

 <p><b>ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ</b></p>	<p>ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ</p>  <p>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ "ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ"</p>  <p><b>ΕΘΝΙΚΗ ΣΥΝΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ</b></p> <p><u>«Ενίσχυση της επιστημονικής και επιχειρησιακής ικανότητας και της τεκμηρίωσης της ΕΣΕΕ»</u></p> <p><b>ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ &amp; ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΣΦΑΛΙΣΗΣ</b></p> <p>Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης</p>	 <p><b>ΕΣΠΑ 2007-2013</b> πρόγραμμα για την ανάπτυξη ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ</p>
--	--	--

## ΠΑΡΑΔΟΤΕΟ 2.4:

### «ΜΕΛΕΤΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΔΟΧΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΤΩΝ ΜΜ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ».

**ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΥΠΟΕΡΓΟΥ 1:**

**«ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΣΕΕ»**

**ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΠΡΑΞΗΣ:**

**«ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΣΕΕ»**

**ΚΩΔΙΚΟΣ ΟΠΣ: 296250**

## **ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ**

Η συγκεκριμένη μελέτη εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Υποέργου 1: «Ενίσχυση της επιστημονικής και επιχειρησιακής ικανότητας και τεκμηρίωσης της Ε.Σ.Ε.Ε.» στο πλαίσιο της Πράξης: «Ενίσχυση της επιστημονικής και επιχειρησιακής ικανότητας και της τεκμηρίωσης της Ε.Σ.Ε.Ε.» κωδικός ΟΠΣ: 296250, με αντικείμενο ***τη διαδοχή και μεταβίβαση των Μικρομεσαίων Εμπορικών Επιχειρήσεων.***

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

2. Ποσοτική αποτύπωση του φαινομένου της διαδοχής/μεταβίβασης στις.....	37
MM επιχειρήσεις .....	37

### B. Θεωρητική περιγραφή και ποσοτική αποτύπωση του φαινομένου της μεταβίβασης / διαδοχής

#### 1. Θεωρητικές προσεγγίσεις στο ζήτημα της μεταβίβασης/ διαδοχής

##### 1.1. Εισαγωγικές παρατηρήσεις

Η διαδοχή - μεταβίβαση αντιμετωπίζεται στη βιβλιογραφία ως το σημαντικότερο ίσως πρόβλημα που συνδέεται με την επιχειρηματική στρατηγική και τη λήψη αποφάσεων σε μια επιχείρηση, καθώς φαίνεται να αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση στον κύκλο ζωής μιας επιχείρησης. Η διαδοχή-μεταβίβαση καθώς συνδέεται άμεσα με την μακροχρόνια ανάπτυξη και εξέλιξη της<sup>1</sup>, θεωρείται ότι μπορεί να επηρεάσει κάθε πλευρά της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τους εργαζομένους, τους μετόχους, τους προμηθευτές, τους πελάτες και φυσικά την απόδοση μιας επιχείρησης.

Η πρόσφατη αρθρογραφία για το ζήτημα της διαδοχής αφορά στο μεγαλύτερο μέρος της, τις οικογενειακές επιχειρήσεις<sup>31</sup>. Η διαδοχή βρέθηκε να είναι το δεύτερο σε συχνότητα αναφοράς θέμα στο σύνολο των άρθρων που δημοσιεύτηκαν στο Family Business Review την πρώτη δεκαετία της κυκλοφορίας του<sup>2</sup>, ενώ έχει ιεραρχηθεί από αρκετές μελέτες ως το πρώτο σε σημαντικότητα ζήτημα που αντιμετωπίζουν οι manager των οικογενειακών επιχειρήσεων. Η διαδοχή έχει διαπιστωθεί επίσης ότι αποτελεί τη βασικότερη θεματική μελέτης στην έρευνα των οικογενειακών επιχειρήσεων<sup>3</sup>. Ωστόσο, η αριθμητική υπεροχή των άρθρων με αναφορά στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αντίστοιχη με την πραγματική αναλογία<sup>4</sup> των οικογενειακών στο σύνολο των επιχειρήσεων.

---

<sup>1</sup> Hung-Jung Chang and Szu-Ju Lin (2011) "A study on the succession model of family business", Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.7 [62-71]. 31

Βλέπε σχετικά το «Business succession planning: a review of evidence. Barry Ip. Gabriel Jacobs» όπου παρουσιάζεται επισκόπηση 400 άρθρων σχετικών με το ζήτημα της διαδοχής.

<sup>2</sup> Dyer and Sanchez (1998) στο Family businesses' succession planning: a seven-country comparison. Robert N. Lussier

<sup>3</sup> Βλ Lussier R., Sonfield M., (2012) "Family businesses' succession planning: a seven-country comparison", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 19 Iss: 1 pp. 7 - 19

<sup>4</sup> Στην περίπτωση της Ελλάδας, με βάση έρευνα που διεξήχθη από την Grant Thornton, το 80% των επιχειρήσεων έχουν τη μορφή οικογενειακών επιχειρήσεων. βλ. Problems and Opportunities of the Relationships between the first and second generation of Self- Managing Family businesses

Συνεπώς, όπως θα γίνει σαφές και στις ενότητες που ακολουθούν, πολλές από τις θεματικές και τις διαστάσεις που επισημαίνονται στη σχετική με τη διαδοχή αρθρογραφία αφορούν κυρίως τη διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση<sup>5</sup>. Αναλυτικότερα, κάποιες από τις θεματικές που συναντάμε συχνά στην αρθρογραφία για τη Διαδοχή είναι, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της οικογενειακής επιχείρησης, οι ψυχολογικές διαστάσεις της δια-γενεακής μεταβίβασης και η επίδραση του οικογενειακού συστήματος και των ενδοοικογενειακών σχέσεων στην λειτουργία της επιχείρησης κ.α. Οι θεωρητικές προσεγγίσεις στο ζήτημα της οικογενειακής επιχείρησης αποτελούν το θέμα της ενότητας 1.2.

Κοινός τόπος των ερευνητών και των συγγραφέων που ασπάζονται τις σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις στο ζήτημα της διαδοχής είναι η αντίληψη ότι η διαδοχή αποτελεί περισσότερο μια διαδικασία, παρά ένα γεγονός. Η διαδικασία της Διαδοχής έχει παρασταθεί από διάφορα θεωρητικά μοντέλα. Τα εν λόγω μοντέλα, παρά τις επιμέρους διαφοροποιήσεις τους, συγκλίνουν στην αντίληψη ότι η διαδοχή δεν αποτελεί ένα απλό βήμα παράδοσης της σκυτάλης, αλλά μια πολυσταδιακή διαδικασία που εξελίσσεται στο χρόνο, ξεκινώντας προτού καν οι διάδοχοι μπου στην επιχείρηση. Η διαδοχή ως διαδικασία παρουσιάζεται στην ενότητα 1.3 του κεφαλαίου.

Ως μια μακροπρόθεσμη πολλές φορές διαδικασία, η διαδοχή, απαιτεί οργάνωση και προγραμματισμό ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχής της έκβαση. Εδώ ερχόμαστε στο επόμενη θεματική που καταλαμβάνει πολύ σημαντικό τμήμα της σύγχρονης αρθρογραφίας σχετικά με τη Μεταβίβαση-Διαδοχή και αφορά στη σημασία του προγραμματισμού και του σχεδίου διαδοχής. Βασικός σκοπός των σχετικών άρθρων φαίνεται ότι είναι η ευαισθητοποίηση των επιχειρηματιών σχετικά με την αξία του προγραμματισμού και της γραπτής αποτύπωσης ενός σχεδίου διαδοχής, ως παράγοντες που ενισχύουν την πιθανότητα επιτυχούς έκβασης της διαδικασίας. Φαίνεται ότι, παρά τη διαπιστωμένη αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού στην επιτυχία της διαδοχής, τα ερευνητικά δεδομένα αποκαλύπτουν ότι στις οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά εκλείπει ο προγραμματισμός της διαδοχής<sup>6</sup>. Ταυτόχρονα, οι παράμετροι που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, αλλά και οι διαδικασίες που έχουν αποδειχτεί αποτελεσματικές στην εκπόνηση ενός σχεδίου διαδοχής, αποτελούν ζητήματα που συναντάμε στην σύγχρονη αρθρογραφία. Η επισκόπηση αυτών των προβληματικών παρουσιάζεται στην ενότητα 1.4.

---

<sup>5</sup> Σημειώνεται ότι στο παρόν κείμενο υπάρχει διευκρίνιση σχετικά με τον οικογενειακό ή όχι χαρακτήρα των επιχειρήσεων στις οποίες παραπέμπει η αναφορά, όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι αρκετά από τα ζητήματα που έχουν αποτελέσει αντικείμενο διερεύνησης αναφορικά με τη διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να αξιοποιηθούν ενδεχομένως με ορισμένες προσαρμογές και στην προσέγγιση της μεταβίβασης στις υπόλοιπες μορφές επιχειρήσεων.

<sup>6</sup> Βλ. Handler W., (1994) "Succession in Family Business: A Review of the Research", Family Business Review (Inc)

Ως βασική διάσταση της διαδοχής-μεταβίβασης αναδεικνύεται μέσα από τη μελέτη της αρθρογραφίας, όπως θα ήταν και φυσικό, η επιλογή και η εκπαίδευση του διαδόχου. Συχνά συναντάμε αναφορές στην αρθρογραφία στα κριτήρια επιλογής των διαδόχων και στις διαφορές μεταξύ των διαδόχων εντός και εκτός οικογένειας. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις στο θέμα της Διαδοχής, αναδεικνύουν τη σημασία της διαδικασίας μεταβίβασης των απαιτούμενων γνώσεων για τη μετέπειτα επίδοση του νέου διαδόχου. Η θεωρητική επεξεργασία αυτής της διαδικασίας προετοιμασίας του διαδόχου έχει να προσφέρει σημαντικά ερεθίσματα σε σχέση με τις διαφορετικές κατηγορίες γνώσεων, εμπειριών, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που θα πρέπει να αποκτήσει ο νέος διάδοχος κατά το στάδιο της προετοιμασίας του. Η επιλογή και η εκπαίδευση του Διαδόχου όπως αποτυπώνεται στην αρθρογραφία αποτελεί το θέμα της ενότητας 1.5.

Ορισμένες μελέτες και έρευνες εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στους παράγοντες επιτυχίας της Μεταβίβασης -Διαδοχής, αξιοποιώντας συνήθως και τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών σε επιχειρήσεις με επιτυχημένες ή αντίθετα αποτυχημένες μεταβιβάσεις. Αυτοί οι παράγοντες που παρουσιάζονται στην ενότητα 1.6., υποδεικνύουν και τις καλές πρακτικές που μπορούν να υιοθετήσουν οι επιχειρηματίες ώστε να εξασφαλίσουν την επιτυχία μιας μελλοντικής Μεταβίβασης- Διαδοχής.

Βασικός είναι επίσης ο προβληματισμός των συγγραφέων και των ερευνητών του πεδίου αναφορικά με την αξιολόγηση της Μεταβίβασης-Διαδοχής. Από την επισκόπηση των άρθρων συμπεραίνεται ότι, η αποτελεσματικότητα -επιτυχία της Μεταβίβασης-Διαδοχής, δεν αξιολογείται πλέον αποκλειστικά από την οικονομική επίδοση της επιχείρησης υπό την ηγεσία του νέου διαδόχου, αλλά αφορά ποικίλους παράγοντες όπως η συνεχόμενη βιωσιμότητα και υγεία της επιχείρησης, η ποιότητα ζωής των μελών της επιχείρησης και η δυναμική των οικογενειακών σχέσεων.<sup>7</sup> Η θεματική της αξιολόγησης παρουσιάζεται στην τελευταία ενότητα (1.7).

## **1.2. Η οικογενειακή επιχείρηση**

---

<sup>7</sup> Βλ. Succession in Family Business: A Review of the Research. Wendy C. Handler

Η διαπραγμάτευση του ζητήματος της διαδοχής στην οικογενειακή επιχείρηση απαιτεί την εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου της «οικογενειακής επιχείρησης». Μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι υπάρχουν τρεις βασικές διαστάσεις που συνήθως εμπλέκονται στον ορισμό των οικογενειακών επιχειρήσεων, και αυτές είναι: Η ιδιοκτησία και η διοίκηση της επιχείρησης από την οικογένεια, η ενεργή εμπλοκή των μελών της οικογένειας στην επιχείρηση, και η διαδοχή των γενεών.

Ωστόσο, η μελέτη της σχετικής αρθρογραφίας, μας αποκαλύπτει ότι οι ερευνητές δεν συμφωνούν σε έναν κοινό ορισμό καθώς, άλλοι εστιάζουν στο βαθμό ιδιοκτησίας ή/και συμμετοχής στη διοίκηση της επιχείρησης από τα μέλη της οικογένειας, άλλοι προτείνουν ως μέτρο «οικογενειακότητας» το βαθμό της οικογενειακής εμπλοκής στην επιχείρησης, ενώ κάποιοι συγγραφείς, προτάσσουν ως βασικό κριτήριο την πιθανή μελλοντική διαδοχή.

Έτσι, ο Ward<sup>8</sup> για παράδειγμα, ορίζει την οικογενειακή επιχείρηση ως *μια επιχείρηση που ο έλεγχος και η διοίκηση της θα περάσει στην επόμενη γενιά.*

Αρκετοί συγγραφείς προτείνουν πιο συνθετικούς ορισμούς με στόχο να συμπεριλάβουν περισσότερα κριτήρια στον προσδιορισμό της οικογενειακής επιχείρησης. Από τους Rosenblatt, de Milk, Anderson και Johnson (1985)<sup>39</sup>, ως οικογενειακή, έχει οριστεί κάθε επιχείρηση στην οποία το μεγαλύτερο μερίδιο της ιδιοκτησίας και του ελέγχου ανήκει σε μια οικογένεια, ενώ ταυτόχρονα, δύο ή περισσότερα μέλη της οικογένειας εμπλέκονται άμεσα ή έχουν εμπλακεί στο παρελθόν με τη λειτουργία της επιχείρησης.

Συμφώνα με τη Handler<sup>40</sup>, μια βασική δυσκολία στον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης απορρέει από την ετερογένεια των επιχειρήσεων που καλείται να συμπεριλάβει ένας τέτοιος ορισμός. Καθώς το μέγεθος και ο τύπος των επιχειρήσεων ποικίλει δραστικά (οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να είναι ένα πολύ μικρό εμπορικό κατάστημα αλλά και ένας όμιλος), ως εκ τούτου, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που μπορεί να ορίζουν την «οικογενειακότητα» της επιχείρησης, παρουσιάζουν επίσης ποικιλομορφία. Συνεπώς, ένας τέτοιος ορισμός θα πρέπει να είναι αρκετά ευρύς και να επιτρέπει διαφορές βαθμού.<sup>41</sup>

Πέρα από το ζήτημα του λειτουργικού ορισμού, αυτό που ενδιαφέρει περισσότερο τους ερευνητές είναι η θεωρητική περιγραφή της οικογενειακής επιχείρησης, δηλαδή ο καθορισμός των ιδιαίτερων εκείνων χαρακτηριστικών που καθιστούν την οικογενειακή επιχείρηση ένα μοναδικό μόρφωμα. Είναι πλέον κοινός τόπος στην σχετική βιβλιογραφία ότι, ο ειδικός τύπος της οικογενειακής επιχείρησης προσδιορίζεται από την συνθήκη της αλληλοδιαπλοκής των οικογενειακών και

---

<sup>8</sup> Παρατίθεται στο Barry Ip., Jacobs G., (2006) "Business succession planning: a review of the evidence", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 13 Iss: 3 pp. 326 - 350

επαγγελματικών ρόλων που καλούνται να διαδραματίσουν τα μέλη της, καθώς η οικογενειακή επιχείρηση, αποτελεί πρωτίστως ένα μέσο για την εξασφάλιση της ευημερίας μιας οικογένειας, της αυτο-απασχόλησης και της ανεξαρτησίας των μελών της.

Η οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα σχέσεων που

39

Παρατίθεται στο Handler W., (1989) "Methodological Issues and Consideration in Studying Family Business", Family Business vol.II no3

40

ο.π

41

Αρκετά ευρύς μπορεί να θεωρηθεί ο ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ο οποίος παρατίθεται στο «European Commission - Final report of the expert group - Overview of family business - Relevant issues: Research networks, policy measures and existing studies». Ειδικότερα η Επιτροπή, ορίζει μια εταιρεία ανεξαρτήτως μεγέθους ως οικογενειακή επιχείρηση όταν:

1. Η πλειοψηφία των διαχειριστικών δικαιωμάτων (λήψη αποφάσεων) βρίσκεται στην κατοχή του φυσικού προσώπου /φυσικών προσώπων που ίδρυσε /ίδρυσαν της εταιρεία ή του προσώπου/προσώπων που απέκτησαν το μετοχικό κεφάλαιο, ή στην ιδιοκτησία των συζύγων, γονέων ή τέκνων αυτών 2. Η πλειονότητα των διαχειριστικών δικαιωμάτων είναι έμμεσα ή άμεσα

3. Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής εμπλέκεται και τυπικά στη διοίκηση της εταιρείας

4. Οι εισηγμένες εταιρείες ανταποκρίνονται στον ορισμό των οικογενειακών επιχειρήσεων στη περίπτωση που το άτομο που ίδρυσε ή απέκτησε το μετοχικό κεφάλαιο της εταιρείας ή η οικογένεια του ή οι απόγονοι του κατέχουν το 25% των διαχειριστικών δικαιωμάτων που απορρέουν από το μετοχικό τους κεφάλαιο.

