



Η διαδοχή στις ιδιωτικές επιχειρήσεις του Ηρακλείου και η εξέλιξή τους με βάση τις νέες τεχνολογίες και την επιχειρηματική καινοτομία
Family business succession and its effect on business

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2020

Διπλωματική εργασία στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος : «Διοίκηση για μηχανικούς, ακαδημαϊκό έτος 2018- 2019»

Αδαμαντία Βουρεξάκη



Ευχαριστίες

Ένα όμορφο ταξίδι γνώσεων και εμπειριών έφτασε στο τέλος του με την παρούσα διπλωματική εργασία. Θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Καθαράκη Μιχάλη για την πολύτιμη βοήθεια και τη συμβολή του στην ολοκλήρωση του έργου. Επίσης, χρωστάω ένα θερμό ευχαριστώ στους επιστήθιους φίλους μου, ειδικά την Βίκυ και την Ελίζα, καθώς και την οικογένειά μου για την κατανόηση και την συμπαράσταση που μου παρείχαν σε όλη την διάρκεια του μεταπτυχιακού. Το παρόν έργο το αφιερώνω στο γιό μου Φίλιππο, που μεγαλώνοντας θα καταλάβει πως και ο ίδιος έκανε υπομονή με τον τρόπο του, για να καταφέρω να το φέρω σε πέρας.

Περίληψη

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που βρίσκονται σε κατάσταση διαδοχής και η εξέλιξή τους με βάση την καινοτομία είναι το κύριο θέμα ενασχόλησης της παρούσας εργασίας. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αποτελούν την βάση της ευρωπαϊκής οικονομίας και έχουν ως στόχο τη συνέχιση της επιτυχούς πορείας τους και την εξέλιξή τους, είτε μέσω της διαδοχής, είτε μέσω των τεχνολογικών και καινοτομικών εξελίξεων. Η εν λόγω έρευνα διενεργήθηκε στο Ηράκλειο Κρήτης και το δείγμα απαρτίζεται από 60 οικογενειακές επιχειρήσεις που έχουν προχωρήσει σε διαδοχή ή βρίσκονται στο μεταβατικό στάδιο της. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ασχολείται με το εμπόριο και η διάρκεια λειτουργίας τους είναι πάνω από τα 25 έτη, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις είναι τουλάχιστον δεύτερης γενιάς. Αυτό μπορούμε να το συμπεράνουμε από το γεγονός ότι οι γονείς είναι 50 χρονών και πάνω (αν θεωρήσουμε πως ανέλαβαν τις επιχειρήσεις από την ενηλικίωσή τους κι έπειτα) και παραχωρούν τις επιχειρήσεις τους στα παιδιά τους, που είναι η επόμενη γενιά. Τα στοιχεία συλλέχθηκαν με την μέθοδο του ερωτηματολογίου και οι απαντήσεις δόθηκαν από άνδρες και γυναίκες, διαδόχους ή ιδρυτές. Αναλυτικότερα, η δομή της εργασίας αρχικά περιλαμβάνει ορισμούς και έννοιες της επιχειρηματικότητας, των μικρομεσαίων και των οικογενειακών επιχειρήσεων. Γίνεται αναφορά στην καινοτομία, όπου ορίζεται και αναλύεται με ειδική αναφορά η καινοτομία στην Ελλάδα. Ακόμα, εστιάζουμε στα οφέλη της καινοτομίας και στην ενίσχυσή που μπορεί να επιφέρει στις επιχειρήσεις. Επιπλέον, αναλύονται τα ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν αρχικά στο αν είναι πιθανότερο μια επιχείρηση να ενσωματώσει καινοτομίες πριν ή μετά την διαδοχή, όπως επίσης και υπό ποιές προϋποθέσεις μια τοπική επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα εισάγοντας νέα προϊόντα – υπηρεσίες και να θέσει ως στρατηγικό της στόχο την καινοτομία. Ακόμα γίνεται λόγος για την εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων από τις επιχειρήσεις και πόσο αυτά είναι ικανά να συμβάλουν στην αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, ώστε να τις καταστήσουν δυνατές να ανακάμψουν. Εν συνεχεία, γίνεται αναφορά στην οικογενειακή διαδοχή που έχουν οι επιχειρήσεις, την διαδικασία της διαδοχής καθώς και τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά την διαδοχή. Επιπρόσθετα, αναλύονται οι πολιτικές για την μεταβίβαση και ποιοι παράγοντες επηρεάζουν, ώστε να υπάρξει επιτυχημένη διαδοχή. Μετέπειτα, δίνεται η ανάλυση των ερωτηματολογίων και παρατίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα, ο σκοπός και ο στόχος της εργασίας, από πού προκύπτει το δείγμα, ο τρόπος ανάλυσής του, καθώς και η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε. Για να γίνουν πιο κατανοητά η ανάλυση και τα συμπεράσματα παρουσιάζονται αναλυτικά τα γραφήματα. Ακόμα, γίνεται μια swot ανάλυση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων των επιχειρήσεων με διαδοχή και αναπτύσσονται τα συμπεράσματα, τα οποία καταδεικνύουν πως κατά τη διαδοχή οι επιχειρήσεις εξελίσσονται κάνοντας περισσότερες προσπάθειες να εντάξουν τις διαδικασίες της καινοτομίας και της τεχνολογίας, να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και καινοτόμες υπηρεσίες από ότι πριν την διαδοχή. Επίσης, παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις παρότι μεταβιβάζονται, παραμένουν στην οικογένεια, καθώς ο κύριος λόγος μεταβίβασης είναι η συνταξιοδότηση. Η διαδικασία της μεταβίβασης αποτελεί δύσκολο

έργο για τις επιχειρήσεις, καθώς η γραφειοκρατία και οι οικονομοτεχνικοί παράγοντες δυσχεραίνουν την ολοκλήρωση του έργου. Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με προτάσεις για περαιτέρω έρευνα δίνοντας το έναυσμα για βαθύτερη μελέτη πάνω στην καινοτομία και με την προσθήκη του ερωτηματολογίου και της ελληνικής και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας.

Abstract

Family firms and its effects in business succession are the main subject of our research. Small and medium family businesses are the base of European economy and their main goal is their advance with technological innovation and their transition to the next generation with even better conditions, which constitute a successful succession. In the delivered questionnaire participated businesses from Heraklion and the sample contained 60 family firms that have already succeeded or they are in the succession's process. The most of the firms are included in the general section of commerce and they are in operation more than 25 years, that means that those firms belong to the second generation. The data received in questionnaire and most of the answers came from men and women successors or instituters. Analytically, the structure of this project includes definitions of entrepreneurship, family firms and innovation. Furthermore, it contains analyses of the innovation's benefits and how they help firms to outgrowth. Also, we made an especially reference in Greek innovation firms. Moreover, we deal with the sector of innovation products and how family firms can overcome financial crisis. Therefore, we made a report about family succession and the problems which occurred in the procedure of succession. We analyzed the question forms, the graphics and the charts and made a swot analysis with advantages and disadvantages in family firms with succession. In the end, firstly we conclude that family businesses with succession are more efficient and try more easily to produce new innovative products, than the firms with no succession, and secondly the main reason for succession is the founder's age (age of retirement). Nonetheless, the succession's procedure is a difficult path, because of the bureaucracy and financial or technical factors. In conclusion, our paper brings to completion with suggestions to prospective research and the addition of the questionnaire in Greek and English language.

Περιεχόμενα

<u>Ευχαριστίες</u>	2
<u>Περίληψη</u>	3
<u>Abstract</u>	4
<u>Εισαγωγή</u>	8
<u>Κεφάλαιο πρώτο</u>	9
<u>Ορισμός και έννοια της επιχειρηματικότητας</u>	9
<u>Μικρομεσαίες επιχειρήσεις και οικογενειακές επιχειρήσεις</u>	10
<u>Ορισμός καινοτομίας</u>	11
<u>Η καινοτομία στην Ελλάδα</u>	15
<u>Οφέλη καινοτομίας</u>	16
<u>Εμπόδια καινοτομίας</u>	17
<u>Ενίσχυση της καινοτομίας από τις επιχειρήσεις</u>	18
<u>Εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων</u>	18
<u>Καινοτόμα προϊόντα και οικονομική κρίση</u>	19
<u>Κεφάλαιο δεύτερο</u>	21
<u>Η οικογενειακή διαδοχή στις επιχειρήσεις</u>	21
<u>Θετικοί παράγοντες που οδηγούν στη διαδοχή</u>	21
<u>Προβλήματα διαδοχής</u>	22
<u>Διαδικασία διαδοχής</u>	23
<u>Πολιτικές για την μεταβίβαση της διαδοχής</u>	25
<u>Κεφάλαιο τρίτο</u>	26
<u>Σκοπός - στόχος</u>	26
<u>Ερευνητική μέθοδος και τρόπος ανάλυσης δεδομένων</u>	26
<u>Κεφάλαιο τέταρτο</u>	28
<u>Παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας</u>	28
<u>Συγκριτικά αποτελέσματα πριν και μετά την διαδοχή</u>	46
<u>Ανάλυση δεδομένων γραφημάτων</u>	51
<u>Συγκριτικά αποτελέσματα απόψεων ιδρυτών – διαδόχων που αφορούν στην καινοτομία</u>	54
<u>Ανάλυση δεδομένων συγκριτικών αποτελεσμάτων απόψεων ιδρυτών – διαδόχων</u>	58
<u>Κεφάλαιο πέμπτο</u>	59

<u>Συμπεράσματα – Προτάσεις</u>	59
<u>Ανάλυση SWOT</u>	59
<u>Ανάλυση swot διαδοχής μιας επιχείρησης</u>	59
<u>Συμπεράσματα</u>	61
<u>Προτάσεις προς τις επιχειρήσεις</u>	63
<u>Προτάσεις για μελλοντική έρευνα</u>	64
<u>Βιβλιογραφία</u>	66
<u>Παράρτημα</u>	70

Πίνακας εικόνων και γραφημάτων

Διάγραμμα 1: Φύλο ερωτώμενου.....	28
Διάγραμμα 2: Απαντήσεις από ιδρυτές – διαδόχους.....	28
Διάγραμμα 3: 3_α: Ηλικία διαδόχων, 3_β: Ηλικία ιδρυτών, 3_γ: Συγκριτική ηλικία.....	30
Διάγραμμα 4: Διάγραμμα 4 α: Επίπεδο εκπαίδευσης διαδόχου, 4 β: Επίπεδο εκπαίδευσης ιδρυτή, 4 γ: συγκριτικά αποτελέσματα επιπέδου εκπαίδευσης.....	32
Διάγραμμα 5: Κλάδος δραστηριοποίησης επιχείρησης.....	33
Διάγραμμα 6: Καθεστώς διαδοχής επιχείρησης.....	33
Διάγραμμα 7: Διοικητής επιχείρησης (ιδρυτής-διάδοχος-και οι δύο).....	34
Διάγραμμα 8: Λόγοι που οδηγούν στη διαδοχή.....	34
Διάγραμμα 9: Ηλικία μεταβιβάζοντος.....	35
Διάγραμμα 10: Κατάλληλη ηλικία διαδόχου.....	36
Διάγραμμα 11: Κατάσταση επιχείρησης μετά την διαδοχή.....	36
Διάγραμμα 12: Χαρακτηριστικά για να πετύχει ο διάδοχος.....	37
Διάγραμμα 13: Σχέση μεταξύ μεταβιβάζοντος και διαδόχου.....	37
Διάγραμμα 14: Έτη δραστηριοποίησης επιχείρησης.....	38
Διάγραμμα 15: Οικονομοτεχνικό πλαίσιο στην Ελλάδα.....	38
Διάγραμμα 16: Δυσκολία στην εξέλιξη της επιχείρησης λόγω έλλειψης χρηματοδότησης.....	39
Διάγραμμα 17: Κίνδυνος από την επένδυση κεφαλαίου στην επιχείρηση.....	40
Διάγραμμα 18: Ενίσχυση του οικογενειακού πνεύματος.....	40
Διάγραμμα 19: Αναγνώριση οικογενειακής επιχείρησης.....	41
Διάγραμμα 20: Οικογενειακές συγκρούσεις.....	41
Διάγραμμα 21: Διάκριση ρόλων.....	42
Διάγραμμα 22: Αμφισβήτηση διαδόχου.....	42
Διάγραμμα 23: Προσαρμογή προσωπικού.....	43
Διάγραμμα 24: Μακροπρόθεσμοι στόχοι.....	43
Διάγραμμα 25: Κοινοί στόχοι.....	44
Διάγραμμα 26: Ευελιξία επιχείρησης.....	45
Διάγραμμα 27: Οργανωτική αποδοτικότητα.....	45
Διάγραμμα 28: Πρόσληψη νέου εργατικού δυναμικού.....	46
Διάγραμμα 29: Διαδικασίες διαχείρισης οικογενειακών διαφορών.....	46
Διάγραμμα 30: πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού.....	47
Διάγραμμα 31: Επένδυση σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες.....	47
Διάγραμμα 32: Καινοτομία επιχείρησης με την παραγωγή υπηρεσίας- προϊόντος.....	48
Διάγραμμα 33: Επένδυση επιχείρησης σε έρευνα.....	49
Διάγραμμα 34: Διατήρηση ποιότητας προϊόντος.....	49
Διάγραμμα 35: Παραγωγή νέων προϊόντων – υπηρεσιών.....	50
Διάγραμμα 36: Αγορά νέου σύγχρονου εξοπλισμού.....	50

Εισαγωγή

Η επιχείρηση από τη μέρα της ίδρυσης της, και κατά την εξέλιξη της καλείται να περάσει από πολλές φάσεις ανάπτυξης. Από τη δημιουργία της μέχρι την πλήρη ανάπτυξη, εμφανίζεται η ανάγκη μιας οργανωτικής δομής με στελέχη, πολιτικές και συστήματα. Συνήθως οι ηγέτες των οικογενειακών επιχειρήσεων συνεχίζουν την διαχειριστική φιλοσοφία και στρατηγική που είχαν όταν δημιούργησαν την επιχείρηση. Η αδυναμία του ηγέτη να αντιληφθεί την ανάγκη προσαρμογής του ηγετικού και διαχειριστικού του στυλ, είναι το μεγαλύτερο εμπόδιο στο να ανταποκριθεί η επιχείρηση στο νέο περιβάλλον, τις ιδέες και τις συνήθειες της νέας γενιάς, στην οποία οι περισσότεροι ιδρυτές οικογενειακών επιχειρήσεων επιθυμούν να παραδώσουν το δημιούργημά τους. (Κεφαλάς, 2008). Οι (F. Silva & N.Majluf, 2007), αναφέρουν ότι, η επίδραση της οικογενειακής ιδιοκτησίας στην εταιρική απόδοση αποτελεί αμφιλεγόμενο ζήτημα. Υποστηρίζεται από πολλούς ότι, οι οικογενειακές επιχειρήσεις ωφελούνται μεν από σημαντικό αριθμό πλεονεκτημάτων ή προτερημάτων, αλλά επίσης επιφορτίζονται και πολλά μειονεκτήματα ή αδυναμίες. Σε ένα ανταγωνιστικό διεθνές περιβάλλον που μεταβάλλεται με ιλιγγιώδεις ταχύτητες, η ικανότητα της κάθε επιχείρησης να εισάγει στην αγορά καινοτόμα προϊόντα πριν από τους ανταγωνιστές της, αποτελεί το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις αποκτούν καλύτερη φήμη και αυξάνουν την εμπιστοσύνη που χαίρουν από τους πελάτες τους, με αποτέλεσμα να βελτιώνουν τα κέρδη τους. Γι' αυτό το λόγο, ο ιδρυτής της εφόσον στοχεύει στην επιβίωση και ανάπτυξη της, οφείλει να ορίζει διαδόχους με γνώμονα το συμφέρον της ίδιας της επιχείρησης και όχι το συμφέρον της οικογένειας.

Αναλυτικότερα, η δομή της παρούσας εργασίας έχει ως εξής: στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στους ορισμούς και στην έννοια της επιχειρηματικότητας, στις ΜΜΕ και στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Ορίζεται η καινοτομία και γίνεται αναφορά για την καινοτομία στην Ελλάδα, αναφέρονται τα οφέλη της καινοτομίας για τις επιχειρήσεις και πως ενισχύονται οι επιχειρήσεις από την καινοτομία. Επιπροσθέτως, αναφέρουμε την ανάγκη για εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων και πως αυτή επηρεάζεται από την οικονομική κρίση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η οικογενειακή διαδοχή, η διαδικασία της διαδοχής και οι πολιτικές για την μεταβίβαση της επιχείρησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρουμε το σκοπό και το στόχο της παρούσας ερευνητικής εργασίας και αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παραθέτουμε και αναλύουμε τα στοιχεία της έρευνας εξετάζοντας την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις καθώς επίσης και μια S.W.O.T ανάλυση των δυνατών – αδύνατων σημείων μιας διαδοχής, ενώ γίνονται προτάσεις προς τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στην διαδικασία διαδοχής για καλύτερα αποτελέσματα. Στο τέλος, προστίθεται η ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία και το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε.

Λέξεις-κλειδιά: καινοτομία, διαδοχή, οικογενειακές επιχειρήσεις

Κεφάλαιο πρώτο

Ορισμός και έννοια της επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα δεν εξαρτάται μόνο από τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, αλλά και από τις διάφορες κοινωνικές, τοπικές και οικογενειακές επιδράσεις που έχει δεχθεί. Κατά πλειοψηφία, η επιτυχημένη επιχειρηματικότητα χρειάζεται να έχει άριστη επικοινωνιακή πολιτική (Κώτσιος, Επιχειρηματικότητα και καινοτομία: σύλληψη, σχεδιασμός υλοποίηση και λειτουργία, 2013) (Γεωργαντά, Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες: το management της επιχειρηματικής καινοτομίας, 2004). Τα επιχειρηματικά κίνητρα αποτελούνται από οικονομικο-κοινωνικά χαρακτηριστικά και συγκεκριμένα κατηγοριοποιούνται σε θετικά, αρνητικά και ουδέτερα. Στα θετικά κίνητρα ανήκει η κοινωνική καταξίωση, το κέρδος, η δημιουργικότητα, η αύξηση του εισοδήματος κτλ. Στα αρνητικά κίνητρα ανήκει η ανεργία, η οικονομική κρίση και η μετανάστευση. Τέλος, τα ουδέτερα κίνητρα αποτελούνται από την επαγγελματική εμπειρία, την εξειδίκευση και από την διαδοχή της επιχείρησης. Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός καθορίζεται συνήθως από τις πολιτικές, τις κοινωνικές, τις οικονομικές και τις τεχνολογικές συνθήκες που επικρατούν ανάλογα την χώρα και την χρονική περίοδο. Η έννοια της λέξης «επιχειρηματικότητα» είναι πολυσύνθετη και έχει γίνει προσπάθεια να ορισθεί από πολλούς ακαδημαϊκούς. Κατά κύριο λόγο βασίζεται στη δημιουργία πλούτου μέσω της καινοτομίας της ανταγωνιστικότητας, του ρίσκου και της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. (Μπουραντάς, 2012) Η πρώτη προσέγγιση του ορισμού έγινε από τον Schumpeter (1934). Στο συγκεκριμένο έργο έγινε η αναγνώριση ότι υπάρχουν τέσσερις παράγοντες που επηρεάζουν τη παραγωγική διαδικασία (η εργασία, το κεφάλαιο η γη και τέλος η οργάνωση). Επίσης, η έννοια της επιχειρηματικότητας αρκετές φορές ερμηνεύεται ως η προσπάθεια μετατροπής μιας ιδέας σε επιχείρηση και από το αποτέλεσμα αυτό να προκύψει οικονομικό όφελος.

