παραμείνει στα χέρια της οικογένειας, σε ορισμένες περιπτώσεις τα μέλη της επόμενης γενιάς της οικογένειας μπορεί να κληθούν να συμμετάσχουν στην επιχείρηση από νεαρή ηλικία, ώστε να αρχίσουν να προετοιμάζονται εγκαίρως για το μελλοντικό ηγετικό ρόλο τους.

Οι πιο συνηθισμένοι λόγοι για τους οποίους οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν στρατηγική είναι οι εξής:

- 1) *Η έλλειψη χρόνου.* Η συχνότερη δικαιολογία των στελεχών των μικρών και οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ότι τα καθημερινά προβλήματα που έχουν να αντιμετωπίσουν δεν τους επιτρέπουν να διαθέσουν χρόνο στον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Είναι λογικό όταν ο ιδιοκτήτης – επιχειρηματίας εμπλέκεται σε κάθε δραστηριότητα που λαμβάνει χώρα στην επιχείρηση να μην έχει τα χρονικά περιθώρια να μπορέσει να συλλέξει πληροφορίες, να τις επεξεργαστεί και να τις αξιοποιήσει κατά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.
- 2) *Η έλλειψη εξοικείωσης με τον στρατηγικό σχεδιασμό.* Ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης δεν είναι τις περισσότερες φορές εξοικειωμένος με τον στρατηγικό σχεδιασμό ή τον θεωρεί ακατάλληλο για τα δεδομένα της δικής του επιχείρησης. Το κυρίαρχο πρόβλημα πέρα από την έλλειψη ενημέρωσης έγκειται στο γεγονός ότι πρωταρχικός στόχος του είναι η κερδοφορία και η επιβίωση της επιχείρησης και όλα τα υπόλοιπα ακολουθούν σε σειρά προτεραιότητας. Επιπλέον, οι αυτοδημιούργητοι επιχειρηματίες έχουν την τάση να λειτουργούν αντανακλαστικά στα όποια προβλήματα. Δεδομένου ότι όλη τους η προσοχή βρίσκεται στην επίτευξη των πωλήσεων και την παράδοση του προϊόντος ή των υπηρεσιών. Δεν φροντίζουν για την πρόληψη των προβλημάτων, αλλά αντιδρούν μόνο όταν αυτά εμφανίζονται.
- 3) *Έλλειψη ικανοτήτων.* Ο επιχειρηματίας της οικογενειακής επιχείρησης συχνά δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις προκειμένου να πραγματοποιήσει μια στρατηγική. Ακόμα, είτε η εταιρία δεν έχει την οικονομική δυνατότητα, είτε δεν επιθυμεί να αναλάβει το κόστος του να προσλάβει επαγγελματίες συμβούλους. Το αβέβαιο μέλλον και η αγωνία για το αν θα υπάρχει αύριο για την εταιρία χρησιμοποιείται ως δικαιολογία για την έμφαση που δίνουν στις πωλήσεις και την έλλειψη στρατηγικής.
- 4) *Έλλειψη εμπιστοσύνης και ανοιχτής επικοινωνίας.* Σε πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις οι ιδιοκτήτες είναι αρκετά ευαίσθητοι σε θέματα που σχετίζονται με

πληροφορίες για την επιχείρησή τους και την ικανοποίησή τους σε εξωτερικούς συνεργάτες, εργαζομένους και στελέχη που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Η συμπεριφορά αυτή όμως, αναιρεί την ικανότητα του οργανισμού να λαμβάνει από κοινού διαμορφωμένες και αντικειμενικές αποφάσεις, αφού οι απόψεις για τη λήψη των αποφάσεων προέρχονται αποκλειστικά από το οικογενειακό περιβάλλον (Κουβάρας, 2006).

Μερικά ενδιαφέροντα δεδομένα, σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το ζήτημα της διαδοχής και της μεταβίβασης, ειδικά όσον αφορά στην προετοιμασία και την κατάρτιση, μπορούν να βρεθούν σε έρευνα του European Family Businesses (2015). Το 90% των ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν είτε «συμφωνούν» είτε «συμφωνούν απόλυτα», ότι η προετοιμασία και η εκπαίδευση της επόμενης γενιάς είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τη βιωσιμότητα όσο και για την επιτυχία της επιχείρησης. Σχεδόν 8 στους 10 ερωτηθέντες έδωσαν μεγάλη σημασία σε θέματα οικογενειακής επικοινωνίας και δραστηριότητες που πρέπει να αναληφθούν πριν γίνουν οι απαραίτητες κινήσεις για την αλλαγή στη διαχείριση και την ιδιοκτησία μιας επιχείρησης. Σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες θεωρούν τα στελέχη που δεν είναι μέλη της οικογένειας ως πολύτιμα για τις επιχειρήσεις τους στελέχη που προσφέρουν πολλά οφέλη. Ωστόσο, δεν είναι σαφές εάν και σε ποιο βαθμό οι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων θεωρούν τέτοια στελέχη που δεν ανήκουν στην οικογένεια ως μελλοντικούς διαδόχους εκτός της οικογένειας.

6.5 Η αντιστοίχιση προτιμήσεων

Οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μοναδικές από πολλές απόψεις και αυτό που ταιριάζει στον απερχόμενο ιδιοκτήτη ενδέχεται να μην αποτελεί προτίμηση ενός δυνητικού αγοραστή. Ακόμη κι αν λαμβάνονταν υπόψη μόνο τα πλέον προφανή στοιχεία μιας επιχείρησης, όπως ο τομέας δραστηριότητας και το μέγεθος, θα ήταν ενδεχομένως περίπλοκη η αντιστοίχιση ενός δυνητικού αγοραστή με έναν δυνητικό πωλητή στην ίδια περιοχή και την ίδια χρονική στιγμή.

Μια μεγάλη πλειοψηφία αυτών που εκδήλωσαν ενδιαφέρον να γίνουν επιχειρηματίες εκφράζει προτίμηση για τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης αντί της αγοράς μιας υφιστάμενης. Η απόφαση να γίνει κάποιος επιχειρηματίας (πιθανόν με εξαίρεση τις περιπτώσεις δημιουργίας μιας επιχείρησης λόγω ανεργίας ή παρόμοιας κατάστασης) έχει μόνο εν μέρει ως κίνητρο αμιγώς οικονομικά κριτήρια. Σε ένα βαθμό, παίζουν επίσης ρόλο η προσωπική ολοκλήρωση και η επιθυμία υλοποίησης μιας ιδέας.

6.6 Συγκρούσεις μεταξύ ιδιοκτητών και διαδόχων

Για να διευκολυνθεί αυτή η διαδικασία και να ελαχιστοποιηθούν οι ενδοοικογενειακές συγκρούσεις που προκύπτουν μερικές φορές κατά τη διάρκεια των διαβουλεύσεων για τον

προγραμματισμό της διαδοχής, οι οικογενειακές επιχειρήσεις στρέφονται όλο και περισσότερο σε εξωτερικούς συνεργάτες για να τους καθοδηγήσουν και να διαχειριστούν τη διαδικασία, βοηθώντας έτσι στην ελαχιστοποίηση πιθανών ενδοοικογενειακών συγκρούσεων. Οι εξωτερικοί συνεργάτες παρέχουν μια ανεξάρτητη άποψη που διευκολύνει τις επικοινωνιακές συζητήσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας και τους καθοδηγούν μέσω δοκιμασμένων πλαισίων και διαδικασιών για την εύρεση μιας εξατομικευμένης λύσης για τη διαδοχή.

Ενδεικτικά είναι τα ευρήματα της έρευνας «**Έρευνα Οικογενειακών Επιχειρήσεων 2018**» (**Family Business Survey 2018**), μιας παγκόσμιας έρευνας αγοράς μεταξύ βασικών φορέων λήψης αποφάσεων σε οικογενειακές επιχειρήσεις σε μια σειρά βασικών περιοχών δραστηριοποίησης της PricewaterhouseCoopers (PWC).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, σε περιπτώσεις που υπάρχουν οικογενειακές συγκρούσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας που εμπλέκονται στη διαδικασία διαδοχής, το 63% ισχυρίζεται ότι η οικογενειακή σύγκρουση αντιμετωπίζεται εντός του κύκλου της «στενής» οικογένειας, ενώ μόνο το 3% χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες εξωτερικού εμπειρογνώμονα για την επίλυση της διαφοράς (Γράφημα 2). Η εικόνα αυτή συμβαδίζει αρκετά με τις τάσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, παρόλο που το 14% παγκοσμίως καταφεύγει σε υπηρεσίες εξειδικευμένου συμβούλου. Σε κάθε περίπτωση διαφαίνεται ότι είναι έκδηλη η απουσία κουλτούρας αναζήτησης εξειδικευμένης στήριξης από συμβούλους σε τομείς όπως η διαχείριση των συγκρούσεων.

Γράφημα 3: Μέθοδοι επίλυσης οικογενειακών συγκρούσεων

Approaches use to handle family conflict



Έτσι στην περίπτωση της Ελλάδας, γενικά, οι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων δεν φαίνεται να σκέφτονται ιδιαίτερα την πιθανή υποστήριξη από εξωτερικούς φορείς (π.χ. σύμβουλοι επιχειρήσεων κ.λπ.) κατά τον προγραμματισμό της διαδοχής ή ακόμη και κατά τη

φάση υλοποίησης των σχεδίων διαδοχής. Οι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων, τις περισσότερες φορές, θεωρούν τους εαυτούς τους ως τα κατάλληλα άτομα, για να χειριστούν την κατάσταση, πιστεύοντας ή ακόμη και θεωρώντας δεδομένο ότι η εμπειρία και η επιτυχία τους, τους καθιστά αυτόματα «καλούς συμβούλους» για την αντιμετώπιση και διαχείριση τέτοιων περιπτώσεων (Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών, 2017).

Παρόμοια για τις επιχειρήσεις που προορίζονται να μεταβιβαστούν σε τρίτους, μεγάλη σημασία έχει η εδραίωση κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ ιδιοκτήτη και αγοραστή. Υπάρχουν συνήθως μεγάλες ασυμμετρίες πληροφόρησης μεταξύ των αγοραστών και των πωλητών επιχειρήσεων (ιδίως μικρότερων επιχειρήσεων), από την άποψη ότι ο ιδιοκτήτης γνωρίζει πολύ περισσότερα σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες της επιχείρησης από τον δυνητικό αγοραστή. Ως εκ τούτου, κατά τη διαπραγμάτευση των όρων μεταβίβασης της επιχείρησης, ο πωλητής έχει συμφέρον να υπερτονίσει τα πλεονεκτήματα και να υποβαθμίσει τα προβλήματα. Γνωρίζοντας αυτό, ο αγοραστής ενδέχεται να μην έχει εμπιστοσύνη στα στοιχεία που του κοινοποιεί ο ιδιοκτήτης. Για να οικοδομηθεί εμπιστοσύνη ανάμεσα στον αγοραστή και τον πωλητή και για να μεταβιβαστεί επίσης, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, η «συναισθηματική αξία» μιας επιχείρησης, θα ήταν ενδεχομένως χρήσιμη μια μεγαλύτερη περίοδος κηδεμονίας, κατά τη διάρκεια της οποίας ο απερχόμενος ιδιοκτήτης αποχωρεί σταδιακά από την επιχείρησή του (European Commission, 2012).

6.7 Ελλιπής συνεργασία και προετοιμασία του αγοραστή

Στις μεταβιβάσεις εκτός οικογένειας φαίνεται ότι συνηθισμένος παράγοντας αποτυχίας στην απόδοση της επιχείρησης μετά τη μεταβίβαση είναι η ελλιπής προετοιμασία του διαδόχου για να αναλάβει την επιχείρηση, που συνήθως οφείλεται σε απουσία στενής συνεργασίας με τον προηγούμενο επιχειρηματία. Μάλιστα σε προηγούμενη μελέτη της Ε.Σ.Ε.Ε., που διενεργήθηκε στο πλαίσιο του έργου «Ενίσχυση της επιστημονικής και επιχειρησιακής ικανότητας και της τεκμηρίωσης της ΕΣΕΕ», αναδείχθηκε ότι η έλλειψη των απαραίτητων γνώσεων και η απουσία πρότερης εξοικείωσης με την πελατεία του εμπορικού καταστήματος αναφέρονται από κάποιους διαδόχους ως βασικά προβλήματα που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν το πρώτο διάστημα ανάληψης των νέων τους καθηκόντων. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι η μεταβίβαση της επιχείρησης δεν σημαίνει πάντα και ουσιαστική μεταφορά της ευθύνης σε σχέση με τη διοίκηση της επιχείρησης και τη λήψη αποφάσεων. Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι αρκετά συχνά ο ιδιοκτήτης δεν εκχωρεί τις βασικές διοικητικές αρμοδιότητες στον διάδοχό του.

6.8 Το μέγεθος της επιχείρησης

Το μέγεθος της εταιρείας αντανακλά επίσης τον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η διαχείριση των προβλημάτων που σχετίζονται με τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων. Οι ιδιοκτήτες μεγάλων εταιρειών δέχονται σήμερα ευκολότερα και συχνότερα να επικουρούνται από ειδικούς, οι

οποίοι μπορούν να τους παρέχουν εξατομικευμένες προτάσεις για τα διάφορα ζητήματα της διαδικασίας μεταβίβασης (νομικά, φορολογικά, χρηματοοικονομικά ή διαχειριστικά). Επιπλέον, στις μεγαλύτερες εταιρείες, η διαχείριση της συνέχειας αποτελεί συνήθως ευθύνη ορισμένων επιλεγμένων διοικητικών στελεχών στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης και συνήθους διαδικασίας διαχειριστικής πρόβλεψης και προγραμματισμού για το μέλλον. Στις επιχειρήσεις αυτές, η μεταβίβαση θεωρείται κατά κάποιο τρόπο ως μία από τις διαδικασίες αλλαγής στον κύκλο ζωής της επιχείρησης. Συνεπώς αποτελεί μέρος της διαχείρισης μιας επιχείρησης και γίνεται βάσει σχεδίου (ή ορισμένων σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό ολοκληρωμένων σχεδίων) (European Commission, 2012).

Επιπλέον, μία μικρή οικογενειακή επιχείρηση συνήθως ωφελείται από την αλληλοεπικάλυψη των ρόλων των μελών μέσα στην επιχείρηση και μέσα στην οικογένεια. Οι διαπροσωπικές σχέσεις, η αφοσίωση και η εμπιστοσύνη δημιουργούν ως επί το πλείστον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Αντιθέτως, σε μία μεγάλη οικογενειακή επιχείρηση η «σύγκρουση» ρόλων μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα, καθότι τα άτομα θα πρέπει αφενός να λειτουργούν με αυστηρά επιχειρηματικά πρότυπα και αρχές και αφετέρου να συμπεριφέρονται και ως μέλη της οικογένειας. Αυτή η πολυπλοκότητα των σχέσεων και των ρόλων στη μεγάλη επιχείρηση μετακυλιέται και στο ζήτημα της διαδοχής (Χατζηευστρατίου, 2011).