αποτελείται από υποσυστήματα, δηλαδή την επιχείρηση ως μονάδα, την οικογένεια, αλλά και τα άτομα-μέλη που εμπλέκονται στη λειτουργία της. Κάθε υποσύστημα έχει τη δική του ταυτότητα και κουλτούρα, τους ειδικούς σκοπούς και στόχους του, αλλά και τον δικό του κύκλο-ζωής που συνδέεται με διαφορετικές ανάγκες και λειτουργίες. Ταυτόχρονα, κάθε υποσύστημα αποτελείται με τη σειρά από άλλα υποσυστήματα τα οποία παρότι βρίσκονται σε σχέση αλληλεξάρτησης με τα υπόλοιπα διατηρούν και μια σχετική αυτονομία (π.χ. το κάθε οικογενειακό μέλος με το δικό του σύστημα αξιών, πεποιθήσεων, αναγκών κτλ). Στο παρελθόν, έχουν προταθεί από μελετητές διαφορετικά μοντέλα που φιλοδοξούν να περιγράψουν αυτή την ιδιαίτερη δομή της οικογενειακής επιχείρησης, ενώ παράλληλα η οικογενειακή επιχείρηση έχει συνδεθεί θεωρητικά και εμπειρικά τόσο με πλεονεκτήματα όσο και με μειονεκτήματα αναφορικά με τη λειτουργία της ως οικονομικής μονάδας.

Παλαιότερες προσεγγίσεις στην ιδιαίτερη δομή της οικογενειακής επιχείρησης αναπαριστούσαν την αλληλοδιαπλοκή των υποσυστημάτων κυρίως με βάση τα διάφορα μοντέλα των αλληλεπικαλυπτόμενων κύκλων<sup>9</sup> που βασίζονται στην αντίληψη της αυτονομίας των συστημάτων της οικογένειας και της επιχείρησης. Ωστόσο, σύμφωνα με τους Timothy G. Habbershon, Mary Williams, MacMillan<sup>10</sup>, το

<sup>9</sup> Εδώ αναφερόμαστε στο μοντέλο των δύο κύκλων (Οικογένεια και Επιχείρηση), και στο μοντέλο των τριών κύκλων (Οικογένεια, διοίκηση, ιδιοκτησία), για περισσότερα βλ. Habbershon Timothy G, Mary Williams, Ian C. MacMillan. (2003) A unified systems perspective of family firm performance. Journal of Business Venturing 18 . 451-465

<sup>10</sup> ο.π

μειονέκτημα αυτών των προσεγγίσεων υπήρξε ότι παρουσίαζαν μια στατική και πολλές φορές στερεοτυπική εικόνα της περίπλοκης δομής της οικογενειακής επιχείρησης, με την οικογένεια από τη μια να θεωρείται ως ένα σύστημα με συναισθηματική κατά βάση λειτουργία, και την επιχείρηση από την άλλη ως ένα «task-orientated» σύστημα. Συνήθως αντικείμενο των μελετών με αυτό τον προσανατολισμό, είναι οι ενδεχόμενες συγκρούσεις, παραδοξότητες και δυσλειτουργίες που προκύπτουν από την εμπλοκή του οικογενειακού συστήματος στην λειτουργία της επιχείρησης, καθώς και οι πρακτικές διαχείρισης των θεωρούμενων ως αντιφατικών αναγκών και σκοπών των δύο συστημάτων.

Είναι πράγματι αλήθεια ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν να διαχειριστούν πολλές φορές ανταγωνιστικές απαιτήσεις όπως η εξισορρόπηση της επιθυμίας για ασφάλεια που είναι εγγενής στο οικογενειακό σύστημα και της ανάγκης για αλλαγή μέσα στην επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα αυτών, σίγουρα το πλαίσιο των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν είναι ούτε ξεκάθαρα οικογενειακό, ούτε ξεκάθαρα επιχειρηματικό. Σύμφωνα με τη συστημική προσέγγιση που προτείνεται από τους Habbershon, Mary Williams, MacMillan<sup>11</sup>, η οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί ένα μετα-σύστημα, που ενώ απαρτίζεται από υποσυστήματα, η ίδια τελικά συγκροτεί ένα όλον. Ως ενιαίο σύστημα, η οικογενειακή επιχείρηση, θα πρέπει να έχει τις δικές τις μοναδικές λειτουργίες, και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που δεν ανήκουν σε κανένα από τα μεμονωμένα υποσυστήματα που την απαρτίζουν. Η συνεργασία των υποσυστημάτων (οικογένεια, επιχείρηση, άτομα), δημιουργεί προστιθέμενη αξία στην οικογενειακή επιχείρηση. Με βάση αυτή τη θεωρητική προσέγγιση, τα γεγονότα που λαμβάνουν χώρα στο κάθε υποσύστημα μπορούν να αποτελέσουν τόσο αιτίες όσο και αποτελέσματα για τα υπόλοιπα υποσυστήματα. Όλα τα υποσυστήματα συνδέονται με κάθε ένα άλλο ξεχωριστά με αμφίδρομες ροές.

Έτσι, η οικογενειακή επιχείρηση ως ειδικός τύπος επιχείρησης χαρακτηρίζεται από τους ιδιαίτερους πόρους (resources), και τις ικανότητες (capabilities), που έχει αναπτύξει ως αποτέλεσμα αυτής της ειδικής δομής. Με τον όρο «familiness», οι Habbershon, Mary Williams, MacMillan<sup>12</sup> περιγράφουν ακριβώς αυτές τις μοναδικές, ιδιοσυγκρασιακές, συνεργατικές ικανότητες και πόρους, που προέκυψαν ως αποτέλεσμα της εμπλοκής της οικογένειας στην επιχείρηση.

Πρακτικά, αυτή η θεωρητική προσέγγιση, αποσκοπεί να συμβάλλει στην αποτελεσματική χάραξη στρατηγικής για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες και παροτρύνονται, να επενδύσουν παραπάνω σε αυτήν την

---

<sup>11</sup> ο.π

<sup>12</sup> ο.π



«ιδιομορφία» τους, που θα αποτελέσει το συγκριτικό τους πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Ο René van Wyk<sup>13</sup>, υποστηρίζει και αυτός ότι η “οικογενειακότητα” αυτών των επιχειρήσεων μπορεί να αποτελέσει συγκριτικό πλεονέκτημα, στις περιπτώσεις που η συνεργασία μεταξύ των υποσυστημάτων μεγιστοποιείται και παράγει θετικά αποτελέσματα. Ωστόσο, αναφέρει ότι θα ήταν παραπλανητικό να θεωρούμε την “οικογενειακότητα” ως μια a priori θετική συνθήκη για τη λειτουργία της επιχείρησης.

Έτσι στα πλεονεκτήματα που σχετίζονται με τον οικογενειακό χαρακτήρα των επιχειρήσεων μπορούμε να συμπεριλάβουμε σύμφωνα με τον René van Wyk<sup>47</sup>, τα εξής: την κληρονομιά του ιδρυτή, την εξατομικευμένη φιλοσοφία, την κουλτούρα και τις αξίες, το επιχειρηματικό πνεύμα, τη φήμη, το χαμηλό κόστος, τη συγγένεια, την πίστη των εργαζομένων, την προσαρμοστικότητα και την κοινωνική συνείδηση.

Πιο αναλυτικά, η αφοσίωση των μελών και των διαδόχων της οικογενειακής επιχείρησης, στις βασικές αρχές και τη στρατηγική που οραματίστηκε ο ιδρυτής, προσδίδει στην επιχείρηση ένα σταθερό καθοδηγητικό πλαίσιο. Ταυτόχρονα, η κάθε οικογενειακή επιχείρηση διαθέτει μια φιλοσοφία που έχει διαμορφωθεί με τις ιδιαίτερες αξίες και τα ήθη της. Ο εμποτισμός της επιχείρησης με την οικογενειακή κουλτούρα και τις αξίες, έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την επικράτηση ενός περισσότερο ανθρωποκεντρικού και λιγότερο γραφειοκρατικού προσανατολισμού στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Οι υφιστάμενοι οικογενειακοί δεσμοί ενισχύουν την αφοσίωση και τη δέσμευση στον κοινό σκοπό. Αυτή η συνθήκη ενδέχεται να επηρεάζει θετικά και τα μη οικογενειακά μέλη της επιχείρησης, αφού συνήθως, οι όποιοι εργαζόμενοι εκτός οικογένειας με τα χρόνια συμμετέχουν και οι ίδιοι στο “οικογενειακό κλίμα” και αποκτούν ισχυρή ταύτιση με την επιχείρηση<sup>14</sup>. Έτσι, η «οικογενειακότητα» της επιχείρησης θεωρείται από μόνη της ως παράγοντας που δημιουργεί αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση.

Ως βασικό χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων αναφέρεται επίσης στην αρθρογραφία ο εκτεταμένος χρονικός ορίζοντας της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Ειδικότερα, ορισμένοι συγγραφείς θεωρούν διακριτικό γνώρισμα των οικογενειακών επιχειρήσεων την ύπαρξη οράματος για την ανάπτυξη της επιχείρησης ώστε αυτή να είναι σε θέση να εξασφαλίσει και στις επόμενες γενιές ένα επιθυμητό μέλλον.<sup>15</sup> Αυτός

---

<sup>13</sup> Wyk R., (2012) “Constrictive vs distinctive familiness and the culturing of familiness capital”, African Journal of Business Management Vol.6 p. 9892-9900, [www.academicjournals.org/AJBM](http://www.academicjournals.org/AJBM) 47 ο.π

<sup>14</sup> βλ. The dynamics of family controlled firms: The Good and the Bad news

<sup>15</sup> Chua J., Chrisman J., Sharma P., (1999) “Defining the Family Business by Behaviour”, Baylor University.

ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός έχει ως αποτέλεσμα οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων να επιδεικνύουν μεγάλη αφοσίωση στην εργασία τους, να είναι περισσότερο διατεθειμένοι να «θυσιάσουν» για την επιχείρηση, προκειμένου να εξασφαλίσουν μια μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα. Ο René van Wyk<sup>16</sup> αναφέρει επίσης ότι, πολλοί είναι οι ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων που έχουν διακριθεί για το επιχειρηματικό πνεύμα τους. Ωστόσο, σε σύγκριση με τις μη-οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρείται ότι οι πρώτες λειτουργούν πιο προσεκτικά ως προς την ανάληψη ρίσκων και χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη συστολή στις νέες επενδύσεις και ως εκ τούτου συνήθως η προώθηση εκ μέρους τους καινοτομιών είναι επιτυχημένη.

Στα πολύ δυνατά σημεία των οικογενειακών επιχειρήσεων συμπεριλαμβάνεται η προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών και η μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης με τις ομάδες των stakeholder. Όλα αυτά έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας ισχυρής φήμης της οικογενειακής επιχείρησης που λειτουργεί ως συγκριτικό πλεονέκτημα.

Επιπλέον, έχει διαπιστωθεί η μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων στις οικονομικές συνθήκες του περιβάλλοντος. Φαίνεται ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σε θέση να αξιοποιούν στο μέγιστο τους πόρους τους και να αποδεικνύονται σε μεγαλύτερο ποσοστό βιώσιμες ακόμα και σε συνθήκες οικονομικής κρίσης.

Ωστόσο, η «οικογενειακότητα» αυτών των επιχειρήσεων δε αξιοποιείται πάντα προς μια θετική κατεύθυνση. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις λόγω της ιδιαίτερης δομής τους συνδέονται με ειδικά μειονεκτήματα που μπορεί να αποβούν μοιραία για την επίδοση της επιχείρησης.

Οι συναισθηματικοί δεσμοί των μελών της οικογένειας μπορούν να αποδειχτούν είτε πλεονέκτημα, όταν βασίζονται στην εμπιστοσύνη, στον σεβασμό και την καλή επικοινωνία, είτε και μειονέκτημα όταν οι σχέσεις των μελών είναι συγκρουσιακές. Το κάθε μέλος της οικογένειας, αποτελεί μια ξεχωριστή οντότητα με δικές του ανάγκες, επιθυμίες, αξίες, αλλά και συμφέροντα, με αποτέλεσμα να ανακύπτουν συγκρούσεις που μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση ακόμα και στην χρεοκοπία<sup>17</sup>.

Επιπλέον, η αντίσταση στην αλλαγή, η κατάχρηση εξουσιών, η έλλειψη διαφάνειας στις διαδικασίες διοίκησης, και η προνομιακή μεταχείριση των μελών της οικογένειας

---

<sup>16</sup> Wyk R., (2012) "Constrictive vs distinctive familiness and the culturing of familiness capital", African Journal of Business Management Vol.6 p. 9892-9900, [www.academicjournals.org/AJBM](http://www.academicjournals.org/AJBM)

<sup>17</sup> Βλ. Ceja L., Tàpies J., (2001) "A Model of Psychological Ownership in Next-Generation Members of Family-Owned Firms: A Qualitative Study" IESE Business School Working Paper: 929. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1928639> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1928639>

έναντι των υπολοίπων εργαζομένων, είναι ορισμένα από τα αρνητικά που έχουν συνδεθεί με την δομή της οικογενειακής επιχείρησης.

Συνεπώς, τα αποτελέσματα της δυναμικής αλληλεξάρτησης των διαφορετικών υποσυστημάτων που εμπλέκονται στην οικογενειακή επιχείρηση δεν είναι πάντα αναμενόμενα. Μπορεί να προκύψουν πολλά και διαφορετικά σχήματα συνύπαρξης, συνεργασίας ή σύγκρουσης<sup>18</sup>, τα οποία προσδίνουν την ιδιαίτερη φυσιογνωμία κάθε οικογενειακής επιχείρησης, παρά τις παρατηρούμενες ομοιότητες στην λειτουργία των εν λόγω επιχειρήσεων.

Το ζήτημα της Διαδοχής είναι ένα από τα σοβαρότερα θέματα που σχετίζεται με τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Για όλες τις επιχειρήσεις οικογενειακού τύπου, υπάρχει εκείνο το καίριο σημείο στο κύκλο ζωής της επιχείρησης που ο ιδρυτής πρέπει να αποσυρθεί και να μεταβιβάσει την ηγεσία στην επόμενη γενιά. Όπως ήδη αναφέρθηκε η διαδοχή θεωρείται τόσο σημαντική στην λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης που πολλοί είναι αυτοί που θεωρούν αυτή τη διαδικασία προϋπόθεση για να χαρακτηρίσουμε μια επιχείρηση ως οικογενειακή.

Η σπουδαιότητα της σχέσης της οικογενειακής επιχείρησης με τη διαδοχή, αντανακλάται στη κεντρική σημασία που έχει αποκτήσει τις τελευταίες δεκαετίες το ζήτημα της διαδοχής στις μελέτες και τις έρευνες που αφορούν τη λειτουργία των οικογενειακών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με την Handler<sup>19</sup>, ενώ η πρώιμη ενασχόληση της ακαδημαϊκής κοινότητας με το ζήτημα των οικογενειακών επιχειρήσεων (1960-1980), περιοριζόταν στη θεματική της αλληλοδιαπλοκής της επιχείρησης με την οικογένεια, μέσα στη δεκαετία του 1980 ήρθαν στο φως της δημοσιότητας σημαντικές μελέτες που διεύρυναν το εύρος των ενδιαφερόντων αναφορικά με την οικογενειακή επιχείρηση, αναδεικνύοντας εκτός των άλλων, τη ζήτηση της διαδοχής ως κεντρική προβληματική στην μελέτη της οικογενειακής επιχείρησης.

Από τη μελέτη της αρθρογραφίας, συμπεραίνουμε ότι πολλά από τα στοιχεία της επιχειρηματικής συμπεριφοράς που επηρεάζουν καταλυτικά την επίδοση μιας επιχείρησης, δεν μπορούν να γίνουν κατανοητά στην οικογενειακή επιχείρηση, χωρίς να λάβουμε υπόψη την αλληλεπίδραση της επιχείρησης με το οικογενειακό σύστημα. Ιδιαίτερα στην περίπτωση των διαδικασιών και των πρακτικών που συνδέονται με τη Μεταβίβαση- Διαδοχή, η ειδική μορφή της οικογενειακής επιχείρησης είναι καταλυτική, με αποτέλεσμα όπως θα δούμε και στη συνέχεια να διαπιστώνονται πολύ σημαντικές διαφοροποιήσεις ανάμεσα σε οικογενειακές και μη επιχειρήσεις αναφορικά με τα ζητήματα της μεταβίβασης-διαδοχής.

<sup>18</sup> Morris M., Roy W., Deon Nel, (1996) "Factors influencing family business succession", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol. 2 Iss: 3 pp. 68 - 81.

<sup>19</sup> Handler W., (1989) "Methodological Issues and Consideration in Studying Family Business", Family Business vol.II no3

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τις θεωρητικές προσεγγίσεις αλλά και τις εμπειρικές μελέτες σχετικά με τη Μεταβίβαση- Διαδοχή, οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαφοροποιούνται ριζικά σε όλες τις σχετικές θεματικές, δηλαδή, στα ζητήματα του προγραμματισμού της διαδοχής, στην επιλογή και εκπαίδευση των διαδόχων, αλλά και στην μετά τη διαδοχή λειτουργία και αξιολόγηση της επιχείρησης

### 1.3. Η διαδικασία της διαδοχής

Η διαδικασία της διαδοχής, λόγω της αβέβαιης έκβασης της, θεωρείται από πολλούς ιδιοκτήτες, εργαζόμενους ή άλλους ενδιαφερόμενους, ως ένα στάδιο «αποδιοργανωτικό» σε σχέση με τη κανονική ζωή της επιχείρησης. Αντιθέτως, επισημαίνεται από τους ειδικούς ότι, ειδικά στις οικογενειακές επιχειρήσεις, **θα πρέπει να δούμε την «κρίση διαδοχής» ως την κανονική κατάσταση των πραγμάτων που δεν τελειώνει ποτέ στην πραγματικότητα**<sup>20</sup>.