Ο Ιρλανδός οικονομολόγος Richard Cantillon εισήγαγε στη βιβλιογραφία τον όρο “entrepreneur”, όρισε τον επιχειρηματία ως το άτομο που προσπαθεί να εκμεταλλευτεί τη διαφορά τιμών ανάμεσα στην αγορά και στην πώληση των αγαθών και συνεπώς συνέδεσε τον επιχειρηματία με την ανάληψη ρίσκου. Ο Timmons με βάση το προϊόν ορίζει την επιχειρηματικότητα ως την δημιουργία πράγματος ή υπηρεσίας που έχει αξία οικονομική. Ο Jean-Baptiste Say όρισε τον επιχειρηματία ως κάποιον που αλλάζει τους πόρους από μια χαμηλή παραγωγή σε μία υψηλότερη, οι συνδυασμοί μπορεί να αφορούν προϊόντα υπηρεσίες ή διαδικασία παραγωγής. Ο Max Weber, αναφέρει ότι ο κοινωνικός αποκλεισμός εξαιτίας των θρησκευτικών πεποιθήσεων και των πολιτικών πεποιθήσεων αποτελεί μια ψυχολογική και κοινωνική πηγή, όπου αναγκάζει το άτομο να στραφεί σε μια επιχειρηματική δράση με σκοπό την οικονομική του επιβίωση, την κοινωνική του άνοδο και την καταξίωση, καθώς επίσης και την «ένταξη» του στο κοινωνικό σύνολο. Η πιο σύγχρονη θεωρία αναπτύχθηκε από τους (Grath & Millan, 2000) σύμφωνα με την οποία, η επιχειρηματικότητα είναι τρόπος σκέψης. Οι συγγραφείς αυτοί ονομάζουν επιχειρηματίες όσους έχουν τον επιχειρηματικό τρόπο σκέψης (habitual entrepreneurs) οι οποίοι εντοπίζουν συνεχώς καινούριες επιχειρηματικές ευκαιρίες τις

οποίες αξιοποιούν σε χρόνο που οι ίδιοι επιλέγουν. Η επιχειρηματικότητα οριοθετείται από τους εκάστοτε κανόνες της αγοράς και μέσα από το κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο, επίσης διαμορφώνεται μέσα από την ηθική της κοινωνίας.

Κατά τους (Καραγιάννης, Κορρές, & Ζαρίφης, 2001) τα βασικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής ηθικής είναι ο σεβασμός στους κανόνες και στους νόμους της πολιτείας, ο σεβασμός στα δικαιώματα των εργαζομένων, η αποφυγή της αισχροκέρδειας και ο σεβασμός στο περιβάλλον και η προστασία του στα πλαίσια της αγοράς. Η σύνδεση μεταξύ επιχειρηματικότητας και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης είναι άμεση όπως επίσης και με τη χορηγία. Ο όρος ΕΚΕ αναφέρεται κυρίως στην αντιμετώπιση κοινωνικών και περιβαλλοντικών ζητημάτων από τις επιχειρήσεις και είναι μια προσέγγιση στην «κοινωνική απόκριση», η οποία θεωρεί ότι οι επιχειρηματικοί στόχοι δεν είναι μόνο οικονομικοί, αλλά και κοινωνικοί, λόγω του ότι η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει οικονομικούς πόρους για την εκπλήρωση των εκάστοτε κοινωνικών στόχων. Η σύγχρονη μορφή της επιχειρηματικότητας βασίζεται κυρίως στην καινοτομική παραγωγική δραστηριότητα καθώς το αποτέλεσμα εξαρτάται από εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, ενώ ταυτόχρονα η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας συμβάλλει στην αξιοποίηση και ανάπτυξη του εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού.

Μικρομεσαίες επιχειρήσεις και οικογενειακές επιχειρήσεις

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η πρώτη μορφή «συνεργασίας» που υπήρξε και έχει τις απαρχές της στην αρχαιότητα. Είναι η βάση της ελληνικής οικονομίας, αλλά δεν έχει διερευνηθεί ακόμη γιατί υπήρξε ενδιαφέρον για άλλες μορφές εταιριών, καθώς πριν από κάθε άλλη εταιρία προϋπήρχε η οικογενειακή επιχείρηση. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται οι μηχανές της βιομηχανικής αναπτυξιακής διαδικασίας, καθώς είναι σημαντικές για την ανάπτυξη μεταξύ των γενεών και τη διάδοση του επιχειρηματικού ταλέντου. Το Μάιο του 2003 η επίσημη ευρωπαϊκή εφημερίδα όρισε τα μεγέθη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ως εξής: η πολύ μικρή επιχείρηση έχει ετήσιο ισολογισμό έως 2 εκατομμύρια ευρώ και απασχολεί λιγότερο από δέκα εργαζόμενους. Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν ισολογισμό έως 10 εκατομμύρια ευρώ και απασχολούν λιγότερο από πενήντα εργαζόμενους και τέλος οι μεσαίες επιχειρήσεις έχουν ισολογισμό έως 43 εκατομμύρια ευρώ και απασχολούν μέχρι 250 εργαζόμενους. Σύμφωνα με έρευνα του ΣΕΒ το 2017 οι ΜΜΕ και οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν την ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας καταλαμβάνοντας το 99,8%.

Υπάρχουν διάφορα στοιχεία που μπορούν να συνθέσουν τον ορισμό της οικογενειακής επιχείρησης, ο Handler εκφράζει τα κριτήρια της οικογενειακής επιχείρησης ως την ενεργό διαχείριση από μέλη της οικογένειας, την συμμετοχή πολλών γενεών στην επιχείρηση, το ποσοστό ιδιοκτησίας, τον έλεγχο στις ψηφοφορίες και τέλος την εξουσία στον στρατηγικό σχεδιασμό. Γενικά ως οικογενειακές επιχειρήσεις ορίζονται εκείνες όπου ανήκουν ή διοικούνται από κάποιο/κάποια μέλη της εκάστοτε επιχείρησης. Ακόμα, οικογενειακές επιχειρήσεις ορίζονται εκείνες στις οποίες διάφορα μέλη της ίδιας οικογένειας συμμετέχουν ως κύριοι ιδιοκτήτες ή διαχειριστές, είτε ταυτόχρονα είτε με την πάροδο του χρόνου. Επιπροσθέτως, οικογενειακές επιχειρήσεις είναι εκείνες, στις οποίες η επιχείρηση ελέγχεται από την οικογένεια μέσω συμμετοχής στις θέσεις

ιδιοκτησίας και διαχείρισης. Η συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία και η συμμετοχή της οικογένειας στη διοίκηση μετριέται ως το ποσοστό των μετοχών που κατέχουν τα μέλη της οικογένειας και το ποσοστό των διευθυντικών στελεχών μιας επιχείρησης που είναι επίσης μέλη της οικογένειας. Μια οικογενειακή επιχείρηση είναι μια οικονομική μονάδα στην οποία δύο ή περισσότερα μέλη μιας οικογένειας έχουν συμφέρον στην ιδιοκτησία και δέσμευση για τη συνέχιση της επιχείρησης.

Το 2009 η ευρωπαϊκή επιτροπή χαρακτηρίζει ως οικογενειακές επιχειρήσεις εκείνες με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας να λαμβάνει αποφάσεις για την διακυβέρνηση της επιχείρησης, επιπλέον οι οικογένειες ή οι απόγονοι να καταλαμβάνουν το 25% των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων των εταιριών. Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων για την λήψη αποφάσεων να βρίσκεται στην κατοχή του ιδρυτή ή στην κατοχή των άμεσων κληρονόμων. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι εξέχοντες «παίχτες» στην ανάπτυξη τόσο της παγκόσμιας οικονομίας όσο και της τοπικής οικονομίας, δημιουργούν συνεχείς επαγγελματικές ευκαιρίες, θέσεις εργασίας και πρωτοποριακές ευκαιρίες για την οικονομική ενίσχυση της τοπικής κοινωνίας (European Commission). Ένα χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι ότι οι επιχειρήσεις διοικούνται από τα ίδια τα μέλη της οικογένειας. Συγκεκριμένα, η διοίκηση και οι επιχειρηματικές αποφάσεις λαμβάνονται από τον ιδιοκτήτη και από τα μέλη της οικογένειας.

Σύμφωνα με παλαιότερη έρευνα (FABUSS:an overview of the environment for family bussiness in Greece, 2017), οι κυριότερες οικονομικές προκλήσεις των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων αφορούν σε ποσοστό 78% τον έλεγχο του κόστους, με 36% την πρόσβαση σε χρηματοδότηση, επιπλέον με 58% τη βελτιστοποίηση της ρευστότητας και τέλος με 22% το σχέδιο φορολόγησης και τον ορθολογισμό των φορολογικών ζητημάτων. Ενώ, οι πιο σημαντικές προτεραιότητες μιας ελληνικής οικογενειακής επιχείρησης αφορούν σε ποσοστό 70% το στρατηγικό σχεδιασμό, σε ποσοστό 27% το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης και με 22% τη μεταβίβαση της ιδιοκτησίας ή του ελέγχου της επιχείρησης στην επόμενη γενιά. Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι παρόμοιες με εκείνες που αντιμετωπίζουν και οι μη οικογενειακές επιχειρήσεις με την διαφορά ότι σε ορισμένες περιπτώσεις πρέπει να συνυπολογίσει και την «απειλή» του συναισθήματος που έχει ο ιδιοκτήτης με την επιχείρηση, καθώς μπορεί να θεωρηθεί απειλή για την ύπαρξη και την εξέλιξη της επιχείρησης.

Ορισμός καινοτομίας

Η καινοτομία είναι μία συγκεκριμένη λειτουργία της επιχειρηματικότητας, είτε σε μία υπάρχουσα επιχείρηση είτε σε ένα καινούριο δημιούργημα. Ο (P.Drucker, 1995) ορίζει την καινοτομία ως τα μέσα με τα οποία ο επιχειρηματίας είτε δημιουργεί νέες πλουτοπαραγωγικές πηγές είτε προικίζει τους υπάρχοντες πόρους με ενισχυμένη δυναμική για τη δημιουργία πλούτου. Οι βασικές αιτίες καινοτομίας αφορούν απροσδόκητα περιστατικά, δυσαρμονίες μεταξύ προσδοκιών και πραγματικότητας, διαδικαστικές ανάγκες, αλλαγές στη βιομηχανία και την αγορά, δημογραφικές αλλαγές, νέα γνώση και τέλος αλλαγές στην αντίληψη της πραγματικότητας. Κατά τον Joseph

Schumpeter, καινοτομία είναι η διαδικασία με την οποία μια νέα ανώτερη τεχνολογία ενσωματώνεται στην αγορά ως νέα βιομηχανική εφαρμογή, ως νέο προϊόν ή ως νέα διεργασία βιομηχανικής παραγωγής. Υπάρχουν τρία στάδια κατά την είσοδο μιας νέας τεχνολογίας στην αγορά. Αρχικά, η εφεύρεση αποτελεί το πρώτο βήμα ανάπτυξης ενός επιστημονικά ή τεχνικά νέου προϊόντος. Έπειτα, επιτυχημένη καινοτομία θεωρείται όταν το προϊόν διατίθεται στην αγορά και τέλος, όταν είναι διαθέσιμη ευρέως προς χρήση.

Ο Joseph Schumpeter επιπλέον προτείνει ένα κατάλογο που περιλαμβάνει πέντε τύπους καινοτομιών. Πρώτον, την εισαγωγή νέων προϊόντων, έπειτα την εισαγωγή νέων μεθόδων παραγωγής, επιπλέον το άνοιγμα νέων αγορών, επιπροσθέτως την ανάπτυξη νέων πηγών προμήθειας πρώτων υλών ή άλλων εισροών και τέλος την δημιουργία νέων δομών αγοράς σε ένα κλάδο. Ο (Freeman, 1982) ορίζει την καινοτομία ως την εισαγωγή ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος ή με την πρώτη εφαρμογή μιας νέας ή βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής, επίσης με την ανανέωση ή επέκταση του εξοπλισμού. Σύμφωνα με τους (Hausman & Johnston, 2014) η καινοτομία σχετίζεται θετικά με τη δημιουργία θέσεων εργασίας, συνδέεται θετικά με την αύξηση της κερδοφορίας μέσω αύξησης των καταναλωτικών δαπανών και μείωσης του ανταγωνιστού. Η οικονομική σταθερότητα σχετίζεται άμεσα με την συνεχή καινοτομικότητα. Οι συνθήκες που διαμορφώνονται σε μια οικονομική κρίση ευνοούν την καινοτομία ως την λύση για την έξοδο από την ύφεση. Ο (Rogers, 1983) διακρίνει σε πέντε στάδια την διάχυση της καινοτομίας το στάδιο της γνώσης, το στάδιο της πειθούς, το στάδιο της απόφασης, το στάδιο της εφαρμογής και το στάδιο της επιβεβαίωσης. Ο (Porter, 1990) αναφέρει ότι μια επιχείρηση που καινοτομεί διατηρεί και κερδίζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, καθώς ο ανταγωνισμός είναι άμεσα συνδεδεμένος από το κατά πόσο μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει καινοτομικές δράσεις ώστε να αυξήσει και να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα δημιουργώντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες, καθώς επίσης και εάν θέσει ως στρατηγικό στόχο στην επιχείρηση την καινοτομία.

Ακόμη, ο οργανισμός οικονομικής συνεργασίας και ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) στο εγχειρίδιο (Frascati Manual) ορίζει την καινοτομία ως την διαδικασία κατά την οποία μια ιδέα μετασχηματίζεται σε ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που μπορεί να διατεθεί στην αγορά ή σε μια νέα μέθοδο παραγωγής ή παροχής υπηρεσιών, επίσης ως καινοτομία ορίζεται και το ίδιο το νέο ή το βελτιωμένο προϊόν. Κατά τον ΟΟΣΑ, υπάρχουν τέσσερα είδη καινοτομίας:

- η οργανωσιακή (για κάθε νέο τύπο οργάνωσης εντός των επιχειρήσεων καθώς επίσης και εξωτερικούς οργανισμούς)
- η εμπορική (εφαρμογή νέας μεθόδου μάρκετινγκ)
- η καινοτομία διαδικασίας (βελτιωτικές αλλαγές στις διαδικασίες της επιχείρησης) και τέλος,
- η καινοτομία προϊόντος (προσφορά ενός νέου ή βελτιωμένου προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά)

Μια δεύτερη κατηγοριοποίηση της καινοτομίας γίνεται αναλόγως τη ριζοσπαστικότητα της και χωρίζεται σε ημι-ριζοσπαστική, ριζοσπαστική και βελτιωτική. Η ριζοσπαστική

καινοτομία έχει τη δυναμική να παράγει ένα εντελώς νέο προϊόν, να μειώσει τα έξοδα παραγωγής κατά τριάντα της εκατό και να βελτιώσει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος (πχ. ηλεκτρικός λαμπτήρας), ως βελτιωτικές, χαρακτηρίζονται οι καινοτομίες όπου νέοι συνδυασμοί δεν αλλάζουν την υπάρχουσα κατάσταση και ως ημί –ριζοσπαστικές, όπου νέοι συνδυασμοί είτε επιφέρουν αλλαγή στην υπάρχουσα κατάσταση είτε στο επιχειρηματικό μοντέλο, όχι όμως κι στα δύο.

Εν κατακλείδι, για να ορίσουμε την καινοτομία θα πρέπει πρωτίστως να ορίσουμε την ωφέλεια της στον άνθρωπο, καθώς ο καταναλωτής θέλει να νιώθει πάντα την ωφέλεια του προϊόντος- υπηρεσίας. Η μετατροπή μιας ιδέας σε ένα εμπορεύσιμο προϊόν μπορεί να χαρακτηριστεί καινοτομία, όμως μια εφεύρεση από μόνη της δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ομοίως. Η καινοτομία μπορεί να είναι οδηγούμενη από την έρευνα, την τεχνολογία και την ευκαιρία διότι «καινοτομώ με στόχο το κέρδος» και καθώς πλέον η καινοτομία «κοστίζει» θα πρέπει ο άνθρωπος να ωφελείται. Η φύση του ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί το κύριο οδηγό της έρευνας και κατ' επέκταση της καινοτομίας, αφού είτε μέσω δημιουργίας θέσεων εργασίας συμβάλλει οικονομικά μέσω καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών είτε οδηγεί στη βελτίωση του τρόπου ζωής. Τέλος, η σημασία της καινοτομίας αυξάνεται καθώς η παγκοσμιοποίηση των αγορών και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις αυξάνουν τον ανταγωνισμό και οδηγούν στη ταχύτερη ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η έννοια της καινοτομίας αναφέρεται σε αλλαγές και χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: Η καινοτομία δράση συνδέεται με την αβεβαιότητα για την έκβαση της καινοτομίας, διότι δεν είναι γνωστό εκ των προτέρων ποιο θα είναι το αποτέλεσμα της, και αν θα έχει επιτυχή ανάπτυξη, ή πόσο χρόνο και πόρους θα χρειαστεί για να εφαρμοστεί μια νέα διαδικασία παραγωγής, εμπορίας ή οργανωτικής μεθόδου. Επίσης, η καινοτομία προϋποθέτει επενδύσεις, απόκτηση παγίων και άυλων περιουσιακών στοιχείων, μισθών, ή την αγορά αγαθών και υπηρεσιών. Επιπλέον, υπόκειται σε δευτερογενείς επιδράσεις, περιλαμβάνει την αξιοποίηση της νέας γνώσης είτε μέσα από τη νέα χρήση υπάρχουσας γνώσης είτε από το συνδυασμό και την αξιοποίηση της υπάρχουσας γνώσης. Η νέα γνώση μπορεί να παράγεται από την εταιρεία κατά τη διάρκεια των καινοτόμων δραστηριοτήτων της ή να αποκτηθεί στο εξωτερικό μέσω διαφόρων διαύλων (π.χ. αγοράς νέων τεχνολογιών). Η καινοτομία έχει ως στόχο τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, ώστε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή απλά να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της, με αύξηση της ποιότητας των προϊόντων, λχ προσφέροντας νέα προϊόντα ή μέσα από το άνοιγμα σε νέες αγορές.