6.9 Το ιστορικό της επιχείρησης

Αν μία επιχείρηση έχει ήδη περάσει κατά το παρελθόν μία διαδικασία οικογενειακής διαδοχής, η πιθανότητα επιβίωσής της είναι αυξημένη, ιδιαίτερα μάλιστα όταν ο ιδιοκτήτης ακολουθεί το συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης αναθέτοντας ρόλους και αρμοδιότητες στα μέλη της οικογένειάς του. Επιπλέον, σημαντικός παράγοντας αποτελεί η συσσώρευση της γνώσης και της εμπειρίας γενικότερα, αλλά και ειδικότερα όσον αφορά την εμπειρία από την διαδικασία διαδοχής (Χατζηευστρατίου, 2011).

6.10 Οι προσωπικότητες των ιδιοκτητών και των διαδόχων

Πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν οι δεξιότητες και τα στοιχεία της προσωπικότητας των ιδιοκτητών/ιδρυτών και των διαδόχων τους. Ιδιαίτερης σημασίας χαρακτηριστικά για τους ιδιοκτήτες/ιδρυτές είναι η ικανότητά τους να λειτουργούν ως μέντορες, να εκχωρούν αρμοδιότητες και να δίνουν τη δυνατότητα στον διάδοχό τους να μαθαίνει από τα λάθη του. Όσον αφορά τους διαδόχους, καθοριστικά χαρακτηριστικά είναι η ικανότητά τους να ηγηθούν, το κίνητρο και η αφοσίωση στην επιχείρηση, καθώς επίσης και το εκπαιδευτικό τους επίπεδο.

6.11 Εξωγενείς μεταβλητές που επηρεάζουν τη διαδικασία της διαδοχής / μεταβίβασης

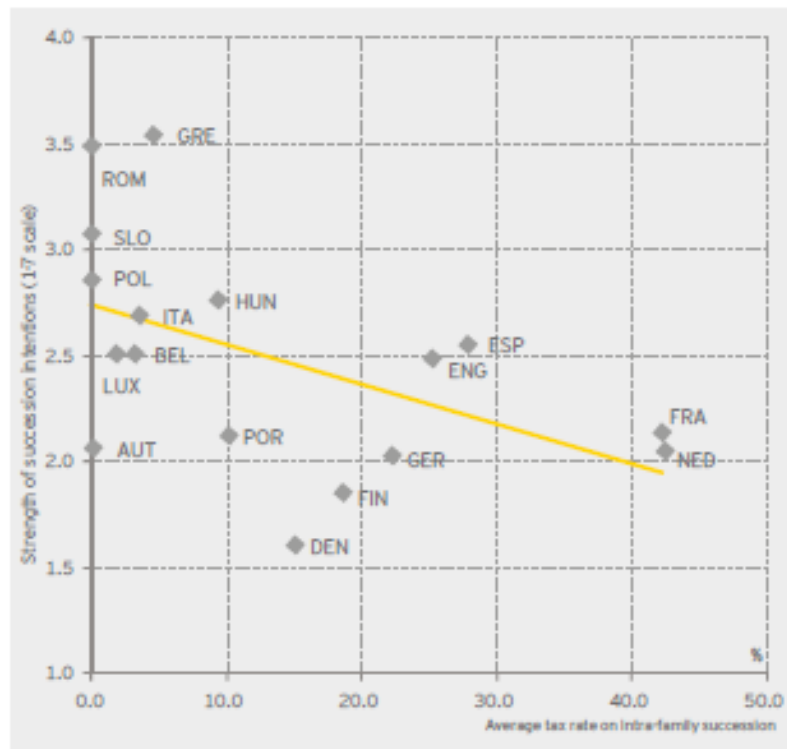
Ολοκληρώνοντας το παρόν κεφάλαιο θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι παραπάνω παράγοντες απορρέουν από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Υπάρχουν ωστόσο μια σειρά από εξωτερικές μεταβλητές που επηρεάζουν επίσης την επιτυχία της μεταβίβασης, όπως οι συνθήκες της ζήτησης στην αγορά, η κατάσταση της οικονομίας, το ενδεχόμενο προσφοράς εξαγορών ή και συγχωνεύσεων από δυνητικούς αγοραστές, οι οικονομικές πιέσεις από δανειστές και προμηθευτές, κλπ. Στο σημείο αυτό αξίζει να αφιερωθεί λίγος χώρος για να αναφερθούμε σε κάποιες κρίσιμες από αυτές τις εξωτερικές μεταβλητές.

Νομικό και θεσμικό πλαίσιο

Η μεταβίβαση μιας επιχείρησης συνεπάγεται τη μεταβίβαση στοιχείων ενεργητικού διαφόρων τύπων, όπως μηχανολογικού εξοπλισμού, ακινήτων, οχημάτων κ.α., καθένα από τα οποία υπόκειται ενδεχομένως σε ειδικούς κανόνες. Το ζήτημα γίνεται ακόμη πιο περίπλοκο από τις διαφορετικές φορολογικές διατάξεις που διέπουν τη μεταβίβαση στοιχείων ενεργητικού. Επιπλέον, τα εμπλεκόμενα μέρη πιθανόν να είναι περισσότερα από δύο. Η μεταβίβαση μιας επιχείρησης δεν είναι απλά μια συναλλαγή ανάμεσα στον ιδιοκτήτη/πωλητή και τον αγοραστή. Η οικογένεια του ιδιοκτήτη έχει ενδεχομένως δικαίωμα γνώμης, όπως παραδείγματος χάρη και πιστωτικοί οργανισμοί που χρηματοδοτούν τη μεταβίβαση. Εμπόδια απορρέουν επίσης και από την εθνική νομοθεσία, ιδίως το εταιρικό δίκαιο, τις φορολογικές ρυθμίσεις και τις διοικητικές διατυπώσεις. Ενδεικτικά, στα προβλήματα αυτού του τύπου περιλαμβάνονται η υψηλή φορολογία κληρονομιών και δωρεών, η χρηματοδότηση, προβλήματα που εμποδίζουν την αλλαγή της νομικής μορφής μιας επιχείρησης κατά τις προετοιμασίες της μεταβίβασης και άλλα που εμποδίζουν τη συνέχεια συμπράξεων μετά τον θάνατο ή τη συνταξιοδότηση ενός συνταίρου (European Commission, 2012).

Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο που συνδέεται με την αξιοποίηση του θεσμού της διαδοχής και το σχετικό θεσμικό πλαίσιο είναι η ύπαρξη φορολογικής επιβάρυνσης. Ειδικότερα όπως αναδείχθηκε και στο πλαίσιο της μελέτης «Coming home or breaking free?» (EY Center for Family Business, 2017), οι φόροι κληρονομιάς ή γονικής παροχής, μπορούν να επηρεάσουν την ελκυστικότητα της ανάληψης της οικογενειακής επιχείρησης. Όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα, μια υψηλή φορολογική επιβάρυνση όπως ισχύει σε χώρες μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα, καθιστά τη διαδοχή λιγότερο ελκυστική επιλογή.

Γράφημα 4: Μέσοι συντελεστές φόρου διαδοχής και πρόθεση διαδοχής



Πηγή: EY Center for Family Business, (2017), Coming home or breaking free?

Η χρηματοδότηση για τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων

Η προώθηση της διαδοχής αφορά ιδιαίτερα τη χρηματοδότηση των μεταβιβάσεων επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που εξαγοράζονται είναι γενικά μεγαλύτερες κατά τον χρόνο της εξαγοράς από τις νέες επιχειρήσεις κατά τον χρόνο της σύστασής τους. Η αγορά μιας υφιστάμενης επιχείρησης, συνεπώς, απαιτεί συνήθως μεγαλύτερο κεφάλαιο από τη σύσταση μιας νέας επιχείρησης. Δανειακές διευκολύνσεις (προτιμησιακά επιτόκια), παροχή εγγυήσεων και μορφές ιδίων κεφαλαίων για ένα περιορισμένο διάστημα θα μπορούσαν να διευκολύνουν μεγαλύτερο αριθμό δυνητικών διαδόχων να αγοράσουν επιχειρήσεις. Η οικονομική συνδρομή αυτού του τύπου θα μπορούσε επίσης να συνδέεται με επανεξέταση της καταλληλότητας των επιχειρήσεων για μεταβίβαση, γεγονός που θα συνεπαγόταν πρόσθετη ασφάλεια, όχι μόνο για τον οργανισμό που παρέχει ενίσχυση, αλλά και για τον διάδοχο.

Μια μεταβίβαση απαιτεί γενικά περισσότερα οικονομικά κεφάλαια σε σχέση με τη σύσταση μιας νέας επιχείρησης, δεδομένου ότι πρέπει να πληρωθούν όχι μόνο τα υλικά και χρηματοοικονομικά στοιχεία ενεργητικού, αλλά και οι σχέσεις με τους πελάτες, οι προμηθευτές, η εμπορική φήμη, οι προσδοκίες για μελλοντικά έσοδα κλπ. Τα χρηματοδοτικά μέσα που είναι σχεδιασμένα για τη χρηματοδότηση νεοσύστατων επιχειρήσεων δεν είναι πάντοτε επαρκή για τη χρηματοδότηση μιας μεταβίβασης.

Όταν μια μικρή επιχείρηση μεταβιβάζεται σε ιδιώτη ή σε άλλη μικρή επιχείρηση, συχνά δεν υπάρχει καμία σημαντική εμπράγματη ασφάλεια και η εξόφληση του χρέους σχετικά με τη μεταβίβαση εξαρτάται αποκλειστικά από τις ταμειακές ροές της επιχείρησης. Δεδομένης της αυξανόμενης σημασίας των μεταβιβάσεων σε τρίτους, οι εγγυήσεις ταμείων για επενδύσεις που θα γίνουν υπό μορφή μετοχικού κεφαλαίου ή οιονεί μετοχικού κεφαλαίου σε ΜΜΕ πρέπει να αναφέρονται σε επενδύσεις τοπικών ή περιφερειακών επενδυτικών ταμείων που παρέχουν κεφάλαιο εκκίνησης ή/και κεφάλαιο έναρξης, καθώς και ενδιάμεση χρηματοδότηση, για να μειωθούν τόσο οι οικονομικές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι ΜΜΕ λόγω της δομής τους, όσο και αυτές που προκύπτουν από τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων.

Η ύπαρξη διαφανών αγορών για μεταβιβάσεις επιχειρήσεων

Ενώ η ενδοοικογενειακή μεταβίβαση επιχειρήσεων εξακολουθεί να αποτελεί τη συνηθέστερη μορφή μεταβίβασης, αυξάνεται ο αριθμός των μεταβιβάσεων σε τρίτους. Αποκτά, συνεπώς, ολοένα και μεγαλύτερη σημασία η διευκόλυνση των επαφών ανάμεσα σε δυνητικούς πωλητές και αγοραστές επιχειρήσεων, ώστε να τελεσφορούν οι μεταβιβάσεις επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Έχει αποδειχθεί ότι δεν είναι όλα τα υφιστάμενα μέσα εξίσου αποτελεσματικά για τη συνεύρεση δυνητικών αγοραστών και πωλητών, ιδίως για τις μικρότερες επιχειρήσεις.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι από μια άποψη μοναδικές. Ακόμη και με βάση τα πιο πλέον προφανή στοιχεία μιας επιχείρησης, δηλαδή τον τομέα δραστηριότητας και το μέγεθος της, θα ήταν ενδεχομένως και πάλι δύσκολο να υπάρξει αντιστοίχιση ανάμεσα σε έναν δυνητικό αγοραστή και σε έναν δυνητικό πωλητή στην ίδια γεωγραφική περιοχή και την ίδια χρονική στιγμή, κυρίως διότι οι περισσότεροι ενδιαφερόμενοι προς επιχειρείν προτιμούν να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση από το να εξαγοράσουν μια άλλη. Δεν είναι τυχαίο ότι συνήθως στις βάσεις δεδομένων για μεταβιβάσεις υπάρχει αριθμητική διαφορά ανάμεσα στην προσφορά και τη ζήτηση (τα 2/3 των αγγελιών αφορούν προσφορές και μόνο το 1/3 αγοραστές).

Εξετάζοντας τα ειδικά χαρακτηριστικά των μεταβιβάσεων επιχειρήσεων και τα στοιχεία στις υπάρχουσες βάσεις δεδομένων, εμπειρογνώμονες έχουν διατυπώσει ένα σύνολο στοιχείων που θεωρούνται επιθυμητά για επιτυχημένες αγορές μεταβιβάσεων:

- Είναι σημαντικό οι εθνικές βάσεις δεδομένων να μην είναι κατακερματισμένες. Εάν δεν είναι δυνατόν να δημιουργηθεί μια περιεκτική εθνική βάση δεδομένων, θα έπρεπε τουλάχιστον να επιδιώκεται η ύπαρξη μίας εθνικής διαδικτυακής πύλης για όλες τις συναφείς βάσεις δεδομένων. Οι εθνικές βάσεις δεδομένων και διαδικτυακές πύλες θα πρέπει επίσης να παρέχουν συνδέσμους με αξιόπιστες βάσεις δεδομένων σε άλλες χώρες.

- Οι βάσεις δεδομένων πρέπει να γνωστοποιούνται στους πιθανούς χρήστες τους. Η ενημέρωση για την ύπαρξή τους μπορεί να βελτιωθεί μέσω της επιλογής της κατάλληλης ονομασίας ενός τομέα, μέσω της σύνδεσης με άλλες μορφές δημόσιας στήριξης των επιχειρήσεων, με διαφήμιση, με εκστρατείες ευαισθητοποίησης και με τη διάδοση πληροφοριών σε συναφή πλαίσια (π.χ. σεμινάρια εμπορικού επιμελητηρίου).
- Αποτελεί ελάχιστη προϋπόθεση να έχουν οι δυνητικοί αγοραστές επιχειρήσεων τη δυνατότητα αναζήτησης στη βάση δεδομένων ανά οικονομικό τομέα και δραστηριότητα, γεωγραφική θέση (σε επίπεδο περιφέρειας ή ακόμη και πόλης) και μέγεθος της επιχείρησης (όπως δηλώνεται σύμφωνα με τον αριθμό απασχολούμενων ή /και τον κύκλο εργασιών). Άλλα χρήσιμα κριτήρια αναζήτησης είναι η τιμή (κλίμακα τιμών) και η σχεδιαζόμενη ημερομηνία της μεταβίβασης (European Commission, 2020).