Οι σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις επισημαίνουν τη δυναμική διάσταση της διαδικασίας της Διαδοχής, που δεν θεωρείται πλέον **ένα μεμονωμένο γεγονός, αλλά μια μακροχρόνια και μεταβατική διαδικασία**. Στην αρθρογραφία προτείνονται διάφορα μοντέλα σχηματικής αναπαράστασης της διαδοχής που συνήθως περιγράφουν χρονικές αλληλουχίες κάποιων βασικών σταδίων ή φάσεων. Τα στάδια που προτείνονται από τους μελετητές διαφοροποιούνται ως προς το περιεχόμενο, την έκταση και την περιπλοκότητα τους. **Ωστόσο, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι όλες οι προσεγγίσεις συγκλίνουν στην αντίληψη ότι η διαδοχή αποτελεί μια διαδικασία που εξελίσσεται σταδιακά, ενώ οι αποφάσεις και οι ενέργειες που πραγματοποιούνται από τα εμπλεκόμενα μέρη σε κάθε στάδιο επηρεάζουν την μελλοντική εξέλιξη και έκβαση της διαδικασίας**.

Μεταξύ των μοντέλων που έχουν προταθεί αξίζει να αναφερθούν κάποια που επηρέασαν περισσότερο τη διεθνή συζήτηση αναφορικά με τη διαδικασία της διαδοχής.

- 🕒 **Το μοντέλο των 7 σταδίων των Longenecker & Schoen (1978)**<sup>21</sup> που κατηγοριοποιεί τη διαδικασία της διαδοχής στο πλαίσιο της οικογενειακής επιχείρησης. Το μοντέλο των Longenecker & Schoen ορίζει ως πρώτο στάδιο της διαδοχής το διάστημα πριν την είσοδο του διαδόχου στην επιχείρηση. Σε αυτό το στάδιο ο διάδοχος μέσα από την οικογένεια αρχίζει να κατανοεί την ύπαρξη

<sup>20</sup> Παρατίθεται στο Varamäki E., Pihkala T., and Routamaa V., *‘The stages of transferring knowledge in small family business successions’*.

<sup>21</sup> Παρατίθεται στο Hung-Jung Chang and Szu-Ju Lin (2011) *‘A study on the succession model of family business’*, Australian Journal of Business and Management Research Vol.1 No.7 [62-71].

της οικογενειακής επιχείρησης. Στα επόμενα στάδια, ο διάδοχος έρχεται σε επαφή με την επιχειρηματική «γλώσσα», και με τις ενδιαφερόμενες ομάδες (2<sup>ο</sup> Στάδιο), αρχίζει να απασχολείται στην επιχείρηση με μερική απασχόληση ή ξεκινάει εργασία σε άλλη επιχείρηση, ενώ στη συνέχεια αποκτά σχέση αποκλειστικής απασχόλησης μέσα στην επιχείρηση (3<sup>ο</sup> Στάδιο & 4<sup>ο</sup> Στάδιο). Στη συνέχεια ο διάδοχος, σύμφωνα με αυτό το μοντέλο περιγραφής, εμπλέκεται σταδιακά στη διοίκηση, μέχρι και το τελευταίο στάδιο της Επίσημης Διαδοχής (7<sup>ο</sup> Στάδιο), όπου πλέον γίνεται ο πραγματικός ηγέτης της επιχείρησης και είναι σε θέση να την διοικεί κατά αποκλειστικότητα.

- 🕒 Οι **Churchill & Hatten (1987)**, με το δικό τους μοντέλο διαδοχής, χώρισαν την διαδικασία διαδοχής στην οικογενειακή επιχείρηση σε 4 διαφορετικά στάδια τα οποία συνδέονται με τους κύκλους ζωής του πατέρα και του γιού που τον διαδέχεται. Το πρώτο στάδιο που ονόμασαν ως **Owner's management stage**, περιλαμβάνει την ίδρυση της επιχείρησης από τον ιδρυτή της και το διάστημα κατά το οποίο ο ιδρυτής είναι το μοναδικό πρόσωπο που σχετίζεται με την διοίκηση και λειτουργία της. Το δεύτερο στάδιο που περιγράφουν ως **Children incubation and development stage**, περιλαμβάνει το διάστημα όπου οι απόγονοι μαθαίνουν συνεχώς πράγματα σχετικά με τη διαχείριση της επιχείρησης και αρχίζουν να απασχολούνται μερικώς ή κατά τη διάρκεια των σχολικών διακοπών. Ως τρίτο στάδιο, οι Churchill & Hatten, ορίζουν το διάστημα της συνεργασίας πατέρα και γιού (**Father and son partnership stage**), κατά το οποίο ο διάδοχος έχει ήδη αποκτήσει σημαντικές ικανότητες και γνώσεις, έχει αναλάβει διαχειριστικές ευθύνες και συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων. Το τελευταίο στάδιο (**Power transfer stage**), ξεκινάει με την ύστερη φάση του σταδίου της συνεργασίας. Αναλυτικότερα η έναρξη των διαδικασιών συνταξιοδότησης και η σταδιακή συρρίκνωση του ρόλου που διαδραματίζει ο πατέρας στην επιχείρηση σηματοδοτούν την αρχή της διαδικασίας μεταβίβασης της εξουσίας. Παράλληλα σε αυτό το στάδιο πραγματοποιείται και η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας.
- 🕒 **Το μοντέλο του Thieanphut<sup>22</sup>** για τις οικογενειακές κεφαλαιουχικές εταιρείες απαρτίζεται από 3 φάσεις (Πριν την είσοδο του διαδόχου στην επιχείρηση, η είσοδος στην επιχειρηματική διαδοχή, η μεταβίβαση της ηγεσίας) και παρουσιάζεται εδώ συνοπτικά. **Στην πρώτη φάση** ένα τέκνο του ιδιοκτήτη εξοικειώνεται με την οικογενειακή επιχείρηση. Μια άτυπη “μύηση” γίνεται ήδη μέσα στο πλαίσιο της οικογένειας ακόμα και από την παιδική ηλικία. Συνήθως αρχίζει και εργάζεται ως ημιαπασχολούμενος π.χ. στην παραγωγική μονάδα ή

---

<sup>22</sup> Παρατίθεται στο Research on Succession Influencing factors in the family business. Hangzhoo Diah

στην αποθήκη. Ο διάδοχος αρχίζει να αντιλαμβάνεται τη φύση της δουλειάς, μαθαίνει για προηγούμενα λάθη και αδυναμίες, έχει την ευκαιρία να συσχετιστεί με το κατώτερο προσωπικό της επιχείρησης και να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης και αποδοχής. **Στη δεύτερη φάση**, ο διάδοχος αρχίζει να εργάζεται με πλήρη απασχόληση σε στελεχικό επίπεδο. Σε αυτή τη φάση αποκτά περισσότερες ευθύνες και εμπειρία. **Η τρίτη φάση** ξεκινάει με την πρώτη περίοδο της προεδρίας του διαδόχου, ο οποίος ακόμα επιβλέπεται από τον γονέα του ή έναν από τους ιδρυτές της εταιρείας (αυτή η περίοδος συνήθως διαρκεί 2-3 χρόνια). Στη συνέχεια, η διαδοχή ολοκληρώνεται και ο διάδοχος εργάζεται πλέον αποκλειστικά ως ο πρόεδρος της εταιρείας.

- ⌚ **Η Stavrou (1998)**<sup>23</sup>, επίσης περιγράφει τη διαδικασία της διαγενεακής μετάβασης σε τρία επίπεδα (Pre-entry level, entry level, Succession). Σε αυτό το συνεχές, σύμφωνα με τη Stavrou διαμεσολαβεί συνήθως μεταξύ του πρώτου και του δεύτερου σταδίου η διαδικασία της απόφασης του διαδόχου να ακολουθήσει αυτή την πορεία. Η διαδικασία της απόφασης, είναι συχνά πολύπλοκη και επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες που σύμφωνα με την Stavrou μπορούν να χωριστούν σε προσωπικούς, επιχειρησιακούς, οικογενειακούς, και παράγοντες που σχετίζονται με την λειτουργία της αγοράς. Αναλυτικότερα, η Stavrou επικεντρώνεται ιδιαίτερα στο θέμα της εμπλοκής των διαδόχων στη διαδικασία και αναφέρει ότι η απόφαση των απογόνων να αναλάβουν ενδέχεται να συνδέεται με τις προσωπικές ανάγκες, τους στόχους αλλά και τις δεξιότητες του απογόνου, με συμπεριφορές που απορρέουν από τη συμμετοχή στη δυναμική της οικογένειας, τις οικογενειακές αξίες και τους προσανατολισμούς. Ταυτόχρονα, παράγοντες που σχετίζονται με την ετοιμότητα της ίδιας της επιχείρησης για τη μετάβαση σε μια διαδικασία διαδοχής, αλλά και παράμετροι σχετικοί με την αγορά εργασίας όπως η ύπαρξη ευκαιριών απασχόλησης, αναφέρονται από την Stavrou ως ζητήματα που επιδρούν στην απόφαση των απογόνων να αναλάβουν την οικογενειακή επιχείρηση.

Παρά τις επιμέρους διαφοροποιήσεις τους, τα μοντέλα αναπαράστασης της διαδικασίας διαδοχής, διαπιστώνουμε ότι συμφωνούν σε μια αδρή χρονική κατάτμηση της διαδικασίας σε τρεις βασικές περιόδους. Παρότι κάθε μοντέλο περιγράφει περισσότερο ή λιγότερο αναλυτικά αυτές τις περιόδους χωρίζοντας τις σε επιμέρους στάδια ή φάσεις, η βασική κατάτμηση που προκύπτει είναι η εξής: 1. Η περίοδος πριν την είσοδο στη διαδικασία προετοιμασίας του διαδόχου, 2. Η περίοδος που αρχίζει και

<sup>23</sup> Παρατίθεται στο Stavrou E., (2009) "A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm"

επίσημα η διαδοχή, και περιλαμβάνει την προετοιμασία του διαδόχου μέχρι την μεταβίβαση.<sup>3</sup> Η περίοδος μετά την ανάληψη της διοίκησης από τον νέο ιδιοκτήτη.

Παρότι αυτά τα μοντέλα είναι θεωρητικά, και στη πράξη πολλές φορές οι καταστάσεις διαφοροποιούνται, αυτό που έχει σημασία αλλά και πρακτική εφαρμογή για τους ίδιους τους επιχειρηματίες είναι να γίνει κατανοητή η διαδοχή ως μια σταδιακή και μακροχρόνια διαδικασία που απαιτεί οργάνωση και προγραμματισμό ώστε να εξασφαλιστεί η επιτυχής έκβαση της.

Πέρα από τα μοντέλα των σταδίων, μια ενδιαφέρουσα και χρήσιμη προσέγγιση στη διαδικασία διαδοχής προτείνει η Handler<sup>24</sup>, που περιγράφει αυτή τη διαδικασία ως μια σταδιακή και αμοιβαία προσαρμογή ρόλων. Σύμφωνα με το μοντέλο της Handler, ο προκάτοχος που ξεκινάει την επιχειρηματική δράση συνήθως ενστερνιζόμενος τον ρόλο του αυτοαποσπασμένου (Sole operator), περνάει εξελικτικά σε ποικίλους διαφορετικούς ρόλους (monarch, overseer/ delegator), ώστε τελικά να καταλήξει στο ρόλο του συμβούλου (consultant). Παράλληλα, ο διάδοχος, προερχόμενος από μια κατάσταση χωρίς ρόλο, μεταβαίνει αρχικά στο ρόλο του βοηθού, μετά του manager και στο τέλος αυτής της διαδικασίας καλείται να αναλάβει το ρόλο του ηγέτη. Αυτό που είναι σημαντικό να τονιστεί είναι ότι, η διαδικασία σταδιακής προσαρμογής των ρόλων εξαρτάται από την αμοιβαιότητα. Η πρόοδος ή αντίθετα η άρνηση του κάθε εμπλεκόμενου να μετατοπιστεί στον επόμενο ρόλο, επιδρά ανάλογα στον άλλον, αφού οι ρόλοι είναι άμεσα συνυφασμένοι και αλληλοεξαρτώμενοι.

Στην αρθρογραφία, εκτός των περιγραφικών μοντέλων, συναντάμε και πρακτικές κατευθύνσεις –συμβουλές προς τους επιχειρηματίες με σκοπό να εξασφαλιστεί η επιτυχής έκβαση της διαδικασίας διαδοχής. Οι πρακτικές κατευθύνσεις που προτείνονται μπορούν και αυτές να ταξινομηθούν βάσει της περιόδου αναφοράς με βάση την παραπάνω κατηγοριοποίηση.

Αναλυτικότερα σε ότι αφορά την πρώτη περίοδο (πριν την είσοδο στη διαδικασία της διαδοχής), η διάσταση που προσελκύει το ενδιαφέρον των σχετικών ερευνών και μελετών είναι ο Προγραμματισμός και το Σχέδιο διαδοχής. Σχετικά με τη δεύτερη περίοδο, το ενδιαφέρον εστιάζεται κυρίως στη διαδικασία προετοιμασίας και εκπαίδευσης του διαδόχου, ενώ για την τρίτη χρονική περίοδο, οι πρακτικές κατευθύνσεις επικεντρώνονται κυρίως στα κριτήρια αξιολόγησης της μετά μεταβίβασης κατάστασης στην επιχείρηση αλλά και στην εμπλοκή του μεταβιβάζοντος το πρώτο διάστημα της νέας ηγεσίας.

---

<sup>24</sup> Succession in Family Business: A Review of the Research. Wendy C. Handler

#### 1.4. Ο προγραμματισμός και το σχέδιο διαδοχής

Ο προγραμματισμός της διαδοχής σημαίνει τη διαδικασία που κρίνεται απαραίτητη “για την εξασφάλιση της οικογενειακής αρμονίας και της συνέχειας μιας επιχείρησης στην επόμενη γενιά. Αυτή η προετοιμασία οφείλει να γίνεται αντιληπτή με όρους μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης και της οικογένειας”<sup>25</sup>.

Η περιπλοκότητα, και οι συναισθηματικές προεκτάσεις της διαδικασίας της μεταβίβασης-διαδοχής, αποτρέπουν πολλούς επιχειρηματίες από τον έγκαιρο προγραμματισμό. Ειδικά στις οικογενειακές επιχειρήσεις, ο προγραμματισμός της διαδοχής έχει λεχθεί ότι φέρνει αντιμέτωπα τα μέλη της οικογένειας με ευρύτερα ερωτήματα για τη ζωή, συνεπώς το συναισθηματικό και διανοητικό άγχος σε αυτές τις περιπτώσεις είναι αυξημένο<sup>26</sup>.

Σύμφωνα με εμπειρικά δεδομένα από έρευνα πεδίου σε ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις, η πλειονότητα των ιδιοκτητών αυτών των επιχειρήσεων και στην Ελλάδα, δεν δίνουν την πρέπουσα σημασία στο ζήτημα της διαδοχής, με αποτέλεσμα η επιβίωση της επιχείρησής τους να απειλείται κατά την περίοδο της ιδιαίτερης αυτής φάσης.<sup>27</sup> Αυτό το εύρημα είναι σημαντικό, ειδικά λαμβάνοντας υπόψη ότι, η ύπαρξη της οικογένειας αποτελεί για τον ιδιοκτήτη ένας φυσικό κίνητρο για να προγραμματίσει τη διαδοχή του, και ως εκ τούτου οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι πιθανότερο να μεριμνήσουν έγκαιρα για τα προαναφερθέντα ζητήματα. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι, παρά την μεγαλύτερη σημασία που έχει η επιχειρηματική στρατηγική για τις μεγάλες εταιρείες, δεν είναι λίγες και οι ανώνυμες πολυεθνικές εταιρείες που δεν έχουν καταρτίσει (ή έχουν ελλιπές) σχέδιο διαδοχής.<sup>28</sup>

Ο προγραμματισμός της διαδοχής θεωρείται για κάθε περίπτωση μια μοναδική διαδικασία. Ως εκ τούτου, δεν υπάρχει ένας χρυσός κανόνας που να μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, υπάρχουν κάποιες γενικές κατευθύνσεις που στόχο έχουν να “**ευαισθητοποιήσουν**” και να “**κινητοποιήσουν**” τους επιχειρηματίες σε σχέση με τις διαστάσεις που συνθέτουν το “**πρόβλημα**” της μεταβίβασης-διαδοχής, ώστε να είναι σε θέση οι ίδιοι να διαμορφώσουν τις προϋποθέσεις, και να υιοθετήσουν τις πρακτικές που θα τους εξασφαλίσουν μια επιτυχής μεταβίβαση.

<sup>25</sup> Lansberg, 1988, παρατίθεται στο “Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. Isabelle Le Breton-Miller, Danny Miller, Lloyd P. Steier

<sup>26</sup> Fox et al, 1996, παρατίθεται στο D. Stavroulakis, S. Goutsos, E. Bitsani. Succession in Greek family business: A field study. Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας (σελ. 75-91)

<sup>27</sup> Stavroulakis, S. Goutsos, E. Bitsani. Succession in Greek Family Business: a Field Study. Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας (σελ. 75-91)

<sup>28</sup> Business succession planning: a review of evidence. Barry Ip. Gabriel Jacobs



Ένας γενικός λοιπόν κανόνας που συναντάμε στη σχετική βιβλιογραφία είναι η **έγκαιρη έναρξη της φάσης του προγραμματισμού της διαδοχής** (πριν την είσοδο στη διαδικασία της διαδοχής). Αυτή η φάση θα πρέπει να ξεκινήσει αρκετά νωρίς για τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Ο επιχειρηματίας, που αρχίζει να συνειδητοποιεί την αναγκαιότητα να προγραμματίσει και να διαμορφώσει τις συνθήκες για την επιβίωση και την εξέλιξη της επιχείρησης μετά την δική του συνταξιοδότηση, θα πρέπει όσο είναι ακόμα ενεργός να μεριμνήσει ώστε να εξασφαλιστούν οι προϋποθέσεις και να προσδιοριστούν οι απαραίτητες ενέργειες για την μελλοντική διαδοχή. Στις πρακτικές οδηγίες που παραθέτουν οι συγγραφείς των σχετικών άρθρων, συνήθως αναφέρεται ως ηλικιακό όριο για την έναρξη αυτού του σταδίου το 50<sup>ο</sup> έτος του ιδιοκτήτη<sup>29</sup>. Βέβαια, πρέπει να σημειωθεί ότι τέτοιες οδηγίες έχουν μόνο ενδεικτική χρησιμότητα καθώς ο χρονικός προγραμματισμός εξαρτάται τόσο από το προσωπικό και κοινωνικό πλαίσιο του ιδιοκτήτη της επιχείρησης, όσο και από το θεσμικό πλαίσιο του κράτους στο οποίο δραστηριοποιείται, που καθορίζει διαστάσεις όπως η περιπλοκότητα της διαδικασίας και το ηλικιακό όριο συνταξιοδότησης.