Η απόφαση για καινοτομία συχνά λαμβάνεται υπό το πρίσμα της αβεβαιότητας. Το επίπεδο της ποικίλει από κλάδο σε κλάδο και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ωστόσο, η καινοτομία συμβάλλει ποικιλοτρόπως σε μια ισχυρή οικονομία, μέσω των νέων θέσεων εργασίας. Το οποίο εργατικό δυναμικό συνακολούθως τροφοδοτεί την οικονομική μεγέθυνση με την αγορά προϊόντων και την εισφορά φόρων. Επίσης, είναι ευεργετική στην ασφάλεια και την βελτίωση του επιπέδου ζωής, την παροχή νέων μέσων για την διάγνωση και τη θεραπεία νόσων και στη δημιουργία νέων προϊόντων που κάνουν την καθημερινότητα ευκολότερη.

Η τεχνολογική καινοτομία στις επιχειρήσεις αποτελεί βασικό παράγοντα για τη βιομηχανική ανταγωνιστικότητα και την εθνική ανάπτυξη, αφού απαρτίζεται από την δημιουργία νέων προϊόντων και κατ' επέκταση δημιουργεί νέες ευκαιρίες για τη βιομηχανία. Αυτή είναι η βασική σημασία της καινοτομίας και ο λόγος για τον οποίο είναι απαραίτητη για την οικονομική ανάπτυξη, διότι δημιουργεί επιχειρηματικές ευκαιρίες. Οι επιχειρήσεις που έχουν αποτύχει να διατηρήσουν ή να εξελίξουν την καινοτόμο φύση τους έχουν ξεπεραστεί από πιο νέους ή καινούριους οργανισμούς. Αυτό οφείλεται στην ανικανότητα τους να προβλέψουν την επίδραση της νέας τεχνολογίας σε αντίθεση με τους ανταγωνιστές τους που μπορούν να αδράξουν την ευκαιρία και να οδηγήσουν την επιχείρηση στο επόμενο βήμα της.

Η καινοτομία στο ευρύτερο κοινωνικο-τεχνικό, οικονομικό και πολιτικό πλαίσιο μπορεί επίσης να επηρεάσει σημαντικά, να σχηματίσει και να εξελίξει τους τρόπους και τα μέσα με τα οποία οι άνθρωποι ζουν, οι επιχειρήσεις δομούνται, ανταγωνίζονται, επιτυγχάνουν και αποτυγχάνουν και τα έθνη ευημερούν ή παρακαμάζουν. Ο συνδυασμός της δημιουργικότητας και της καινοτομίας μπορεί να επιφέρει την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Στην αντίθετη περίπτωση, η έλλειψη δημιουργικότητας και καινοτομίας μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία και στην οικονομική ύφεση. Η καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες ανάπτυξης για την οικονομία των χωρών που υιοθετούν τα μέσα και τα συστήματα που τους προσφέρει, καθώς δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας. Οι χώρες που «παράγουν» υψηλή τεχνολογία μπορούν να προσελκύσουν εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που θα ενσωματώσουν την καινοτομία θα δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο στην ενδοχώρα όσο και στο εξωτερικό, για τις μη ανταγωνιστικές χώρες μπορεί να υπάρξει περιθωριοποίηση και οικονομική διαφθορά. Η επιτυχία ή η αποτυχία της κυβέρνησης και της αγοράς καθορίζεται από τον τρόπο που εκμεταλλεύονται και διαμορφώνουν την δημιουργικότητα, την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα.

Αρχικά, το πιο σημαντικό είναι ο συντονισμός και η σύμπραξη μεταξύ κυβέρνησης, ακαδημαϊκών ιδρυμάτων, ερευνητικών κέντρων και επιχειρήσεων. Έπειτα, δεν θα πρέπει να μείνει ανεκμετάλλευτη η δύναμη της τεχνολογίας της πληροφορίας και των επικοινωνιών. Εν συνεχεία, αξίζει να δοθεί βάση στην αποδοτικότητα που μπορούν να φέρουν τα οργανωτικά και διοικητικά συστήματα. Τέλος, δεν θα πρέπει να παραβλέψουν τις διεθνείς συμφωνίες, τις ρυθμίσεις και τους κανονισμούς. Όλα τα άνωθεν θα έχουν επίδραση στη δημιουργικότητα και στην καινοτομία, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο βιομηχανίας. Η επιχείρηση θεωρεί την καινοτομία ως το επίτευγμα της εμπορευματοποίησης μίας εφεύρεσης. Ειδικότερα, μια εφεύρεση μπορεί να είναι καινοτόμα κάτι που λογικά δεν θα αφήσει ανεπηρέαστη την αγορά αλλά σε αρκετές περιπτώσεις λόγω του ότι υπάρχει έλλειψη πληροφορίας για την εφεύρεση-υπηρεσία-προϊόν μπορεί να μην γίνει άμεσα αποδεκτή, έτσι η καινοτομία μπορεί απλά να παραμείνει μια εφεύρεση και η επιχείρηση να μην διακρίνει το οικονομικό όφελος. Οι καινοτόμες τεχνολογίες προτείνουν επίλυση των προβλημάτων της αγοράς, όπως είναι το μειωμένο κόστος, η χρησιμότητα κι η παραγωγικότητα, ωστόσο οι αγορές είναι

κοινωνικές δομές και υπόκεινται και σε μη-καινοτόμα κριτήρια. (Εισαγωγή στην τεχνολογική καινοτομία, 2015).

Οι οικονομικά ισχυρές χώρες είναι αυτές που κατά κύριο λόγο εξακολουθούν να παρέχουν το υπόβαθρο για την δημιουργία νέων καινοτομιών, καθώς οι δεσμεύσεις για έρευνα και ανάπτυξη είναι ισχυρές, τα εμπόδια για την δημιουργία νέων επιχειρήσεων σχετικά μικρά, το εργατικό δυναμικό ταλαντούχο, τα πνευματικά δικαιώματα αντιμετωπίζονται με σεβασμό και το πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον που επικρατεί είναι ευνοϊκό. Η ευρωπαϊκή επιτροπή επισημαίνει ότι για να γεφυρωθεί το χάσμα χρειάζονται επενδύσεις στην εκπαίδευση και την έρευνα, στενότερη συνεργασία μεταξύ της βιομηχανίας και του ακαδημαϊκού κόσμου, ουσιαστικότερη συμμετοχή της καινοτομίας στις στρατηγικές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και ευνοϊκές δημόσιες πολιτικές για την καινοτομία, ώστε να είναι δυνατή η παροχή υπηρεσιών και προϊόντων στις ευρωπαϊκές και παγκόσμιες αγορές. (Λιούκας Σ. , Βουδούρη, Γκούρας , & Λαντζούνη, 2009)

Η καινοτομία στην Ελλάδα

Σύμφωνα με τους (Λιούκας Σ. , Βουδούρη, Γκούρας, & Λαντζούνη, 2009) οι οικονομικές δαπάνες για καινοτομία στην Ελλάδα αφορούν το συνολικό «κύκλο εργασιών» δηλαδή, μηχανήματα και εξοπλισμό που συνδέονται με την καινοτομία προϊόντος και διαδικασίας, απόκτηση διπλωμάτων αδειών και ευρεσιτεχνιών, βιομηχανικό σχεδιασμό, εκπαίδευση και μάρκετινγκ νέων προϊόντων. Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα δείχνουν ότι δαπανούν χρήματα για νέα προϊόντα και διαδικασίες και όχι για έρευνα και ανάπτυξη που καταλήγει σε νέα προϊόντα στην αγορά. Επιβεβαιώνεται ότι λόγω της ελλιπούς στήριξης της επιχειρηματικότητας ειδικά στα πρώτα στάδια ανάπτυξης της η Ελλάδα υστερεί και αυτό προκύπτει από τις χαμηλές δαπάνες. Στις επιχειρήσεις που επιχορηγούνται από το δημόσιο και στις ΜΜΕ που καινοτομούν εσωτερικά (οργανωσιακά ή μη τεχνολογικά) η χώρα μας παρουσιάζει μια καλύτερη εικόνα, χωρίς όμως η αποδοτικότητα να φαίνεται στις εκροές, το αποτέλεσμα αυτό ίσως να οφείλεται στο ότι δεν αξιοποιούνται σωστά οι δαπάνες. Γενικά στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις δεν επενδύουν στην έρευνα και ανάπτυξη και αναζητούν πηγές πληροφοριών στην ξένη αγορά ή από δημόσια ερευνητικά κέντρα. Αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι οι Έλληνες επιχειρηματίες υπολείπονται στην κουλτούρα δια βίου μάθησης. Σχετικά με το προσωπικό και το εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό η χώρα μας δεν φαίνεται να προσελκύει άρτια εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό από το εξωτερικό. Ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχει διαθέσιμο στην ελληνική αγορά και το εργατικό δυναμικό της ενδοχώρας μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της αγοράς, ή στο γεγονός ότι η χώρα έχει υψηλά ποσοστά ανεργίας και χαμηλούς μισθούς και άρα δεν παρέχει κάποιο θελκτικό πακέτο για οικονομική μετανάστευση. Παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις (λχ. γραφειοκρατία, μη επενδυτικά κεφάλαια, διαφθορά κτλ.), η ελληνική κουλτούρα είναι ανοιχτή σε νέες ιδέες και ένα σύστημα αξιών που υποστηρίζει την ανταγωνιστικότητα, χωρίς όμως να φαίνεται ότι βρίσκει διέξοδο στην εφαρμογή. Αυτό οφείλεται κυρίως στη μη ύπαρξη ευνοϊκών δομών και διαδικασιών.

Προκειμένου στην προαναφερθείσα έρευνα να εξεταστούν οι μεταβλητές που επηρεάζουν την καινοτομία, οι ερευνητές οδηγήθηκαν αρχικά στην μεταφορά γνώσης πανεπιστημίων προς τις επιχειρήσεις καθώς η χώρα μας δεν έχει θέσει ακόμα σε εφαρμογή ικανοποιητικές μορφές συνεργασίας, αμοιβαία επωφελείς για την παραγωγή νέων ιδεών και έτσι κατατασσόμαστε στις χαμηλότερες θέσεις. Η Ελλάδα υστερεί σημαντικά σε Κατοχυρώσεις διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, υπηρεσίες όχι τόσο υψηλής και μέσο-υψηλής τεχνολογίας, νέους σχεδιασμούς, Δαπάνες Επιχειρήσεων για E&A, Δαπάνες για ΤΕ&Π, Επιπέδου δια βίου μάθησης και Αριθμό ευρυζωνικών γραμμών, σύμφωνα με τους (Λιούκας Σ. , Βουδούρη, Γκούρας, & Λαντζούνη, 2009) (Παράρτημα, Πίνακας 1). Επίσης, τα επίπεδα διαφθοράς αποτελούν βασικό ανασταλτικό παράγοντα. Ακόμα, το προσωπικό σε Ερευνά & Ανάπτυξη, το άξιο λόγου είναι ότι η Ελλάδα κατατάσσεται στις υψηλές θέσεις όσων αφορά την συμμετοχή στην τριτοβάθμια εκπαίδευση και στη διαθεσιμότητα επιστημόνων και μηχανικών, όπως επίσης και στην επιστημονική έρευνα με την παραγωγή επιστημονικών άρθρων, το γεγονός αυτό δημιουργεί προσδοκίες για την ανάπτυξη της καινοτομίας, όχι απαραίτητα σε E&A αλλά σε ανοιχτή καινοτομία που αφορά πχ προσαρμογές στον πελάτη. Τέλος, η γραφειοκρατία και το σύστημα αξιών αποτελούν σημαντικές μεταβλητές που επηρεάζουν την καινοτομία. Όλα τα άνωθεν επιβεβαιώνουν τους λόγους για τους οποίους οι ελληνικές επιχειρήσεις κατατάσσονται στην τελευταία θέση ως προς τη δυνατότητα της επιχείρησης για παραγωγή δικής της καινοτομίας.

Οι ερευνητές μέσα από τα εξεταζόμενα στοιχεία προτείνουν μια στρατηγική καινοτομίας, που για να είναι ρεαλιστική και εφικτή πρέπει να θεμελιώσει τα στοιχεία εκείνα στα οποία η χώρα έχει τις καλύτερες επιδόσεις έστω και αν δεν είναι ηγέτιδα. Υπάρχουν δύο μοντέλα, ένα μοντέλο άμεσης απόδοσης και ένα μακροπρόθεσμης. Το πρώτο αφορά στην υιοθέτηση και απορρόφηση τεχνολογίας που παράγεται από άλλους, στόχος είναι η προσαρμογή στις τοπικές συνθήκες και η διάδοση του. Συγκεκριμένα πρόκειται για ένα «μοντέλο διάχυσης», που μπορεί να ενισχυθεί με προγράμματα που στηρίζουν την διεθνή και εγχώρια δικτύωση με άλλες επιχειρήσεις και ερευνητικά κέντρα και την ταχύτερη μεταφορά δοκιμασμένων καινοτομιών και λύσεων. Στο μοντέλο αυτό ταιριάζουν περισσότερο οι μικρές οριακές καινοτομίες τα προσφερόμενα προϊόντα, οι παραγωγικές διαδικασίες καθώς και ο τρόπος ικανοποίησης του πελάτη. Εν συντομία, περιλαμβάνει νέους τρόπους του επιχειρείν. Το δεύτερο μοντέλο αφορά στην παραγωγή έρευνας και ενδογενούς επιχειρηματικής καινοτομίας. Συγκεκριμένα, προτείνει την παραγωγή καινοτόμων λύσεων από τις επιχειρήσεις και τα ερευνητικά κέντρα αξιοποιώντας εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και το νοητικό κεφάλαιο. Το εν λόγω μοντέλο είναι χρονοβόρο και ενέχει κινδύνους ως προς τα αποτελέσματά του.

Οφέλη καινοτομίας

Σύμφωνα με τον (Kumar, 2015) υπάρχουν τρεις βασικές κατηγορίες ωφελειών που συνδέονται με την καινοτομική ανάπτυξη της επιχείρησης. Τα κοινωνικά οφέλη ανήκουν στην πρώτη κατηγορία όπου συμπεριλαμβάνουν την άνεση και την ευκολία στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα οικονομικά κέρδη, οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να καινοτομήσουν συχνά ελαχιστοποιούν το κόστος παραγωγής τους και αυξάνουν τα κέρδη τους. Είναι πιθανό εφόσον αυξηθούν τα κέρδη

του επιχειρηματία, να αυξηθούν και οι απολαβές του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης. Εφόσον το προϊόν – υπηρεσία έχει αυξημένη ζήτηση, θα παρουσιάσει και μεγαλύτερα κέρδη. Τέλος, στο επιχειρησιακό επίπεδο η καινοτομία συνδέεται με την δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα, την ανταγωνιστικότητα, την ποιότητα και την απόδοση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, με την αύξηση της δημιουργικότητας μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση να αυξηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Το βασικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις που αναπτύσσονται μέσω της καινοτομίας είναι ότι θέτουν εκείνες τους «κανόνες» στην αγορά και συγχρόνως στον ανταγωνισμό. Οι επιχειρήσεις που μένουν στάσιμες έχουν περισσότερες πιθανότητες να διαλυθούν, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που καινοτομούν και παρουσιάζουν ταχύτερη ανάπτυξη.

Εμπόδια καινοτομίας

Αρκετές επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να καινοτομήσουν συναντούν αρκετά εμπόδια που δεν τους επιτρέπουν την ολοκλήρωση της καινοτομικής δραστηριότητας. Ο δρόμος της καινοτομίας δεν είναι φτιαγμένος με ροδοπέταλα, κάθε επιχείρηση στην προσπάθειά της να καινοτομήσει είτε για να επικρατήσει στο κλάδο της είτε για να δημιουργήσει κάτι νέο έχει πιθανότητες να αποτύχει. Τα εμπόδια μπορεί να προκληθούν από ανεπαρκή χρηματοδότηση καθώς η ανάπτυξη καινοτομίας χρειάζεται κεφάλαιο το οποίο μπορεί να απορριφθεί από κάποια άλλη οικονομική δραστηριότητα της επιχείρησης. Οι χρονικές δεσμεύσεις είναι πολύ σημαντικές καθώς ο χρόνος είναι πολύτιμος παραγωγικά για την επιχείρηση και η καινοτομία απαιτεί χρόνο μέχρι να υλοποιηθεί και να βρεθεί η ανάγκη για καινοτομία, έτσι αρκετές επιχειρήσεις υπολογίζοντας τον χρόνο απόδοσης της καινοτομίας εγκαταλείπουν την ιδέα. Η αποφυγή ανάληψης κινδύνου αποτελεί βασικό ανασταλτικό παράγοντα για την καινοτομική δραστηριότητα καθώς η καινοτομία επιφυλάσσει κινδύνους. Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα κέρδη για να μετρήσουν την αποδοτικότητα τους, καθώς είναι δύσκολο αρχικά να ποσοτικοποιηθούν τα μεγέθη της καινοτομίας είναι δύσκολο να μετρηθούν τα κέρδη και συχνά οδηγούνται σε λανθασμένους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας των επενδύσεων. (Global business services, 2006)

Τα εμπόδια ανάπτυξης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τα εσωτερικά εμπόδια τα οποία σχετίζονται με τις επιχειρήσεις και αφορούν τον φόβο για την αποτυχία, καθώς οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι που διαθέτουν οι επιχειρήσεις δεν τους επιτρέπουν να αναλάβουν το ρίσκο. Την παραδοσιακή δομή και το μικρό μέγεθος της επιχείρησης, καθώς η διατήρηση της παραδοσιακής δομής και η προσκόλληση στα παλαιά πρότυπα με τις αρμοδιότητες συγκεντρωμένες σε ένα άτομο της οικογένειας αποτελούν εμπόδιο για την προώθηση της δημιουργικότητας. Τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν βασικό χαρακτηριστικό για την επιτυχία ή αποτυχία καθώς σε αρκετές επιχειρήσεις υπάρχει έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού στις καινοτομίες. Και το εσωτερικό κλίμα της επιχείρησης αποτελεί σημαντικότερο πρόβλημα καθώς η έλλειψη συνεννόησης και αρμονίας δημιουργεί εντάσεις που αποτελούν εμπόδιο για την καινοτομία.

Τα εξωτερικά εμπόδια αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, το νομικό πλαίσιο και τον μη ορθό καταμερισμό των δαπανών σε έρευνα και τεχνολογία. Οι δαπάνες θα πρέπει να κατανέμονται σωστά, για να μπορέσει η επιχείρηση να επενδύσει σε τεχνολογία και έρευνα και να φέρει εις πέρας την εφαρμογή καινοτομίας. Επίσης, η καινοτομία προωθείται, όταν το νομικό πλαίσιο είναι ευνοϊκό και επαρκές. Η έκδοση και η διατήρηση της ευρεσιτεχνίας έχουν υψηλό κόστος με αποτέλεσμα να μην γίνεται σωστά η διατήρησή της. Επίσης, σε αρκετές περιπτώσεις τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας δεν εξασφαλίζουν την προστασία της καινοτομίας στους επιχειρηματίες και σε περίπτωση δικαστικής προσφυγής τα έξοδα είναι υψηλά. Λόγω των άνωθεν, εμποδίζεται η καινοτομική διαδικασία για τις επιχειρήσεις η δημιουργικότητα και η παραγωγικότητα.