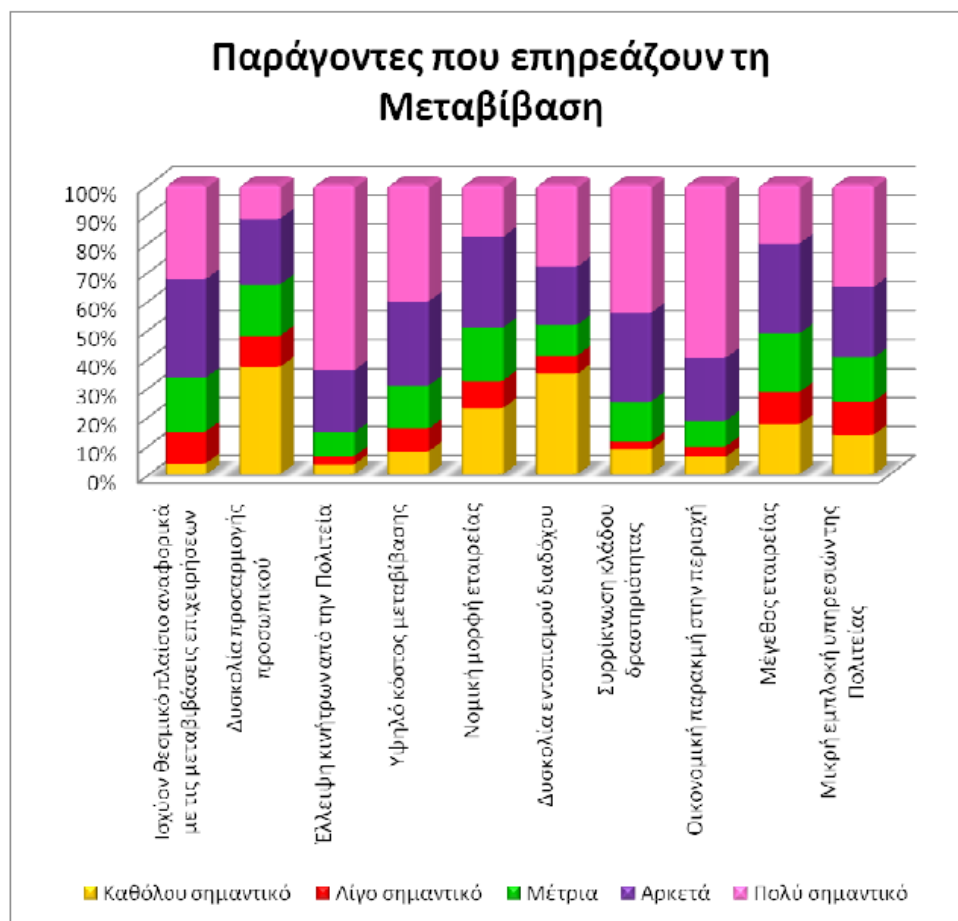
7. Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία διαδοχής σύμφωνα με έρευνες στην Ελλάδα

Σύμφωνα με έρευνα για τη Μεταβίβαση και τη Διαδοχή των ΜΜΕ στην Ελλάδα που διενεργήθηκε το 2008 σε δείγμα 974 επιχειρήσεων από τον ΕΟΜΜΕΧ, ενδιαφέρον είναι το εύρημα ότι στην προσπάθεια ανάδειξης των λόγων που οδήγησαν στην επιτυχία της μεταβίβασης, συγκεντρώθηκαν ποικίλες απαντήσεις από τους ερωτώμενους. Συνοπτικά οι λόγοι επιτυχίας της μεταβίβασης – όπως δόθηκαν από τις απαντήσεις στην ποσοτική έρευνα – είναι οι εξής:

- Αναγνωρισιμότητα και αξιοπιστία της επιχείρησης από την πελατεία της
- Έλλειψη ανταγωνισμού μεταξύ των συμβαλλομένων μερών
- Γνώση του αντικειμένου
- Καλές δημόσιες σχέσεις
- Εκπαίδευση και κατάρτιση

Επιπλέον, οι παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη διαδικασία μεταβίβασης σύμφωνα με τις απόψεις των Επιχειρηματιών-ιδιοκτητών συνίστανται στα εξής: Πρωταρχικά, η έλλειψη κινήτρων από την πολιτεία σε συνδυασμό (ισοβαρώς) με την οικονομική παρακμή στην περιοχή. Κατά δεύτερο λόγο, το υψηλό κόστος μεταβίβασης σε συνδυασμό (ισοβαρώς) με τη συρρίκνωση του κλάδου δραστηριότητας. Και στις δύο δηλαδή περιπτώσεις, υπάρχει ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με το καθεστώς μεταβίβασης, σε ισοβαρή συνδυασμό με έναν άλλον παράγοντα που σχετίζεται με την οικονομική δραστηριότητα.

Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης δυσχεραίνεται επίσης, επειδή οι δυνητικοί πωλητές δεν επιθυμούν να γίνει γνωστό σε ευρεία κλίμακα ότι η επιχείρησή τους διατίθεται προς πώληση. Συνεπώς, οι διαφημίσεις σε βάσεις δεδομένων είναι πολύ γενικόλογες και αόριστες. Αυτό σημαίνει, ωστόσο, ότι η διαφήμιση δεν είναι πολύ ελκυστική για δυνητικούς διαδόχους, οι οποίοι συχνά επιθυμούν να έχουν μια ασφαλέστερη εικόνα πριν προσπαθήσουν να αποκαταστήσουν μια επαφή. Στις περισσότερες περιπτώσεις, μπορεί να είναι χρήσιμη η διαμεσολάβηση ενός τρίτου για να προσπαθήσει να πείσει τον επιχειρηματία ότι ορισμένες πληροφορίες είναι αναγκαίες για να γίνει η αγγελία πώλησης αρκετά ελκυστική (ΕΟΜΜΕΧ, 2008).



Πηγή: EOMMEX, (2008), Έρευνα για τη μεταβίβαση και Διαδοχή των ΜΜΕ – Διεξαγωγή – Συμπεράσματα – Διαπιστώσεις Πανελλήνιας Έρευνας

Οι σημαντικότερες διαπιστώσεις σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά το στάδιο της μεταβίβασης και διαδοχής, σύμφωνα με τις απόψεις των ενδιαφερομένων επιχειρηματιών, ιεραρχούνται ως εξής:

- ⊗ Ελλιπής ενημέρωση για τη διαδικασία μεταβίβασης επιχειρήσεων. Το καθεστώς για τις απαιτούμενες ενέργειες και τα σχετικά δικαιολογητικά και αιτήσεις που χρειάζονται κατά τη μεταβίβαση δεν είναι απολύτως σαφή. Οι ενδιαφερόμενοι θα πρέπει να διερευνήσουν από μόνοι τους τις ενέργειες της μεταβίβασης. Το πρόβλημα αυτό αφορά κατά κύριο λόγο ατομικές επιχειρήσεις και παρουσιάζει ιδιαίτερη ένταση στην περιφέρεια σε σχέση με τους δύο κεντρικούς αστικούς πόλους (Αθήνα, Θεσσαλονίκη).
- ⊗ Απαίτηση έκδοσης νέας άδειας λειτουργίας. Η απαίτηση για την έκδοση νέας άδειας λειτουργίας με τη μεταβίβαση της επιχείρησης δυσχεραίνει τη διαδικασία της μεταβίβασης. Τόσο το φορολογικό κόστος, όσο και πιθανές πολεοδομικές διατάξεις που δεν επιτρέπουν την ίδρυση νέων επιχειρήσεων, αποτελούν εμπόδιο στη διαδικασία της μεταβίβασης. Το πρόβλημα κατά κύριο λόγο αφορά μικρές και πολύ

μικρές επιχειρήσεις, και γίνεται εντονότερο στις ατομικές επιχειρήσεις. Επίσης, εμφανίζεται σε πολλές περιπτώσεις επιχειρήσεων των οποίων η δραστηριότητα (και η έκδοση άδειας λειτουργίας) υπόκειται σε συγκεκριμένες υγειονομικές και πολεοδομικές διατάξεις.

- ⊗ Έλλειψη οικονομικών κινήτρων. Η δυσχερής θέση της οικονομίας – η οποία αποτελεί παράμετρο δυσκολίας μεταβιβάσεων ΜΜΕ – κάνει τους μετέχοντες στη μεταβίβαση να επιζητούν οικονομικά κίνητρα που θα τους διευκολύνουν.
- ⊗ Υψηλή φορολογία κατά τη μεταβίβαση. Έχει τονιστεί, τόσο στην έρευνα όσο και στην ημερίδα, ως παράγοντας που δυσχεραίνει τη διαδικασία μεταβίβασης. Είναι χαρακτηριστικό ότι η υψηλή φορολογία αναφέρεται ως πρόβλημα κατά κύριο λόγο στις επιχειρήσεις που δεν έχουν ολοκληρώσει τη διαδικασία μεταβίβασης. Επίσης, αφορά επιχειρήσεις με εμπορική και μεταποιητική δραστηριότητα, όπου τα αποθέματα και οι πρώτες ύλες αποτελούν αντικείμενο φορολόγησης.
- ⊗ Προσαρμογή του προσωπικού. Το «παλιό» προσωπικό δυσκολεύεται από τη μία να λειτουργήσει με τον ίδιο τρόπο με τον διάδοχο, και από την άλλη ο διάδοχος δεν είναι συνήθως ικανοποιημένος από την απόδοση του προσωπικού και προτιμά σταδιακά να το αλλάξει. Αφορά μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, όπου η οργάνωση και η λειτουργία της επιχείρησης είναι στενά συνδεδεμένη με τον ιδιοκτήτη της. Η αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος – που συνήθως συνεπάγεται αλλαγές και στη λειτουργία της επιχείρησης – συνήθως δημιουργεί θέμα προσαρμογής του υφιστάμενου προσωπικού.
- ⊗ Ικανότητες και δεξιότητες του διαδόχου. Σε πολλές περιπτώσεις ο διάδοχος (ιδιαίτερα όταν πρόκειται για συγγενή α' βαθμού) δεν έχει τις ίδιες ικανότητες και ταλέντο με τον μεταβιβάζοντα, με αποτέλεσμα να τίθεται σε κίνδυνο η επιτυχής λειτουργία της επιχείρησης στο άμεσο μέλλον. Η διαπίστωση αυτή παρατηρείται κατά κύριο λόγο στην περιφέρεια και πολύ λιγότερο στα αστικά κέντρα. Έχει να κάνει με την «αναγκαστική» ενασχόληση του διαδόχου με τα τεκταινόμενα σε οικογενειακές επιχειρήσεις, εξαιτίας της έλλειψης εναλλακτικών επιλογών δραστηριοποίησης και επαγγελματικής αποκατάστασης.
- ⊗ Συρρίκνωση του κλάδου. Ο κλάδος που ήδη δραστηριοποιείται η μεταβιβαζόμενη επιχείρηση συρρικνώνεται, παράλληλα πολλές φορές και με οικονομική παρακμή της περιοχής που βρίσκεται η έδρα της.
- ⊗ Έλλειψη επιχειρησιακής μνήμης μετά τη μεταβίβαση. Κατά τη μεταβίβαση ατομικών επιχειρήσεων, όπου απαιτείται η έκδοση νέας άδειας λειτουργίας, παρατηρείται το φαινόμενο ΜΜΕ με πολυετή λειτουργία να αντιμετωπίζονται ως νεοσύστατες, κυρίως σε ότι αφορά στο καθεστώς ενισχύσεων. Το πρόβλημα αυτό απαντάται αποκλειστικά σε ατομικές επιχειρήσεις.
- ⊗ «Άτυπη» μεταβίβαση επιχειρήσεων, κυρίως εξ αιτίας της αδυναμίας έκδοσης άδειας

λειτουργίας, λόγω πολεοδομικών απαγορεύσεων κυρίως, αλλά και εξ αιτίας των φορολογικών επιβαρύνσεων της μεταβίβασης. Αφορά ατομικές επιχειρήσεις συγκεκριμένων κλάδων (π.χ. συνεργεία, ξυλουργεία κλπ.) τα οποία βρίσκονται σε ισόγειους χώρους πολυκατοικιών.

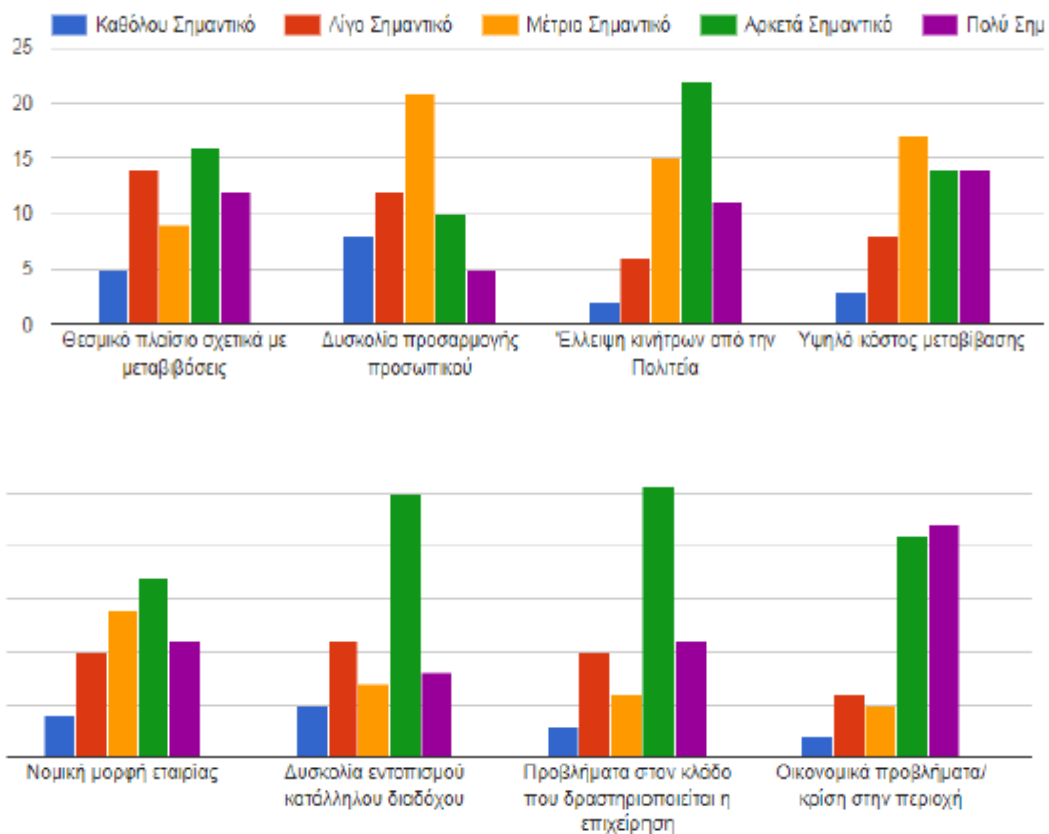
- ✘ Χαμηλό επίπεδο κατάρτισης των διαδόχων. Σε πολλές περιπτώσεις ο διάδοχος αναλαμβάνει «αναγκαστικά» την ευθύνη λειτουργίας της επιχείρησης λόγω έλλειψης προοπτικής απασχόλησης του σε άλλο αντικείμενο, παρά τη χαμηλή πολλές φορές μόρφωσή του.
- ✘ Δυσκολία μεταβίβασης λόγω αδυναμίας εύρεσης διαδόχων. Έχει τονιστεί στην έρευνα ως παράγοντας που δυσχεραίνει τη διαδικασία μεταβίβασης. Αφορά ατομικές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, και έχει έντονη περιφερειακή διάσταση κυρίως σε περιοχές με φθίνουσα οικονομική δραστηριότητα.