**Βασικό σημείο σύγκλισης των διαφόρων προσεγγίσεων και των πρακτικών οδηγιών στο θέμα της διαδοχής, είναι η αναγκαιότητα κατάρτισης ενός σχεδίου διαδοχής** που θα περιλαμβάνει τον αναλυτικό προγραμματισμό της διαδικασίας. Στην πραγματικότητα η ίδια η έννοια της διαδοχής, όπως αποτυπώνεται στις θεωρητικές προσεγγίσεις, συνδέεται άμεσα με την κατάρτιση ενός τέτοιου σχεδιασμού.

Η γραπτή αποτύπωση του σχεδίου διαδοχής και ο καθορισμός ενός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος για την υλοποίηση του, αποτελεί μια “δημόσια” δέσμευση για τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης και τους άλλους ενδιαφερόμενους, που λέγεται ότι μειώνει τις πιθανότητες να υπάρξει μια κατάσταση σύγχυσης ή να σημειωθούν σημαντικές καθυστερήσεις στη διαδικασία.<sup>30</sup>

Το σχέδιο διαδοχής θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό αφού υποστηρίζεται ότι μπορεί να βοηθήσει τον επιχειρηματία να μειώσει την αβεβαιότητα σχετικά με την έκβαση της διαδικασίας, ενώ η έγκαιρη κοινοποίηση του σχεδίου διαδοχής στους υπόλοιπους ενδιαφερόμενους, θεωρείται ότι μειώνει την αναποφασιστικότητα και την ανασφάλεια.<sup>31</sup> Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι το σχέδιο διαδοχής πρέπει να είναι δυναμικό, δηλαδή να αναθεωρείται και να αναπροσαρμόζεται στα νέα δεδομένα που μπορεί να προκύψουν καθ’ όλη την πορεία της διαδικασίας διαδοχής<sup>32</sup>.

<sup>29</sup> Stavroulakis, S. Goutsos, E. Bitsani. Succession in Greek Family Business: a Field Study. Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας (σελ. 75-91)

<sup>30</sup> Βλ. Family business management perspectives, Succession. Institute for Family Business.

<sup>31</sup> Βλ. Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. Isabelle Le Breton-Miller, Danny Miller, Lloyd P. Steier

<sup>32</sup> Succession in Small and Family Businesses. Tamara Checkley (598 Management Report): Prepared for the Canadian Association of Family Enterprises (CAFE) Vancouver Island Chapter (CAFE VI)

**Η ύπαρξη σχεδίου διαδοχής θεωρείται βασικός παράγοντας επιτυχίας μιας μεταβίβασης. Αναλυτικότερα, στις περισσότερες σχετικές μελέτες, 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<sup>33</sup>.**

Έχει διαπιστωθεί σε εμπειρικές μελέτες<sup>68</sup> ότι από την παλαιότερη γενιά δεν σημειώνεται ιδιαίτερο ενδιαφέρον σχετικά με το ποιος τελικά θα την διαδεχτεί και θα συμβάλλει στη συνέχεια της επιχείρησης στο χρόνο. Κάτι τέτοιο, έχει ως αποτέλεσμα π.χ. στη περίπτωση κάποιου αιφνίδιου γεγονότος, η νέα γενιά να βρίσκεται απροετοίμαστη να αναλάβει και να αντιμετωπίζει πολλές μακροχρόνιες δυσκολίες για την εξέλιξη της επιχείρησης. Ειδικότερα, στις περιπτώσεις αιφνίδιου θανάτου του «αρχηγού» της επιχείρησης, η έλλειψη σχεδίου διαδοχής σε συνδυασμό με την παρουσία ανισορροπιών μέσα στην οικογένεια, οδηγεί πολλές φορές στην πώληση της επιχείρησης σε τρίτο άτομο και μάλιστα σε πολύ χαμηλή τιμή.

Αξίζει να αναφερθεί επίσης ότι η τοπική επιχειρηματική και οικογενειακή κουλτούρα (π.χ. η πατριαρχική δομή της οικογένειας), έχει σημαντική επίδραση στη διαδικασία και τον προγραμματισμό της διαδοχής. Σε σχέση με την τοπική διαφοροποίηση έχουν διενεργηθεί συγκριτικές ποσοτικές έρευνες σε διεθνή κλίμακα, που υποδεικνύουν τη σημασία της εθνικής επιχειρηματικής κουλτούρας στην ύπαρξη ή όχι σχεδίου διαδοχής

Ορισμένοι ερευνητές (Wang, 2010) <sup>34</sup> , υποστήριξαν ότι θετική επίδραση στη διαδικασία της διαδοχής δεν έχει μόνο η πρόωπη κατάρτιση ενός γραπτού σχεδίου διαδοχής, αλλά σε αρκετές περιπτώσεις, και μόνο η επίγνωση των σχετικών θεμάτων εκ μέρους του ιδιοκτήτη, ενδέχεται να είναι καταλυτική για την θετική έκβαση της διαδοχής. Ο Wang, βασιζόμενος σε ερευνητικά δεδομένα, συμπεραίνει ότι επιχειρηματίες που είχαν έστω και μικρή γνώση των σχετικών θεμάτων, π.χ. γνώση που είχαν αποκτήσει μέσω σύντομων συζητήσεων τη περίοδο προ της διαδοχής, ωφελήθηκαν από αυτή την μικρή γνώση, σε αντίθεση με όσους υπήρξαν εντελώς απροετοίμαστοι. **Συνεπώς πολλές φορές ακόμα και ο προβληματισμός του επιχειρηματία σχετικά με την θεματολογία της διαδοχής, μπορεί να αποδειχτεί ιδιαίτερα ωφέλιμος.**

---

<sup>33</sup> Βλ. «Analysis on Key Elements of Family Business Succession Planning» 68

Βλ. ο.π

<sup>34</sup> Succession in Small and Family Businesses. Tamara Checkley (598 Management Report): Prepared for the Canadian Association of Family Enterprises (CAFE) Vancouver Island Chapter (CAFE VI)

## 1.5. Παράμετροι προγραμματισμού διαδοχής/ μεταβίβασης

Ο προσδιορισμός ενός αναλυτικού σχεδίου διαδοχής απαιτεί εκ μέρους του ιδιοκτήτη να αναλογιστεί μια σειρά παραμέτρων που σχετίζονται με τη διαδικασία και να προβεί σε μια σειρά προκαταβολικών ενεργειών. Όπως θα φανεί και παρακάτω στη διαδικασία της διαδοχής εμπλέκονται όχι μόνο αρκετοί, αλλά και διαφορετικής υφής παράγοντες τους οποίους θα πρέπει να εξετάσει ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, οι παράγοντες που συγκεντρώθηκαν από τη μελέτη της αρθρογραφίας και παρουσιάζονται εδώ σχετίζονται με οικονομικά, θεσμικά, επιχειρηματικά, οικογενειακά αλλά και προσωπικά θέματα. Οι παράμετροι αυτές παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στον παρακάτω πίνακα.

### **ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ -ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ**

- 1. Προσδιορισμός προσώπων που θα εμπλακούν στον προγραμματισμό/ στο σχέδιο της διαδοχής-μεταβίβασης*
- 2. Προγραμματισμός της κληρονομιάς*
- 3. Διερεύνηση του φορολογικού πλαισίου*
- 4. Διερεύνηση θεσμικού πλαισίου/ Πιθανά νομικά κωλύματα*
- 5. Αξιολόγηση της επιχείρησης (κερδοφορία, εξειδίκευση εργαζομένων κ.τ.λ.)*
- 6. Διατύπωση των επιχειρηματικών στόχων και του Επιχειρηματικού οράματος*
- 7. Αποσαφήνιση προσωπικών και επιχειρηματικών αξιών*
- 8. Διερεύνηση σχήματος συνταξιοδότησης*
- 9. Λογιστική εκτίμηση της αξίας της επιχείρησης*
- 10. Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης/μηχανισμοί επίλυσης συγκρούσεων*

Αναλυτικότερα, στην πρώιμη φάση πριν τη διαδοχή, ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης θα αποφασίσει για τα πρόσωπα τα οποία θα εμπλέξει κατά τη κρίσιμη αυτή διαδικασία του προγραμματισμού της διαδοχής-μεταβίβασης. Ο επιχειρηματίας που σκοπεύει να μεταβιβάσει την επιχείρηση του έχει ανάγκη από μια ομάδα ανθρώπων με συμβουλευτικό ρόλο, οι οποίοι θα τον καθοδηγήσουν σε όλη τη διαδικασία αναφορικά με διάφορα τεχνικά ζητήματα. Θα πρέπει οπότε να παρθεί αρχικά από τον επιχειρηματία μια απόφαση σχετικά με το ποιοι θα αποτελέσουν την συμβουλευτική ομάδα για την διαδοχή (σύμβουλος, δικηγόρος, λογιστής κτλ).

Επίσης, θα πρέπει να τονιστεί ότι, πέρα από της εμπλοκή των «ειδικών», στο σχεδιασμό της διαδικασίας της διαδοχής-μεταβίβασης, σημαντική κρίνεται και η συνεργασία και συμβολή των υπόλοιπων βασικών προσώπων που εμπλέκονται στη λειτουργία της επιχείρησης, και ειδικά στις οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι απαραίτητη και η εμπλοκή των μελών της οικογένειας (πέραν του ιδιοκτήτη) στο σχεδιασμό και την αξιολόγηση ενός σχεδίου διαδοχής. Η εμπλοκή των υπόλοιπων ενδιαφερόμενων είναι αναγκαία, καθώς βασική διάσταση ενός σχεδίου διαδοχής είναι ο καθορισμός ζητημάτων που τους αφορούν άμεσα. Τέτοια ζητήματα είναι ο καθορισμός των μελλοντικών ρόλων όλων των βασικών προσώπων της επιχείρησης και η θέσπιση ενός μηχανισμού επίλυσης των συγκρούσεων<sup>35</sup>.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η διαφάνεια του σχεδίου διαδοχής είναι απαραίτητη ώστε να αποφευχθούν διαφωνίες και συγκρούσεις μέσα στην οικογένεια, ενώ στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις, η επιτυχία ενός σχεδίου διαδοχής θα επηρεαστεί από την υποστήριξη που θα λάβει το σχέδιο από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη<sup>36</sup>. Συνεπώς, κρίσιμος παράγοντας ενός σχεδίου διαδοχής είναι το επίπεδο συμφωνίας που υπάρχει μεταξύ των ενδιαφερόμενων σχετικά με τη διαδικασία της διαδοχής. Για παράδειγμα αναφέρεται ότι οι βασικοί εμπλεκόμενοι θα πρέπει να συμφωνούν αναφορικά με τις θέσεις, τα δικαιώματα και τα μερίδια ιδιοκτησίας (σε ποιον, πότε και με ποιο τρόπο θα μεταβιβαστούν)<sup>37</sup>.

Ζήτημα κομβικής σημασίας, που συνδέεται με τον προγραμματισμό της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι 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

<sup>35</sup> Leibman et al, 1996, στο Succession in Small and Family Businesses. Tamara Checkley (598 Management Report): Prepared for the Canadian Association of Family Enterprises (CAFE) Vancouver Island Chapter (CAFE VI)

<sup>36</sup> Wang Xiaoping & Zha Anna. Research on Succession Influencing factors in the family business. Hangzhoo Diah

<sup>37</sup> Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. Isabelle Le Breton-Miller, Danny Miller, Lloyd P. Steier

το μεγαλύτερο μέρος της περιουσίας τους μέσα στην επιχείρηση<sup>38</sup>. Όταν ο ιδιοκτήτης έχει περισσότερους από έναν απογόνους, εγείρεται πάντα το ζήτημα του δίκαιου επιμερισμού των περιουσιακών στοιχείων. Ωστόσο, στην περίπτωση της επιχείρησης, ως στοιχείο της οικογενειακής περιουσίας, υπάρχουν ιδιαιτερότητες, καθώς η μεταβίβαση μιας επιχείρησης προϋποθέτει την επιθυμία του διαδόχου να εμπλακεί στη λειτουργία της. Ο ιδιοκτήτης συνεπώς θα πρέπει να συμπεριλάβει στην απόφαση του για τον επιμερισμό της περιουσίας, τις επιθυμίες, τις ιδιαίτερες ικανότητες και τα ενδιαφέροντα του κάθε «παιδιού», συνυπολογίζοντας τις συνέπειες και για την ίδια την επιχείρηση<sup>39</sup>.

Πολύ βασική επίσης μέριμνα του ιδιοκτήτη σε αυτό το πρώιμο στάδιο, θα πρέπει να είναι η διερεύνηση του φορολογικού πλαισίου<sup>40</sup> που διέπει τις μεταβιβάσεις επιχειρήσεων. Ο έγκαιρος υπολογισμός του κόστους που θα προκύψει από τις τυχόν φορολογικές επιβαρύνσεις κρίνεται αναγκαίος, καθώς ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που ο φόρος είναι μεγάλος, απαιτείται συνήθως μακροχρόνιος οικονομικός προγραμματισμός ώστε μια μικρομεσαία επιχείρηση να είναι σε θέση να εξασφαλίσει το απαιτούμενο κεφάλαιο. Γενικότερα, το σχέδιο διαδοχής θεωρείται μια μακροπρόθεσμη επένδυση και ως εκ τούτου, η εκ των προτέρων πρόβλεψη του πιθανού κόστους είναι επιβεβλημένη.

Ταυτόχρονα, με τις φορολογικές υποχρεώσεις, τα πιθανά νομικά κωλύματα στη μεταβίβαση ή πώληση της επιχείρησης θα πρέπει επίσης να διερευνηθούν. Εδώ, με τη βοήθεια των ειδικών, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αποφασίσει σχετικά με τη νομική λύση που θα ακολουθήσει ώστε να μεταβιβάσει την επιχείρηση. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι σε αυτή τη φάση θα πρέπει να διερευνηθούν ζητήματα όπως το εάν αν θα ήταν απαραίτητη ή συμφέρουσα η αλλαγή του νομικού τύπου της επιχείρησης σε σχέση με την φορολογική αντιμετώπιση κάθε τύπου, αλλά και το εάν συμφέρει η μεταβίβαση ή η λύση της εταιρείας.

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία μιας διαδοχής είναι η επιβίωση της ίδιας της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, ο επιχειρηματίας που ενδιαφέρεται για τη μακροβιότητα της επιχείρησης του, θα πρέπει να μπει σε διαδικασία αξιολόγησης της επιχείρησης. Σημαντική διάσταση αυτής της μακροβιότητας που θα πρέπει να διερευνηθεί είναι η δυνατότητα της επιχείρησης να παραμείνει κερδοφόρα στο μέλλον και να αναζητηθούν λύσεις ή αλλαγές που θα ενισχύσουν την πιθανότητα μελλοντικής

<sup>38</sup> Βλέπε: *Attributions for Family Business Failure: The Heir's Perspective*. Karen Maru File, Russ Alan Prince

<sup>39</sup> Μια λύση που μπορεί να εφαρμοστεί σε κάποιες περιπτώσεις είναι ο διαχωρισμός της ιδιοκτησίας από τα διαχειριστικά δικαιώματα. Βλ. Li Yanshuang and Zhang Wanjun, (2011) "*Analysis on Key Elements of Family Business Succession Planning*", *Hebei Foundation of Social Science (No201004023)*.

<sup>40</sup> Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, λόγω της διαφοροποίησης του φορολογικού πλαισίου για τις μεταβιβάσεις σε κάθε χώρα, δεν υπάρχουν γενικές οδηγίες για την διαχείριση των φορολογικών θεμάτων στην διεθνή αρθρογραφία.

κερδοφορίας. Σε αυτό το πλαίσιο ο επιχειρηματίας θα πρέπει να προσδιορίσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης, και να αναλογιστεί τις ευκαιρίες αλλά και τις απειλές που προκύπτουν για την επιχείρηση του από το οικονομικό περιβάλλον.

Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αξιολογήσει τη κατάσταση της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα. Το επίπεδο εξειδίκευσης και οι ικανότητες των απασχολούμενων θα πρέπει να εξεταστούν, και να προσδιοριστούν τυχόν ελλείψεις ή ανάγκες που μπορεί να προκύψουν στο μέλλον αναφορικά με τη στελέχωση της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία θα βοηθήσει τον επιχειρηματία να προσδιορίσει και τα χαρακτηριστικά που θα ήταν επιθυμητό να διαθέτει ο μελλοντικός του διάδοχος.