Ενίσχυση της καινοτομίας από τις επιχειρήσεις

Η καινοτομία σχετίζεται με το επιχειρησιακό περιβάλλον, το γνωστικό επίπεδο των εργαζομένων και την φιλοσοφία που έχει η εκάστοτε επιχείρηση. Η επιχειρηματική πρωτοβουλία συμβάλει θετικά για την ανάπτυξη της καινοτομίας, όμως ιδανικά θα πρέπει να υποστηρίζεται από το πολιτικό, το νομοθετικό και το οικονομικό πλαίσιο. Η άνθιση της καινοτομίας είναι απόλυτα συνδεδεμένη με το κεφάλαιο. Η ανάμιξη χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων κρίνεται αναγκαία ώστε να μετριάσει την αβεβαιότητα και το ρίσκο στην απόδοση της.

Η συμβολή της παιδείας όπως σε όλα τα επίπεδα (κοινωνικά, οικονομικά, επαγγελματικά) είναι απαραίτητη καθώς εκπαιδεύει και εξειδικεύει το εργατικό δυναμικό που συμβάλει στην ανάπτυξη της επιστημονικής διόδου και της καινοτομίας. Ο εργοδότης θα πρέπει να παρέχει ασφάλεια και εμπιστοσύνη στο εργατικό δυναμικό του, λ.χ. να μην φοβούνται την αποτυχία, αλλά να τους ενθαρρύνει είτε στις προτάσεις νέων ιδεών είτε στη βελτίωση των υπαρχόντων. Η υποστήριξη του επιχειρησιακού περιβάλλοντος σε θέματα καινοτομίας είναι εκείνη που κρίνει την επιτυχή ή μη επιτυχή έκβαση της καινοτομικότητας. Η επιχείρηση οφείλει να προωθή την συνεργασία και τη σωστή επικοινωνία καθώς έτσι μπορεί να γίνεται η ανταλλαγή απόψεων, πληροφοριών και γνώσεων μεταξύ των εργαζομένων της, ώστε να επιτύχει το στόχο της. Την καλή επιχειρησιακή εικόνα μπορούν να την αντιληφθούν οι εξωτερικοί συνεργάτες και πελάτες της επιχείρησης και η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει την άντληση των πελατειακών αναγκών και επιθυμιών.

Η κρατική χρηματοδότηση της επιστήμης και της τεχνολογίας αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση, καθώς οι θεμελιώδεις καινοτομίες και η βασική έρευνα διεξάγονται στα κρατικά πανεπιστήμια. Ο πειραματισμός της επιχείρησης ευνοεί την καινοτομία καθώς μέσα από το στάδιο του πειραματισμού παρέχονται νέες γνώσεις και νέες ανακαλύψεις. Οι αποτυχίες βέβαια στο στάδιο του πειραματισμού δεν εκλείπουν, όμως συμβάλουν στην μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης. (Bruton & White, 2010)

Εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων

Ο Μαλλιάρης (Μάλλιαρης, 2001) ορίζει το προϊόν ως κάτι υλικό και άυλο, το οποίο μπορεί να εξυπηρετήσει τις ανθρώπινες ανάγκες. Ένα προϊόν αποτελείται από ένα αγαθό, ή μία υπηρεσία, ή από κάποιο υλικό ή αποτελείται από τον συνδυασμό των

τριών άνωθεν. Επίσης, η ανθρώπινη ανάγκη για καταναλωτισμό ικανοποιείται μέσω της αγοράς προϊόντων και έτσι ευημερεί το αίσθημα ικανοποίησης του καταναλωτή. Βέβαια η εικόνα του προϊόντος είναι πολύ σημαντική, αφού είναι εκείνη που περνάει στο υποσυνείδητο του καταναλωτή και του δημιουργεί το αίσθημα της ανάγκης για αγορά. Μια επιχείρηση που παράγει ένα προϊόν για πρώτη φορά, θεωρείται νέο παρότι κάποια άλλη επιχείρηση πιθανόν να έχει παράγει το ίδιο προϊόν, σε αντίθεση με τα καινοτόμα προϊόντα που ορίζονται ως κάτι εντελώς καινούριο στην αγορά. Τα προϊόντα ευρείας κυκλοφορίας στην αγορά κατά πλειοψηφία αποτελούν παραλλαγές ή βελτιώσεις των υπάρχόντων προϊόντων και όχι επαναστατικών ανακαλύψεων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που επιζητούν την πρόοδο δεν καταβάλουν τις ανάλογες προσπάθειες παρά τα εμπόδια που πιθανόν να συναντήσουν.

Τα εμπόδια που μπορεί να συναντήσουν οι επιχειρήσεις είναι για παράδειγμα το υψηλό κόστος έρευνας, το μέγεθος της αγοράς, καθώς και το γεγονός ότι αν δεν επιτευχθούν υψηλές πωλήσεις, δεν θα υπάρξει απόσβεση και η ραγδαία μεταβολή των αναγκών των καταναλωτών, που δεν ευνοεί τη μεγάλη διάρκεια που χρειάζεται ένα προϊόν στη παραγωγή και στη σχεδίαση, για να εισέλθει στην αγορά. Ο προϋπολογισμός της εκάστοτε επιχείρησης είναι εκείνος που καθορίζει την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, γι' αυτό και πρωταγωνιστικό ρόλο έχουν οι πολυεθνικές οι οποίες μπορούν να χρηματοδοτήσουν την έρευνα και την παραγωγή του. Παρόλα αυτά, παρατηρούμε ότι οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν θέλουν να είναι εκτός συναγωνισμού και προσπαθούν να αποκτήσουν μερίδιο στην αγορά, ειδικά στη παρούσα έρευνα μετά την περίοδο της διαδοχής, η παραγωγή νέων προϊόντων, η επένδυση σε νέα προϊόντα και η διατήρηση της ποιότητας τους δείχνει ότι είναι επιτακτική ανάγκη η υιοθέτηση νέων παραγωγικών διαδικασιών. Όλες οι επιχειρήσεις ανεξαρτήτου βεληνεκούς έχουν ως στόχο την επιτυχία του νέου προϊόντος στην αγορά, είτε στη διεθνή, είτε στην τοπική.

Σύμφωνα με τον (Αυλωνίτης, 1987) η επιτυχία χρήζει καλής επικοινωνιακής πολιτικής, έγκαιρη αναγνώριση των αναγκών της αγοράς, χρηματοδότηση με καλούς όρους και τέλος να μπορεί να παραχθεί το προϊόν με καλό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να είναι τεχνολογικά ανώτερο. Οι λόγοι που οδηγούν στην αποτυχία του νέου προϊόντος είναι: οι γρήγορες αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, η ανεπαρκής προώθηση και στήριξη από την επιχείρηση του νέου προϊόντος, η αποτυχία στο στάδιο της ανάπτυξης και η λανθασμένη τοποθέτηση του προϊόντος στη συνείδηση των καταναλωτών. Προς αποφυγή δυσάρεστων αποτελεσμάτων οι επιχειρήσεις είναι προτιμότερο να χρησιμοποιούν τους διαθέσιμους πόρους που έχουν για να αντιληφθούν τις ανάγκες της αγοράς και των καταναλωτών.

Καινοτόμα προϊόντα και οικονομική κρίση

Η οικονομία τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε εθνικό επίπεδο βιώνει μια από τις χειρότερες περιόδους. Η ανεργία στην Ελλάδα φτάνει το 18,1% και είναι το υψηλότερο ποσοστό στην Ευρώπη. (Eurostat : Στην Ελλάδα τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας , 2019). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις με δυσκολία καταφέρνουν να επιβιώσουν με την οικονομική κρίση και οι επενδύσεις ολοένα και περιορίζονται καθώς επίσης και οι καταναλωτικές δαπάνες. Παρόλα αυτά, υπάρχουν κάποια επιχειρήσεις που θεωρούν ως ευκαιρία την

οικονομική κρίση που επικρατεί και θέλουν να παράγουν καινοτόμα προϊόντα, για να καταφέρουν να επιβιώσουν. Η οικονομική κρίση επηρεάζει την επιχείρηση σε βαθμό ανάλογο με την γεωγραφική θέση που δραστηριοποιείται, το μέγεθος της, και το καινοτόμο έργο που είχε εφαρμόσει η επιχείρηση πριν από την κρίση. Το δύσκολο για τις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις, λόγω της έλλειψης κονδυλίων και εξειδικευμένων τμημάτων, είναι να αναπτύξουν τάχιστα καινοτόμα προϊόντα ή να επανατοποθετήσουν προϊόντα που ικανοποιούν τις καταναλωτικές ανάγκες. Ωστόσο, η ανάπτυξη του καινοτόμου προϊόντος- υπηρεσίας είναι ζωτικής σημασίας τόσο για την επέκταση της επιχείρησης όσο και για την επιβίωση της. (Σύκκας, 2013)

Κεφάλαιο δεύτερο

Η οικογενειακή διαδοχή στις επιχειρήσεις

Η σύνθεση της ιδιοκτησίας και της οικογένειας απαιτεί λεπτούς χειρισμούς, ειδικές γνώσεις και δεξιότητες, ώστε η διαχείριση να είναι αποτελεσματική. Εκκίνηση για την οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί ο ιδρυτής- επιχειρηματίας ο οποίος εισάγει σταδιακά το στοιχείο της οικογένειας στην επιχείρηση και σε αρκετές περιπτώσεις υφίστανται συνιδρυτές από την έναρξη της επιχείρησης μέλη της οικογένειας. Το επόμενο βήμα μετά τη διοίκηση της επιχείρησης από τον ιδρυτή περιγράφεται ως {αδελφική συνεργασία} και περιγράφει την ηγετική φάση της δεύτερης γενιάς και ακολουθεί η τρίτη γενιά χαρακτηριζόμενη ως η {κοινοπραξία εξαδέλφων}. (Κομσέλης, FABUSS Κατανόηση προβλημάτων σχετικών με την οικογενειακή επιχείρηση, 2018) Το ποσοστό αποτυχίας ανέρχεται στο 70% όταν η επιχείρηση επέρχεται στη δεύτερη γενιά. Η διαδοχή αποτελεί μείζον θέμα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς είναι μια διαδικασία προσαρμογής ρόλων ανάμεσα στον ιδρυτή της επιχείρησης και στην επόμενη γενιά που θα αναλάβει τα ηνία.

Θετικοί παράγοντες που οδηγούν στη διαδοχή

Η οικογενειακή διαδοχή σε μία επιχείρηση μπορεί να έχει αμφιλεγόμενα αποτελέσματα στην διαχείριση και την επιβίωσή της. Υποστηρίζεται από πολλούς ότι ο διάδοχος μιας επιχείρησης θα μπορούσε να συμβάλει είτε θετικά με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και καινοτόμων λύσεων είτε αρνητικά με την νωθρή του στάση απέναντι στις εξελίξεις της εποχής. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παραβλέψουμε το γεγονός ότι η συμμετοχή της οικογένειας στις οικογενειακές επιχειρήσεις έχει και κάποια πλεονεκτήματα έναντι των μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Οι κοινές αξίες και πεποιθήσεις συνθέτουν την ταυτότητα και την σαφή αποστολή της οικογενειακής επιχείρησης δημιουργώντας έτσι κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των μη οικογενειακών επιχειρήσεων. Ακόμα, έχουν κοινούς στόχους, γιατί έκτος από την οικονομική επένδυση πρέπει να διαφυλάξουν το “επώνυμο” και την κοινωνική θέση. Επιπλέον, υπάρχει οικογενειακό πνεύμα, οι βιολογικοί δεσμοί που υπάρχουν είναι η κινητήριος δύναμη για να ξεπεραστούν οι κρίσεις. Επιπροσθέτως, το επιτυχημένο οικογενειακό επώνυμο της επιχείρησης προσφέρει το αίσθημα της εμπιστοσύνης και της ποιότητας ταυτοχρόνως όμως, δημιουργεί και το αίσθημα της ευθύνης απέναντι στον καταναλωτή. Ακόμα δημιουργείται ευελιξία καθώς η λήψη αποφάσεων γίνεται με λιγότερους γραφειοκρατικούς μηχανισμούς.

Σημαντικό χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η μακροπρόθεσμη δέσμευση, καθώς εκτός από την οικονομική επένδυση έχουν επενδύσει και συναισθηματικά χωρίς να περιμένουν βραχυπρόθεσμες απολαβές ακόμα και να αμείβονται λιγότερο για την επιβίωση της επιχείρησης. Τέλος, γίνεται αντιληπτή η επιχειρηματική κουλτούρα καθώς ο ιδρυτής προάγει την επιχειρηματική ιδέα την ανάληψη του επιχειρηματικού ρίσκου και την προώθηση καινοτομιών (Κομσέλης, FABUSS Κατανόηση προβλημάτων σχετικών με την οικογενειακή επιχείρηση, 2018).

Προβλήματα διαδοχής

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η διαδοχή περνάει από διάφορα στάδια μέχρι το σημείο της μετάβασης στην επόμενη γενιά. Η διαδικασία της διαδοχής είναι αρκετά περίπλοκη και διατρέχει αρκετούς κινδύνους. Τα κυριότερα προβλήματα είναι κυρίως ψυχολογικά και συναισθηματικά και αφορούν όχι μόνο στην πολυπλοκότητα της διαδικασίας της διαδοχής, αλλά και στην έλλειψη εμπειρίας και γνώσης από τον διάδοχο καθώς δεν μπορεί να διαχειριστεί την υπάρχουσα κατάσταση. Επίσης, σημαντικά προβλήματα είναι αυτά που αφορούν την νομοθεσία την φορολογία και θέματα διαχείρισης της επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα και η ποιότητα της μετάβασης στη επόμενη γενιά αποτελούν τα καίρια ζητήματα, ώστε να μπορέσει να αξιολογηθεί η διαδοχή. Η ποιότητα απευθύνεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, πως αντιμετώπισαν τα μέλη την μετάβαση λ.χ. ζητήματα σχέσεων, αντιπαλότητα, φθόνο κτλ. Εν αντιθέσει, η αποτελεσματικότητα αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων παρατηρείται οι ιδιοκτήτες συνήθως να προσκολλώνται στο αναχρονιστικό πνεύμα διαχείρισης που διέθεταν από την δημιουργία τους, φοβούμενοι να επενδύσουν και να ρισκάρουν αδυνατώντας να προσαρμοστούν στις νέες τάσεις για τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων.

Βασικό χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι οι οικογενειακές συγκρούσεις οι οποίες σε αρκετές περιπτώσεις είναι αναπόφευκτες λόγω της καθημερινής τριβής με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε ρήξη και ανεπιθύμητη συμπεριφορά. Ως εκ τούτου η σύγκρουση αποθαρρύνει επενδυτές και ενδιαφερόμενους να συμμετέχουν κυρίως οικονομικά στην επιχείρηση. Επιπλέον, κυριαρχούν προβλήματα ορίων όταν τα μέλη της οικογένειας δεν κατανοούν την διαφορά μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής. Ακόμα, υπάρχει η πιθανότητα να υπάρχει σύγχυση εντός της επιχείρησης όταν οι ρόλοι δεν είναι ξεκάθαροι επηρεάζοντας αρνητικά την ορθή και γρήγορη λήψη των αποφάσεων. Επιπλέον, δημιουργούνται θέματα αντικειμενικότητας για την σωστή “στρατολόγηση” του προσωπικού εντός της επιχείρησης π.χ. λάθος άτομα σε λάθος θέση, τα θέματα αντικειμενικότητας και ο νεποτισμός εντός της επιχείρησης αποτελούν τροχοπέδη σε αρκετές περιπτώσεις για τους υπαλλήλους της εκάστοτε επιχείρησης.

Μείζον ζήτημα αποτελεί η διαδικασία της διαδοχής. Την κατάσταση πυροδοτεί είτε η απροθυμία της παλαιότερης γενιάς να παραδώσει τα ηνία, είτε η πολυσύνθετη διαδικασία της αλλαγής ηγεσίας. Η διαδικασία αυτή μπορεί να φέρει στο προσκήνιο αρκετά οικογενειακά προβλήματα που χρήζουν άμεσης και αποτελεσματικής επίλυσης. Τέλος, η ταύτιση της σκέψης που επέρχεται είτε από την πολύχρονη επαγγελματική συνεργασία είτε για την αποφυγή συγκρούσεων αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στη δημιουργικότητα και την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών, ώστε η επιχείρηση να κάνει το επόμενο “βήμα” (Κομσέλης, FABUSS Κατανόηση προβλημάτων σχετικών με την οικογενειακή επιχείρηση, 2018). Τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματα συνυπάρχουν σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους και κλάδου, το ζητούμενο είναι ο ηγέτης κατά κύριο λόγο να αποδεχτεί τα υπέρ και τα κατά, για να μπορέσει μέσα

από την εμπειρία του και την συζήτηση να βρεθεί η χρυσή τομή, ώστε η επιχείρηση να καταφέρει να ευημερήσει.

Διαδικασία διαδοχής

Σύμφωνα με (Churchill & Hatten, 1987) η διαδικασία της διαδοχής επέρχεται μέσα από τέσσερα στάδια:

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

Υπάρχει επίσης και το μοντέλο «πατέρα - γιού» που σύμφωνα με (Longenecker & Schoen, 1978) τα τρία πρώτα στάδια αφορούν τον διάδοχο πριν εισέλθει πλήρως στη δικαιοδοσία του η επιχείρηση.

- Αρχικά σε νεαρή ηλικία ο διάδοχος πληροφορείται για την επιχείρηση και τον τρόπο λειτουργίας της.
- Έπειτα, ο διάδοχος γνωρίζει το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης και αποκτά εργασιακές εμπειρίες χωρίς όμως να εργάζεται στην επιχείρηση.
- Στο τρίτο στάδιο ο διάδοχος γίνεται εργαζόμενος μερικής απασχόλησης μ' αυτό τον τρόπο αποκτά εμπειρία και εκπαιδεύεται. Τα άνωθεν στάδια έχουν ολοκληρωθεί μέχρι το 24ο έτος του διαδόχου.
- Στο τέταρτο στάδιο ο διάδοχος αρχίζει να εργάζεται κανονικά στην επιχείρηση ώστε να εκπαιδευτεί και να εργασθεί σε όλες τις θέσεις εντός της επιχείρησης. Στο πέμπτο στάδιο αναλαμβάνει καθήκοντα διοικητικού χαρακτήρα, χωρίς όμως να έχει την διεύθυνση της επιχείρησης.
- Στο έκτο στάδιο ο διάδοχος αναλαμβάνει κάποιες πρωτοβουλίες χωρίς όμως να έχει τον τελικό λόγο για την λήψη των αποφάσεων. Ο μεταβιβάζων θα δώσει το τελικό πρόσταγμα, καθώς η επιχείρηση βρίσκεται ακόμα υπό την αιγίδα του. Στο συγκεκριμένο στάδιο ο διάδοχος θα κριθεί αν είναι έτοιμος και συνειδητοποιημένος, ώστε να αναλάβει εξολοκλήρου τα ηνία της επιχείρησης.
- Το τελευταίο στάδιο είναι εκείνο όπου τελικά ο διάδοχος έχει μετατραπεί σε ηγέτη της επιχείρησης εφόσον διαθέτει τις κατάλληλες ικανότητες.