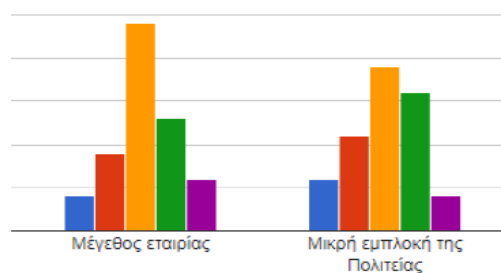
Στην **έρευνα για τη διαδοχή** που διενεργήθηκε το 2018 από τον **Τριανταφυλλίδη**, στο πλαίσιο Διπλωματικής Εργασίας του Διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Πληροφορική και Διοίκηση» του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης (Τριανταφυλλίδης, 2018) αναδείχθηκαν οι εξής παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη διαδοχή και τα προβλήματα που μπορεί να εμποδίσουν ή να καθυστερήσουν τη διαδικασία:

- ⇒ Σχετικά με το θεσμικό πλαίσιο δεν υπάρχει ξεκάθαρη εικόνα και εξαρτάται από διάφορους παράγοντες καθώς 16 άτομα το βαθμολόγησαν σαν αρκετά σημαντικό και άλλα 12 σαν πολύ σημαντικό αλλά από την άλλη πλευρά 14 άτομα το βαθμολόγησαν σαν λίγο σημαντικό. Υπάρχει δηλαδή μία αίσθηση ότι για ένα σημαντικό κομμάτι των εργαζομένων δεν αποτελεί και κομβικό στοιχείο για τη διαδικασία μεταβίβασης – διαδοχής. Επίσης, το 66,1% θεωρεί ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης ενώ το 33,9% φαίνεται πιο επιφυλακτικό και δεν πιστεύει ότι μπορεί να βελτιωθεί.
- ⇒ Αναφορικά με τη δυσκολία προσαρμογής προσωπικού υπερίσχυσε η άποψη ότι είναι μέτρια σημαντικός παράγοντας με 21 απαντήσεις (περίπου 37,5% των ερωτώμενων) ενώ υπήρχαν 8 απαντήσεις που το θεώρησαν ως καθόλου σημαντικό. Αυτό το νούμερο αν και είναι μικρό σε σχέση με τα άλλα αποτελεί το μεγαλύτερο για τον συγκεκριμένο χαρακτηρισμό (καθόλου σημαντικό) από όλους τους παράγοντες της σχετικής ερώτησης.
- ⇒ Όσον αφορά στην έλλειψη κινήτρων από την Πολιτεία, παρατηρήθηκε αυξημένη προτίμηση στο «αρκετά σημαντικό» με 22 από τις 56 απαντήσεις (39,3%) ενώ ελάχιστοι είναι αυτοί που το θεώρησαν λίγο ή καθόλου σημαντικό (6 και 2 άτομα αντίστοιχα).
- ⇒ Το υψηλό κόστος μεταβίβασης φαίνεται να παίζει έναν ρόλο σημαντικό ωστόσο οι γνώμες είναι μοιρασμένες μεταξύ μέτρια σημαντικό (17), αρκετά σημαντικό (14) και

πολύ σημαντικό (14).

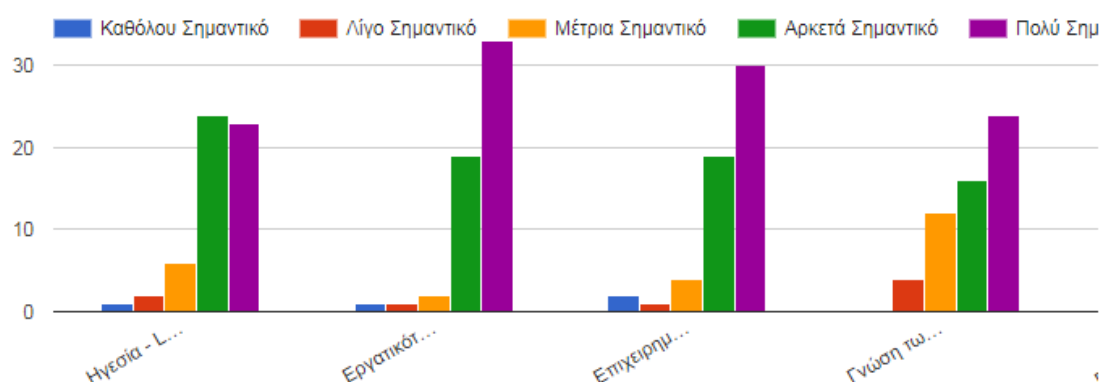
- ⇒ Η νομική μορφή της εταιρίας φαίνεται να λαμβάνει τα πρότυπα μιας κανονικής κατανομής λίγο παρεκκλίνουσας προς τα δεξιά με τις περισσότερες απαντήσεις να βρίσκονται στο «αρκετά σημαντικό» (17).
- ⇒ Η δυσκολία εντοπισμού διαδόχου δίνει μια ξεκάθαρη εικόνα καθώς παραπάνω από τους μισούς (25 άτομα, 44,6%) δήλωσαν ότι είναι ένας αρκετά σημαντικός παράγοντας
- ⇒ Τα προβλήματα στον κλάδο είναι άλλος ένας παράγοντας που χρειάζεται προσοχή καθώς κρίθηκε ως αρκετά σημαντικό από τους 26 συμμετέχοντες (46,4%).
- ⇒ Αναφορικά με τα οικονομικά προβλήματα και την οικονομική κρίση φαίνεται ότι η κρίση έχει κάνει αισθητή την παρουσία της καθώς θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας με τις απαντήσεις να είναι 21 για το «αρκετά σημαντικό και 22 για το πολύ σημαντικό δηλαδή 43 από τα 56 άτομα τον βαθμολόγησαν πάνω από το μέτριο (76,8%).
- ⇒ Το μέγεθος της εταιρίας και η μικρή εμπλοκή της εταιρίας ακολουθούν τα πρότυπα μιας κανονικής κατανομής με λίγο περισσότερη ισορροπία για το δεύτερο (19 απαντήσεις στο μέτρια σημαντικό) με τις γνώμες να είναι διφορούμενες και σχετικά μοιρασμένες, ενώ στο πρώτο οι μισοί περίπου έκριναν ότι είναι ένας μέτρια σημαντικός παράγοντας (24 από τους 56).

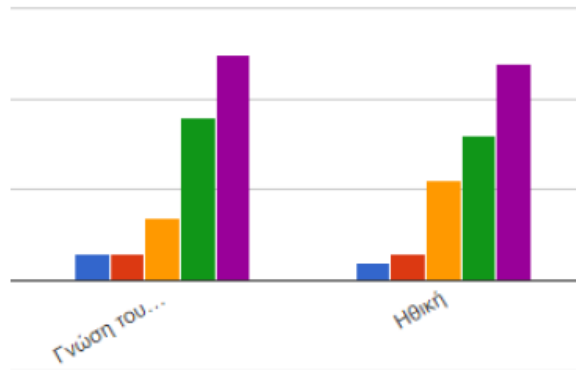




Επιπλέον, όσον αφορά σε χαρακτηριστικά του διαδόχου που μπορεί να τον οδηγήσουν στην επιτυχία, διαπιστώνεται ότι σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων:

- ☑ Η ηγεσία θεωρείται πολύ σημαντική και αρκετά σημαντική με 23 και 24 απαντήσεις αντίστοιχα.
- ☑ Η εργατικότητα θεωρείται πολύ σημαντική κυρίως και αρκετά σημαντική με 33 και 19 απαντήσεις αντίστοιχα.
- ☑ Η επιχειρηματικότητα συγκεντρώνει επίσης υψηλά ποσοστά με 30 και 19 απαντήσεις αντίστοιχα σε πολύ σημαντική και αρκετά σημαντική.
- ☑ Η γνώση των στρατηγικών της επιχείρησης πριν τη διαδοχή θεωρείται και αυτός ένας σημαντικός λόγος σε μικρότερο ποσοστό αλλά όχι αμελητέο (24 απαντήσεις πολύ σημαντικό, 16 απαντήσεις αρκετά σημαντικό, 12 απαντήσεις μέτρια σημαντικό).
- ☑ Η γνώση του τρόπου διοίκησης κρίθηκε από 25 άτομα ως πολύ σημαντικός λόγος και από 18 άτομα ως αρκετά σημαντικός λόγος.
- ☑ Σχετικά με την ηθική, οι απαντήσεις δεν είναι το ίδιο ξεκάθαρες αλλά πάλι η πλειοψηφία (40 άτομα) τη θεωρεί περισσότερο από μέτρια σημαντική, καθώς για 24 άτομα πολύ σημαντική και για 16 άτομα αρκετά σημαντική.





Αποτελέσματα της έρευνας της ΕΣΕΕ

Στο πλαίσιο της Πράξης «Ενίσχυση της επιστημονικής και επιχειρησιακής ικανότητας και της τεκμηρίωσης της ΕΣΕΕ» εκπονήθηκε από την ΕΣΕΕ (2018) μελέτη με **αντικείμενο τη διαδοχή και μεταβίβαση των Μικρομεσαίων Εμπορικών Επιχειρήσεων**. Ο συνολικός αριθμός του δείγματος ανήλθε σε 19 άτομα.

Για το σύνολο των πολύ μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων του δείγματος, η αρχική επιλογή διαδόχου, σύμφωνα με τους μεταβιβάζοντες, βασίστηκε στην επιθυμία και τη διαθεσιμότητα του ίδιου του διαδόχου. Φαίνεται λοιπόν, ότι ο καθορισμός του διαδόχου στη μικρή οικογενειακή επιχείρηση δεν ακολουθεί τη λογική της επιλογής του ιδανικότερου, αλλά βασίζεται κυρίως στην αξιολόγηση και ιεράρχηση των εργασιακών αναγκών και των επαγγελματικών δυνατοτήτων (με βάση τις σπουδές και την πρότερη επαγγελματική σταδιοδρομία) των οικογενειακών μελών.

Οι συνεντεύξεις με επιχειρηματίες που έχουν την πρόθεση να μεταβιβάσουν την επιχείρησή τους εκτός οικογένειας, ανέδειξαν τη δυσκολία που αντιμετωπίζει ο ιδιοκτήτης μια μικρής εμπορικής επιχείρησης να μεταβιβάσει την επιχείρηση. Η μικρή κερδοφορία αυτών των επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις που θέτει μια μικρή επιχείρηση σε χρόνο και σε κόπο για τον υποψήφιο διάδοχο, αλλά και η μη ανανεωμένη εικόνα της, αποτελούν κάποιες από τις αιτίες του μειωμένου ενδιαφέροντος από τρίτους για αγορά.

Σε ένα γενικό πλαίσιο, η αναγκαιότητα της ύπαρξης σχεδίου και προγραμματισμού της διαδοχής –μεταβίβασης, βρίσκει σύμφωνους του περισσότερους ερωτώμενους. Ωστόσο, διαπιστώθηκε ότι στην πλειονότητα των περιπτώσεων δεν είχε υπάρξει εκ των προτέρων ένα καθορισμένο σχέδιο διαδοχής –μεταβίβασης. Επιπλέον, σε ερώτηση που απευθύνθηκε στους επιχειρηματίες αναφορικά με τη σημασία και το περιεχόμενο του προγραμματισμού και της προετοιμασίας της διαδοχής- μεταβίβασης, φάνηκε ότι για το μεγαλύτερο τμήμα των ερωτώμενων, η προετοιμασία συνδέεται σχεδόν αποκλειστικά με την εκπαίδευση και την ετοιμότητα του διαδόχου να αναλάβει την επιχείρηση. Έτσι, διαπιστώνεται σε μεγάλο τμήμα του δείγματος, η απουσία οικονομικού προγραμματισμού της μεταβίβασης, που σε κάποιες περιπτώσεις είχε και σαν άμεσο αποτέλεσμα την αναστολή της διαδικασίας. Η απουσία οικονομικού προγραμματισμού φαίνεται ότι οφείλεται ως έναν βαθμό στην έλλειψη

ενημέρωσης των επιχειρηματιών για τις νομικές και φορολογικές διαστάσεις της διαδικασίας.

Η προετοιμασία του διαδόχου, διαπιστώθηκε ότι αποτελεί μια διαδικασία που παρουσιάζει διαφοροποιήσεις ανάλογα με τη σχέση του μεταβιβάζοντος με τον διάδοχο, το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης. Για τη μεταβίβαση εντός οικογένειας, εξάγεται ως γενικό συμπέρασμα ότι η πρότερη διαδρομή και οι επιλογές σταδιοδρομίας των διαδόχων συγκλίνουν συνήθως σε μια πορεία έστω και άτυπης προετοιμασίας για τη διαδοχή.

Στις μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις, οι ερωτώμενοι επισημαίνουν κυρίως τη σημασία της σταδιακής ανέλιξης του διαδόχου, ώστε να αποκτήσει συνολική εικόνα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτής της σταδιακής ανάληψης των ευθυνών, σε ορισμένες περιπτώσεις διαπιστώθηκε ότι σε επιχειρήσεις με εταιρική σύνθεση, ο διάδοχος γίνεται αρχικά εταίρος με μικρότερο μερίδιο από τον γονέα του και σε δεύτερο χρόνο πραγματοποιείται η μεταβίβαση του συνολικού μεριδίου ή της επιχείρησης.

Σημαντικό εύρημα της ποιοτικής έρευνας είναι η διαπίστωση της προβληματικής που ανακύπτει συχνά στην προετοιμασία των διαδόχων εκτός οικογένειας. Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι σε αρκετές περιπτώσεις ο μεταβιβάζων δεν θεωρεί υποχρέωσή του να εκπαιδεύσει τον αγοραστή. Αξίζει εδώ να επισημανθεί ότι οι διαφορετικές προσεγγίσεις στο ζήτημα της εκπαίδευσης του διαδόχου, ειδικά η ενθάρρυνση ή όχι της πρωτοβουλίας και της πρόκλησης αλλαγών, ασκεί σημαντική επίδραση στη γενική ποιότητα της σχέσης ανάμεσα στον προκάτοχο και τον διάδοχο και αφού επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την εικόνα των διαδόχων για τους προκατόχους τους. Τελικά μέσα από την διαδικασία μεταβίβασης των γνώσεων και των αξιών αλλά και από τη συνολική συνεργασία και συνύπαρξη διαμορφώνεται και η βασική εικόνα των διαδόχων για τους προκατόχους τους που συνδέεται με θετικές και αρνητικές αντιλήψεις.

Επιπλέον σαν γενική διαπίστωση προέκυψε ότι, σε οικογένειες με ενδογενή προβλήματα αυτά αντανakλώνται και στις επαγγελματικές σχέσεις. Ταυτόχρονα όμως, η σχέση οικογένειας και επιχείρησης είναι αμφίδρομη και οι όποιες δυσλειτουργίες της οικογένειας «μεγεθύνονται» από τις διαφωνίες και τα προβλήματα της επιχείρησης. Ωστόσο, στη βάση υγιών οικογενειακών δεσμών, η επιχείρηση ενδέχεται να λειτουργήσει σαν ενισχυτικός θετικός παράγοντας, που «δένει» περισσότερο τα μέλη της οικογένειας.

Σε αρκετές περιπτώσεις οικογενειακών επιχειρήσεων διαπιστώθηκε ότι η μεταβίβαση δεν συμπίπτει με την ουσιαστική διαδοχή στη διοίκηση της επιχείρησης. Είτε αναφέρεται ότι ο διάδοχος δεν έχει ακόμα αναλάβει επί της ουσίας τα ηνία της επιχείρησης, είτε ο διάδοχος είχε αναλάβει τις αντίστοιχες ευθύνες πολύ πριν του μεταβιβαστεί και τυπικά η επιχείρηση. Είναι φανερό ότι η έκβαση και η επιτυχία της διαδοχής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προθυμία του μεταβιβάζοντος να εκχωρήσει τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες του στον διάδοχο, αλλά και από την προθυμία του ίδιου του διαδόχου να αναλάβει τις ευθύνες. Διαπιστώθηκε επίσης ότι, στις περιπτώσεις που συνεχίζει να υπάρχει ενεργητική εμπλοκή του μεταβιβάζοντος στη διαχείριση της επιχείρησης, συνήθως απουσιάζει σαφής χρονικός

προγραμματισμός της αποχώρησής του από την επιχείρηση.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι το μεγάλο σε κάποιες περιπτώσεις οικονομικό κόστος της διαδικασίας, η πρότερη άγνοια των εμπλεκόμενων μερών για τις απαιτούμενες ενέργειες και η έλλειψη σωστής καθοδήγησης από ειδικούς, αποτελούν παράγοντες που μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την αναστολή ή μη ολοκλήρωση μιας μεταβίβασης.