Ένα σαφές και αποτελεσματικό σχέδιο διαδοχής προϋποθέτει επίσης, την ξεκάθαρη διατύπωση των επιχειρηματικών στόχων και του επιχειρηματικού οράματος του ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Σε αυτή τη φάση, ο επιχειρηματίας με βάση και τις νέες πληροφορίες που έχει συλλέξει, και λαμβάνοντας υπόψη την αξιολόγηση της επιχείρησης του, ίσως χρειαστεί να αναθεωρήσει ή να αναδιατυπώσει τους επιχειρηματικούς στόχους.

Παράλληλα, ο ιδιοκτήτης σε αυτή τη φάση θα πρέπει να αποσαφηνίσει τις προσωπικές του αξίες και να ξεκαθαρίσει τη σημασία που έχει η επιχείρηση για τον ίδιο και την οικογένεια του. Όπως αναφέρεται στην αρθρογραφία<sup>41</sup>, τα διαφορετικά αξιακά συστήματα έχουν άμεση επίδραση στην διαδικασία της διαδοχής καθώς συνδέονται με τα κριτήρια επιλογής και την προετοιμασία του διαδόχου, αλλά και με την ποιότητα της συνεργασίας<sup>42</sup> ανάμεσα στον μεταβιβάζοντα και τον διάδοχο. Ταυτόχρονα, έχει υποστηριχτεί ότι ένα σαφές και σταθερό αξιακό πλαίσιο, ιδιαίτερα στη μεταβίβαση εντός οικογένειας, μπορεί να αντισταθμίσει οργανωτικές αδυναμίες ενός σχεδίου διαδοχής. Η σταθερότητα των οικογενειακών αξιών από μόνη της αποτελεί παράγοντα που μπορεί δυναμικά να εξασφαλίσει μια βιώσιμη διαδοχή<sup>43</sup>

Προκειμένου ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης να εξασφαλίσει την ομαλή μεταβίβαση και διαδοχή, θα πρέπει σχετικά νωρίς να εξετάσει ζητήματα που συνδέονται με τη συνταξιοδότηση του. Ο καθορισμός του χρόνου που θα πραγματοποιηθεί η συνταξιοδότηση και η εξέταση τυχόν εμποδίων σε αυτή τη διαδικασία είναι προϋπόθεση για να μπορεί ο επιχειρηματίας να καταρτίσει έναν ρεαλιστικό χρονικό προγραμματισμό της μεταβίβασης.

---

<sup>41</sup> Checkley T, (2010) "Succession in Small and Family Businesses", Canadian Association of Family Enterprises, Vancouver.

<sup>42</sup> Όταν τα αξιακά πλαίσια είναι εντελώς διαφορετικά η συνεργασία καθίστανται δυσχερές

<sup>43</sup> (Garcia-Alvarez et al, 2002) παρατίθεται στο Stavroulakis D., Goutsos S. and Bitsani E., "Succession in Greek family business: a field study", published in "Archives of economic history" published in Archienes of economic history p.75-91.

Παράλληλα με την επιλογή του διαδόχου, ο επιχειρηματίας που πρόκειται να μεταβιβάσει την επιχείρησή του, θα πρέπει να καθορίσει εκ των προτέρων τον ρόλο του στην επιχείρηση μετά τη συνταξιοδότηση. Η αποσαφήνιση και η ρητή διατύπωση των ρόλων που καλείται να παίξει τόσο ο προκάτοχος όσο και ο διάδοχος καθ' όλη τη διαδικασία της διαδοχής, αποτελεί παράγοντα που εξασφαλίζει την επιτυχία της μεταβίβασης. Η εμπλοκή του ιδιοκτήτη και ο ρόλος του στην επιχείρηση μετά τη συνταξιοδότηση αποτελεί σημαντική διάσταση της διαδικασίας διαδοχής. Ειδικά, στις οικογενειακές επιχειρήσεις, ο ιδρυτής ακόμα και μετά τη συνταξιοδότηση του, συνεχίζει να συνδέεται με την επιχείρηση. Ο ιδρυτής της οικογενειακής επιχείρησης συνήθως δεν έχει να σκεφτεί πως θα «αποχωρήσει» από την επιχείρηση αλλά πως θα αναδιαμορφώσει τη σχέση του με την επιχείρηση. Ο προκάτοχος, στο βαθμό που το επιθυμεί, παρά το γεγονός ότι έχει απαλλαγεί από τη καθημερινή ευθύνη της διοίκησης, έχει συνήθως τη δυνατότητα να παραμείνει σημαντικός για την οικογενειακή επιχείρηση, ορίζοντας για τον εαυτό του νέους παραγωγικούς ρόλους<sup>44</sup>.

Τέλος, ο επιχειρηματίας, θα πρέπει να προχωρήσει αρκετά νωρίς σε λογιστική αποτίμηση της αξίας της επιχείρησης. Ο υπολογισμός της αξίας, θα πρέπει να σημειωθεί ότι λειτουργεί περισσότερο ως ένδειξη για την πραγματική αξία μιας επιχείρησης παρά ως η τιμή στην οποία θα αγοράσει ο αγοραστής. Σύμφωνα με την αρθρογραφία, κατά την εκτίμηση της αξίας θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες που ενδέχεται να εμποδίσουν την προοπτική πώλησης μιας επιχείρησης όπως η υψηλή τιμή πώλησης, η απουσία κερδοφορίας, η ανυπαρξία εξειδικευμένου προσωπικού ή οι κακές κτηριακές εγκαταστάσεις<sup>45</sup>. Αξίζει δε να σημειωθεί ότι έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο ιδιοκτητών που μεταβιβάζουν και υπερτιμούν την αξία της επιχείρησης τους. Ενδέχεται έτσι, η προσωπική αξία που έχει για τον επιχειρηματία η επιχείρηση του να τον αποτρέπει από το να δεχτεί χαμηλότερες αλλά αντικειμενικά συμφέρουσες προσφορές. Ταυτόχρονα, και η προθυμία του αγοραστή – διαδόχου να αγοράσει στην τιμή που καθόρισε ο προκάτοχος συνδέεται με την ύπαρξη ή όχι προηγούμενης σχέσης με την επιχείρηση.

Η προσωπική και οικογενειακή διάσταση της διαδικασίας της διαδοχής, ειδικά στο πλαίσιο μιας οικογενειακής επιχείρησης, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη εξίσου σοβαρά με τα τεχνικά, φορολογικά και νομικά ζητήματα της μεταβίβασης. Βασική μέριμνα του ιδιοκτήτη μιας οικογενειακής επιχείρησης, στην πρώιμη φάση του Προγραμματισμού, οφείλει να είναι η εδραίωση της οικογενειακής συνοχής μέσω της ενίσχυσης της

---

<sup>44</sup> Institute for family Business, "Family Business Management Perspectives", Volume 1, [www.ifb.org.uk](http://www.ifb.org.uk).

<sup>45</sup> Barry Ip., Jacobs G., (2006) "Business succession planning: a review of the evidence", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 13 Iss: 3 pp. 326 – 350, <http://dx.doi.org/10.1108/14626000610680235> <sup>81</sup>  
Morris M., Roy W., Deon Nel, (1996) "Factors influencing family business succession", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 2 Iss: 3 pp. 68 – 81.

εμπιστοσύνης, της ανοιχτής επικοινωνίας και των κοινών αξιών.<sup>81</sup> Σε αυτή την κατεύθυνση, προτείνεται επίσης και η θέσπιση κοινώς αποδεκτών διαδικασιών για την επίτευξη των συμφωνιών και τη διαχείριση τυχόν συγκρούσεων. Οι ειδικοί συμβουλεύουν τους ενδιαφερόμενους να πραγματοποιούν όλες τις συμφωνίες ανάμεσα στους εμπλεκόμενους γραπτώς, ενώ ενδεχόμενοι ενδοιασμοί, παράπονα ή και πικρίες θα πρέπει να γνωστοποιούνται και να επιλύονται στη βάση των συμφωνημένων διαδικασιών.

## **1.6. Επιλογή, προετοιμασία και εκπαίδευση διαδόχου**

### ***Επιλογή διαδόχου***

Το σημαντικότερο ίσως ζήτημα που έχει να αναλογιστεί ο επιχειρηματίας πριν τη διαδικασία της διαδοχής, είναι ο καθορισμός του διαδόχου του. Στη βιβλιογραφία δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στα ζητήματα που σχετίζονται με τον διάδοχο και ενδεικτικά αναφέρεται ότι ο όρος προγραμματισμός διαδοχής συχνά χρησιμοποιείται για να σημάνει αποκλειστικά τον σχεδιασμό για τη μεταβίβαση της ηγεσίας, που περιλαμβάνει την επιλογή και την εκπαίδευση του διαδόχου<sup>46</sup>.

Σε θεωρητικό επίπεδο, η διαδικασία της επιλογής του διαδόχου προϋποθέτει τον καθορισμό ορισμένων κριτηρίων επιλογής. Ιδανικά, ο ιδιοκτήτης θα προσδιορίσει τις απαιτούμενες ικανότητες και τα επιθυμητά χαρακτηριστικά του νέου ηγέτη, ώστε αυτός να είναι ικανός να καθοδηγήσει την επιχείρηση στο μέλλον. Αυτά τα χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να αφορούν την εκπαίδευση, τις διοικητικές ικανότητες, την ικανότητα στην οικονομική διαχείριση, την ικανότητα να κερδίζει τον σεβασμό των εργαζομένων, την ικανότητα στη λήψη αποφάσεων, την εμπειρία, την αυτοπεποίθηση, την δημιουργικότητα, την ανεξαρτησία και την ικανότητα ανάληψης ρίσκων. Οι Ibrahim *et al* (2003)<sup>47</sup> έδειξαν ότι τα πιο κρίσιμα χαρακτηριστικά του διαδόχου είναι η ικανότητα της ηγεσίας, η ύπαρξη ισχυρών κινήτρων και η αφοσίωση στην επιχείρηση. Το εκπαιδευτικό επίπεδο βρέθηκε επίσης ως σημαντικό ως προς την επίδοση των διαδόχων.

Βασική διάσταση της διαδικασίας επιλογής διαδόχου είναι η απόφαση για το εάν ο διάδοχος θα προέρχεται από την οικογένεια. Ερευνητικά δεδομένα που παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία υποδεικνύουν την τάση που ενυπάρχει στις οικογενειακές επιχειρήσεις να προτιμούνται πάντα διάδοχοι εντός οικογένειας<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> Τα ζητήματα που σχετίζονται με τη διαδικασία μεταβίβασης της ιδιοκτησίας μπορεί να αναφέρονται ξεχωριστά ως estate planning.

<sup>47</sup> παρατίθεται στο Stavroulakis D., Goutsos S. and Bitsani E., "Succession in Greek family business: a field study", published in "Archives of economic history" published in Archienes of economic history p.75-91.

<sup>48</sup> Li Yanshuang and Zhang Wanjun, (2011) "Analysis on Key Elements of Family Business Succession Planning", Hebei Foundation of Social Science (No201004023).



Ταυτόχρονα, υποστηρίζεται από πολλούς ερευνητές ότι στις οικογενειακές επιχειρήσεις συνήθως τα κριτήρια επιλογής διαδόχου είναι περισσότερο συναισθηματικά παρά ορθολογικά. Αναλυτικότερα, συμφωνά με σχετικές έρευνες, διαπιστώνεται ότι στις οικογενειακές επιχειρήσεις θα αναζητηθεί διάδοχος εκτός οικογένειας, μόνο στην περίπτωση που ο ιδιοκτήτης δεν έχει συγγενείς<sup>49</sup>. Ωστόσο, έχει επίσης διαπιστωθεί επίσης ότι οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να προσελκύσουν διαδόχους έξω από την επιχείρηση ή την οικογένεια, γεγονός που καθιστά την οικογενειακή διαδοχή αναπόφευκτη. Επιπλέον, η λεγόμενη «οικογενειοκρατία» δεν επιφέρει πάντα βλαβερές συνέπειες στην επιχείρηση αλλά συνδέεται και με οικονομικά πλεονεκτήματα<sup>50</sup>.

Είναι λοιπόν χρήσιμο σε αυτή τη φάση ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης να αναλογιστεί τα υπέρ και κατά μιας ενδοοικογενειακής μεταβίβασης σε σχέση με την μεταβίβαση σε τρίτους, αναλογιζόμενος βέβαια και τις αντικειμενικές συνθήκες και δυνατότητες της επιχείρησης του.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει ορισμένες ενδεικτικές θετικές και αρνητικές διαστάσεις της επιλογής εσωτερικού ή εξωτερικού διαδόχου αντίστοιχα, τις οποίες είναι καλό να γνωρίζει ο επιχειρηματίας πριν καταλήξει στην επιλογή του.

	<i>Θετικές και αρνητικές διαστάσεις στην επιλογή ενός εσωτερικού διαδόχου</i>		<i>Θετικές και αρνητικές διαστάσεις στην επιλογή ενός εξωτερικού διαδόχου</i>	
	<b>Θετικά</b>	<b>Αρνητικά</b>	<b>Θετικά</b>	<b>Αρνητικά</b>
<b>Οικογένεια</b>	Η οικογενειακή σχέση μπορεί να αποτελέσει πλεονέκτημα του διαδόχου ως προς την διαχείριση θεμάτων και συγκρούσεων.	Όταν η επιλογή διαδόχου περιορίζεται στα μέλη της οικογένειας υπάρχει περίπτωση ο διάδοχος να μην κατέχει τα αναγκαία προσόντα.	Καλύτερη θέση σε σχέση με τη διαχείριση οικογενειακών ζητημάτων που συνδέονται με την επιχείρηση καθώς εμπλέκεται μόνο στην μια πλευρά της σύγκρουσης (αυτή της επιχείρησης).	Η έλλειψη ειδικής γνώσης για την επιχείρηση σε συνδυασμό με την ενδεχόμενη απροθυμία της οικογένειας να υποστηρίξει τον διάδοχο και να του μεταφέρει την απαραίτητη γνώση.

<sup>49</sup> Βλ. Barry Ip., Jacobs G., (2006) "Business succession planning: a review of the evidence", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 13 Iss: 3 pp. 326 - 350, <http://dx.doi.org/10.1108/14626000610680235>

<sup>50</sup> Ο.π.

<b>Κοινωνικό Πλαίσιο</b>	Σε αρκετές περιπτώσεις ο διάδοχος έχει ήδη λάβει την εξειδικευμένη γνώση πριν την είσοδο του στην επιχείρηση από την επαφή του με την οικογένεια.	Υπάρχει δυσκολία διαχωρισμού των προσωπικών – οικογενειακών θεμάτων από τα επιχειρηματικά.	Μεγαλύτερο εύρος πιθανών διαδόχων που μπορεί να αποφέρει νέους πελάτες, επιχειρηματικές συμφωνίες και κοινωνικά δίκτυα.	Είναι πιο δύσκολο για έναν επιχειρηματία που πρόκειται να μεταβιβάσει να αξιολογήσει με ακρίβεια τις ικανότητες και την καταλληλότητα των πιθανών διαδόχων.
<b>Επιχείρηση</b>	Η μεταβίβαση της «σιωπηρής» «ιδιοσυγκρασιακή» γνώσης είναι ευκολότερη.	Η κοινωνικοποίηση, τα κοινωνικά δίκτυα και το καθήκον να εξασφαλίσει την συνέχεια της οικογενειακής επιχείρησης περιορίζει την πιθανότητα να πραγματοποιηθούν δραστηκές αλλαγές στην λειτουργία της επιχείρησης.	Μια επιχείρηση με χαμηλή απόδοση είναι πιο πιθανόν να βελτιώσει την επίδοσή της με έναν εξωτερικό διάδοχο παρά με έναν εσωτερικό.	Ο εσωτερικός διάδοχος συνήθως έχει μεγαλύτερη εξειδικευμένη εμπειρία η οποία δεν είναι μεταβιβάσιμη.
<b>Στρατηγική κατεύθυνση</b>	Πιο πιθανόν να διατηρήσει τη στρατηγική συνέχεια της επιχείρησης.	Μικρότερη ικανότητα προσαρμογής σε αλλαγές των συνθηκών του επιχειρηματικού πλαισίου.	Οι εξωτερικοί διάδοχοι φέρνουν μια νέα οπτική και έχουν αυξημένη δυνατότητα να προκαλέσουν στρατηγικές αλλαγές.	Οι μεγάλες στρατηγικές αλλαγές που μπορεί να επιφέρει σε μια επιχείρηση ένας εξωτερικός διάδοχος δεν έχουν πάντα θετικό αντίκτυπο για την ίδια την επιχείρηση.

Από: *Succession in Small and Family Businesses*. Tamara Checkley: Prepared for the Canadian Association of Family Enterprises (CAFE) Vancouver Island Chapter (CAFE VI)

Εφόσον ο επιχειρηματίας καταλήξει στο πρόσωπο του διαδόχου του, εν συνεχεία θα επεξεργαστεί αναλυτικά και θα καταλήξει έστω και προσωρινά, σε μια στρατηγική σχετικά με την εκπαίδευση και την προετοιμασία του διαδόχου.

### **Προετοιμασία και εκπαίδευση διαδόχου**

Η διαδικασία της προετοιμασίας του διαδόχου, είναι καθοριστική για την επιτυχία της διαδοχής και τη θετική εξέλιξη της επιχείρησης στη μετα-μεταβίβασης εποχή. Έχει διαπιστωθεί εμπειρικά ότι η επίδοση της επόμενης γενιάς στη διοίκηση της

επιχείρησης εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα της μετάδοσης των γνώσεων και των κοινωνικών δικτύων από τη προηγούμενη γενιά. Εντούτοις, συγκριτικά με τη θεματική της μεταβίβασης της ιδιοκτησίας και της διοίκησης, δεν έχει δοθεί από τους ερευνητές η ανάλογη σημασία και σε αυτή τη διάσταση της μεταβίβασης.<sup>51</sup>

Η διαδικασία της εκπαίδευσης του διαδόχου σύμφωνα με τον καθηγητή Κεφάλια<sup>52</sup>, περιλαμβάνει το mentoring. Το mentoring δίνει στον προστατευόμενο μια εικόνα για την επιχείρηση και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, καθώς και στοχεύει να του μάθει τις βασικές στρατηγικές και τεχνικές διοίκησης που έχουν αποδειχτεί επιτυχείς για την επιχείρηση. Ο μέντορας του νέου μπορεί να είναι είτε ο ηγέτης, είτε το διοικητικό στέλεχος, ή ο εξωτερικός σύμβουλος ο οποίος αναλαμβάνει μια μακροχρόνια σχέση με τον υποψήφιο διάδοχο, με σκοπό να καθοδηγήσει την επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη του. Ειδικά στην οικογενειακή επιχείρηση, η διαδικασία του mentoring έχει στόχο τη μεταβίβαση των γνώσεων και της εμπειρίας που συσώρευσαν οι γονείς όλα τα χρόνια που ηγούντο της επιχείρησης, μαζί με τις αξίες και τις οικογενειακές παραδόσεις.