Οι (Miller, Steier, & Miller, 2006) χωρίζουν την διαδοχή σε τρία είδη:

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

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

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

Η διστακτική διαδοχή χαρακτηρίζει τους διαδόχους που είναι αναποφάσιστοι. Αυτό συμβαίνει, γιατί έχουν να αντιμετωπίσουν το δίλλημα είτε να παραμείνουν πιστοί στις παλαιότερες πολιτικές της επιχείρησης είτε να αδράξουν την ευκαιρία και να προχωρήσουν στην αλλαγή. Το βέβαιο είναι ότι με την πρόσμειξη νέων και παλαιών ιδεών δημιουργείται ένα ασαφές περιβάλλον που ευνοεί τους ανταγωνιστές να κερδίσουν μερίδιο στην αγορά. Η επαναστατική-ανυπότακτη διαδοχή προβλέπει ένα διάδοχο ο οποίος απορρίπτει όλες τις προηγούμενες στρατηγικές και αντιλήψεις της επιχείρησης. Το φαινόμενο του συγκεκριμένου διαδόχου δεν είναι συνηθισμένο, καθώς ο διάδοχος θα προτιμούσε να ασχοληθεί με κάτι διαφορετικό. Το βασικό πρόβλημα που μπορεί να αντιμετωπίσει η επιχείρηση είναι οι ανεξέλεγκτες εκροές χρημάτων για τις νέες τακτικές και τα νέα προϊόντα.

Οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων κατά την διαδικασία της διαδοχής έχουν να αντιμετωπίσουν εμπόδια που δυσχεραίνουν το έργο τους. Οι ελλιπείς πληροφορίες για την μεταβίβαση της επιχείρησης, η ανάγκη έκδοσης νέας άδειας για την μεταφερόμενη εταιρία καθώς και οι υψηλοί φόροι μεταβίβασης εμποδίζουν την ευελιξία της επιχείρησης και δυσκολεύουν τον μεταβιβάζοντα στην λήψη της απόφασης για διαδοχή. Επίσης, η αναγκαία δήλωση των μεταφερόμενων εταιριών σαν νέων επηρεάζει τις ευκαιρίες επένδυσης είτε λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης στις υποθετικά νεοσύστατες επιχειρήσεις είτε λόγω έλλειψης χρηματοδότησης. Τέλος, η εύρεση ικανού διαδόχου και το πιθανό χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης του διαδόχου αποτελούν μειονέκτημα για την ολοκλήρωση της διαδικασίας της διαδοχής.

Κατά την διαδοχή τόσο ο μεταβιβάζων όσο και ο διάδοχος έχουν να αντιμετωπίσουν κάποια κοινωνικό-ψυχολογικά θέματα που αφορούν την επόμενη μέρα της επιχείρησης αλλά και τους ίδιους. Ο ιδιοκτήτης έχει αρκετές αμφιβολίες για τις ικανότητες της νέας γενιάς αλλά και για την αλλαγή της στρατηγικής της εταιρίας. Επίσης, η έλλειψη ικανοποίησης από τις καθημερινές δραστηριότητες κάνουν τον ιδιοκτήτη να νιώθει πως πλέον δεν έχει τον ίδιο λόγο και την ίδια υπόσταση όπως στο παρελθόν. Όσον αφορά τον διάδοχο, η έγνοια των οικογενειακών προσδοκιών έχουν επιφέρει την έλλειψη αυτοπεποίθησης και την δημιουργία αμφιβολιών για την προσωπική του ικανότητα, γεγονός που δεν ευνοεί την δημιουργικότητα του. Για να εκλείψουν και να αντιμετωπιστούν οι αμφιβολίες και οι ανησυχίες του διαδόχου, θα πρέπει να υπάρχουν συχνές οικογενειακές συναντήσεις για να προσδιορίσουν το όραμα και την αφοσίωση στην εταιρία. Μέσα από τις οικογενειακές συναντήσεις θα υπάρξει καλύτερη και αποτελεσματικότερη οργάνωση στη διοίκηση της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Komselis, 2017) υπάρχουν κάποιες ορθές πρακτικές, ώστε η διαδοχή να γίνει ομαλά και να υπάρξει το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Αρχικά, θα πρέπει να γίνει καθορισμός του οράματος και των στόχων για το μέλλον της επιχείρησης ελέγχοντας τη συμβατότητα με τις αξίες της οικογένειας. Η ανάπτυξη ενός

επιχειρηματικού πλάνου στρατηγικής το οποίο θα είναι ανοικτό σε στρατηγικές αυξημένου ρίσκου κρίνεται αναγκαία. Επίσης, η ανάπτυξη εμπλεκόμενων δομών διοίκησης και καναλιών επικοινωνίας που θα χειρίζεται την ορθή λειτουργία της επιχείρησης είναι σημαντική. Η οικογένεια θα πρέπει να συνασπίζεται για να εγκαθιδρύσει ένα πλάνο διοίκησης που θα προωθεί της ανάγκες της οικογενειακής επιχείρησης. Οι ρόλοι μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι. Το οικονομικό πλάνο πρέπει να είναι εμπεριστατωμένο να υπάρχει ρευστότητα σε περίπτωση συνταξιοδότησης και ένα κεφάλαιο κίνησης και επιβίωσης της επιχείρησης.

Επιπροσθέτως θα πρέπει να μελετηθεί το φορολογικό πλάνο προς αποφυγή της διπλής φορολόγησης, του εταιρικού φόρου εισοδήματος όπως και των υψηλών φόρων μεταφοράς. Το επιχειρηματικό πλάνο κρίνεται απαραίτητο, ειδικά αν η οικογένεια μεγαλώνει γρηγορότερα από την επιχείρηση. Στην συγκεκριμένη περίπτωση θα πρέπει η οικογένεια να επενδύσει στην εκπαίδευση και υποστήριξη της νέας γενιάς, ώστε να καταφέρουν να εμπλακούν σε εναλλακτικές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Σε μια έρευνα (FABUSS, 2008) που έλαβε χώρα από το εθνικό παρατηρητήριο και αφορά στην μεταβίβαση και διαδοχή των ΜΜΕ στην Ελλάδα, αποδεικνύεται περίτρανα ότι ο κύριος λόγος διαδοχής είναι η συνταξιοδότηση και ότι η διαδοχή επέρχεται στην οικογένεια, σε μέλη νεαρής ηλικίας. Επίσης, οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι μεταβιβάζοντες επιβεβαιώνουν τον άγραφο κανόνα της γραφειοκρατίας και την παντελή έλλειψη οργάνωσης και διευκόλυνσης των ΜΜΕ. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων αφορούσε στην πώληση χονδρικού και λιανικού εμπορίου. Η προαναφερθείσα έρευνα έλαβε χώρα το 2008 σε πέντε περιφέρειες μεταξύ αυτών την περιφέρεια Κρήτης και Αιγαίου, ο αριθμός ερωτηματολογίων που συλλέχτηκε ήταν 129 εκ των οποίων οι 80 επιχειρήσεις έχουν μεταβιασθεί και οι 49 επιχειρήσεις είναι υπό μεταβίβαση.

Πολιτικές για την μεταβίβαση της διαδοχής

Μεγάλο μέρος των ιδρυτών επιχειρηματιών αντιμετωπίζουν αρκετές δυσκολίες κατά την διαδικασία της διαδοχής και σε αρκετές περιπτώσεις αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα, για να προβούν σε αλλαγές και να αποφασίσουν να τους διαδεχτούν. Η έρευνα (Komselis, 2017) προτείνει κάποιες πρακτικές για την προώθηση της ορθής λειτουργίας και μακροζωίας των οικογενειακών επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη ενός ξεκάθαρα εθνικού πλάνου με στόχους σε βάθος χρόνου καθώς και η επιτάχυνση και ολοκλήρωση διαρθρωτικών αλλαγών στην οικονομία θα εξυπηρετούσε τις ανάγκες των ΜΜΕ. Προτεραιότητα θα πρέπει να δοθεί στην ρευστότητα και στην χρηματοδότηση καθώς η οικονομική κρίση που επικρατεί ακόμα και σήμερα στην Ελλάδα δεν ευνοεί τις επιχειρήσεις να ανακάμψουν, αλλά ούτε και να μεταβιαστούν. Τροχοπέδη αποτελεί το φορολογικό σύστημα και η γραφειοκρατία, η επίλυση του προβλήματος κρίνεται άμεση και αναγκαία, για να επέλθει η ανάκαμψη στην οικονομία. Η πολιτεία θα πρέπει να μεριμνήσει και να υποστηρίξει προγράμματα εξαγωγών διευκολύνοντας το έργο των επιχειρήσεων με έξυπνες δομές εξυπηρέτησης ειδικά σχεδιασμένες και προγραμματισμένες για ΜΜΕ επιχειρήσεις. Τέλος, η εκπαίδευση των επιχειρηματιών και η δημιουργία ηλεκτρονικών υποδομών θα ήταν αρωγός για εξέλιξη των επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο τρίτο

Σκοπός - στόχος

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της διαδοχής στις επιχειρήσεις του Ηρακλείου και η εξέλιξή τους μέσω των νέων τεχνολογιών και των επιχειρηματικών καινοτομιών. Έναυσμα για την ενασχόληση με το συγκεκριμένο θέμα αποτέλεσε το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό της ελληνικής οικονομίας ανήκει στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ειδικότερα στις οικογενειακές επιχειρήσεις, λόγω της δυνατότητας των οικογενειών να ενισχύουν την εκάστοτε επιχείρηση με ίδια κεφάλαια, προσωπική εργασία, ιδέες και είδος κουλτούρας, διευκολύνοντας έτσι στη λήψη αποφάσεων και στις διαδικασίες διακυβέρνησης. Η ευελιξία και οι στενοί προσωπικοί δεσμοί που δημιουργούνται στο πλαίσιο μιας παραδοσιακής συνέχειας έχουν αναδείξει την οικογενειακή επιχείρηση σε βασικό πυρήνα της ελληνικής επιχειρηματικότητας. Είναι οι προπομποί ανάπτυξης της τεχνολογίας και της καινοτομίας και η κορωνίδα δημιουργίας των μελλοντικών μεγάλων επιχειρήσεων. Σύμφωνα με το «Δίκτυο Οικογενειακών Επιχειρήσεων» («Family Business Network» [FBN](#)) οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν το 70-80% των επιχειρήσεων παγκοσμίως.

Στην προκείμενη έρευνα θα γίνει μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία της διαδοχής και παράλληλα την εισαγωγή καινοτομιών σε μια οικογενειακή επιχείρηση. Ενώ θα εξεταστούν τα προβλήματα κατά τη διαδοχή και οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά την διαδικασία μεταβίβασής τους.

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

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

Ερευνητική μέθοδος και τρόπος ανάλυσης δεδομένων

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη σε επιχειρήσεις του Ηρακλείου όπου υπάρχει διαδοχή, κατά κύριο λόγο οικογενειακή και έλαβαν συμμετοχή 60 επιχειρήσεις, που βρίσκονται εντός της πόλης. Μέσω της μεθόδου της παρατήρησης πραγματοποιήθηκε η καταγραφή των οικογενειακών επιχειρήσεων στις οποίες έγινε η διανομή του ερωτηματολογίου και απαντήθηκε κυρίως από τους διαδόχους και από τους ιδρυτές της εκάστοτε επιχείρησης. Το δείγμα των εξήντα επιχειρήσεων ήταν αντιπροσωπευτικό, καθώς η μέθοδος που επιλέχτηκε για την έρευνα ήταν ποσοτική.

Αξίζει να αναφέρουμε πως σε μία παραπλήσια έρευνα του εθνικού παρατηρητηρίου, που αναφέρθηκε και παραπάνω (Έρευνα για την μεταβίβαση και διαδοχή των ΜΜΕ, 2008), το 2008 συλλέχτηκαν σε Κρήτη και Αιγαίο 129 ερωτηματολόγια από ΜΜΕ και άρα το δείγμα μας φαντάζει εξαιρετικά αντιπροσωπευτικό για την πόλη μόνο του Ηρακλείου. Αναφορικά στη μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε, την ποσοτική έρευνα θα τη

χαρακτηρίζαμε ως τη διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους και αριθμητικά δεδομένα. Σ' αυτές τις περιπτώσεις χρησιμοποιούμε συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων επιδιώκοντας τα αποτελέσματα να γενικευτούν στον ευρύτερο πληθυσμό. Ο Kvale αναφέρει ότι οι ποσοτικές έρευνες αναλύουν την ποσότητα εμφάνισης ενός φαινομένου και οι ποιοτικές σχετίζονται με το είδος και το χαρακτήρα του φαινομένου, ωστόσο και οι δύο παρέχουν στον ερευνητή τα κατάλληλα αποτελέσματα, ώστε να προσεγγίσει το πεδίο που ερευνά και να το αναλύσει.

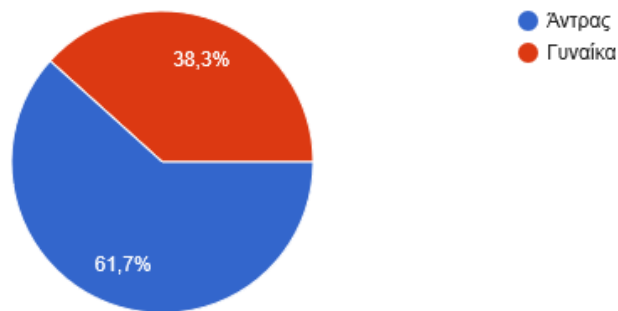
Από τις 22.652 που βρίσκονται εγγεγραμμένες στα μητρώα του Επιμελητηρίου Ηρακλείου το 2018 έκαναν παύση εργασιών στο νομό Ηρακλείου 804. Είναι λογικό να υποθέσουμε συνεπώς ότι περίπου 800 επιχειρήσεις ανά έτος καλούνται να αποφασίσουν για την εξέλιξη τους. Με εξαίρεση τα πρώτα 3 χρόνια της κρίσης του 2009 η πλειοψηφία αυτών των επιχειρήσεων είναι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις και η παύση εργασιών προέρχεται κυρίως από τη συνταξιοδότηση του ιδιοκτήτη, συνήθως ιδρυτή.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα αποτελούνταν από τριάντα έξι ερωτήσεις κλειστού τύπου, που αποσκοπούν στη συλλογή συγκεκριμένων πληροφοριών. Πιο συγκεκριμένα δεν καθοδηγεί τον ερωτώμενο, είναι ευανάγνωστο και απευθύνεται με κατανοητό τρόπο στους διαδόχους και στους ιδρυτές των επιχειρήσεων. Η δομή του ερωτηματολογίου είναι ως εξής: αρχικά παρατίθενται τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτώμενου (φύλο, ηλικία, θέση στην επιχείρηση, κλάδος δραστηριοποίησης της επιχείρησης κτλ.) έπειτα τίθενται γενικά ερωτήματα όσον αφορά την επιχείρηση και το διάδοχο και τέλος οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις που βασίζονται στην καινοτομία και στην διαδοχή της επιχείρησης συγκρίνοντας την χρονική περίοδο πριν και μετά την διαδοχή. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω προσωπικής επαφής και σε ορισμένες περιπτώσεις στάλθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή. Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν είναι ποικίλα και αφορούν στους λόγους που συντελούν για να υπάρξει διαδοχή στην επιχείρηση, πότε μία επιχείρηση είναι πιθανότερο να ενσωματώσει καινοτομίες πριν ή μετά τη διαδοχή και στις συνθήκες που συμβάλλουν στην επιτυχία αυτής και στις κινήσεις που θα της αποφέρουν κέρδη κάτω από τις ανταγωνιστικές συνθήκες της παγκόσμιας και ελληνικής οικονομίας και αγοράς. Σχετικά με την ανάλυση της έρευνας πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση, καθώς επίσης και στατιστική ανάλυση για την διεξαγωγή των πινάκων και των περιγραφικών στατιστικών, καθώς αποτελούν τα βασικά στοιχεία της έρευνας και των αποτελεσμάτων της.

Κεφάλαιο τέταρτο

Παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας

ΦΥΛΟ

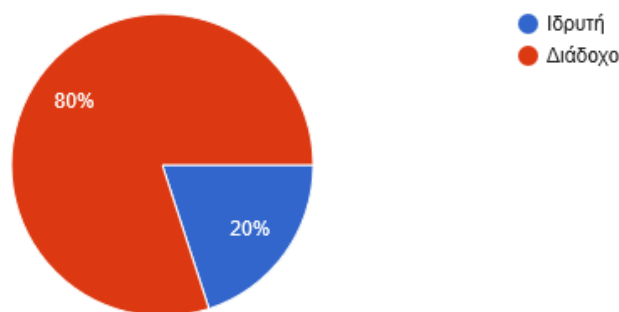


Διάγραμμα 1: Φύλο ερωτώμενου

Ποιο είναι το φύλο του ερωτώμενου (άντρας – γυναίκα);

Τα δημογραφικά στοιχεία του παρόντος ερωτηματολογίου δείχνουν ότι απαντήθηκε από είκοσι τρεις γυναίκες με ποσοστό 38,3% και από τριάντα επτά άνδρες με ποσοστό 61,7%. Παρότι οι γυναίκες επιχειρηματίες έχουν μεγαλύτερες οικογενειακές υποχρεώσεις που τις αναγκάζουν να εργαστούν σε αρκετές περιπτώσεις σε κλάδους με χαμηλότερη μισθοδοσία, παρατηρούμε ότι συγκριτικά με τους άνδρες αρχίζουν να έχουν εξίσου ενεργό δράση εντός της επιχείρησης.

ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΠΑΝΤΗΘΗΚΕ ΑΠΟ

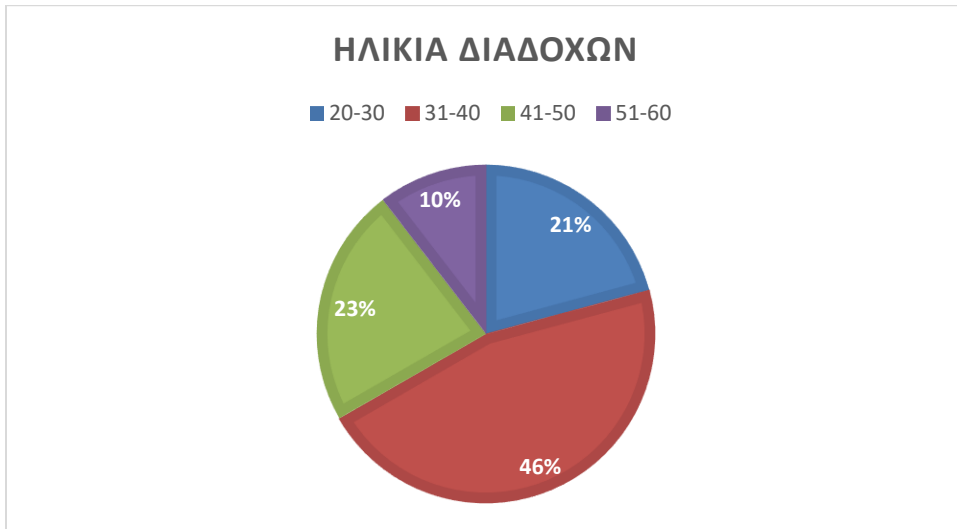


Διάγραμμα 2: Απαντήσεις από ιδρυτές – διαδόχους

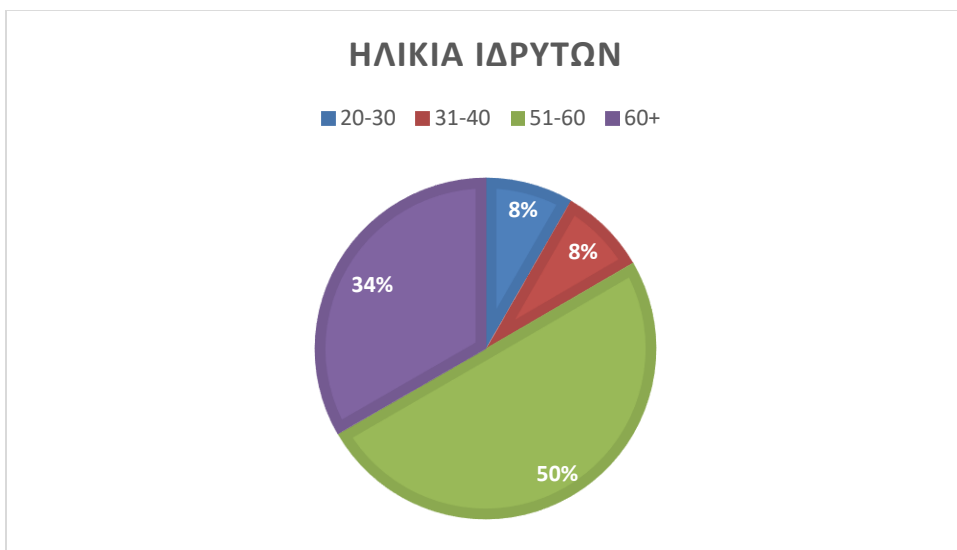
Το ερωτηματολόγιο απαντάται από ιδρυτή – διάδοχο;

Η πλειοψηφία που απάντησε το ερωτηματολόγιο ήταν διάδοχοι με ποσοστό 80% και το υπόλοιπο 20% ήταν ιδρυτές. Σε αντίθεση με την (Έρευνα για την μεταβίβαση και διαδοχή των ΜΜΕ, 2008), όπου το 84% απαντήθηκε από τους ιδρυτές και το 16% από τους διαδόχους.

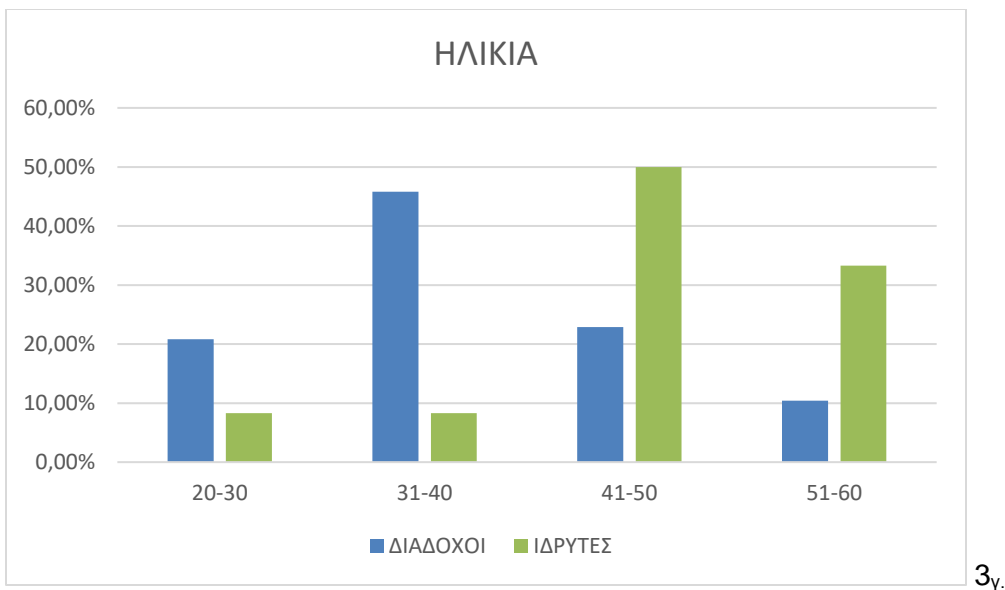
ΗΛΙΚΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ



3α.



3β.



Διάγραμμα 3: 3_α: Ηλικία διαδόχων, 3_β: Ηλικία ιδρυτών, 3_γ: Συγκριτική ηλικία

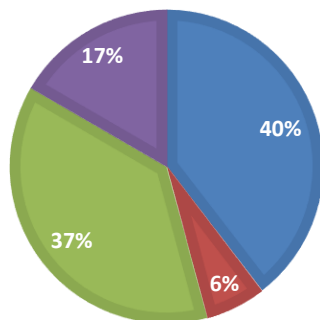
Ποια είναι η ηλικία του ερωτώμενου;

Τα ηλικιακά ποσοστά των διαδόχων ερωτηθέντων έχουν ως εξής: το 46% απαντήθηκε από τις ηλικίες 31-40 έτη, το υπόλοιπο ποσοστό αναλογεί σε ποσοστό 23% από 41- 50, το 21% από 20-30 και τέλος το 10% από 51-60. Τα ηλικιακά ποσοστά που αφορούν στους ιδρυτές κατατάσσονται στο 50% σε ηλικίες 51-60, το 34% τις ηλικίες 60+ και ισόποσα κατανέμονται με 8% οι ηλικίες 20-30 και 31-40. Στο συγκριτικό διάγραμμα παρατηρούμε ότι οι διάδοχοι των επιχειρήσεων είναι μεσήλικες και η πλειοψηφία αφορά τις ηλικίες 31-40, σε αντίθεση με τους ιδρυτές στους οποίους η πλειοψηφία είναι πάνω από 50 χρονών, οι συγκεκριμένες ηλικίες επιβεβαιώνουν ότι οι ιδρυτές παραχωρούν τις επιχειρήσεις κοντά ή μετέπειτα από την ηλικία συνταξιοδότησης.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΔΙΑΔΟΧΩΝ

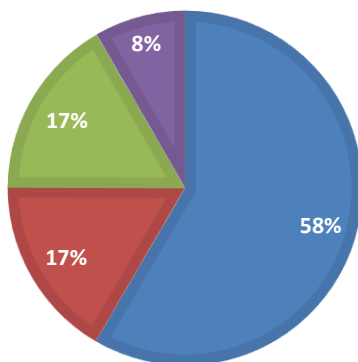
■ ΑΕΙ ■ ΒΑΣΙΚΗ ■ ΛΥΚΕΙΟ ■ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ



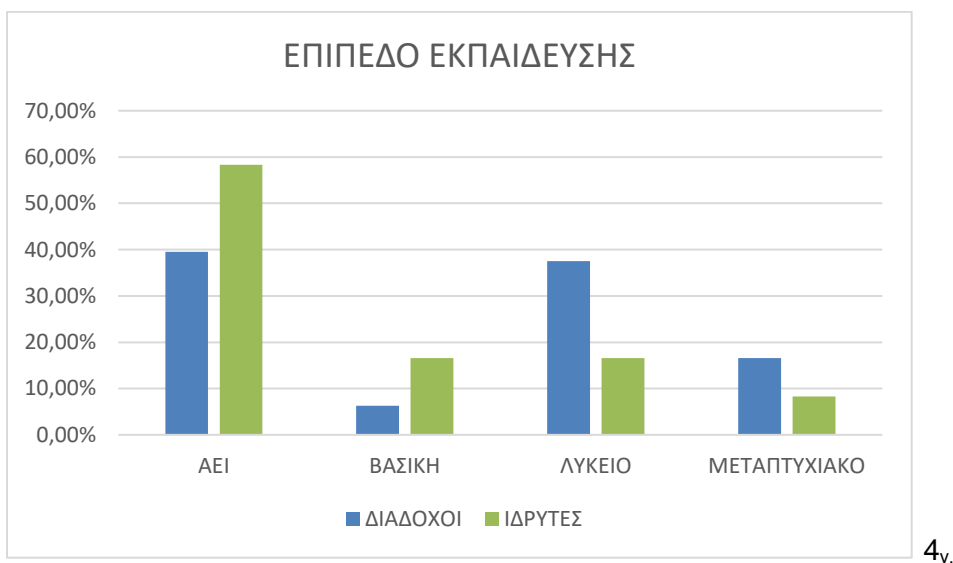
4α.

ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΙΔΡΥΤΩΝ

■ ΑΕΙ ■ ΒΑΣΙΚΗ ■ ΛΥΚΕΙΟ ■ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ



4β.

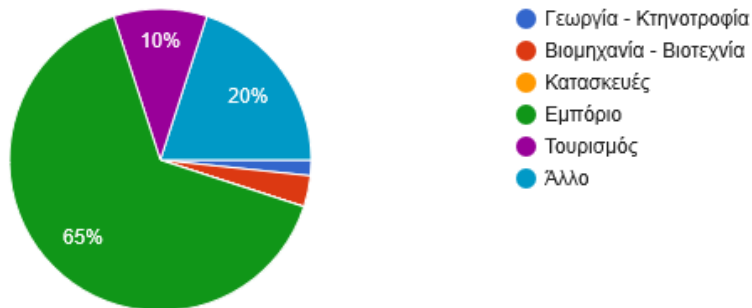


Διάγραμμα 4: Διάγραμμα 4 α: Επίπεδο εκπαίδευσης διαδόχου, 4 β: Επίπεδο εκπαίδευσης ιδρυτή, 4 γ: συγκριτικά αποτελέσματα επιπέδου εκπαίδευσης

Ποια είναι η εκπαίδευση του ερωτώμενου;

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

ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

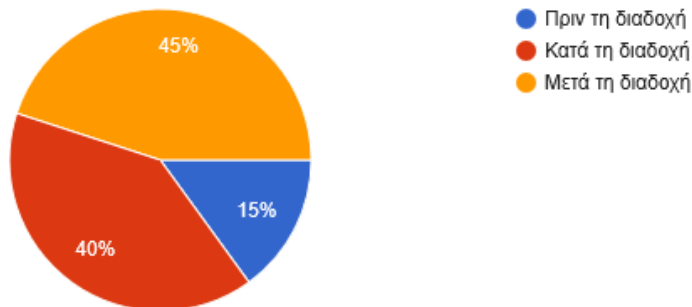


Διάγραμμα 5: Κλάδος δραστηριοποίησης επιχείρησης

Σε ποιο κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή;

Παρατηρούμε ότι ο κλάδος του εμπορίου κυριαρχεί με την πλειοψηφία των επιχειρήσεων να καταλαμβάνουν το ποσοστό 65%, ομοίως και στην (Έρευνα για την μεταβίβαση και διαδοχή των ΜΜΕ, 2008) το εμπόριο καταλαμβάνει το 46,92%. Έπειτα, το 20% καταλαμβάνεται από τον κλάδο της γεωργίας και το 10% από τον τουρισμό.

ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

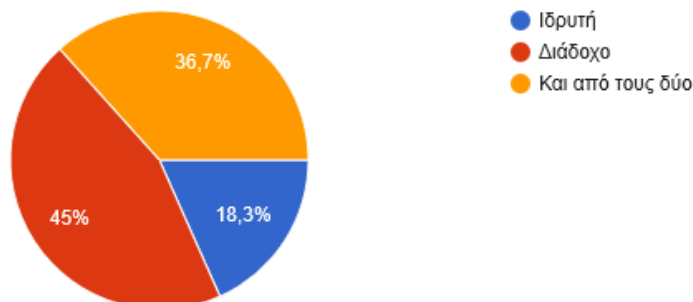


Διάγραμμα 6: Καθεστώς διαδοχής επιχείρησης

Υπό ποιο καθεστώς βρίσκεται η επιχείρησή σας αυτή τη στιγμή (πριν-μετά-κατά την διαδοχή);

Παρατηρούμε ότι στο 45% των επιχειρήσεων έχει επέλθει η διαδοχή με μια μικρή διαφορά με τις επιχειρήσεις που βρίσκονται στις διαδικασίες της διαδοχής καταλαμβάνοντας το 40% και ένα μικρότερο ποσοστό της τάξεως του 15% προσμετρούν οι επιχειρήσεις που είναι πριν τη διαδοχή.

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΗΜΕΡΑ ΔΙΟΙΚΕΙΤΑΙ ΑΠΟ:

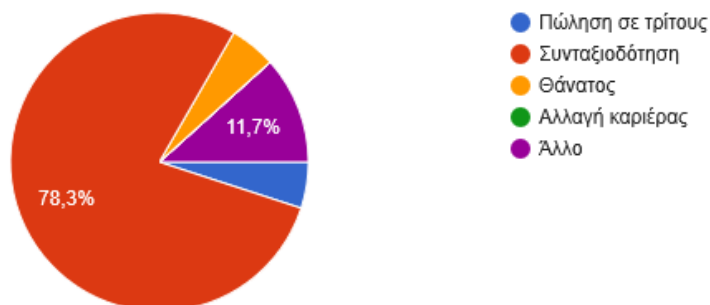


Διάγραμμα 7: Διοικητής επιχείρησης (ιδρυτής-διάδοχος-και οι δύο).

Από ποιόν διοικείται σήμερα η επιχείρηση;

Χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα αποτελεί το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις διοικούνται από τα ίδια τα μέλη της οικογένειας. Η πλειοψηφία των οικογενειακών επιχειρήσεων με ποσοστό 45% διοικείται από τον διάδοχο, με ποσοστό 36,7% μέρος στη διοίκηση της επιχείρησης λαμβάνει εξίσου και ο διάδοχος και ο ιδρυτής καθώς η διαδικασία της μεταβίβασης μπορεί να διαρκέσει μέχρι και 6 μήνες, η χρονική αυτή περίοδος βοηθάει στην ήπια προσαρμογή του προσωπικού, στην ομαλή αλλαγή του ιδιοκτησιακού, την προσαρμογή των προμηθευτών και την καλύτερη ενημέρωση του διαδόχου για τα βασικά στοιχεία της επιχείρησης. Τέλος, με ποσοστό 18,3% η διοίκηση της επιχείρησης πραγματοποιείται υπό το καθεστώς του ιδρυτή.

ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗ ΔΙΑΔΟΧΗ

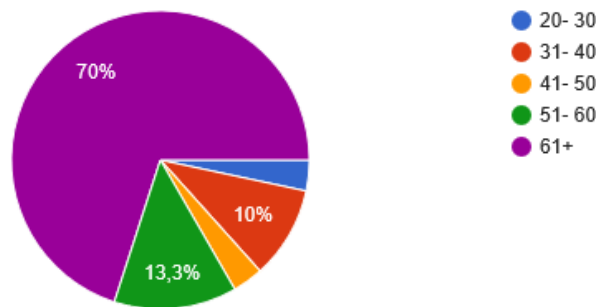


Διάγραμμα 8: Λόγοι που οδηγούν στη διαδοχή

Ποιοι είναι οι κυριότεροι λόγοι που οδηγούν στην διαδοχή;

Κατά κύριο λόγο η συνταξιοδότηση είναι η αφορμή για την μεταβίβαση και παραχώρηση της επιχείρησης, είναι σύνηθες η επιχείρηση να επέρχεται σε μέλη εντός της οικογένειας, ώστε να γίνει επαγγελματική αποκατάσταση των μελών. Ωστόσο, αν δεν υπάρχει μέλος της οικογένειας για διαδοχή, η επιχείρηση επέρχεται σε τρίτους καταλαμβάνοντας ένα πολύ μικρό ποσοστό. Υπάρχουν και κάποιες άλλες περιπτώσεις με ποσοστό 11,7% που οδηγούν στη διαδοχή για διαφορετικούς λόγους κυρίως οικονομικούς.

ΗΛΙΚΙΑ ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΟΝΤΟΣ

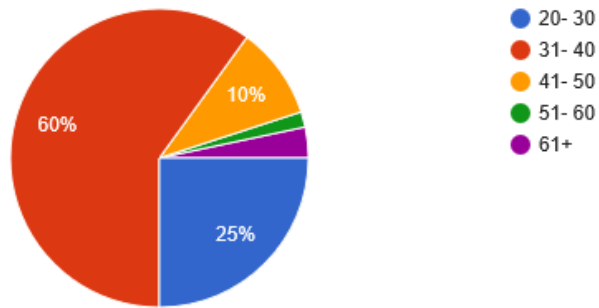


Διάγραμμα 9: Ηλικία μεταβιβάζοντος

Σε ποια ηλικία ο μεταβιβάζων παραχωρεί την επιχείρηση στους διαδόχους;

Ο μεταβιβάζων θεωρεί ότι η κατάλληλη ηλικία για την μεταβίβαση της επιχείρησης ότι είναι μετά τα 61 ηλικιακά έτη με ποσοστό 70%, που συμπίπτει με την ηλικία της συνταξιοδότησης. Έπειτα, με ποσοστό 13,3% ο μεταβιβάζων παραχωρεί την επιχείρησή του στην ηλικία μεταξύ 51-60, αρκετά κοντά ηλικιακά στην περίοδο συνταξιοδότησης και τέλος με ποσοστό 10%, παραδόξως, πιστεύει ως την κατάλληλη ηλικία για την μεταβίβαση την περίοδο από 31-40.

ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΗΛΙΚΙΑ ΔΙΑΔΟΧΟΥ

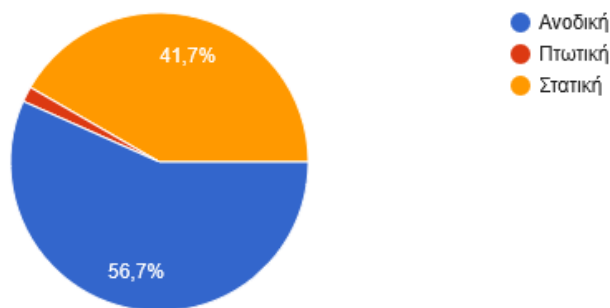


Διάγραμμα 10: Κατάλληλη ηλικία διαδόχου

Ποια θεωρείτε την κατάλληλη ηλικία του διαδόχου;

Ο μεταβιβάζων θεωρεί την κατάλληλη ηλικία του διαδόχου από 31-40 έτη, με ποσοστό 60%. Έπειτα, με ποσοστό 25% θεωρούν την κατάλληλη ηλικία μεταξύ 20-30 και τέλος το 10% θεωρούν την κατάλληλη ηλικία από 41 έως 50. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι διάδοχοι είναι κυρίως τέκνα των ιδρυτών, το μέλλον της εκάστοτε επιχείρησης βασίζεται στην δημιουργία υπεύθυνων ιδιοκτητών και στην ομαλά οργανωμένη διαδοχή. Η διαδοχή δεν υφίσταται μόνο την χρονική περίοδο κατά την οποία οι ηγέτες αλλάζουν, αλλά αποτελεί μια περίοδο προετοιμασίας για το επόμενο βήμα στην επιχείρηση. (Κομσέλης, FABUSS Κατανόηση προβλημάτων σχετικών με την οικογενειακή επιχείρηση, 2018)

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΟΧΗ

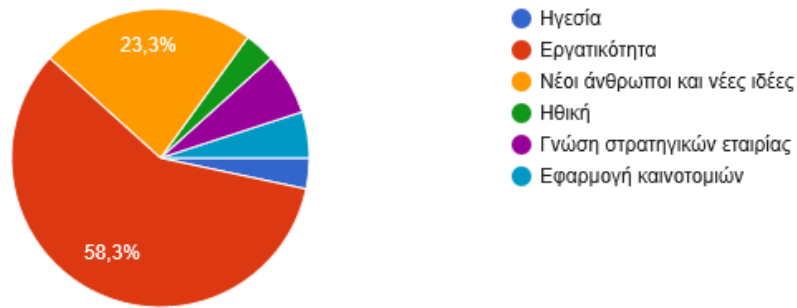


Διάγραμμα 11: Κατάσταση επιχείρησης μετά την διαδοχή

Ποια θεωρείτε πως είναι η κατάσταση της επιχείρησής σας μετά την διαδοχή;

Έπειτα από την διαδοχή στην επιχείρηση οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι η κατάσταση στην επιχείρησή τους με ποσοστό 56,7% έχει ανοδική πορεία και το 41,7% θεωρεί ότι η κατάσταση παραμένει στατική.

ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΑΔΟΧΟΥ

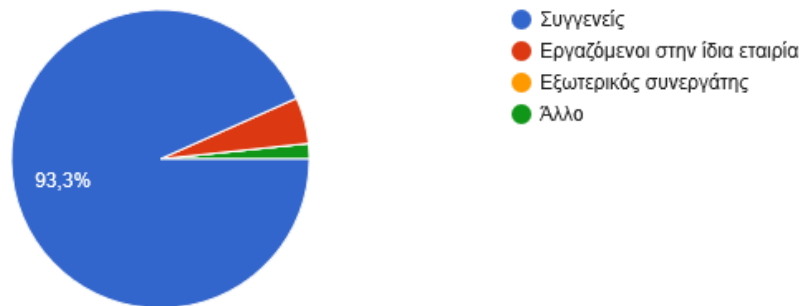


Διάγραμμα 12: Χαρακτηριστικά για να πετύχει ο διάδοχος.

Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε σημαντικά για να πετύχει ο διάδοχος;

Οι μεταβιβάζοντες φρονούν ότι για να υπάρξει επιτυχία στη διαδοχή, οι διάδοχοι θα πρέπει να διαθέτουν κάποια χαρακτηριστικά που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της ανάληψης ευθυνών. Τέτοια στοιχεία θα μπορούσαν να θεωρηθούν η ικανότητα για ηγεσία, η εργατικότητα, η ηθική, η γνώση στρατηγικών της εταιρίας, η εφαρμογή καινοτομιών και οι νέες ιδέες. Η πλειοψηφία θεωρεί ότι η εργατικότητα πρέπει να είναι το κυρίαρχο χαρακτηριστικό του διαδόχου καταλαμβάνοντας το ποσοστό 58,3%.

ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΧΟΥ

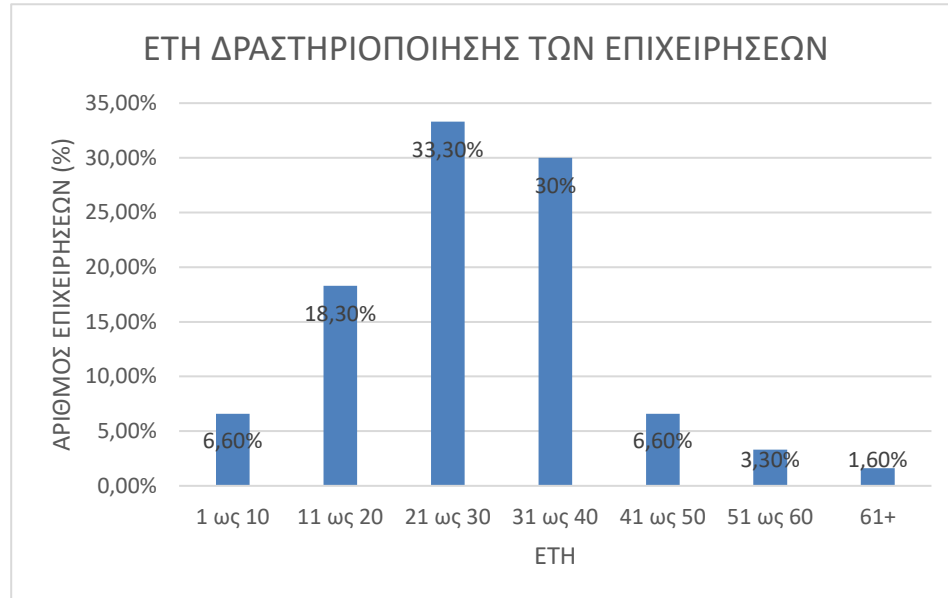


Διάγραμμα 13: Σχέση μεταξύ μεταβιβάζοντος και διαδόχου.

Ποια είναι η σχέση μεταξύ μεταβιβάζοντος και διαδόχου;

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησαν ότι η σχέση που κυριαρχεί μεταξύ τους, για να συντελεστεί η διαδοχή, είναι κατά κύριο λόγο συγγενική (93,3%) και πιο συχνά, πρώτου βαθμού. Καθώς το έναυσμα για την μεταβίβαση της επιχείρησης δίνεται λόγω συνταξιοδότησης, ο μεταβιβάζων επιθυμεί και την επαγγελματική αποκατάσταση των παιδιών του, γι' αυτό και η διαδοχή είναι κυρίως οικογενειακή

Έτη Δραστηριοποίησης Επιχείρησης

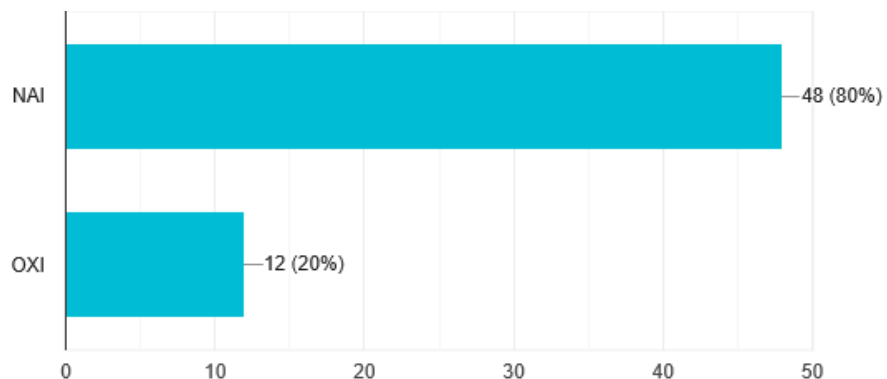


Διάγραμμα 14: Έτη δραστηριοποίησης επιχείρησης.

Ποια είναι η χρονική διάρκεια δραστηριοποίησης της επιχείρησής σας;

Τα ποσοστά δείχνουν πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων επιχειρήσεων λειτουργούν εδώ και 25 έως 40 έτη.

ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΠΟΥ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

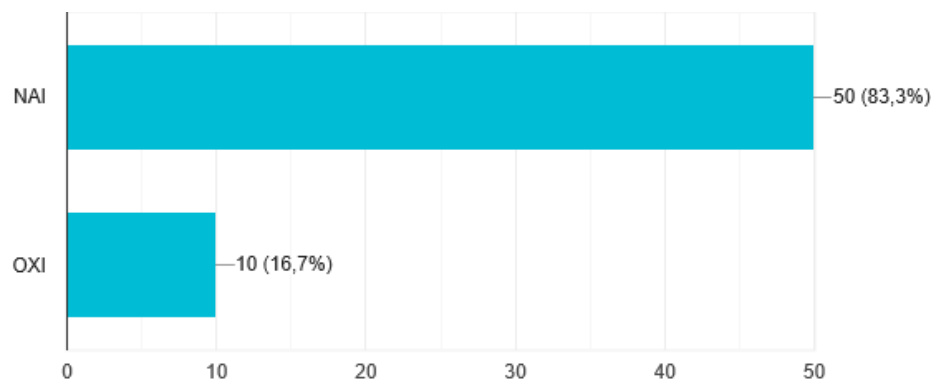


Διάγραμμα 15: Οικονομοτεχνικό πλαίσιο στην Ελλάδα.

Θεωρείτε ανασταλτικό παράγοντα το οικονομοτεχνικό πλαίσιο που επικρατεί στην Ελλάδα όσο αφορά στην μεταβίβαση της επιχείρησης;

Οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν ερωτήματα όσον αφορά στην επιχείρησή τους συγκριτικά με την κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα, το 80% πιστεύει ότι το οικονομοτεχνικό πλαίσιο που επικρατεί είναι ανασταλτικός παράγοντας για την μεταβίβαση της επιχείρησης. Είναι προφανές ότι οι επιχειρηματίες στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη διαδικασία μεταβίβασης και θα επιθυμούσαν ένα πιο ευνοϊκό περιβάλλον για τις προκείμενες διαδικασίες.

ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΣΤΗΝ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΛΟΓΩ ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗΣ

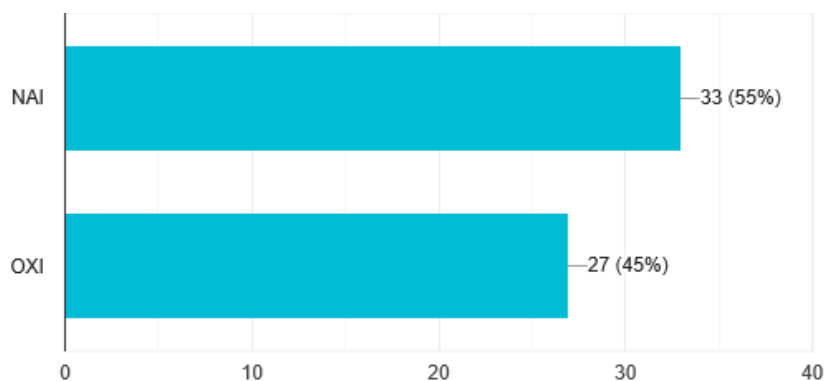


Διάγραμμα 16: Δυσκολία στην εξέλιξη της επιχείρησης λόγω έλλειψης χρηματοδότησης

Παρατηρείτε δυσκολίες στην εξέλιξη της επιχείρησης, λόγω έλλειψης χρηματοδότησης από κρατικούς φορείς;

Παρατηρούμε ότι το ποσοστό της τάξεως του 83,3% εντοπίζει δυσκολίες στην εξέλιξη της επιχείρησής του λόγω έλλειψης χρηματοδότησης από κρατικούς φορείς και μόνο το 16,7% δεν αντιμετωπίζει τέτοιες δυσκολίες (οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις ήταν είτε πολύ μικρές είτε είχαν εκμεταλλευτεί πρόσφατα κάποιο πρόγραμμα χρηματοδότησης).

ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

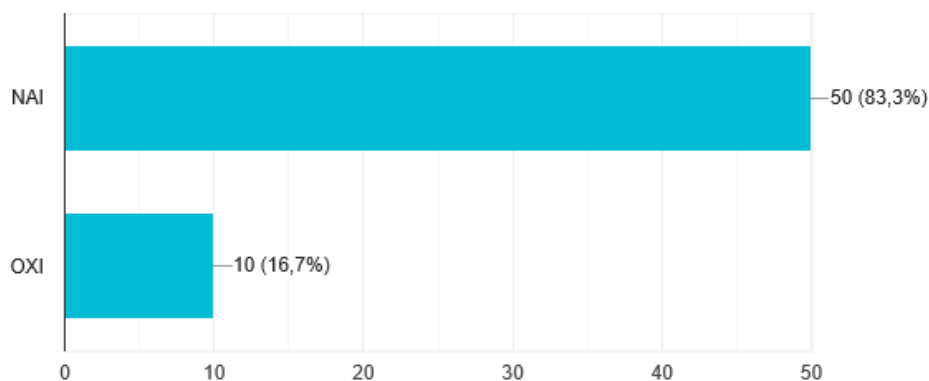


Διάγραμμα 17: Κίνδυνος από την επένδυση κεφαλαίου στην επιχείρηση.

Είναι μεγάλος ο κίνδυνος από την επένδυση κεφαλαίου για την βελτίωση της επιχείρησής σας;

Το 55% θεωρεί ότι είναι μεγάλος ο κίνδυνος από την επένδυση κεφαλαίου και το 45% δεν πιστεύει ότι ο κίνδυνος είναι μεγάλος, καθώς αρκετές από τις επιχειρήσεις είτε δεν ενδιαφέρονται για επένδυση είτε έχουν δρομολογήσει ήδη τις εισροές τους από ευρωπαϊκό πρόγραμμα ή από τράπεζες.

ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟΥ ΠΝΕΥΜΑΤΟΣ

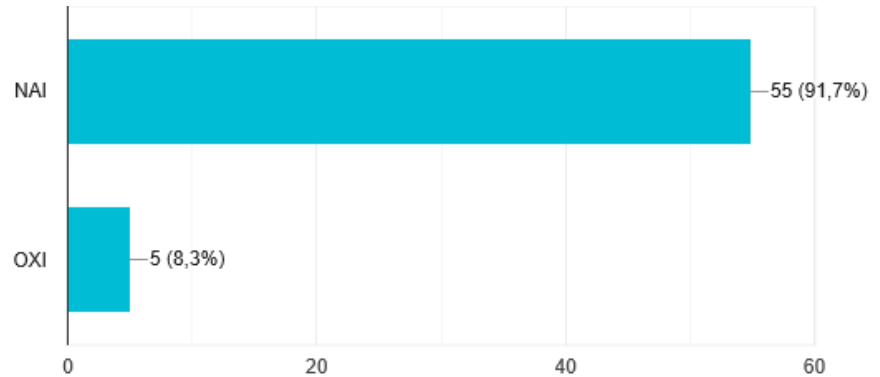


Διάγραμμα 18: Ενίσχυση του οικογενειακού πνεύματος

Η διαδοχή στην επιχείρηση ενίσχυσε το οικογενειακό πνεύμα;

Η διαδοχή ενίσχυσε το οικογενειακό πνεύμα της επιχείρησης με την πλειοψηφία να απαντάει θετικά στο 83,3%.

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

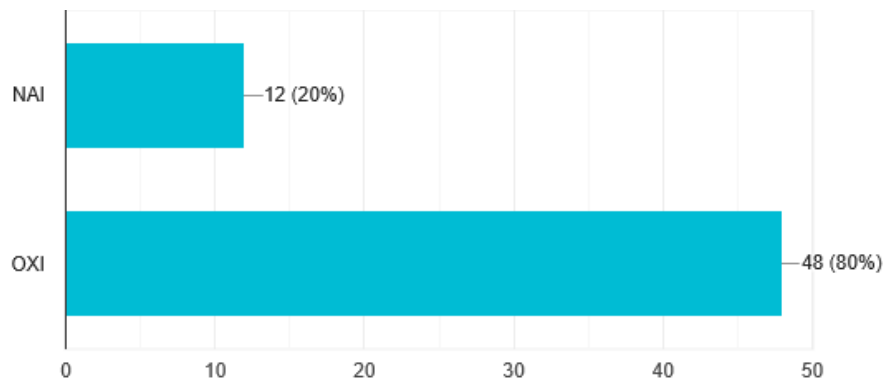


Διάγραμμα 19: Αναγνώριση οικογενειακής επιχείρησης.

Θεωρείτε την διαδοχή ως προνόμιο, ώστε να γνωρίζουν οι πελάτες σας ότι είστε οικογενειακή επιχείρηση;

Στη συγκεκριμένη μελέτη η διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση θεωρήθηκε προνόμιο όσον αφορά την αναγνωσιμότητα από τους πελάτες καθώς το 91,7% απάντησε θετικά και μόλις το 8,3% αρνητικά.

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

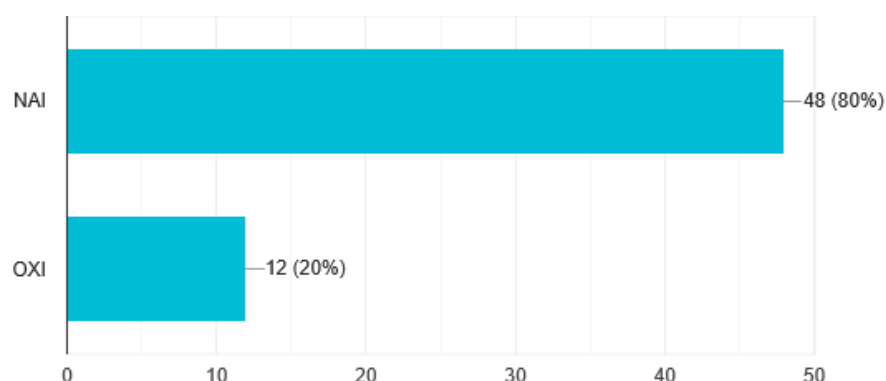


Διάγραμμα 20: Οικογενειακές συγκρούσεις.

Η διαδοχή στην επιχείρηση δημιούργησε οικογενειακές συγκρούσεις;

Η διαδοχή στην επιχείρηση δημιούργησε οικογενειακές συγκρούσεις στο 20%, ενώ το 80% απάντησε αρνητικά.