Ειδικά στην περίπτωση των διαδόχων εκτός οικογένειας, διαπιστώνεται ότι προκύπτουν σοβαρότερα προβλήματα κατά το πρώτο διάστημα ανάληψης των καθηκόντων του νέου διαδόχου. Τα προβλήματα που εμφανίζονται σε αυτές τις περιπτώσεις ενδέχεται να έχουν αρκετά δυσμενείς συνέπειες για την απόδοση της επιχείρησης.

Η ελλιπής προετοιμασία του διαδόχου, και η ενδεχόμενη απουσία στενής συνεργασίας με τον προηγούμενο επιχειρηματία, αποτελούν τις αιτίες που οδηγούν σε μια κακή απόδοση του νέου ιδιοκτήτη. Η έλλειψη των απαραίτητων γνώσεων και η απουσία πρότερης εξοικείωσης με την πελατεία του καταστήματος ως συνέπεια των παραπάνω αναφέρονται από τους κάποιους διαδόχους ως τα προβλήματα που καλέστηκαν να αντιμετωπίσουν το πρώτο διάστημα.

Αποτελέσματα έρευνας της Βουρεξάκη:

Η εν λόγω έρευνα της φοιτήτριας Σοφίας Βουρεξάκη διεξήχθη το 2020 στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας με τίτλο «Η διαδοχή στις ιδιωτικές επιχειρήσεις του Ηρακλείου και η εξέλιξή τους με βάση τις νέες τεχνολογίες και την επιχειρηματική καινοτομία» για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα: «Διοίκηση για μηχανικούς». Η έρευνα απευθυνόταν σε επιχειρήσεις του Ηρακλείου, όπου υπάρχει διαδοχή, κατά κύριο λόγο οικογενειακή και έλαβαν συμμετοχή 60 επιχειρήσεις, που βρίσκονται εντός της πόλης. Βασικά συμπεράσματα στην έρευνα αφορούσαν πέραν των άλλων στα εξής:

Το 80% πιστεύει ότι το οικονομοτεχνικό πλαίσιο που επικρατεί είναι ανασταλτικός παράγοντας για τη μεταβίβαση της επιχείρησης. Είναι προφανές ότι οι επιχειρηματίες στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη διαδικασία μεταβίβασης και θα επιθυμούσαν ένα πιο ευνοϊκό περιβάλλον για τις προκείμενες διαδικασίες.

- Η διαδοχή στην επιχείρηση δημιούργησε οικογενειακές συγκρούσεις στο 20%, ενώ το 80% απάντησε αρνητικά.
- Το 20% απάντησε ότι δημιουργήθηκαν θέματα αμφισβήτησης του διαδόχου, ενώ το 80% πως δεν δημιουργήθηκαν.
- Μόνο το 8,5% του προσωπικού είχε πρόβλημα προσαρμογής με το νέο καθεστώς διοίκησης, το 91,5% προσαρμόστηκε χωρίς κάποιο θέμα.

Αποτελέσματα της έρευνας της Γ.Γ. Βιομηχανίας:

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη από τη Γ.Γ. Βιομηχανίας (Υπουργείο Ανάπτυξης & Επενδύσεων), το 2020 στο πλαίσιο του έργου «Success Road», στην ερώτηση αναφορικά με τα **προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά τη διαδικασία μεταβίβασης**, η πολυπληθέστερη απάντηση είναι οι πολύπλοκες γραφειοκρατικές διαδικασίες (28 άτομα στα 65 ήτοι 43,1%) και ακολουθεί η υψηλή φορολογική επιβάρυνση με ποσοστό 36,9% (ήτοι 24 άτομα). Σε μικρότερο βαθμό δηλώθηκε η έλλειψη κινήτρων από την πολιτεία και η ασάφεια των γραφειοκρατικών διαδικασιών (18 και 17 άτομα αντίστοιχα). Αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό της τάξης του 16,9% (ήτοι 11 άτομα) που δήλωσε πως δεν αντιμετώπισε κανένα πρόβλημα μέχρι στιγμής, ενώ το 15,4% (ήτοι 10 άτομα) δεν ήταν σε θέση να απαντήσει γιατί δεν προχώρησε αρκετά η διαδικασία της διαδοχής/μεταβίβασης.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το γεγονός ότι, από τις απαντήσεις των ερωτώμενων διαφαίνεται ένα αξιόλογο έλλειμμα σε ενημέρωση και πληροφόρηση των επιχειρηματιών σε θέματα διαδοχής και μεταβίβασης, γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα να δηλώνουν ότι γνωρίζουν λίγο ή αρκετά την έννοια αυτών των όρων. Η πλειοψηφία δηλώνει ότι δεν ενημερώθηκε ποτέ από κάποιον φορέα ή σύμβουλο και όσοι δήλωσαν ότι έχουν ενημερωθεί στην πλειοψηφία τους πρόκειται για ατομική πρωτοβουλία ενημέρωσης μέσω του φοροτεχνικού / λογιστή τους. Σε ελάχιστες περιπτώσεις η ενημέρωση είχε περισσότερο οργανωμένο χαρακτήρα από έναν επιμελητηριακό ή επιχειρηματικό φορέα ή έναν εξωτερικό σύμβουλο επιχειρήσεων. Ωστόσο η πλειοψηφία και ιδιαίτερα εκείνοι που τους ενδιαφέρει το θέμα της διαδοχής για το άμεσο μέλλον, δηλώνει την επιθυμία να ενημερωθεί, με κύρια θέματα ενδιαφέροντος κατά σειρά τις φορολογικές υποχρεώσεις, τις νομικές απαιτήσεις, τον σχεδιασμό πλάνου διαδοχής/μεταβίβασης, την εύρεση πηγών χρηματοδότησης, τις προβλεπόμενες ασφαλιστικές υποχρεώσεις. Δεν διαφαίνεται να τους ενδιαφέρουν σημαντικά θέματα που αφορούν στην προσέλκυση αγοραστών και την εύρεση διαδόχων, κυρίως γιατί επιβεβαιώθηκε από την έρευνα πως κατά πλειοψηφία η συνέχιση της επιχείρησης γίνεται με τη διαδοχή της από γενιά σε γενιά, μιας και μιλάμε για κυρίως οικογενειακού τύπου επιχειρήσεις.

Παράλληλα με την ελλιπή ενημέρωση, η συντριπτική πλειοψηφία δεν έχει λάβει μέρος σε δράσεις σχετικής εκπαίδευσης ή εξατομικευμένης συμβουλευτικής, κυρίως γιατί δεν το θεώρησαν αναγκαίο. Μάλιστα οι διάδοχοι, δήλωσαν πως, για τις διαδικασίες που απαιτούνται, συχνά ασχολείται ο ιδρυτής της επιχείρησης, ενώ κάποιοι δήλωσαν ότι είναι εξοικειωμένοι με τα βήματα που απαιτούνται. Αλλά εκείνο που θα πρέπει να προβληματίσει είναι το γεγονός ότι δεν επιδεικνύουν μεγάλη προθυμία να λάβουν μέρος είτε σε δράσεις εκπαίδευσης είτε εξατομικευμένης συμβουλευτικής μέσω μεντόρων. Ωστόσο, σημαντική μερίδα των ιδρυτών θεωρεί ότι θα πρέπει να υπάρχει μέριμνα για την εκπαίδευση των διαδόχων σε πολυποίκιλες θεματικές ενότητες, όπως η επιχειρηματική κουλτούρα, οι πρακτικές διοίκησης ομάδας και ηγεσίας, η προσωπική ανάπτυξη, η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι ελάχιστοι είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν αμοιβή για τη χρήση εξωτερικών συμβούλων σε μια σειρά θεμάτων που τους απασχολούν. Ωστόσο αρκετοί δήλωσαν ότι θα επιθυμούσαν να λάβουν υποστήριξη, σε θέματα που τους ενδιαφέρουν και αφορούν κυρίως στη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και των φορολογικών και ασφαλιστικών απαιτήσεων και πολύ λιγότερα σε άλλα θέματα όπως η επίλυση τυχόν συγκρούσεων μεταξύ ιδρυτών και διαδόχων, η ομαλή μετάβαση στους νέους ρόλους, η κατάρτιση πλάνου διαδοχής.

Η ύπαρξη εθνικού σχεδίου διαδοχής θεωρείται βασικός παράγοντας επιτυχίας της μεταβίβασης μιας εμπορικής επιχείρησης. Στη μελέτη της ετήσιας έκθεσης του ελληνικού εμπορίου για το 2016 που εκπονήθηκε από το ΙΝ.ΕΜ.Υ της ΕΣΕΕ για τις δράσεις της διαχείρισης ηλικίας στο ελληνικό εμπόριο, αποτυπώθηκε ότι η έλλειψη συγκεκριμένου σχεδίου διαδοχής χαρακτηρίζεται ως ο σημαντικότερος λόγος που σε πολλές περιπτώσεις η διαδοχή αποτυγχάνει και ανακόπτεται η εξέλιξη της επιχείρησης στην επόμενη γενιά.

Στο πλαίσιο αυτό, η ανάπτυξη ενός ξεκάθਾਰου εθνικού πλάνου με στόχους σε βάθος χρόνου, καθώς και η επιτάχυνση και ολοκλήρωση διαρθρωτικών αλλαγών στην οικονομία θα εξυπηρετούσε τις ανάγκες των ΜΜΕ. Προτεραιότητα θα πρέπει να δοθεί στην ρευστότητα και στη χρηματοδότηση, καθώς η οικονομική κρίση που επικρατεί ακόμα και σήμερα στην Ελλάδα δεν ευνοεί τις επιχειρήσεις να ανακάμψουν, αλλά ούτε και να μεταβιβαστούν. Τροχοπέδη αποτελεί το φορολογικό σύστημα και η γραφειοκρατία. Η επίλυση του προβλήματος κρίνεται άμεση και αναγκαία, για να επέλθει η ανάκαμψη στην οικονομία. Η πολιτεία θα πρέπει να μεριμνήσει και να υποστηρίξει προγράμματα εξαγωγών διευκολύνοντας το έργο των επιχειρήσεων με έξυπνες δομές εξυπηρέτησης ειδικά σχεδιασμένες και προγραμματισμένες για ΜΜΕ επιχειρήσεις. Τέλος, η εκπαίδευση των επιχειρηματιών και η δημιουργία ηλεκτρονικών υποδομών θα ήταν αρωγός για εξέλιξη των επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων παρατηρείται οι ιδιοκτήτες συνήθως να προσκολλώνται στο αναχρονιστικό πνεύμα διαχείρισης που διέθεταν από τη δημιουργία τους, φοβούμενοι να επενδύσουν και να ρισκάρουν αδυνατώντας να προσαρμοστούν στις νέες τάσεις για τον εκσυγχρονισμό, την εξωστρέφεια και την καινοτόμα ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Έτσι μια σημαντική παράμετρος που μπορεί να δυσχεραίνει τη διαδικασία της διαδοχής είναι η απροθυμία της παλαιότερης γενιάς να παραδώσει τα ηνία σε συνδυασμό με την πολυσύνθετη διαδικασία της αλλαγής ηγεσίας. Κατά τη διαδοχή τόσο ο μεταβιβάζων όσο και ο διάδοχος έχουν να αντιμετωπίσουν κάποια κοινωνικό-ψυχολογικά θέματα που αφορούν την επόμενη μέρα της επιχείρησης, αλλά και τους ίδιους. Ο ιδιοκτήτης έχει αρκετές αμφιβολίες για τις ικανότητες του διαδόχου, αλλά και για την αλλαγή της στρατηγικής της εταιρίας. Ακόμα, υπάρχει η πιθανότητα να υπάρχει σύγχυση εντός της επιχείρησης, όταν οι ρόλοι δεν είναι ξεκάθαροι επηρεάζοντας αρνητικά την ορμή και γρήγορη λήψη των αποφάσεων. Ως εκ τούτου η σύγκρουση αποθαρρύνει επενδυτές και ενδιαφερόμενους να συμμετέχουν κυρίως οικονομικά στην επιχείρηση.

Ο Christensen (1953) προτείνει μερικά από αυτά τα στοιχεία που μπορούν να περιλαμβάνονται σε ένα τέτοιο σχέδιο:

- Προσδιορισμός του συνόλου των πιθανών διαδόχων
- Προσδιορισμός των χαρακτηριστικών του/των διαδόχου/ων
- Κοινοποίηση των χαρακτηριστικών του/των διαδόχου/ων.

Σε αυτό το σύνολο των στοιχείων, ο Ward (1987) και ο Lansberg (1988) προσθέτουν την ανάγκη εκπαίδευσης των διαδόχων και τη διαμόρφωση ενός οράματος μετά τη διαδοχή.

Συνεπώς, τα στοιχεία του σχεδιασμού της διαδοχής πρέπει να περιλαμβάνουν (Sharma et al., 2003) την επιλογή και την εκπαίδευση του διαδόχου, την ανάπτυξη μιας επιχειρησιακής στρατηγικής μετά τη διαδοχή, τον καθορισμό του ρόλου του αποχωρήσαντα μετά τη διαδοχή και την κοινοποίηση της απόφασης της διαδοχής στους βασικούς ενδιαφερόμενους (προσωπικό, πελάτες, προμηθευτές).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι η επιτυχής διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις έχει δύο διαστάσεις ως εξής (Sharma et al., 2003): Η πρώτη διάσταση αφορά στην ικανοποίηση με τη διαδικασία και η δεύτερη διάσταση είναι οι επιδόσεις της επιχειρήσεις μετά την ολοκλήρωση της διαδοχής. Σε άρθρο τους οι Sharma et al. (2001), παρουσίασαν τα αποτελέσματα μιας επιμέρους δοκιμής ενός συνολικού μοντέλου σχετικά με την ικανοποίηση με τη διαδικασία διαδοχής, τα οποία κατέδειξαν ότι οι αντιλήψεις που έχουν οι προκάτοχοι για τους διαδόχους και οι διάδοχοι για τους προκατόχους, αλλά και οι σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας, διαφέρουν σημαντικά.

8. Συμπεράσματα

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάζονται διάφορα συμπεράσματα βασισμένα στα αποτελέσματα όλων όσων αποτυπώθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Τα συμπεράσματα αφορούν το δείγμα στο σύνολο τους και αποτελούν μια γενική εικόνα της κατάστασης των ελληνικών επιχειρήσεων στο θέμα της διαδοχής και της μεταβίβασης.