Η εκπαίδευση του διαδόχου αποτελεί μια διαδικασία αρκετά απαιτητική και περίπλοκη. Αυτή η περιπλοκότητα οφείλεται κυρίως στο εύρος και τη ποικιλομορφία των γνώσεων και των ικανοτήτων που θα πρέπει να μεταβιβαστούν ώστε να θεωρείται η εκπαίδευση του διαδόχου ολοκληρωμένη.

Σύμφωνα με τους Lundvall & Johnson<sup>53</sup> υπάρχουν 4 κατηγορίες γνώσεων που σχετίζονται με τη λειτουργία μιας επιχείρησης, και ως εκ τούτου μας ενδιαφέρει να μεταβιβαστούν στη νέα γενιά ιδιοκτητών. Οι δύο πρώτες κατηγορίες είναι, η γνώση των αντικειμενικών δεδομένων της επιχείρησης (Know-what), και η τεχνολογική και επιστημονική γνώση που σχετίζεται με τη λειτουργία της επιχείρησης και την παραγωγή των προϊόντων (Know-why). Αυτές οι δύο πρώτες κατηγορίες απαρτίζουν από κοινού το κομμάτι της γνώσης που είναι έκδηλο (explicit knowledge). Οι δύο επόμενες κατηγορίες, δηλαδή, οι ικανότητες και η γνώση των τυποποιημένων διαδικασιών που σχετίζονται με τις λειτουργίες της επιχείρησης (Know-how), και η γνώση των προσωπικών στοιχείων που συνδέονται με τη λειτουργία της επιχείρησης (Know-who), αποτελούν τη σιωπηρή γνώση (tacit knowledge). Η διαδικασία μεταβίβασης αυτής της λεγόμενης «σιωπηρής» γνώσης, αποτελεί ένα από τα δυσκολότερα κομμάτια της προετοιμασίας του διαδόχου. Οι εμπειρικού τύπου γνώσεις είναι δύσκολο να μεταφερθούν ευθέως στον διάδοχο, και θεωρείται ότι μπορούν να μεταβιβαστούν μόνο με βιωματικό τρόπο.

---

<sup>51</sup> Varamäki E., Pihkala T., and Routamaa V., "The stages of transferring knowledge in small family business successions".

<sup>52</sup> Κεφάλιας Α., (2005) «Η Διαδικασία Μετάβασης ή Διαδοχής».

<sup>53</sup> Παρατίθεται στο Varamäki E., Pihkala T., and Routamaa V., "The stages of transferring knowledge in small family business successions"

Ειδικότερα, η εκπαίδευση του διαδόχου, για να θεωρείται ολοκληρωμένη, θα πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής:

**-Τη μεταβίβαση των πρακτικών γνώσεων, των δεξιοτήτων, και των τρόπων σκέψης** που προέκυψαν μέσω της πολυετούς εμπειρίας του ιδιοκτήτη. Για την μετάδοση αυτών των εμπειρικών γνώσεων και δεξιοτήτων, που αποτελούν μέρος της «σιωπηρής γνώσης», απαιτείται βιωματική μάθηση, δηλαδή καθοδήγηση και εκπαίδευση του διαδόχου επί το έργον<sup>54</sup>.

**-Τη μεταβίβαση του κοινωνικού κεφαλαίου,** δηλαδή των προσωπικών επιχειρηματικών επαφών και κοινωνικών δικτύων που πλαισιώνουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Η μεταβίβαση του κοινωνικού κεφαλαίου αποτελεί επίσης ιδιαίτερα σημαντική αλλά και χρονοβόρα διαδικασία. Αξίζει να σημειωθεί ότι, παρά τη καταλυτική σημασία που έχει στη λειτουργία μιας επιχείρησης το κοινωνικό κεφάλαιο, το ζήτημα της μεταβίβασης των κοινωνικών σχέσεων από τη μια γενιά στην επομένη, μέχρι και πρόσφατα δεν είχε προσελκύσει τουλάχιστον με συστηματικό τρόπο, το ενδιαφέρον της ερευνητικής κοινότητας.<sup>55</sup>

**-Την επιτυχή μετάδοση των αξιών,** που θα πρέπει επίσης να αποτελεί βασικό στόχο στην εκπαίδευση του διαδόχου. Οι αξίες και γενικά η οργανωτική κουλτούρα σε μια επιχείρηση διαμορφώνει τις διοικητικές πρακτικές, τη φύση της επικοινωνίας και της συνεργασίας. Συνεπώς η δημιουργική αφομοίωση των αξιών από τον διάδοχο αποτελεί προϋπόθεση για την αποτελεσματική άσκηση της διοίκησης στο μέλλον.

**-Τέλος, η εκπαίδευση θα πρέπει να περιλαμβάνει την ανάπτυξη της ηγεσίας<sup>56</sup>.** Η μεταβίβαση της ηγετικής ικανότητας αποτελεί επίσης δύσκολο κομμάτι στη

---

<sup>54</sup> Li Yanshuang and Zhang Wanjun, (2011) "Analysis on Key Elements of Family Business Succession Planning", *Hebei Foundation of Social Science* (No201004023).

<sup>55</sup> Βλ. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*. Volume 14, Issue 3, 2002. The articulation of social capital in entrepreneurial networks: a glue or a lubricant?

<sup>56</sup> Η ανάπτυξη της ηγεσίας αφορά σε τεχνικές διερεύνησης και ενίσχυσης των ηγετικών ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση. Π.χ. η μετακίνηση εργαζόμενων σε πιο υπεύθυνες θέσεις ή η εκ περιτροπής εναλλαγή των εργαζομένων σε θέσεις που θα τους βοηθήσουν να αποκτήσουν εμπειρία. Ιδιαίτερα η σταδιακή διαδοχή, δηλαδή η επιλογή διαδόχου και τοποθέτηση του σε θέση ειδικευμένου ώστε να εκπαιδευτεί από τον τωρινό ιδιοκτήτη/διοίκηση, έχει δείξει ότι οδηγεί σε καλύτερη απόδοση της επιχείρησης μετά την μεταβίβαση. Έχουν επίσης προταθεί κοινωνιομετρικές μέθοδοι αξιολόγησης των ηγετικών ικανοτήτων, όπου ζητείται από μια ομάδα ανθρώπων να ορίσουν και να αξιολογήσουν ο καθένας τους υπόλοιπους σε σχέση με τις ηγετικές τους ικανότητες, με αυτόν τον τρόπο μειώνεται ο κίνδυνος της μεροληπτικής επιλογής. Τέτοιες τεχνικές έχουν αναπτυχθεί ιδιαίτερα και για τις οικογενειακές φίρμες, όπου οι γονείς και τα παιδιά

διαδικασία της διαδοχής. Ο διάδοχος, εκτός από την ανάληψη των ευθυνών σχετικά με τις καθημερινές ρουτίνες διαχείρισης της επιχείρησης, θα πρέπει να είναι σε θέση να παίρνει μόνος του σημαντικές αποφάσεις, και εν τέλει να καθορίσει τη μελλοντική επιχειρηματική στρατηγική και τους προσανατολισμούς.

Σύμφωνα με εμπειρικά δεδομένα, έχει διαπιστωθεί η ύπαρξη δύο μοντέλων αναφορικά με την κοινωνικοποίηση των μελλοντικών διαδόχων στις οικογενειακές επιχειρήσεις, το πρώτο είναι το «Μοντέλο αναπαραγωγής του ιδρυτή» (founder homo-social reproduction model) και το δεύτερο το «μοντέλο ανάπτυξης νέου ηγέτη»<sup>57</sup>. Σύμφωνα με το πρώτο μοντέλο, οι διάδοχοι εντάσσονται νωρίς στην επιχείρηση ώστε να αποκτήσουν εκεί την απαραίτητη εμπειρία, με σκοπό να ενσωματωθούν στο υπάρχον σύστημα αξιών και αντιλήψεων. Συμφωνά με το δεύτερο μοντέλο, οι διάδοχοι ενθαρρύνονται να αποκτήσουν εκπαίδευση αλλά και επαγγελματική εμπειρία έξω από την οικογενειακή επιχείρηση, ώστε να είναι σε θέση αργότερα να φέρουν νέες ιδέες. Η προηγούμενη εμπειρία εκτός οικογενειακής επιχείρησης ενδέχεται να καταστήσει τον διάδοχο ικανό να διαμορφώσει ένα ισχυρό όραμα και μια σταθερή στρατηγική. Από την άλλη, σημειώνεται ότι αν ο διάδοχος έχει αποκτήσει εμπειρία εντός της επιχείρησης, είναι πιο πιθανό να συναντήσει λιγότερη «αντίσταση», και η μετάβαση να είναι πιο ομαλή<sup>58</sup>.

Εξάλλου, σύμφωνα με τους Argyris και Schön<sup>59</sup>, υπάρχουν δυο τύποι μάθησης. Ο πρώτος τύπος (single loop learning) αφορά την προσαρμογή του ατόμου στις υπάρχουσες συνθήκες χωρίς να δημιουργεί το ίδιο νέες προσεγγίσεις. Ο δεύτερος τύπος μάθησης, που είναι και ο πιο παραγωγικός (double loop learning), μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές, να προκαλέσει τη μετάβαση σε ένα διαφορετικό επίπεδο λειτουργίας, και στην εκμάθηση νέων διαδικασιών σε νέες συνθήκες. Η ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας, και η κριτική αφομοίωση των συσσωρευμένων γνώσεων από τον διάδοχο είναι σημαντική καθώς, ένας από τους βασικούς στόχους σε μια διαδοχή είναι η ανανέωση της επιχείρησης άρα και του γνωστικού υποβάθρου της.

Ωστόσο, σε ότι αφορά την προετοιμασία και την εκπαίδευση του διαδόχου, φαίνεται ότι η αλληλοδιαπλοκή της επιχείρησης με την οικογένεια δημιουργεί συγκριτικό πλεονέκτημα. Η οικογένεια ως μια συνεχόμενη σχέση αποτελεί ένα πεδίο που εξασφαλίζει τη συνέχεια της κρυφής/ σιωπηρής γνώσης για την επιχείρηση και τις λειτουργίες της. Σε αυτή τη συνέχεια συντελούν η εσωτερική κουλτούρα της οικογένειας, οι τρόποι να μιλάει κανείς για τις επιχειρήσεις, την επιχειρηματικότητα

---

αξιολογούν ο ένας τον άλλον με σκοπό να καθοριστεί η ετοιμότητα των πιθανών διαδόχων να αναλάβουν την ηγεσία. βλ.

Business succession planning: a review of evidence. Barry Ip. Gabriel Jacobs

<sup>57</sup> Garcia-Alvarez et al, 2002, που παρατίθεται στο Stavroulakis D., Goutsos S. and Bitsani E., "Succession in Greek family business: a field study", published in "Archives of economic history" p.75-91

<sup>58</sup> Lansberg & Astrachan, 1994, που παρατίθεται στο Succession in Greek family business: A field study

<sup>59</sup> Varamäki E., Pihkala T., and Routamaa V., 'The stages of transferring knowledge in small family business successions'.

και τον ανταγωνισμό, και η δέσμευση στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχείρησης. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις, ουσιαστικά η μεταβίβαση της αναγκαίας γνώσης για την ηγεσία της επιχείρησης αρχίζει άτυπα και άρρητα πολύ πριν οριστικοποιηθεί η απόφαση για τη διαδοχή, καθώς η προοπτική της διαδοχής αποτελεί ενδεχόμενο που είναι άρρηκτα συνυφασμένο με τη φύση της οικογενειακής επιχείρησης. Έτσι, στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η προετοιμασία του διαδόχου ενδέχεται να έχει ξεκινήσει ανεπίσημα από πολύ μικρή ηλικία. Μια άτυπη “μύηση” γίνεται ήδη μέσα στο πλαίσιο της οικογένειας ακόμα και από την παιδική ηλικία όπου λαμβάνουν χώρα οι πρώτες συζητήσεις για την οικογενειακή επιχείρηση. Το τέκνο μαθαίνει σταδιακά πράγματα για το περιβάλλον της επιχείρησης, άμεσα και έμμεσα. Τελικά, αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών υποδεικνύουν ότι στην ενδο-οικογενειακή διαδοχή η δεύτερη γενιά τείνει να είναι λογικά πιο προετοιμασμένη από πλευράς εκπαιδευτικού υπόβαθρου αλλά και εμπειρίας.

Εντούτοις, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο προγραμματισμός της εκπαίδευσης του υποψηφίου δεν εγγυάται απαραίτητα την εξέλιξη του. Όπως επισημαίνεται στην αρθρογραφία, θα πρέπει να υπάρχει διαδικασία αξιολόγησης της εξέλιξης του διαδόχου, ενώ προτείνεται και η υποστήριξη από ειδικούς όπου διαπιστώνεται η ανάγκη, ώστε να αντισταθμίζεται η έλλειψη εμπειρίας του νέου διαδόχου.

Επιπλέον, αξίζει να επισημανθεί η σημασία του κλάδου επιχειρηματικής δραστηριοποίησης στη διαδικασία προετοιμασίας και εκπαίδευσης του διαδόχου. Όπως ίσως είναι αναμενόμενο, η διαφοροποίηση των προϊόντων και των υπηρεσιών απαιτούν και διαφορετικές ικανότητες/προσόντα εκ μέρους του διαδόχου. Για παράδειγμα, κάποια προϊόντα ή υπηρεσίες απαιτούν περισσότερη εμπειρία, ενώ κάποια άλλα μεγαλύτερη ικανότητα για καινοτομία. Συνεπώς, η ετοιμότητα του διαδόχου να αναλάβει θα πρέπει να αξιολογείται βάσει των σχετικών με την εκάστοτε επιχειρηματική δραστηριότητα ειδικών προϋποθέσεων και κριτηρίων.

## **1.7. Παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία της διαδοχής/ μεταβίβασης**

Ξεκινώντας την παρουσίαση των παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία της διαδοχής-μεταβίβασης, επισημαίνουμε ότι τα μοντέλα που προτείνονται στη διεθνή αρθρογραφία σε σχέση με τους παράγοντες επιτυχίας της διαδοχής, θα πρέπει να προσαρμόζονται στο ιδιαίτερο πλαίσιο της κάθε χώρας. Η διαφορετική ιστορία, η κουλτούρα το ιδιαίτερο θεσμικό πλαίσιο διαμορφώνουν ένα διαφοροποιημένο περιβάλλον λειτουργίας για τις επιχειρήσεις. Επιπλέον θα πρέπει να σημειωθεί ότι, ο καθένας από τους παράγοντες που παρουσιάζονται εδώ ως βασικοί για την επιτυχία ή την αποτυχία της μεταβίβασης- διαδοχής, ενδέχεται να έχει σημαντικά αυξημένο ή μειωμένο ρόλο στην τελική έκβαση της διαδοχής ανάλογα με το εκάστοτε ιδιαίτερο

επιχειρηματικό πλαίσιο αλλά και τον συνδυασμό των παραγόντων που θα πληρούνται σε κάθε ιδιαίτερη περίπτωση.

1. Η ύπαρξη σχεδίου διαδοχής θεωρείται βασικός παράγοντας επιτυχίας μιας μεταβίβασης. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στις περισσότερες μελέτες για τη Διαδοχή-Μεταβίβαση, η έλλειψη συγκεκριμένου σχεδίου, χαρακτηρίζεται ως η σημαντικότερη αιτία αποτυχίας της διαδοχής<sup>60</sup>. Πολλές φορές ωστόσο, ακόμα και ο προβληματισμός του επιχειρηματία σχετικά με τις διαστάσεις προγραμματισμού της διαδοχής, μπορεί να αποδειχτεί ιδιαίτερα ωφέλιμος και να συμβάλλει στην επιτυχία της διαδοχής, ακόμα και όταν δεν έχει υπάρξει ένα γραπτό σχέδιο διαδοχής.
2. Η ποιότητα της σχέσης του μεταβιβάζοντος με τον διάδοχο του θεωρείται επίσης βασικός παράγοντας επιτυχίας της διαδοχής. Ο αμοιβαίος σεβασμός, η κατανόηση, η εμπιστοσύνη, η υποστήριξη, η επικοινωνία, η ανατροφοδότηση, και η θέληση να μαθαίνει ο καθένας από τον άλλον, αποτελούν στοιχεία που έχουν σημαντική επίδραση στη διαδοχή.
3. Εξίσου σημαντικό ζήτημα φαίνεται ότι είναι η διατήρηση αρμονικών σχέσεων μέσα στην οικογένεια ως σύνολο, δεδομένης της αλλαγής στο πρόσωπο του ηγέτη.<sup>97</sup> Οι διαφωνίες μεταξύ των μελών της οικογένειας, η μη αποδοχή του ρόλου που αντιστοιχεί στο κάθε οικογενειακό μέλος, ο αναποτελεσματικός έλεγχος των συναισθηματικών θεμάτων, και η διάρρηξη της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών, αποτελούν αιτίες που αναφέρονται στην αρθρογραφία ως παράγοντες αποτυχίας μιας διαδοχής<sup>61</sup>. Αναλυτικότερα, η δέσμευση και η αφοσίωση της οικογένειας στην επιχείρηση αποτελεί παράγοντα σταθερής ανάπτυξης της επιχείρησης. Οι σχέσεις των μελών της οικογένειας τόσο με τον πρώην ιδιοκτήτη όσο και με τον διάδοχο του είναι καθοριστικές για την επιτυχία της διαδοχής. Χρειάζεται αλληλοϋποστήριξη, σεβασμός και εμπιστοσύνη, μεταξύ των ενδιαφερομένων μελών της οικογένειας, ώστε η διαδοχή να στεφθεί με επιτυχία. Ειδική αναφορά γίνεται επίσης στην αρθρογραφία στη σύμφωνη γνώμη των μελών της οικογένειας για το πρόσωπο του διαδόχου και τη βοήθεια προς αυτόν όπου υπάρχει ανάγκη, ως παράγοντες που συμβάλλουν θετικά στην επιτυχία της διαδοχής.