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η διαδοχή περνάει από διάφορα στάδια μέχρι το σημείο της μετάβασης στην επόμενη γενιά. Ως εκ τούτου η διαδικασία της διαδοχής είναι αρκετά περίπλοκη και διατρέχει αρκετούς κινδύνους. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειονότητα των επιχειρηματικών μονάδων - και δη οι οικογενειακές επιχειρήσεις - στην Ελλάδα βασίζεται σε παραδοσιακά πρότυπα καθώς δεν ξεφεύγει από τα πλαίσια της οικογένειας και ο προηγούμενος ιδιοκτήτης παραμένει συνήθως με συμβουλευτικό ρόλο.

Τα κυριότερα προβλήματα είναι κυρίως ψυχολογικά και συναισθηματικά και αφορούν όχι μόνο στην πολυπλοκότητα της διαδικασίας της διαδοχής, αλλά και στην έλλειψη εμπειρίας και γνώσης από τον διάδοχο, καθώς δεν μπορεί να διαχειριστεί την υπάρχουσα κατάσταση. Επίσης, σημαντικά προβλήματα είναι αυτά που αφορούν στη νομοθεσία, τη φορολογία και θέματα διαχείρισης της επιχείρησης.

Είναι λοιπόν σαφές ότι, **ο παράγοντας «οικογένεια» είναι πολύ σημαντικός** και δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που διεισδύει και επηρεάζει τόσο τη διοίκηση της επιχείρησης όσο και το ιδιοκτησιακό καθεστώς. Μάλιστα στην περίπτωση της μεταβίβασης της επιχείρησης στην επόμενη γενιά ηγετών, το στοιχείο της οικογένειας μπορεί να δημιουργήσει προστριβές και αναπάντεχες προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες. Οι πιο επιτυχημένες μεταβιβάσεις επιχειρήσεων είναι αυτές που καταφέρνουν μια καλή ισορροπία ανάμεσα στα τρία αυτά στοιχεία. Μπορούν να δημιουργήσουν σχέσεις και συνθήκες αλληλοϋποστήριξης, να ανταλλάσσουν εμπειρίες, απόψεις και να επικοινωνούν γρήγορα και αποτελεσματικά για τη λήψη ορθών αποφάσεων, κάτι που προσδίδει βεβαιότητα στις κινήσεις και σίγουρα για το μέλλον της επιχείρησης.

Ανεξάρτητα από το αν ο διάδοχος είναι προσκολλημένος στο παρελθόν και τον προηγούμενο τρόπο διοίκησης και διαχείρισης ή αν αποτελεί πρότυπου «επαναστατικού» διαδόχου, υπάρχουν πάντα πολλά **εμπόδια** που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις. Ο Hubler (1998) εντοπίζει τα παρακάτω:

- ✚ **Έλλειψη έκφρασης συναισθημάτων και επιθυμιών.** Το συγκεκριμένο εμπόδιο δημιουργεί προβλήματα στην επικοινωνία και στο σχεδιασμό του πλάνου διαδοχής. Οι Miller and Miller (1994) έχουν συνθέσει ολόκληρο βιβλίο για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί κάποιος να ξεπεράσει το εμπόδιο και να εκμεταλλευτεί τις δεξιότητές του.
- ✚ **Διαφοροποίηση μεταξύ των μελών.** Όταν οι διαφορές θεωρούνται υποχρέωση και όχι περιουσιακό στοιχείο, είναι πάντα ένα πρόβλημα στον οικογενειακό προγραμματισμό της διαδοχής των επιχειρήσεων. Οι διαφορές είναι πραγματικά

το κλειδί για μια συναρπαστική και δραστήρια ζωή. Συχνά στις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι διαφορές ερμηνεύονται αδιαφορία. Σε άλλες περιπτώσεις, οι διαφορές εξατομικεύονται με το ίδιο είδος αποτελέσματος.

- ✚ **Έμμεση επικοινωνία.** Ένα από τα πιο αφανή προβλήματα στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η χρήση της έμμεσης επικοινωνίας. Όταν εμφανιστούν διαφορές, όπως συμβαίνει συχνά στον σχεδιασμό της διαδοχής, προκύπτει σχεδόν πάντα σημαντικό πρόβλημα όταν υπάρχει έμμεση και όχι άμεση επικοινωνία. Τα μέλη της οικογένειας που συμμετέχουν στην επιχείρηση συχνά μιλούν έμμεσα με άλλα μέλη της οικογένειας που δεν συμμετέχουν. Η έμμεση επικοινωνία, δημιουργεί με αυτόν τον τρόπο ένα «τρίγωνο» που καταστρέφει την ποιότητα των οικογενειακών σχέσεων.
- ✚ **Αρμοδιότητες – Δικαιώματα.** Αποτελεί κυρίως ζήτημα της νεότερης γενιάς. Βεβαίως αυτό ισχύει όταν οι νέοι άνθρωποι χρησιμοποιούν το όνομά τους ως μια μεταβλητή ή ένα μέσο για να επιτύχουν πλεονέκτημα έναντι άλλων ανθρώπων της επιχείρησης. Όταν συμβεί αυτό, έχει αρνητική επίδραση στο ηθικό των εργαζομένων. Επίσης, έχουν συχνά την τάση να παρερμηνεύουν γεγονότα και καταστάσεις και να θεωρούν δεδομένο πως με τη συμμετοχή τους στην επιχείρηση μπορούν να αναλαμβάνουν αυτόματα και σημαντικό ρόλο και λόγο στη διαχείριση και διοίκηση της επιχείρησης, κάτι το οποίο δεν ισχύει πάντα.
- ✚ **Έλλειψεις.** Ένα από τα πιο δύσκολα ζητήματα στο πλαίσιο του σχεδιασμού της οικογενειακής επιχειρηματικής διαδοχής είναι το θέμα της έλλειψης. Συχνά εκδηλώνεται στη συζήτηση για χρήματα, ρόλους και εξουσία. Σε μια οικογενειακή επιχείρηση, υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες. Η πρώτη είναι το οικονομικό, και η δεύτερη το συναισθηματικό. Η έλλειψη του πρώτου στοιχείου περιορίζει την επιχείρηση σχετικά με τα σχέδια για οικονομική επέκταση ενώ η έλλειψη του δεύτερου στοιχείου σχετίζεται με την έλλειψη έκφρασης της εκτίμησης και της αναγνώρισης με αποτέλεσμα να αποτρέπονται νέες υλοποιήσεις ή τροποποιήσεις παλαιότερων εγχειρημάτων.
- ✚ **Ιστορία.** Η ιστορία είναι ένας μεγάλος παράγοντας σε όλες τις οικογένειες και φυσικά στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Ο Coontz (1993) θεωρεί ότι παρά τις δυσκολίες του παρελθόντος, το άτομο μαθαίνει από την ιστορία και προχωράει. Η ιστορία αντιμετωπίζεται ως εμπόδιο στις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις καθώς οι ιδρυτές έχουν την τάση να αποκρύπτουν στοιχεία της ιστορία. Προσεγγίζουν μόνο το μέλλον και αφήνουν το παρελθόν, αγνοώντας όμως ότι η σκληρή εργασία τόσων χρόνων, που οδήγησε στη δημιουργία της επιχείρησης, αποτελεί και την αιτία ύπαρξης της επιχείρησης στο παρόν αλλά και στο μέλλον.
- ✚ **Άλλες λειτουργίες σχετικά με τη διαδοχή και την αλλαγή.** Η αλλαγή αποτελεί μια από τις πιο δύσκολες πτυχές στον κύκλο ζωής των οικογενειακών επιχειρήσεων, καθώς δημιουργείται η προσδοκία για αλλαγή από τους άλλους, ώστε να συμβεί

το θετικό αποτέλεσμα.

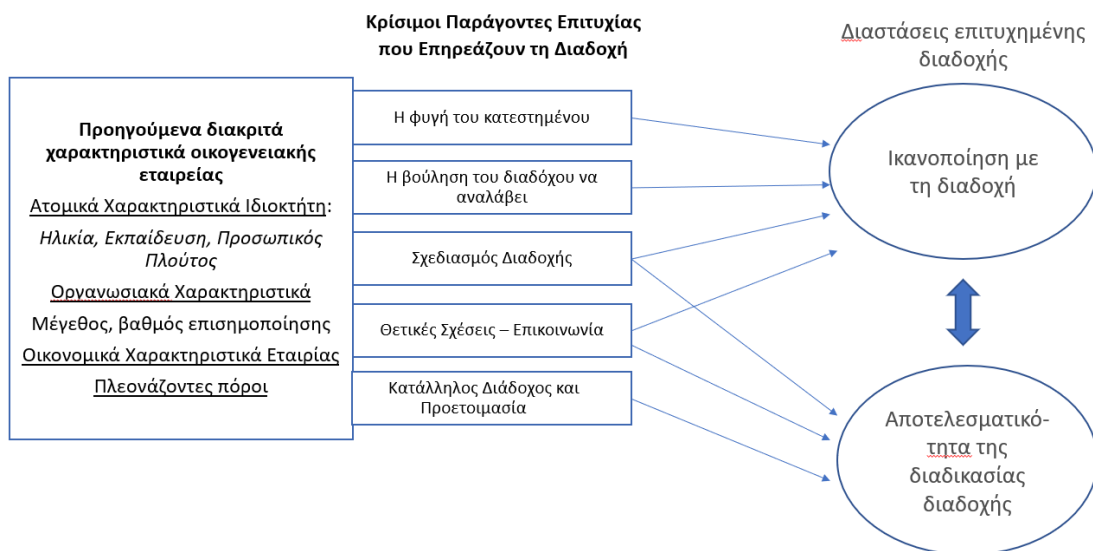
- ✚ **Έλεγχος.** Ο έλεγχος αποτελεί σημαντικό ζήτημα στο πλαίσιο του σχεδιασμού διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Το ζήτημα του ελέγχου «είναι το ίδιο πράγμα που κάνει επιτυχημένους τους ιδιοκτήτες – επιχειρηματίες και αποτελεί ταυτόχρονα την Αχίλλειο πτέρνα τους» (Hubler, 1998). Αρκετές φορές, ο ιδρυτής μιας επιχείρησης επιθυμεί να έχει τον απόλυτο έλεγχο και να παρεμβαίνει σε όλα, ακόμη και σε λιγότερο σημαντικά ζητήματα με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις και εντάσεις ανάμεσα στον ίδιο και το άτομο που έχει οριστεί ως υπεύθυνο για το συγκεκριμένο ζήτημα. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει και προβλήματα στη διαδοχή. Η πραγματικότητα είναι ότι όχι μόνο οι επιχειρηματίες αλλά και η οικογένεια συνολικά πρέπει να αντιμετωπίσει το ζήτημα. Πρόκειται για αλλαγή η οποία είναι δύσκολη ακόμη και όταν έχει θετικά αποτελέσματα. Αποτελεί ένα σημαντικό για έναν επιχειρηματία που έχει περάσει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής του με την οικογενειακή επιχείρηση και έχει στενούς δεσμούς με αυτήν.
- ✚ **Έλλειψη συγχώρεσης και κατανόησης.** Η έλλειψη συγχώρεσης είναι ακριβώς στην κορυφή της λίστας εκείνων των πραγμάτων που παρεμποδίζουν μια διαδοχή καθώς δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις και οδηγεί σε εσφαλμένα συμπεράσματα. Μπορεί να προκαλέσει προβλήματα σε εργαζομένους αλλά και πελάτες. Ο βασικός λόγος είναι ότι άτομα που δεν έχουν συζητήσει και δεν έχουν βρει μια μέση λύση ή δεν έχουν συγχωρέσει ό ένας τον άλλον μπορεί να βρεθούν να εργάζονται μαζί, με αποτέλεσμα να μην υπάρξει αποδοτική συνεργασία.
- ✚ **Έλλειψη εκτίμησης και αναγνώρισης.** Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η επιτυχία των μελών της άρα και της ίδιας της επιχείρησης βασίζεται στην ύπαρξη εκτίμησης και αναγνώρισης των προσπαθειών και των ενεργειών τις οποίες έχουν υλοποιήσει, είτε από ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη, είτε από τα μέλη της οικογένειάς τους. Ο συναισθηματικός παράγοντας δηλαδή η ψυχολογική υποστήριξη μπορεί να δράσει μόνο θετικά.

Από τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα ότι ειδικά στη μεταβίβαση της επιχείρησης εντός της οικογένειας, **η διατήρηση καλών ενδοοικογενειακών σχέσεων συμβάλει αποφασιστικά στην αποδοχή του διαδόχου** από τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας, ενώ θεωρείται **απαραίτητο ο διάδοχος να έχει εκπαιδευτεί και να έχει αποκτήσει τα απαραίτητα εφόδια** έτσι ώστε να είναι έγκαιρα έτοιμος να αναλάβει τα ηνία της επιχείρησης. Οι νέοι διάδοχοι οφείλουν να βρίσκονται πάντα κοντά στις εξελίξεις του κλάδου, να ενημερώνονται για νέες τεχνολογικές εξελίξεις, νέα προϊόντα και να προσπαθούν να εξελίσσουν και πιθανόν να διαφοροποιούν όταν χρειάζεται και είναι εφικτό, τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους ή έστω τις διαδικασίες παραγωγής και διανομής προϊόντων. Συμπερασματικά ο επιτυχημένος διάδοχος είναι αυτός ο οποίος διαθέτει ένα συνδυασμό της εργατικότητας και της επιχειρηματικότητας, αλλά και μια

σειρά άλλων χαρακτηριστικών όπως η γνώση των επιχειρηματικών στρατηγικών και των λειτουργιών, η ηγεσία και η ηθική.

Από την προηγηθείσα ανάλυση προκύπτει ότι, η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα της μεταβίβασης στην επόμενη γενιά των εμπορικών επιχειρήσεων αποτελούν τα καίρια ζητήματα, ώστε να μπορέσει να αξιολογηθεί η διαδοχή επιτυχία, σε βαθμό που να συμβάλει στην επιβίωση και στην περαιτέρω ανάπτυξή της υπερπηδώντας τα οικονομικά προβλήματα, τη γραφειοκρατία και τα προσωπικά συμφέροντα.

Διαγραμματικά το πλαίσιο των άμεσων και έμμεσων επιρροών που ασκούν οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας μιας διαδικασίας διαδοχής / μεταβίβασης απεικονίζεται ακολούθως (Vozikis et. Al, 2011):



Η ποιότητα της διαδικασίας μεταβίβασης απευθύνεται στο εσωτερικό περιβάλλον της εμπορικής επιχείρησης, δηλαδή πως αντιμετωπίζουν τα μέλη τη μεταβίβαση από τη σκοπιά για παράδειγμα θεμάτων σχέσεων, αντιπαλότητας, φθόνος κλπ. Εν αντιθέσει, η αποτελεσματικότητα αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διαδοχή των οικογενειακών κυρίως επιχειρήσεων παρατηρείται το φαινόμενο οι ιδιοκτήτες συνήθως να προσκολλώνται στο αναχρονιστικό πνεύμα διαχείρισης που διέθεταν από τη δημιουργία τους, φοβούμενοι να επενδύσουν και να ρισκάρουν αδυνατώντας να προσαρμοστούν στις νέες τάσεις για τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων (Βουρεξάκη, 2020). Παράλληλα, υποστηρίζεται από πολλούς ότι ο διάδοχος μιας επιχείρησης θα μπορούσε να συμβάλει είτε θετικά με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και καινοτόμων λύσεων είτε αρνητικά με τη «νωθρή» του στάση απέναντι στις εξελίξεις της εποχής.

Έτσι, τα σοβαρότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εμπορικές επιχειρήσεις στη φάση της διαδοχής σχετίζονται με τις εντάσεις μεταξύ των δύο γενεών και την αμφισβήτηση της ανάγκης εφαρμογής καινοτομιών και νέας στρατηγικής. Η επιτυχής μεταβίβαση των εμπορικών επιχειρήσεων στην επόμενη γενιά απαιτεί μια σειρά ενεργειών, όπως η κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου διαδοχής, ο έλεγχος και η ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων των διαδόχων και η επιτυχής συνύπαρξη των δύο γενεών που προηγείται της ολοκληρωτικής μετάβασης της ηγεσίας.

Τα αναρίθμητα παραδείγματα επιχειρήσεων που απέτυχαν να διαιωνιστούν όταν πέρασαν από τη μια γενιά στην επόμενη αποτελεί την ισχυρότερη απόδειξη ότι τα προβλήματα είναι και πολλά και σημαντικά και σύνθετα και δυσεπίλυτα.

Οι Δημητρέλης - Σκούφου (1999) προτείνουν δέκα σημεία στα οποία πρέπει να εστιάσουν οι επιχειρήσεις προκειμένου επιβιώσουν και να μεταβιβάσουν στην επόμενη γενιά επιτυχώς:

1. Κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου

Η εταιρεία πρέπει να διαθέτει ολοκληρωμένο στρατηγικό σχέδιο. Το στρατηγικό σχέδιο αποτελεί ισχυρό εργαλείο και συμβάλλει στην ενδυνάμωση της επιχείρησης για τη μεταβίβασή της στις επόμενες γενεές. Αυτό ισχύει εφόσον το στρατηγικό σχέδιο πραγματεύεται τους αντικειμενικούς σκοπούς και του οράματος της επιχείρησης και της οικογένειας.

2. Έλεγχος χρηματοοικονομικής δομής

Η χρηματοοικονομική δομή πρέπει να ελέγχεται συστηματικά, ώστε να διασφαλίζεται η επάρκειά της για φορολογικούς σκοπούς. Πρέπει επίσης να είναι αρκετά ευέλικτη, ώστε να εξασφαλίζει τα κεφάλαια που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξή της.

3. Παρακολούθηση και έλεγχος ταμειακών ροών

Ο σύντομος δρόμος μπορεί να αποβεί μοιραίος μακροπρόθεσμα. Για τη διατήρηση του ελέγχου της επιχείρησης είναι απαραίτητη η πραγματοποίηση και η παρακολούθηση των προβλέψεων των ταμειακών ροών. Έτσι, η διεύθυνση είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να γνωρίζει την κίνηση του ταμείου. Πρέπει επίσης να λαμβάνονται μέτρα για τη μείωση του διαστήματος αποπληρωμών.

4. Θέσπιση κατάλληλης πολιτικής μισθοδοσίας

Οι εργαζόμενοι, είτε μέλη της οικογένειας είτε όχι, πρέπει να αμείβονται δίκαια για την εργασία που προσφέρουν. Συνήθως, η καλύτερη μέθοδος είναι η καταβολή του βασικού μισθού, ανάλογα με τις τιμές της αγοράς για τη συγκεκριμένη εργασία, και η πρόβλεψη για απόδοση bonus αποδοτικότητας για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγεται η σύγχυση μεταξύ μισθοδοσίας και προνομιακής ανταμοιβής της μελών της οικογένειας.

5. Καθορισμός πολιτικής ιδιοκτησιακού καθεστώτος

Το ιδιοκτησιακό καθεστώς πρέπει να ορίζεται σαφώς στο συμβόλαιο που υπογράφουν οι μέτοχοι. Πρέπει να καθορίζονται οι διαδικασίες μεταβίβασης, αγοράς και πώλησης μετοχών, καθώς και η μέθοδος αποτίμησής τους. Στόχος είναι η τοποθέτηση των μετοχών στα «κατάλληλα χέρια», δηλαδή σε όσους απασχολούνται ουσιαστικά και αποτελεσματικά στην επιχείρηση, μειώνοντας έτσι τις πιθανότητες συγκρούσεων στην οικογενειακή επιχείρηση.

6. Πρόγραμμα συνταξιοδότησης

Η κοινωνική ασφάλιση και η εξασφάλιση οικονομικής ανεξαρτησίας αποτελούν ζήτημα κοινής λογικής, για κάθε διευθυντικό στέλεχος που είναι ταυτόχρονα και ιδιοκτήτης. Το πρόγραμμα για τη διευθέτηση αυτών των θεμάτων θα διευκολύνει επίσης και την ομαλή μεταβίβαση περιουσιακών στοιχείων στην επόμενη γενιά.

7. Σχέδιο διαδοχής

Εξ' ορισμού, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν την τάση να επιλέγουν διάδοχο μέσα από την οικογένεια. Συνεπώς, το σχέδιο διαδοχής πρέπει να είναι μια σκόπιμη και πολύ προσεκτικά μελετημένη ενέργεια, που πρέπει να προετοιμάζεται 10 με 15 χρόνια νωρίτερα από την προβλεπόμενη χρονική περίοδο της διαδοχής τουλάχιστον.

8. Έλεγχος διοικητικών ικανοτήτων

Είναι ευνόητο ότι η επιχείρηση απαιτεί διάφορους διοικητικούς ρόλους. Ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να διαγνώσει την ύπαρξη κενών στη διοίκηση από τα μέλη της οικογένειας. Στην περίπτωση αυτή, είναι απαραίτητο να σχεδιάσει προσεκτικά την είσοδο «εξωοικογενειακών» στην επιχείρηση, που θα συμπληρώσουν τα κενά.

9. Μέλη της οικογένειας που δεν ασχολούνται με την επιχείρηση

Ο διευθυντής, που είναι ταυτόχρονα και ιδιοκτήτης, θεωρεί συχνά ότι δίκαιη κληροδότηση της επιχείρησης σημαίνει κατανομή της σε ίσα μερίδια. Ωστόσο, πρέπει να μελετηθούν άλλοι τρόποι μεταβίβασης της περιουσίας, ώστε τα ίσα μερίδια να κληροδοτούνται στα μέλη της οικογένειας που απασχολούνται στην επιχείρηση.

10. Θέσπιση διαδικασιών για τη διευθέτηση συγκρούσεων

Λόγω του είδους της οικογενειακής επιχείρησης, οι διαμάχες μεταξύ των μελών της οικογένειας ενδέχεται να έχουν αρνητικές επιπτώσεις και στην επιχείρηση. Γι' αυτό, πρέπει να επισημαίνονται εκ των προτέρων οι τομείς ενδεχόμενης διαμάχης και να θεσπίζονται κανόνες, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται κατά το μέγιστο δυνατό η διευθέτησή τους.

Ολοκληρώνοντας, θα ήταν επίσης χρήσιμο να αναφερθούμε στις «Επτά Συνήθειες των Επιτυχημένων Διαδόχων» έτσι όπως διατυπώθηκαν από τον Dean R. Fowler οι οποίες είναι οι ακόλουθες

- 1) Καθιέρωση της ανεξαρτησίας
- 2) Αναδιαμόρφωση της οικογενειακής επικοινωνίας
- 3) Καταδεικνύοντας ικανότητα
- 4) Συμμετοχή στις στρατηγικές αποφάσεις
- 5) Διευκρίνιση των ορίων
- 6) Ανάπτυξη στρατηγικών ρευστότητας
- 7) Αναλαμβάνοντας τον οικονομικό κίνδυνο (ρίσκο)

Αν παρατηρήσουμε με προσοχή τα επτά αυτά σημεία, θα διαπιστώσουμε ότι οι πρώτες δύο συνήθειες αναφέρονται στην προσπάθεια των νέων να καθορίσουν τη θέση τους μέσα στην επιχείρηση ανεξάρτητα από τη σχέση τους με τους γονείς και να αλλάξουν τον τρόπο που επικοινωνούν με την οικογένεια. Δηλαδή οι πρώτες πέντε συνήθειες έγκεινται στο ότι ο διάδοχος πρέπει να μάθει να καθορίζει τα βασικά χαρακτηριστικά οποιουδήποτε επιτυχημένου διευθυντή, ο οποίος μπορεί να ανήκει ή όχι στην οικογένεια και μπορεί να προορίζεται για τις εκτελεστικές ευθύνες και την ηγεσία μιας επιχείρησης. Οι επόμενες δύο συνήθειες αφορούν στις στρατηγικές ρευστότητας που αναλαμβάνουν το χρηματοοικονομικό κίνδυνο, περιλαμβάνουν τις περιοχές στις οποίες η ιδιότητα του οικογενειακού μέλους, η διοικητική πείρα και η δυναμική ιδιοκτησίας διασταυρώνονται. Στη συνέχεια αναλύεται η καθεμία από αυτές.

Συνήθεια 1: Καθιέρωση της Ανεξαρτησίας

Οι διάδοχοι θα πρέπει να κατοχυρώσουν τις ζωές τους ανεξάρτητα από την οικογενειακή επιχείρηση και εκτός από αυτήν. Οι εξωτερικές εμπειρίες βοηθούν στο νέο ενήλικα να αποκομίσει ικανότητες και επιχειρησιακές εμπειρίες. Το σημαντικότερο είναι ότι αυτή η εμπειρία βοηθά τα παιδιά, την επόμενη γενιά δηλαδή, να υπερνικήσουν τη συναισθηματική εξάρτηση από τους γονείς τους και να αποδείξουν έτσι στους εαυτούς τους ότι μπορούν να λειτουργήσουν ανεξάρτητα από τους οικονομικούς πόρους των γονέων τους.

Συνήθεια 2: Αναδιαμόρφωση της Οικογενειακής Επικοινωνίας

Δύο δεξιότητες είναι κρίσιμες για την επίτευξη αυτού του νέου σχήματος αλληλεπίδρασης. Η πρώτη είναι η δυνατότητα να αποφευχθεί η τριγωνοποίηση (triangulation). Αυτό το ανθυγιεινό σχήμα επικοινωνίας εμφανίζεται συχνά όταν η σύγκρουση, ο θυμός ή η δυσαρέσκεια ή η απογοήτευση μεταξύ δύο ανθρώπων έχουν συσσωρευτεί: ένας από τους δύο ανθρώπους μειώνει το αρνητικό συναίσθημα μοιραζόμενος το με ένα τρίτο πρόσωπο, αντί να το συζητήσει άμεσα με το άλλο συμβαλλόμενο μέρος. Η δεύτερη ικανότητα επικοινωνίας είναι η λεγόμενη ενεργητική ακρόαση. Η δύναμη αυτής της ικανότητας στηρίζεται στη δυνατότητα του ακροατή να καταλάβει πραγματικά την οπτική ενός άλλου προσώπου.

Συνήθεια 3: Καταδεικνύοντας Ικανότητα

Η τρίτη συνήθεια αφορά την ικανότητα. Η συνήθεια αυτή έχει δύο διαστάσεις: τεχνικές γνώσεις σε κάποιο τομέα της επιχείρησης και αποδεδειγμένη ικανότητα ηγεσίας. Τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης για τους διαδόχους έχουν ως σκοπό συχνά να τους δώσουν εμπειρία στις διαφορετικές πτυχές της επιχείρησης. Αν και αυτή η ευρεία πρόσβαση είναι χρήσιμη, δεν επιτρέπει στον διάδοχο να αναπτύξει οποιαδήποτε λεπτομερή τεχνική εμπειρία. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι στον διάδοχο δεν δίνεται η ευκαιρία να αναπτυχθεί ως ηγέτης μέσω της διαχείρισης των άμεσων υφισταμένων του. Για να γίνει ικανός ο διάδοχος, πρέπει να αναλάβει μακροχρόνιες ευθύνες που απαιτούν την ηγεσία. Για παράδειγμα, στο ξεκίνημά του θα μπορούσε να αναλάβει την επίβλεψη ή την επιτήρηση σημαντικών προγραμμάτων και τη διαχείριση μιας ομάδας. Καθόσον η εμπειρία του θα αυξάνεται και θα αναπτύσσεται, ο διάδοχος πρέπει να πάρει τις υπηρεσιακές ηγετικές αρμοδιότητες που έχουν ευθύνες, των οποίων τα αποτελέσματα μπορούν να αξιολογηθούν με βάση τις επιπτώσεις τους.

Συνήθεια 4: Συμμετοχή στις Στρατηγικές Αποφάσεις

Οι διάδοχοι περιλαμβάνονται συχνά στα καθημερινά λειτουργικά ζητήματα χωρίς συμμετοχή στις στρατηγικές αποφάσεις. Πρέπει να μάθουν για τη στρατηγική νωρίς στις σταδιοδρομίες τους, με σκοπό να βεβαιωθούν ότι οι αρμοδιότητες ή τα καθήκοντά τους ταιριάζουν-αρμόζουν στην ευρύτερη στρατηγική της επιχείρησης. Συνήθως ένα από τα ανώτερα στελέχη που συμμετέχουν στον στρατηγικό προγραμματισμό βοηθά τον διάδοχο να αναπτύξει τις δεξιότητες διαχείρισης ενός προγράμματος. Οι επιτυχημένοι διάδοχοι έχουν την ικανότητα να πηγαίνουν τη στρατηγική διαδικασία ένα βήμα παραπέρα. Συμμαχούν με την ανώτερη εξουσία για να καθορίσουν τις μελλοντικές στρατηγικές που ταιριάζουν με τα σχέδια και τις ικανότητες της επόμενης γενιάς των διαδόχων.

Συνήθεια 5: Διευκρίνιση των Ορίων

Ίσως μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι διάδοχοι μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τη διευκρίνιση των ορίων που χωρίζουν τις λειτουργικές ευθύνες, τη στρατηγική ανάπτυξης και τις αποφάσεις χρηματοδότησης. Οι γονείς ως αρχικοί μέτοχοι της επιχείρησης διατηρούν συνήθως τον έλεγχο, τα σημαντικότερα στρατηγικά και οικονομικά ζητήματα που έχουν επιπτώσεις στην επιχείρηση, ενώ οι λειτουργικές ευθύνες και η υπευθυνότητα για την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης δίνονται ως εξουσίες στους άμεσους υφισταμένους τους, συμπεριλαμβανομένων και των παιδιών που έχουν διοικητικές θέσεις στην επιχείρηση. Συγκρούσεις μεταξύ των γονέων γεννιούνται συχνά σε δύο πραγματικά ευδιάκριτα ζητήματα. Πρώτον, η προηγούμενη γενιά παραχωρεί ορισμένες λειτουργικές ευθύνες, χωρίς να καθορίσει τα σαφή μέτρα προσδοκιών και απόδοσης και με τη βούληση να πάρει τον έλεγχο, όταν τα επιχειρησιακά αποτελέσματα δεν ικανοποιούν τις απροσδιόριστες προσδοκίες τους. Δεύτερον, η προηγούμενη γενιά συχνά είναι επιφυλακτική, και αυτό εκφράζεται με την αποφυγή του επιχειρησιακού κινδύνου, ενώ η

νεότερη γενιά των διαδόχων θέλει να εφαρμόσει στρατηγικές που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να αναπτυχθεί μέσα στα επόμενα έτη.