---

<sup>60</sup> Βλ. π.χ. Li Yanshuang and Zhang Wanjun, (2011) "Analysis on Key Elements of Family Business Succession Planning", Hebei Foundation of Social Science (No201004023). <sup>97</sup> Ο.π.

<sup>61</sup> Βλ. Barry Ip., Jacobs G., (2006) "Business succession planning: a review of the evidence", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 13 Iss: 3 pp. 326 – 350, <http://dx.doi.org/10.1108/14626000610680235>

4. Το μοντέλο διοίκησης και ο τρόπος λήψης των αποφάσεων αναφέρεται επίσης ως παράγοντας που επηρεάζει την επιτυχή έκβαση της διαδοχής - μεταβίβασης. Αναλυτικότερα, ο συνήθης συγκεντρωτισμός των αρμοδιοτήτων της διοίκησης στο πρόσωπο του ιδιοκτήτη που παρατηρείται στις οικογενειακές επιχειρήσεις, αντί ενός πιο συμμετοχικού μοντέλου διοίκησης, θεωρείται ότι οδηγεί πολλές φορές σε λιγότερο σωστές και χρήσιμες αποφάσεις σε σχέση με τη διαδοχή.
5. Προσωπικοί παράγοντες που συνδέονται με τον μεταβιβάζοντα, επιδρούν σημαντικά στην επιτυχία της διαδοχής. Συγκεκριμένα, η ψυχολογική άρνηση εκ μέρους του μεταβιβάζοντος αναφορικά με την αποχώρηση του από τα ηνία της επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει αρνητικό παράγοντα στην έκβαση της διαδοχής. Η άρνηση αυτή συνδέεται συνήθως με το φόβο του τέλους της καριέρας και την απώλεια του κύρους. Αναφέρονται επίσης στη βιβλιογραφία και άλλες αιτίες αναβολής της αποχώρησης του μεταβιβάζοντος όπως η αμφιβολία για τις διοικητικές ικανότητες του διαδόχου του, και ο φόβος ότι θα μειωθεί η οικονομική απόδοση της επιχείρησης<sup>62</sup>. Έχει βρεθεί ωστόσο ότι, η ένταση του ανταγωνισμού που δοκιμάζει ο επιχειρηματικός κλάδος, επηρεάζει τις αποφάσεις του ιδρυτή σχετικά με το πρόσωπο και το χρόνο της διαδοχής. Ταυτόχρονα, απαιτείται φυσικά και η πραγματική θέληση εκ μέρους του διαδόχου<sup>63</sup> για την ανάληψη της ευθύνης.
6. Ως αιτία αποτυχίας των μεταβιβάσεων αναφέρεται επίσης η μη βιωσιμότητα της επιχείρησης λόγω οικονομικών ζητημάτων καθώς και η περίπτωση η μεταβίβαση να είναι αδύνατη λόγω νομικών ή φορολογικών κληρονομικών διατάξεων<sup>101</sup>. Σύμφωνα με τους Karen Maru File & Russ Alan Prince<sup>102</sup>, στατιστικά στοιχεία που προέκυψαν από έρευνα στις Η.Π.Α. σε επιχειρήσεις υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στην αποτυχία μιας επιχείρησης να συνεχίσει τη λειτουργία της και στην απουσία estate planning.
7. Οι προσωπικές δυνατότητες του διαδόχου αναφέρονται επίσης στη βιβλιογραφία ως σημαντικός παράγοντας σε σχέση με την επιτυχή έκβαση της διαδοχής. Οι διοικητικές ικανότητες και η ικανότητα λήψης σωστών αποφάσεων αποτελούν χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για τον ιδανικό διάδοχο. Ωστόσο, φαίνεται ότι το σημαντικότερο σε αυτή την

---

<sup>62</sup> Βλ. Lussier R., Sonfield M., (2012) "Family businesses' succession planning: a seven-country comparison", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 19 Iss: 1 pp. 7 - 19, <http://dx.doi.org/10.1108/14626001211196370>

<sup>63</sup> Η αποφασιστικότητα του διαδόχου να αναλάβει έχει αποτελέσει ξεχωριστό αντικείμενο μελέτης από τους ερευνητές και έχει συσχετιστεί με διάφορους παράγοντες. Σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές, το μέγεθος της επιχείρησης συνδέεται με τη θέληση του διαδόχου να αναλάβει. Αναλυτικότερα, όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο μεγαλύτερη η θέληση του



περίπτωση είναι η προγενέστερη εμπειρία και η απόκτηση των κατάλληλων γνώσεων εκ μέρους του διαδόχου που θα του ενισχύσουν τις ικανότητες που αναφέρθηκαν. Οι επιτυχημένοι διάδοχοι σύμφωνα με εμπειρικά δεδομένα ήταν καλά προετοιμασμένοι σε επίπεδο είτε σπουδών είτε εργασιακής εμπειρίας και συνήθως είχαν εργαστεί στο παρελθόν σε όλες τις βαθμίδες της λειτουργίας μιας επιχείρησης.<sup>103</sup>

8. Η ακατάλληλη εκπαίδευση των διαδόχων αναφέρεται ως βασική αιτία αποτυχίας των μεταβιβάσεων.
9. Το κοινό όραμα των γενεών. Σε ποιοτική έρευνα<sup>104</sup> που πραγματοποιήθηκε σχετικά με τη Διαδοχή σε μεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, βρέθηκε ότι ένα από τα κοινά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που μεταβιβάστηκαν με επιτυχία ήταν ότι διάδοχοι και προκάτοχοι είχαν συμφωνήσει σε ένα επιχειρηματικό όραμα που περιελάμβανε τους στόχους και τη στρατηγική που θα εφαρμόσουν. Συμπερασματικά, η συμφωνία του απερχόμενου ηγέτη με τον νέο ως προς το όραμα και τη στρατηγική της

διαδόχου, να αναλάβει. 221. Έχει βρεθεί επίσης ότι ο κύκλος ζωής του κλάδου/τομέα επηρεάζει την απόφαση του διαδόχου π.χ. πρόκειται για τεχνολογία αιχμής ή όχι κ.τ.λ., ενώ η ένταση του ανταγωνισμού επηρεάζει τις αποφάσεις σχετικά με το πρόσωπο και το χρόνο της διαδοχής.

<sup>101</sup> Barry Ip., Jacobs G., (2006) "Business succession planning: a review of the evidence", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 13 Iss: 3 pp. 326 – 350, <http://dx.doi.org/10.1108/14626000610680235>

<sup>102</sup> Karen Maru File and Russ Alan Prince, (1996) "Attributions for Family Business Failure: The Heir's Perspective", Family Business Review, vol. 9, no. 2, Family Firm Institute (Inc).

<sup>103</sup> Barry Ip., Jacobs G., (2006) "Business succession planning: a review of the evidence", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 13 Iss: 3 pp. 326 – 350, <http://dx.doi.org/10.1108/14626000610680235>

<sup>104</sup> Βλ. D. Stavroulakis, S. Goutsos, E. Bitsani Succession in Greek Family Business: a Field Study. Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας (σελ. 75-91)

επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί παράγοντας επιτυχίας της διαδοχής. **Στις πρακτικές κατευθύνσεις<sup>64</sup> που δίνονται στη αρθρογραφία για το θέμα της διαδοχής κυριαρχεί η σημασία του mentoring και της ανατροφής του διαδόχου στην ανάπτυξη και διατήρηση των αξιών και του επιχειρηματικού οράματος του ιδρυτή.**

10. Με βάση τα συμπεράσματα της ίδιας έρευνας<sup>65</sup>, ως παράγοντας που επιδρά θετικά στην έκβαση της διαδοχής μπορεί να θεωρηθεί και **η συνύπαρξη των δύο γενεών στη διοίκηση**. Στις επιχειρήσεις με επιτυχημένη διαδοχή διαπιστώθηκε ότι υπήρξε μια περίοδος συνύπαρξης της παλιάς με τη νέα γενιά στη διοίκηση της επιχείρησης η οποία και εξασφάλισε μια ομαλή μεταβίβαση

<sup>64</sup> βλέπε: Barry Ip., Jacobs G., (2006) "Business succession planning: a review of the evidence", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 13 Iss: 3 pp. 326 – 350, <http://dx.doi.org/10.1108/14626000610680235>

<sup>65</sup> D. Stavroulakis, S. Goutsos, E. Bitsani Succession in Greek Family Business: a Field Study. Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας (σελ. 75-91)

της εξουσίας. Ωστόσο, στη συγκεκριμένη έρευνα διαπιστώθηκε επίσης ότι στις περιπτώσεις των επιτυχημένων διαδοχών, οι προκάτοχοι μετά την αποχώρησή τους αποφεύγουν να εμπλέκονται στα ζητήματα της επιχείρησης.

11. Στην ίδια έρευνα<sup>66</sup>, οι ερευνητές καταλήγουν στον προσδιορισμό ενός επιπλέον παράγοντα επιτυχίας της διαδοχής, και αυτός είναι η **ύπαρξη διαδικασιών επισημοποίησης των συμφωνιών και επίλυσης των συγκρούσεων.**

12. **Τέλος, αξίζει να γίνει αναφορά σε έναν επιπλέον ειδικό παράγοντα. Η προκατάληψη απέναντι στο φύλο** θεωρείται ότι αυξάνει την πιθανότητα αποτυχίας της διαδοχής, όταν οι διάδοχοι είναι γυναίκες. Υπάρχουν πολλές ενδείξεις που υποδεικνύουν την ύπαρξη διάκρισης εις βάρος των γυναικών στο θέμα της διαδοχής, παρά το γεγονός ότι τα εμπειρικά δεδομένα αποδεικνύουν ότι δεν υπάρχει καμία διαφορά στην επίδοση των γυναικών στη διαδοχή και συνεπώς τα στερεότυπα καταρρίπτονται.<sup>67</sup> Δεδομένα από έρευνες, ακόμα και σε μεγάλες επιχειρήσεις, υποδεικνύουν τη διάκριση κατά των γυναικών στο θέμα της διαδοχής στην ηγεσία. Αυτή η διάκριση μπορεί να λαμβάνει χώρα είτε ρητά, δηλαδή με αποκλεισμό των γυναικών από τη διαδικασία επιλογής διαδόχου, είτε άρρητα, π.χ. μέσω της απουσίας επικοινωνιακού feedback για την επίδοσή τους, και της μειωμένης αυτοπεποίθησης που προκύπτει ως αποτέλεσμα αυτής της ελλιπούς ενημέρωσης και καθοδήγησης.

## 1.8. Η περίοδος μετά τη διαδοχή

Έμφαση δίνεται από κάποιους συγγραφείς σε θέματα που θα πρέπει να επιλυθούν στις οικογενειακές επιχειρήσεις στη μετα-μεταβίβασης εποχή. Τέτοια θέματα είναι η διαχείριση των πιθανών συγκρούσεων και η αποκατάσταση των οικογενειακών σχέσεων, ο προσδιορισμός καινούργιων ρόλων για τα εμπλεκόμενα μέρη και η συνεχής παρακολούθηση της επιχείρησης και της οικογένειας<sup>68</sup>.

Ωστόσο, το βασικό ζήτημα που προκύπτει μετά την τυπική ολοκλήρωση της διαδικασίας είναι η αξιολόγηση της διαδοχής –μεταβίβασης, το αν δηλαδή θα κριθεί ως επιτυχής ή όχι. Ένα τέτοιο εγχείρημα ενέχει σημαντικές δυσκολίες, καθώς δεν υπάρχει ένα σαφές μέτρο της επιτυχίας μιας διαδοχής-μεταβίβασης.

---

<sup>66</sup> ο.π

<sup>67</sup> βλέπε: Business succession planning: a review of evidence. Barry Ip, Gabriel Jacobs

<sup>68</sup> ο.π

Βασικό πρόβλημα στην αξιολόγηση είναι ότι δεν υπάρχουν συγκριτικά στοιχεία, ώστε να μπορούμε για παράδειγμα να συμπεράνουμε εάν η επιλογή του ενός έναντι του άλλου υποψήφιου διαδόχου, ή κάποια άλλη στρατηγική μεταβίβασης, θα είχε καλύτερα αποτελέσματα.

Ένα βασικό ζήτημα αναφορικά με την αξιολόγηση της διαδοχής-μεταβίβασης είναι τι ορίζουμε ως επιτυχία στη συγκεκριμένη περίπτωση. Οι Tatoglu, Kula & Glaister<sup>69</sup> **ορίζουν την επιτυχία ως την κατάσταση όπου ο διάδοχος έχει κερδίσει αναγνώριση και ασκεί αποτελεσματικά την ηγεσία της επιχείρησης.** Για τους Venter , Boshoff, Maas (2005) η επιτυχία ορίζεται από την ικανοποίηση των **stakeholders, από τη σταθερή ανάπτυξη και την κερδοφορία, και τέλος από τη απουσία αρνητικών συνεπειών είτε στην οικογένεια είτε στην επιχείρηση.**

Παρότι στη βιβλιογραφία αναφέρονται διάφορα κριτήρια και ορισμοί της επιτυχημένης μεταβίβασης, στην πραγματικότητα η επιτυχία μπορεί να οριστεί βασικά από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης καθώς ο κάθε ιδιοκτήτης έχει διαφορετικούς λόγους που τον οδηγούν σε μεταβίβαση, και κατ επέκταση, διαφορετικές προσδοκίες και κίνητρα. Συνεπώς η επιτυχία θα πρέπει να ορίζεται από τον επιχειρηματία, ο οποίος με αυτόν τον τρόπο θα έχει να εργαστεί για έναν προσωπικό του στόχο και όχι για κάποια θεωρητικώς προσδιορισμένα αποτελέσματα.

Σύμφωνα με ορισμένους συγγραφείς <sup>70</sup> , ο οικογενειακός χαρακτήρας των περισσότερων μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, επιτάσσει εκ των πραγμάτων τη διαφοροποίηση των κριτηρίων επιτυχίας της Μεταβίβασης- Διαδοχής. Τα κριτήρια που αναφέρονται στην επιβίωση, την ανεξαρτησία, το μέγεθος και την οικονομική επίδοση της επιχείρησης, υποστηρίζεται ότι είναι ανεπαρκή ως δείκτες μέτρησης της επιχειρηματικής επιτυχίας στο οικογενειακό πλαίσιο. Όπως υποστηρίζουν οι συγγραφείς του άρθρου «*Longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation*», η προβληματική της μακροβιότητας των επιχειρήσεων που είναι άμεσα συνυφασμένη με το ζήτημα της διαδοχής σε μεγάλο μέρος της αρθρογραφίας δεν λαμβάνει υπόψη την ιδιαίτερη λειτουργία και στόχευση των οικογενειακών επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, η έξοδος από μια επιχειρηματική δραστηριότητα μπορεί να σημαίνει για την οικογένεια ευκαιρία για αναδιάρθρωση των πόρων και του κεφαλαίου της με προσανατολισμό σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Σε αυτή την περίπτωση το κλείσιμο μιας

---

<sup>69</sup> Βλέπε Succession in Small and Family Businesses. Tamara Checkley (598 Management Report): Prepared for the Canadian Association of Family Enterprises (CAFE) Vancouver Island Chapter (CAFE VI)

<sup>70</sup> Zellweger T. M., Nason R., and Nordqvist M., (2011) "From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation" (Downloaded from [fbr.sagepub.com](http://fbr.sagepub.com) at FFI-Family Firm Institute on December 16).

επιχείρησης μπορεί να μην σημαίνει αποτυχία αλλά διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την οικογενειακή επιχειρηματική δραστηριότητα. Γενικά η μακροβιότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων, εντός ενός εξελισσόμενου οικονομικού περιβάλλοντος προϋποθέτει στρατηγική ευελιξία και ανανέωση, και οι μελέτες που επικεντρώνονται στη διατήρηση και διαίωνιση της φυσιογνωμίας των οικογενειακών επιχειρήσεων ως παράγοντα επιτυχίας φαίνεται να αγνοούν αυτή τη διάσταση. Το βασικό κριτήριο επιτυχίας θα έπρεπε να είναι ο βαθμός στον οποίο η οικογένεια είναι σε θέση να παράγει αξία και τελικά πλούτο και όχι η διατήρηση ή όχι μιας συγκεκριμένης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Επιπλέον, οι Habbershon, Mary Williams, MacMillan, υποστηρίζουν ότι το αναλυτικό επίπεδο στο οποίο πρέπει να επικεντρωθεί η μελέτη των οικογενειακών επιχειρήσεων, δεν είναι η οικογενειακή επιχειρηματική μονάδα, αλλά η επιχειρηματική οικογένεια «enterprising family». Αυτή η μετατόπιση, θεωρείται απαραίτητη προκειμένου να προσδιοριστεί η καθοριστική λειτουργία του συστήματος. Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς, ο βασικός σκοπός της επιχειρηματικής οικογένειας, είναι η διαγενεακή παραγωγή πλούτου. Αυτό μπορεί να το πετύχει, διατηρώντας μια ή περισσότερες οικογενειακές επιχειρηματικές μονάδες, ή ακόμα και αντικαθιστώντας μια επιχειρηματική δραστηριότητα με κάποια άλλη που θεωρείται ότι εξυπηρετεί καλύτερα το βασικό σκοπό. Στο ίδιο πνεύμα και άλλοι ερευνητές<sup>71</sup> προτείνουν ως κατάλληλο επίπεδο ανάλυσης της μακροβιότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων και της δια-γενεακής παραγωγής αξίας, την ίδια την οικογένεια και όχι την επιχείρηση ή το άτομο-επιχειρηματία.

Σύμφωνα με την Handler<sup>113</sup> στην αξιολόγηση της διαδικασίας διαδοχής θα πρέπει επίσης να γίνει διαχωρισμός ανάμεσα στην ποιότητα και στην αποτελεσματικότητα της μεταβίβασης. Αναλυτικά, η ποιότητα αντανakλά το πώς βίωσαν τα εμπλεκόμενα μέρη τη διαδικασία, ενώ η αποτελεσματικότητα σχετίζεται περισσότερο με το πώς θα την αξιολογούσε ένα τρίτο άτομο. Επισημαίνεται επίσης ότι, θεωρούνται σπάνιες οι περιπτώσεις εκείνες όπου όλοι οι εμπλεκόμενοι είναι ευχαριστημένοι και από τις δύο απόψεις. Συνεπώς ακόμα και στη διάσταση της αξιολόγησης της ποιότητας της διαδοχής-μεταβίβασης θα πρέπει να υπάρξει περαιτέρω διαφοροποίηση ανάμεσα στην αξιολόγηση της εμπειρίας από τη σκοπιά του διαδόχου, και στην αξιολόγηση της εμπειρίας από τη σκοπιά του προκατόχου.

Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε η αξιολόγηση του βαθμού επιτυχίας ή αποτυχίας της μεταβίβασης- διαδοχής, δεν αποτελεί μια μονοσήμαντη διαδικασία, ενώ επίσης χαρακτηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από σχετικότητα και υποκειμενικότητα.

---

<sup>71</sup> Βλ. Zellweger T. M., Nason R., and Nordqvist M., (2011) "From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation" (Downloaded from [fbr.sagepub.com](http://fbr.sagepub.com) at FFI-Family Firm Institute

Κλείνοντας, αναφέρουμε ότι η ίδια η διαδικασία της αλλαγής του προσώπου του ηγέτη της επιχείρησης μπορεί από μόνη της να αποτελέσει σημαντική ώθηση που θα δώσει πνοή σε μια επιχειρηματική δραστηριότητα σε κάμψη, και συνεπώς να καθορίσει μια νέα επιτυχημένη τροχιά για την επιχείρηση<sup>114</sup>.

## **2. Ποσοτική αποτύπωση του φαινομένου της διαδοχής/μεταβίβασης στις ΜΜ επιχειρήσεις**

Στην Ελλάδα δεν υπάρχουν έως σήμερα επίσημα στατιστικά δεδομένα σχετικά με την περιγραφή του φαινομένου της Μεταβίβασης – Διαδοχής. Μέσω της διερεύνησης των

on December 16).

<sup>113</sup> Αναφέρεται στο Varamäki E., Pihkala T., and Routamaa V., “The stages of transferring knowledge in small family business successions”

<sup>114</sup> Σύμφωνα με τον Κεφάλα, ο ιδρυτής μιας επιχείρησης όπως είναι φυσικό διαθέτει ορισμένα χαρακτηριστικά που μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου. Αυτά είναι: οι προσωπικές του διοικητικές δεξιότητες, το ηγετικό του στυλ, και τα βασικά του κίνητρα. Όπως επισημαίνει ο Κεφάλας, στην αρχή του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης, αυτές οι τρεις διαστάσεις του χαρακτήρα του ιδρυτή και οι ανάγκες της επιχείρησης, σε γενικές γραμμές συμβαδίζουν. Όσο περνάει ο καιρός και όσο αναπτύσσεται η επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερο γίνεται το χάσμα μεταξύ των αλλαγών της επιχείρησης και της σκλήρυνσης του χαρακτήρα του ηγέτη. «Η αέναη κινητικότητα και δράση που χαρακτηρίζει τον νεαρό επιχειρηματία στην βρεφική ηλικία της επιχείρησης μετατρέπονται σε επιφυλακτικότητα και σύνεση...». Στη φάση που ο επιχειρηματίας αρχίζει να έχει ανάγκη την ξεκούραση, η επιχείρηση έχει ανάγκη ανανέωσης. Συνεπώς σε αυτή τη φάση, η παράδοση της σκυτάλης της ηγεσίας σε ένα νεότερο ενδέχεται να αποβεί ευεργετική για την εξέλιξη της επιχείρησης.

διαθέσιμων πηγών, εντοπίστηκαν οι λίγες ποσοτικές έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί τα τελευταία χρόνια και εστιάζουν στο ζήτημα της Μεταβίβασης/Διαδοχής. Αυτές οι έρευνες είναι οι εξής:

1. «Έρευνα για τη μεταβίβαση και διαδοχή των ΜΜΕ», *EOMMEX, 2009*<sup>115</sup>
2. «Παγκόσμια Έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις», *PricewaterhouseCoopers, 2007/2008*<sup>72</sup>.

### **«Έρευνα για τη μεταβίβαση και διαδοχή των ΜΜΕ», *EOMMEX, 2009*»**

---

<sup>72</sup> Η PricewaterhouseCoopers (PwC) είναι η μεγαλύτερη εταιρεία παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών στην Ελλάδα και αποτελεί μέλος του παγκόσμιου δικτύου PricewaterhouseCoopers ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)) που δραστηριοποιείται σε 150 χώρες ανά τον κόσμο. Το 2007 πραγματοποιήθηκε από την PricewaterhouseCoopers, μια έρευνα με τίτλο «Παγκόσμια έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις». Η έρευνα αναφέρεται σε μικρές και μεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις σε 28 χώρες παγκοσμίως, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Στο πλαίσιο της έρευνας διεξήχθησαν συνολικά 1454 τηλεφωνικές συνεντεύξεις, με εξαίρεση το Λουξεμβούργο και την Ισπανία όπου διενεργήθηκαν διαπροσωπικές συνεντεύξεις. Η έρευνα συντονίστηκε από την PricewaterhouseCoopers International Survey Unit, Belfast.

Το 2009 ο ΕΟΜΜΕΧ πραγματοποίησε ποσοτική και ποιοτική έρευνα για το ζήτημα της Μεταβίβασης και Διαδοχής. Η ποσοτική έρευνα βασίστηκε σε στρωματοποιημένη δειγματοληψία σε δείγμα 440 μικρομεσαίων επιχειρήσεων που βρίσκονται υπό μεταβίβαση, και σε 534 επιχειρήσεις που έχουν μεταβιβαστεί από το 2006 έως το 2009.

Όσον αφορά τις **επιχειρήσεις υπό μεταβίβαση** με βάση την έρευνα:

- 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% υπερिशύει η συνταξιοδότηση του μεταβιβάζοντος στην πλειονότητα των ερωτηθέντων, ενώ σε πολύ μικρότερο ποσοστό είναι η παραχώρηση/δωρεά σε τέκνα.
- Όσον αφορά τη διαδικασία 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 χώρα μας.
- Η έλλειψη κινήτρων από τη 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.

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας για **επιχειρήσεις που ολοκλήρωσαν τη μεταβίβαση:**

- 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%), έχουν αποφοιτήσει από τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (66%) και ένα υπόλοιπο ποσοστό έχει ολοκληρώσει τη 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 τη Πολιτεία σε συνδυασμό με την οικονομική παρακμή στην περιοχή και δευτερευόντως το υψηλό κόστος μεταβίβασης σε συνδυασμό με τη συρρίκνωση του κλάδου δραστηριότητας.

Σχεδόν το ήμισυ των ερωτηθέντων διαδόχων (46%), αναλαμβάνουν τις επιχειρήσεις των γονιών τους με το όραμα να τις αναπτύξουν και να της υποστηρίξουν να επιβιώσουν στην αγορά. Με συντριπτική πλειονότητα της τάξεως του 93% δεν φαίνεται ότι η μεταβίβαση οδηγεί στη μεταβολή του αριθμού του προσωπικού της επιχείρησης. Σχεδόν όλες οι περιπτώσεις του δείγματος παρουσίασαν μια μικρή αύξηση των οικονομικών τους αποτελεσμάτων στα πρώτα 3 έτη μετά τη μεταβίβαση και το 74% του δείγματος των επιχειρήσεων έχουν αυξήσει τα προϊόντα τους. Οι περισσότεροι διάδοχοι (57%) θεωρούν ότι ο «φρέσκος αέρας» που έρχεται στην επιχείρηση μέσω εμπλοκής νέων ατόμων, οι οποίοι φέρνουν τη σύγχρονη τεχνογνωσία αποτελεί το «μυστικό» της επιτυχίας». Στις περισσότερες περιπτώσεις μεταβιβαζόντων (73%) ο μεταβιβάζων αποχωρεί από την επιχείρηση αλλά συνεχίζει να έχει ενεργό ρόλο και συμμετοχή στην ανάπτυξη της. Η βοήθεια του μεταβιβάζοντος καθίσταται πολύ σημαντική δια το διάδοχοι, καθώς μόλις 3 στους 10 διαδόχους δεν θεωρούν απαραίτητη τη συμμετοχή του μεταβιβάζοντος. Τέλος, αξιοσημείωτο είναι ότι σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι του δείγματος θεωρούν τη μεταβίβαση επιτυχημένη (90%).

**«Παγκόσμια Έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις»,  
PricewaterhouseCoopers, 2007/2008<sup>73</sup>»**

<sup>73</sup> Η PricewaterhouseCoopers (PwC) είναι η μεγαλύτερη εταιρεία παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών στην Ελλάδα και αποτελεί μέλος του παγκόσμιου δικτύου PricewaterhouseCoopers ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)) που δραστηριοποιείται σε 150 χώρες ανά

Σύμφωνα με την έρευνα της PricewaterhouseCoopers, η οικογενειακή επιχείρηση<sup>74</sup> αποτελεί το κυρίαρχο τύπο επιχειρησιακής δομής παγκοσμίως. Από την έρευνα μπορούμε να συνοψίσουμε τις παρακάτω διαπιστώσεις:

- Περίπου το 90% των επιχειρήσεων που διαθέτουν επιχειρησιακό σχέδιο, το έχουν ανανεώσει τους προηγούμενους 12 μήνες. Στην Ελλάδα το αντίστοιχο ποσοστό είναι 88%. Εντούτοις, το 25% των επιχειρήσεων του δείγματός δεν διαθέτει επιχειρησιακό σχέδιο.
- Σε παγκόσμιο επίπεδο το ποσοστό των ερωτηθέντων επιχειρηματιών που δήλωσαν ότι θεωρούν ότι η επιχείρηση τους θα παραμείνει στην οικογένεια είναι πάρα πολύ σημαντικό (51%), στην Ελλάδα είναι μόνο το 25% των επιχειρηματιών του δείγματος που σχεδιάζουν να μεταβιβάσουν την επιχείρηση στην επόμενη γένια, ενώ 5/10 επιχειρήσεις αναμένουν να πουλήσουν σε ιδιωτικά επενδυτικά κεφάλαια.
- Ωστόσο, οι έλληνες επιχειρηματίες υποστηρίζουν ταυτόχρονα σε συντριπτικό βαθμό (81%) ότι ένα ή περισσότερα μέλη της οικογένειάς τους θα καταλάβουν υψηλόβαθμες θέσεις στην επιχείρηση.
- Επίσης, ενώ το ποσοστό των επιχειρηματιών παγκοσμίως που δηλώνουν ότι σκοπεύουν να παραμερίσουν τελείως τις οικογένειες τους αναφορικά με τη διάδοχη κατάσταση φτάνει στο 17%, στην Ελλάδα το αντίστοιχο ποσοστό είναι μηδενικό. Παρόλα αυτά όμως οι περισσότεροι έλληνες επιχειρηματίες (67%) δήλωσαν ότι δεν διαθέτουν πρόγραμμα διαδοχής (ενώ το αντίστοιχο παγκόσμιο ποσοστό είναι 52%).
- Στην πλειονότητα του δείγματος υπάρχει μέριμνα (67%) για την αντιμετώπιση τόσο επιχειρηματικών όσο και οικογενειακών ζητημάτων, σε περίπτωση αδυναμίας ή θανάτου ενός βασικού διαχειριστή ή μετόχου.
- Οι επιχειρηματίες στην εν λόγω έρευνα, δεν φαίνεται να ανησυχούν για το ενδεχόμενο το σχέδιο διαδοχής που έχουν σχεδιάσει, να προκαλέσει διάσταση εντός της οικογένειας. Ειδικά στην Ελλάδα μόνο ένα 10% θεωρεί «πιθανό» και «πολύ πιθανό» ένα τέτοιο ενδεχόμενο.
- Τα 2/3 των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν έχουν ξεκάθαρα κριτήρια επιλογής για την καταλληλότητα των μελών της οικογένειας που επιθυμούν να ασκήσουν ενεργό δράση στην επιχείρηση, ωστόσο το ποσοστό αυτό είναι υψηλότερο στις αναδυόμενες αγορές.

---

τον κόσμο. Το 2007 πραγματοποιήθηκε από την PricewaterhouseCoopers, μια έρευνα με τίτλο «Παγκόσμια έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις». Η έρευνα αναφέρεται σε μικρές και μεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις σε 28 χώρες παγκοσμίως, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Στο πλαίσιο της έρευνας διεξήχθησαν συνολικά 1454 τηλεφωνικές συνεντεύξεις, με εξαίρεση το Λουξεμβούργο και την Ισπανία όπου διενεργήθηκαν διαπροσωπικές συνεντεύξεις. Η έρευνα συντονίστηκε από την PricewaterhouseCoopers International Survey Unit, Belfast.

<sup>74</sup> Για τις ανάγκες της έρευνας ως οικογενειακή επιχείρηση ορίστηκε εκείνη όπου «τουλάχιστον το 51% των μετοχών τις κατέχει από μια οικογένεια ή συγγενική οικογένεια, τα μέλη της οποίας αποτελούν την πλειοψηφία των υψηλόβαθμων στελεχών και οι ιδιοκτήτες ευθύνονται για τη διαχείριση της επιχείρησης σε καθημερινή βάση».



- Μόλις το 25% περίπου των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν υιοθετήσει διαδικασίες διαχείρισης των διαφωνιών ανάμεσα στα μέλη της οικογένειάς τους, ωστόσο ειδικά στην Ελλάδα το ποσοστό αυτό εμφανίζεται υψηλότερο (32%). Το οικογενειακό συμβούλιο και η δημιουργία οικογενειακού καταστατικού <sup>75</sup> αποτελούν τις πλέον διαδεδομένες διαδικασίες που υιοθετούνται για την διαχείριση των διαφωνιών εντός της οικογενειακής επιχείρησης.
- Σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων (56%), με τοπική δραστηριότητα, δηλώνουν ότι δεν έχουν αποτιμήσει τις επιχειρήσεις τους (ώστε να είναι σε θέση να προβλέψουν και τη φορολογική επιβάρυνση κατά τη μεταβίβαση) και οι περισσότεροι από αυτούς (84%) που έχουν διεθνή παρουσία δεν έχουν αποτιμήσει τις εταιρείες τους κατά τους τελευταίους 12 μήνες (τα αντίστοιχα ποσοστά για την Ελλάδα είναι 34% και 75%)<sup>76</sup>.
- Αρκετοί έλληνες επιχειρηματίες (32%) αγνοούν την ύπαρξη φόρου υπεραξίας σε σχέση με τη μεταβίβαση των επιχειρήσεων και παρόμοιο ποσοστό (35%) δεν γνωρίζει εάν επιβάλλεται φόρος κληρονομιάς στην περίπτωση της μεταβίβασης μιας επιχείρησης αιτίας θανάτου.
- Για τη συντριπτική πλειονότητα (80%) των ελλήνων επιχειρηματιών του δείγματος, η απλοποίηση των φορολογικών κανόνων και η μείωση των φορολογικών βαρών είναι «σημαντική» και «πολύ σημαντική» αλλαγή που θα ήθελαν να συμβεί.

Στα συμπεράσματα της έρευνας αυτής, επισημαίνεται ότι οι σύγχρονες προσεγγίσεις στο θέμα της διαδοχής εστιάζουν ιδιαίτερα στην σημασία που έχει **το σχέδιο διαδοχής**, δηλαδή ο έγκαιρος προγραμματισμός και η προετοιμασία της επιχείρησης για την διαδοχή/ μεταβίβαση, καθώς **πολλές εταιρείες/επιχειρήσεις που δεν έχουν σχεδιάσει το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους, στο μέλλον αναγκάζονται σε πολλές περιπτώσεις να βάζουν λουκέτο ή πωλητήριο**<sup>77</sup>.

<sup>75</sup> Το οικογενειακό καταστατικό αποτελεί επίσημο οδηγό κανόνων για την ευθυγράμμιση της εταιρικής και της οικογενειακής διακυβέρνησης.

<sup>76</sup> PricewaterhouseCoopers, Παγκόσμια Έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις 2007/2008, [www.pwc.gr](http://www.pwc.gr)

<sup>77</sup> PricewaterhouseCoopers, Παγκόσμια Έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις 2007/2008, [www.pwc.gr](http://www.pwc.gr)