Συνήθεια 6: Ανάπτυξη Στρατηγικών ρευστότητας

Ενώ οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν έναν προγραμματισμό αξιοποίησης περιουσίας, σύμφωνα με τον οποίο τα οικονομικά ζητήματα έχουν συζητηθεί σε περίπτωση θανάτου του ηγέτη, πολύ λίγες αναπτύσσουν τις στρατηγικές ρευστότητας, για να αναδομήσουν το κεφάλαιο της επιχείρησης, για όσο διάστημα η προηγούμενη γενιά είναι ακόμα εν ζωή.

Συνήθεια 7: Αναλαμβάνοντας Οικονομικό Κίνδυνο (Ρίσκο)

Είναι γνωστό ότι στις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις οι διάδοχοι είναι ιδιοκτήτες, εν δυνάμει της δωρεάς μετοχών χωρίς δικαίωμα ψήφου. Στη μεταπήδηση από τον απλό κάτοχο στον ενεργό ιδιοκτήτη μετοχών, οι διάδοχοι πρέπει να είναι πρόθυμοι να αναλάβουν τους οικονομικούς κινδύνους. Η προθυμία ανάληψης της προσωπικής οικονομικής ευθύνης οριοθετεί τη διαφορά μεταξύ των ρόλων διαχείρισης και ιδιοκτησίας. Ο οικονομικός κίνδυνος (financial risk) συνδέεται συχνά με την ανάπτυξη των στρατηγικών ρευστότητας. Η διαδικασία δημιουργίας στρατηγικών εξαγορών μεταξύ γενεών διευκολύνεται σημαντικά, όταν λειτουργεί η επιχείρηση με ένα επίσημο Διοικητικό Συμβούλιο. Τα μέλη του Συμβουλίου είναι συνήθως οι καλύτεροι σύμβουλοι στο να βοηθήσουν τους διαδόχους στη δημιουργία σχεδίων μεταβίβασης της ιδιοκτησίας (Κεφαλάς & Γεωργίου, 2015).

Βιβλιογραφία

- Alcorn, P. B. (1982), *Success and Survival in the Family-Owned Firm*. New York: McGraw-Hill.
- Barnes L. B. & Hershon S. A. (1976), Transferring power in the family business, *Harvard Business Review*, 54(4)
- Bass, B. M. (1990), From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Beckhard, R. & Burke, W. (1983), "Preface." *Organizational Dynamics*, 12, 12.
- Beckhard R. & Dyer W. G., (1983), Managing continuity in the family-owned business, *Organizational Dynamics*, 12(1)
- Bjuggren, P. and Sund, L. (2002), A Transaction Cost Rationale for Transition of the Firm within the Family, in: *Small Business Economics*, τόμος 19, σσ. 123-133.
- Brown, H. (1993), "Loss and Continuity in the Family Firm." *Family Business Review*, 6(2), 111–130.
- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018), The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014-2035.
- Churchill, N., & Hatten, k. (1987). Non market based transfers of wealth and power. *American Journal of Small Business*, winter 51-64.
- Coontz, S. (1993), «The way we never were», New York: Basic Books.
- Curimbaba, F., (2002), The dynamics of women's roles as family business managers, *Family Business Review*, 15(3).
- Danco, L., (1982), *Beyond Survival: A Business Owner's Guide for Success*, University Press, Cleveland.
- Davis, P., (1986), "Family Business: Perspectives on Change." *Agency Sales Magazine*, Jun. 1986, pp. 9-16.
- Davis, S. M. (1968), Entrepreneurial succession. *Administrative Science Quarterly*, 13(3), 403–416.
- Deloitte (2017), Next generation family businesses - Leading a family business in a disruptive environment. Διαθέσιμο σ.: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/strategy/Next-generation-family-business.pdf>.

Dyer W. G. & Handler W., (1994), «Entrepreneurship and family business: exploring the connections», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1).

European Commission, (2006), *Fostering Transparent Marketplaces for the Transfer of Businesses in Europe – Report of the Expert Group*.

European Commission, (2011), *Business Dynamics: Start-ups, Business Transfers and Bankruptcy. The economic impact of legal and administrative procedures for licensing, business transfers and bankruptcy on entrepreneurship in Europe*. Directorate-General for Enterprise and Industry, Entrepreneurship Unit, Bruxelles.

European Commission, (2012), *Guidebook Series - Πώς θα στηριχθεί η πολιτική για τις ΜΜΕ από τα διαρθρωτικά ταμεία*.

European Family Businesses, (2015), *Family Business Barometer 2015 – Greek effects vs European*.

EY Center for Family Business, (2017), *Coming home or breaking free?*

Farquhar, K. A. (1989), *Employee responses to external executive succession: Attributions and the emergence of leadership*. Unpublished doctoral dissertation, Boston, MA: Boston University.

Garcia-Alvarez E., Lopez-Sintas J., & Gonzalvo P., (2002), *Socialization patterns of successors in first- to second-generation family businesses*, *Family Business Review*, 15(3).

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills*. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.

Haberman H. & Danes S., (2007), *Father–daughter and father–son family business management transfer comparison: Family FIRO model application*, *Family Business Review*, 20(2).

Handler W., (1991), *Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms*, *Journal of Small Business Management*, 28(July).

Handler W., (1992), *The family venture*, in Sahlman, W. and Stevenson, H. (Eds), *The Entrepreneurial Venture*, Harvard Business School, Boston.

Handler, W. (1994), *Succession in Family Business: A Review of the Research*, in: *Family Business Review*, VII(2), pp. 133-157.

Hubler, T. (1998), «Family business consultants as leaders», *Family Business Review*, 11, 187-192.

Ip B. & Jacobs G., (2006), *Business succession planning: A review of the evidence*, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3).

Jaffe D. T., (1992), *Working with the Ones You Love*, Conari Press, Berkeley-CA.

Jimenez R., (2009), Research on women in family firms: Current status and future directions, *Family Business Review*, 22(1).

Kesner, I. F., & Sebor, T. C. (1994), Executive succession: Past, present & future. *Journal of Management*, 20(2), 327–372.

Kets de Vries M. F. R., (1993), The dynamics of family controlled firms: the good news and the bad news, *Organizational Dynamics*, 21(Winter).

Kirby D. & Lee T., (1996), Research Note: Succession Management in Family Firms in Northeast England, *Family Business Review*, 9.

KPMG, (2020), Το θάρρος της συνετής επιλογής. Διαθέσιμο σε: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2021/02/family-business-tharros-synetis-epilogis.pdf>

Kyriazopoulos, P. & Samanta-Rounti, I., (2007), “Problems and Opportunities of the Relationships between the First and Second Generation of Self-Managing Family Businesses”. Διαθέσιμο σε: http://archives.marketing-trends-congress.com/2008/Materiali/Paper/Fr/Kyriazopoulos_SamantaRounti.pdf.

Lansberg, I. (1999), «Succeeding Generations», Boston, MA: Harvard.

Levinson, H. (1974), "Don't Choose Your Own Successor." *Harvard Business Review*, 52, 53-62

Longenecker, J., & Schoen, J. (1978). An empirical investigation of pre-entry socialization of successors for leadership in family controlled businesses. Management perspectives on organization effectiveness. Proceedings of the Southern Management Association meetings, 1975.

Martin, C., Martin, L. and Mabbett, A. (2002), «SME Ownership Succession Business Support and Policy Implications», Small Business Service, London., p. 6; SBS, 2004, p. 7.

Martin, L., (2001), More jobs for the boys? Succession planning in SMEs, *Women in Management Review*, 16(5).

McGivern, C. (1978), "The Dynamics of Management Succession". *Management Decision*, 16(1), 32-42.

Miller, D., Steier, L., & Miller, L. (2006), Lost in tome: intergenerational succession change and failure in family business. UK: Edward Elgar Cheltenham.

Miller, S. & Miller, P.A. (1994), «Collaborative Team Skills», Interpersonal Communication Programs, Incorporated.

Morris M. H., Williams R. W. & Nel D., (1996), «Factors influencing family business \ succession», *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3).

Nelton S., (1991), «Ten keys to success in family business», *Nations Business*, 79 (April).

Osborne R. L., (1991), «Second-generation entrepreneurs: passing the baton in the

privately-held company», *Management Decision*, 29(1).

Poutziouris P. Z., Smyrniotis K. X. & Klein S. B. (2006), «Handbook of Research on Family Business» in association with IFERA, Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton MA, USA.

Pricewaterhouse Coopers, (2006), Έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, Ελλάδα, 2006, www.pwc.gr/fbsurvey.

Rothwell, W. (2001), «Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within», 2nd ed., AMACOM, New York, NY., pp.1.

Sharma P., Chrisman, J. J., Pablo A. & Chua J. H., (2001), Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model, *International Association for Business and Society, Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3).

Sharma, P., Chrisman, J. and Chua, J. (2003), Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results, *Family Business Review*, 16 (1), pp. 1-15.

Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001), Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-35.

Sirmon D. G. & Hitt M. A., (2003), Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27.

Schlossberg J., (1992), «My way: did John Polcari have to scrap the family business to save it?», *Restaurant Business*, 1(March).

Stavroulakis D., Goutsos S. & Bitsani E., (2011), Succession in Greek Family Business: a Field Study, *Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας*.

Vancil, R. (1987). *Passing the baton*. Boston, MA: Harvard University Press.

Vozikis, G., Weaver, M., Dickson, P., & Gibson, B. (2011), Succession Planning in Woman-Led Family Firms: A Theoretical Perspective. Presented at International Council for Small Business International Conference (ICSB), Stockholm, Sweden.

Ward J. L. & Aronoff C. E., (1992), Accountability: the whetstone effect, *Nation's Business*, 80(2).

Ward J. L. & Aronoff C. E., (1993), In-laws in the family business, *Nations Business*, 8.

Ward, J. and Aronoff, C. (1994), «Preparing Successors to be Vendors», *Nations Business* 82(4), pp. 54 6.

Ward J. L., (1987), *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership*, San Francisco, Jossey.

Williams R., (1990), *Preparing Your Family to Manage Wealth*, Jossey-Bass, San Francisco-CA.

Βουρεξάκη, Α. (2020), Η διαδοχή στις ιδιωτικές επιχειρήσεις του Ηρακλείου και η εξέλιξή τους με βάση τις νέες τεχνολογίες και την επιχειρηματική καινοτομία (*Διπλωματική εργασία για*

το μεταπτυχιακό πρόγραμμα: «Διοίκηση για μηχανικούς). Διαθέσιμο σε: <https://apothesis.lib.hmu.gr/bitstream/handle/20.500.12688/9384/VourexakiAdamantia2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Δημητρέλης Σ. & Σκούφου Δ., (2011), Ο δεκάλογος της οικογενειακής επιχείρησης, Διαθέσιμο σε: http://www.google.gr/#qBusiness-Definition-and-Characteristics-Strengths-and-Weaknesses&hl=el&sa=X&prmd=ivnso&ei=v8YITr_gDdTE8QPcjf36Cg&ved=0CCYQtgQ&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&fp=5b93a990e87e3c9b&biw=1159&bih=749.

Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών, (2017). Family Business Successful Succession - An Overview of the Environment for Family Businesses in Greece (National Report), στο πλαίσιο του έργου FABUSS. Διαθέσιμο σε: http://www.fabuss-project.eu/wp-content/data/IO1/FB_ENV_GREECE.pdf.

ΕΟΜΜΕΧ, (2008), Έρευνα για τη μεταβίβαση και Διαδοχή των ΜΜΕ – Διεξαγωγή – Συμπεράσματα – Διαπιστώσεις Πανελλήνιας Έρευνας. Διαθέσιμο σε: <https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/%CE%95%CE%A1%CE%95%CE%A5%CE%9D%CE%91%20%CE%93%CE%99%CE%91%20%CE%A4%CE%97%20%CE%9C%CE%95%CE%A4%CE%91%CE%92%CE%99%CE%92%CE%91%CE%A3%CE%97%20%20%CE%94%CE%99%CE%91%CE%94%CE%9F%CE%A7%CE%97%20%CE%A4%CE%A9%CE%9D%20%CE%9C%CE%9C%CE%95.pdf>

ΕΣΕΕ, (2018), Μελέτη για τη διαδοχή και μεταβίβαση των ΜΜ εμπορικών επιχειρήσεων, Παραδοτέο 2.4 της Πράξης «Ενίσχυση της επιστημονικής και επιχειρησιακής ικανότητας και της τεκμηρίωσης της ΕΣΕΕ». Διαθέσιμο σε: https://inemy.gr/wp-content/uploads/2018/01/%CE%9C%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A4%CE%97-%CE%93%CE%99%CE%91-%CE%9C%CE%95%CE%A4%CE%91%CE%92%CE%99%CE%92%CE%91%CE%A3%CE%97-%CE%9A%CE%91%CE%99-%CE%94%CE%99%CE%91%CE%94%CE%9F%CE%A7%CE%97_TELIKO.pdf

Ινστιτούτο Εμπορίου και Υπηρεσιών της ΕΣΕΕ, (2020). Ετήσια Έκθεση Ελληνικού Εμπορίου 2020. Αθήνα.

Κεφαλάς, Α. Γ. & Χρήστος, Γ. Ε. (2015), Η διαδικασία διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις, Αθήνα: Κέρκυρα Α.Ε. – economia PUBLISHING

Κεφαλάς, Α. Γ., (2005), Η Διαδικασία Μετάβασης ή Διαδοχής, Terry College of Business-University of Georgia Athens, Georgia.

Κεφαλάς, Α. Γ., (2008), Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία. Αθήνα: Κριτική ΑΕ.

Κομσέλης, Α. (2018), FABUSS Κατανόηση προβλημάτων σχετικών με την οικογενειακή επιχείρηση. Αθήνα.

Κουβάρας, Γ. (2006), Στρατηγική Οικογενειακών Επιχειρήσεων (Διπλωματική Εργασία). Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Μπουκότσος, Σ. (2015), Η διαδοχή στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις - Η συμβολή της νέας γενιάς στη διασφάλιση επιτυχούς διαδοχής και της περαιτέρω ανάπτυξης της οικογενειακής επιχείρησης (Διπλωματική Εργασία). Θεσσαλονίκη: ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης.

Σκόκος, Ι. (2018), Το ζήτημα της διαδοχής στην οικογενειακή επιχείρηση – Ευρωπαϊκή και Διεθνής Εμπειρία (Διπλωματική Εργασία), Χίος: Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

Τριανταφυλλίδης, Θ. (2018), Η διαδικασία της Διαδοχής και η μετάβαση από γενιά σε γενιά στις ελληνικές οικογενειακές ΜΜΕ. (Διπλωματική Εργασία), Θεσσαλονίκη: ΑΠΘ.

Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Γ.Γ. Βιομηχανίας (2021), «2η Απολογιστική Έκθεση Εργασιών: Αναγνώριση βέλτιστων πρακτικών και διαμόρφωση αρχικών προτάσεων για τη διευκόλυνση της διαδοχής των επιχειρήσεων» στο πλαίσιο του έργου SUCCESS ROAD.

Χατζηευστρατίου Φ. (2011), «Η διαδοχή στις ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις» (Διπλωματική Εργασία), Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Ιστοσελίδες:

<https://www.someka.net/blog/how-to-conduct-gap-analysis/>

<https://www.fool.com/the-blueprint/gap-analysis/>