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΡΟΛΩΝ

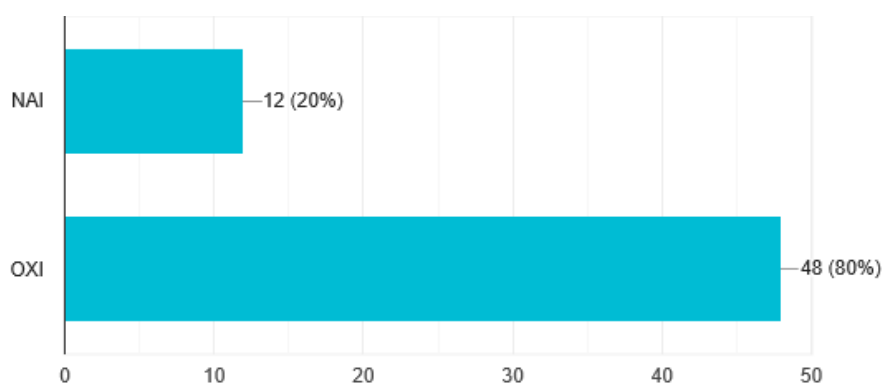


Διάγραμμα 21: Διάκριση ρόλων.

Η διαδοχή στην επιχείρηση συνέβαλε, ώστε να είναι διακριτοί οι ρόλοι;

Στο ερώτημα αν η διαδοχή στην επιχείρηση συνέβαλε ώστε να είναι διακριτοί οι ρόλοι το 80% απάντησε θετικά, ότι ευνόησε δηλαδή η διάκριση των ρόλων, ώστε το κάθε μέλος-υπάλληλος της επιχείρησης να αναλαμβάνει και να φέρει εις πέρας τα καθήκοντά του, εν αντιθέσει το 20% των ερωτηθέντων κατέληξε ότι δεν βοήθησε η διάκριση ρόλων εντός της επιχείρησης.

ΑΜΦΙΣΒΗΤΗΣΗ ΔΙΑΔΟΧΟΥ



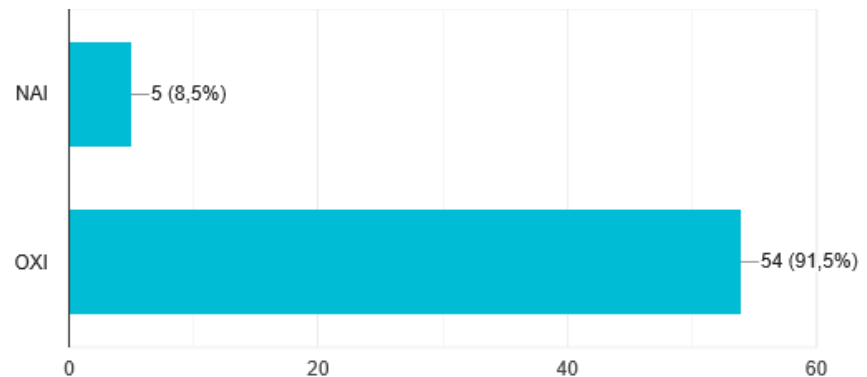
Διάγραμμα 22: Αμφισβήτηση διαδόχου.

Η διαδοχή στην επιχείρηση δημιούργησε θέματα αμφισβήτησης του διαδόχου;

Το 20% απάντησε ότι δημιουργήθηκαν ενώ το 80% πως δεν δημιουργήθηκαν. Το ποσοστό συμπίπτει με το αν η διαδοχή βοήθησε ώστε να είναι διακριτοί οι ρόλοι και

συμπεραίνουμε ότι όταν οι ρόλοι είναι διακριτοί και οι εργασίες μέσα στην επιχείρηση ορθά κατανεμημένες δεν υπάρχουν θέματα αμφισβήτησης.

ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

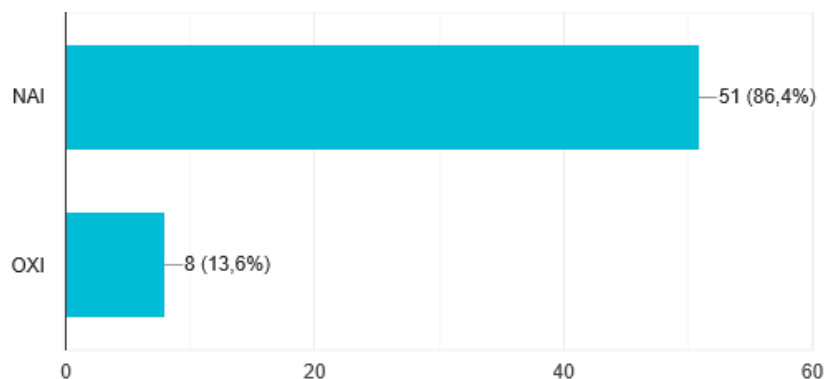


Διάγραμμα 23: Προσαρμογή προσωπικού.

Δημιουργήθηκε κατά την διαδοχή πρόβλημα προσαρμογής του προσωπικού στο νέο καθεστώς διοίκησης;

Μόνο το 8,5% του προσωπικού είχε πρόβλημα προσαρμογής με το νέο καθεστώς διοίκησης, το 91,5% προσαρμόστηκε χωρίς κάποιο θέμα.

ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

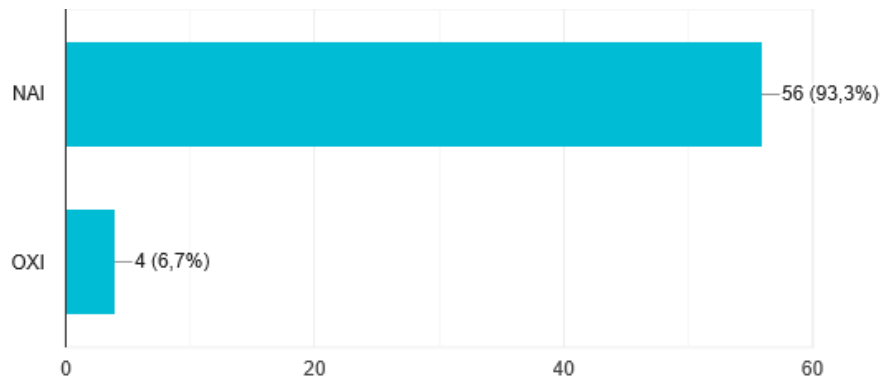


Διάγραμμα 24: Μακροπρόθεσμοι στόχοι.

Η διαδοχή στην επιχείρηση ενίσχυσε τη δέσμευση σε μακροπρόθεσμους στόχους;

Σύμφωνα με τον (Κομσέλης, FABUSS Κατανόηση προβλημάτων σχετικών με την οικογενειακή επιχείρηση, 2018) ένας υπεύθυνος ιδιοκτήτης οικογενειακής επιχείρησης δίνει έμφαση στη μακροπρόθεσμη δέσμευση προς την οικογένεια, την επιχείρηση και την κοινότητα. Οι πράξεις του υπεύθυνου ιδιοκτήτη εξυπηρετούν το συλλογικό καλό (τόσο των ιδιοκτητών όσο και της επιχείρησης). Η επίτευξη των πράξεων και του στόχου επιτυγχάνεται μέσω της δημιουργίας ευκαιριών διαφοροποίησης, μέσω των προσωπικών περιορισμών στη διαχείριση και της σωστής διαχείρισης κριτηρίων που δεν σχετίζονται με την οικογένεια, ενώ η εξασφάλιση της μακροζωίας επέρχεται χάρη στη βιώσιμη ανάπτυξη. Στη παρούσα έρευνα στο ερώτημα εάν η διαδοχή ενίσχυσε τους μακροπρόθεσμους στόχους το 86,4% ήταν θετικό και το 13,6% αρνητικό.

ΚΟΙΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

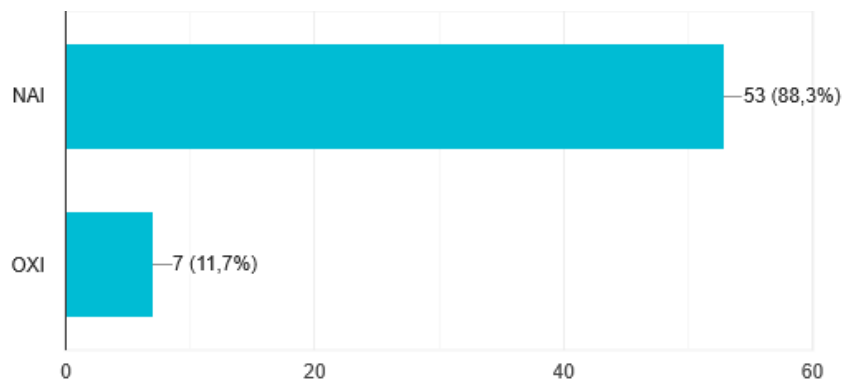


Διάγραμμα 25: Κοινοί στόχοι.

Η διαδοχή ενίσχυσε τους κοινούς στόχους στην επιχείρηση;

Η διαδοχή ενίσχυσε τους κοινούς στόχους της επιχείρησης στο 93,3%, αλλά όχι στο 6,7%.

ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

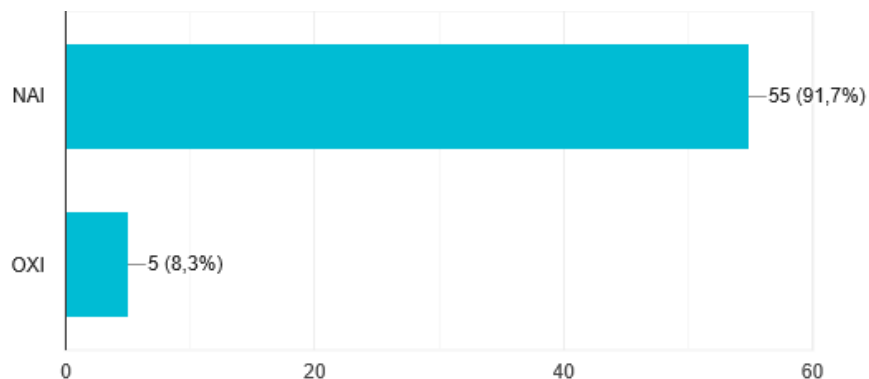


Διάγραμμα 26: Ευελιξία επιχείρησης.

Η διαδοχή στην επιχείρηση ενίσχυσε την ευελιξία της;

Η διαδοχή βοήθησε την ευελιξία της επιχείρησης στο 88,3% του δείγματος, ενώ στο 11,7% όχι.

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

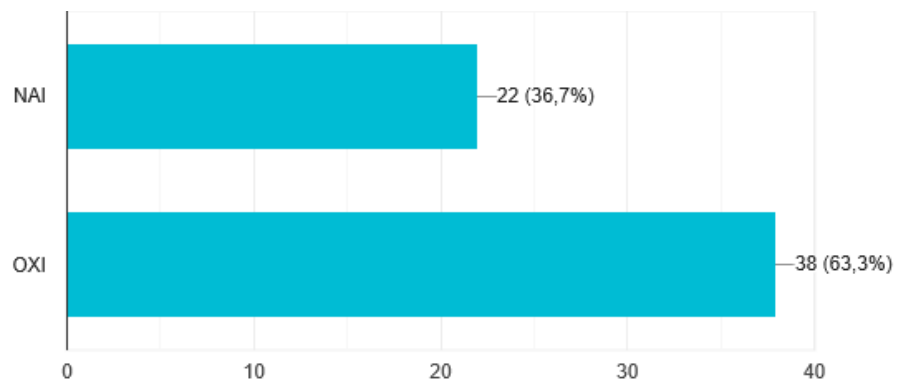


Διάγραμμα 27: Οργανωτική αποδοτικότητα.

Η διαδοχή στην επιχείρηση ενίσχυσε την οργανωτική αποδοτικότητα;

Η διαδοχή στην επιχείρηση ενίσχυσε την οργανωτική αποδοτικότητα στο 91,7%, ενώ το 8,3% απάντησε ότι η διαδοχή δεν ενίσχυσε την οργάνωση της επιχείρησης.

ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΝΕΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ



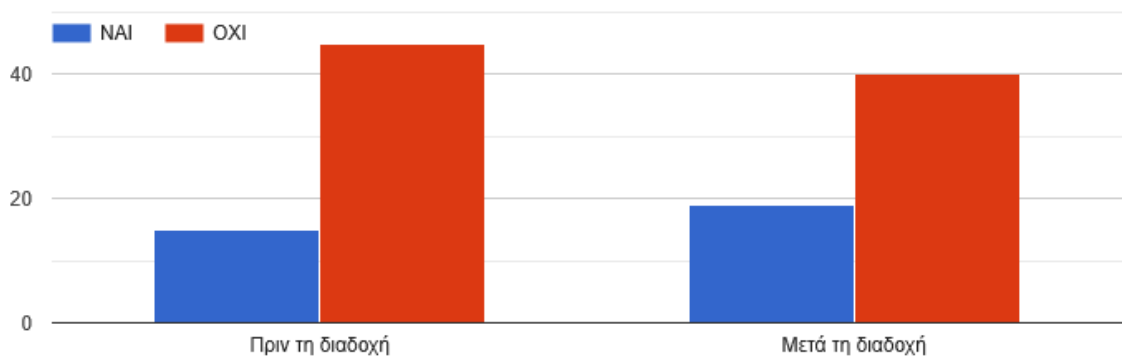
Διάγραμμα 28: Πρόσληψη νέου εργατικού δυναμικού.

Κατά την διαδοχή κρίθηκε απαραίτητη η πρόσληψη επιπρόσθετου εργατικού δυναμικού;

Κρίθηκε απαραίτητη η πρόσληψη νέων υπαλλήλων κατά την διαδοχή στο 36,7% των επιχειρήσεων, όμως το 63,3% απάντησε ότι η πρόσληψη δεν ήταν απαραίτητη.

Συγκριτικά αποτελέσματα πριν και μετά την διαδοχή

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ

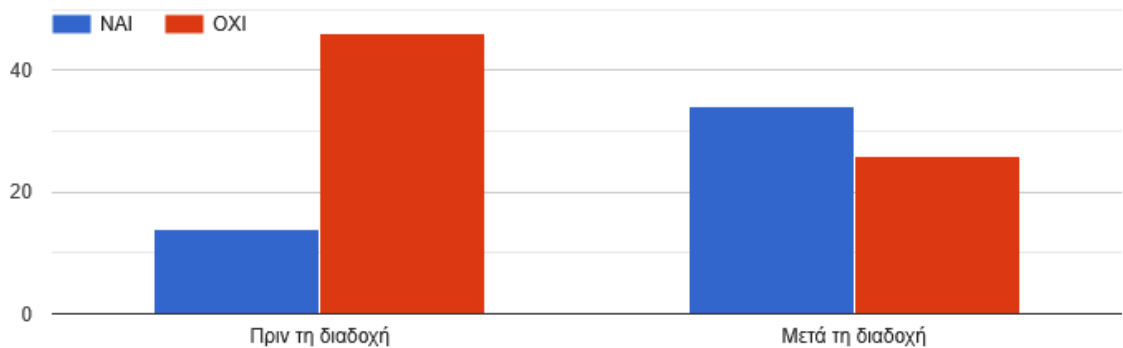


Διάγραμμα 29: Διαδικασίες διαχείρισης οικογενειακών διαφορών.

Υπάρχουν διαδικασίες διαχείρισης οικογενειακών διαφορών;

Πριν από την διαδοχή 15 επιχειρήσεις είχαν κινήσει διαδικασίες διαχείρισης οικογενειακών διαφορών, ωστόσο οι 45 δεν είχαν. Μετά την διαδοχή αυξήθηκαν οι επιχειρήσεις σε 19, που είχαν αξιοποιήσει τέτοιες πρακτικές και 41 δεν θα προέβαιναν σε τέτοιες διαδικασίες.

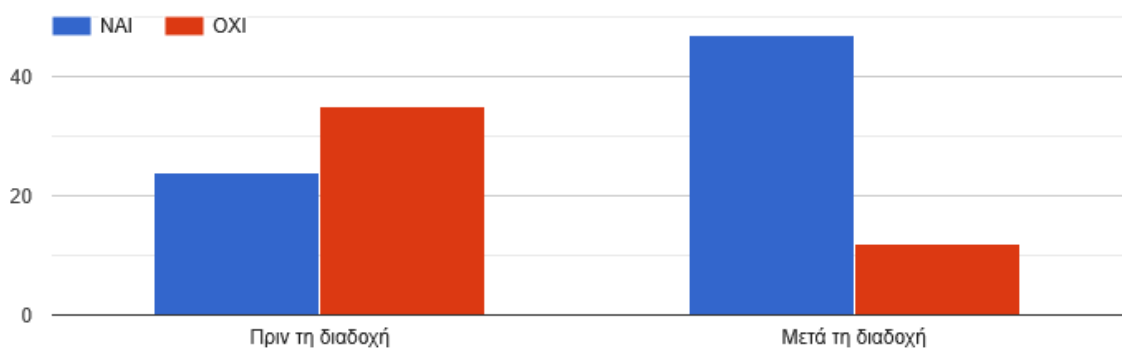
ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



Διάγραμμα 30: Πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού.

Πριν από τη διαδοχή 14 επιχειρήσεις είχαν ενδιαφέρον να επενδύσουν στην πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού και 46 δεν είχαν την πρόθεση. Ενώ μετά την διαδοχή οι επενδύσεις στην πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού αυξήθηκαν σε 34 και οι υπόλοιπες 26 επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονταν.

ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΕ ΝΕΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ-ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

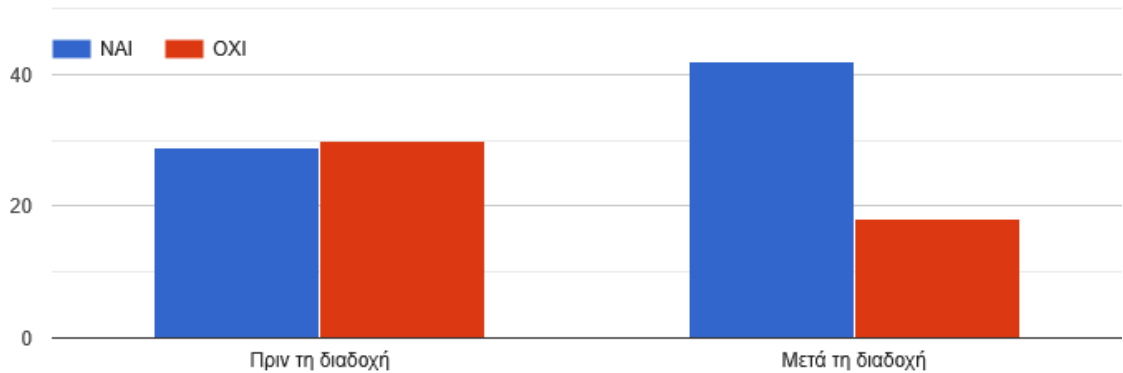


Διάγραμμα 31: Επένδυση σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Επενδύει η επιχείρηση σε νέα προϊόντα – υπηρεσίες;

Πριν από την διαδικασία της διαδοχής, οι 25 ενδιαφέρονταν να επενδύσουν σε νέα προϊόντα – υπηρεσίες και οι 35 όχι. Παρατηρούμε ότι μετά την διαδοχή η φιλοσοφία αλλάζει στις επιχειρήσεις και τα ποσοστά αυξάνονται με 48 επιχειρήσεις να έχουν την διάθεση να επενδύσουν σε προϊόντα – υπηρεσίες και 12 να μην έχουν την πρόθεση να επενδύσουν.

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ-ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

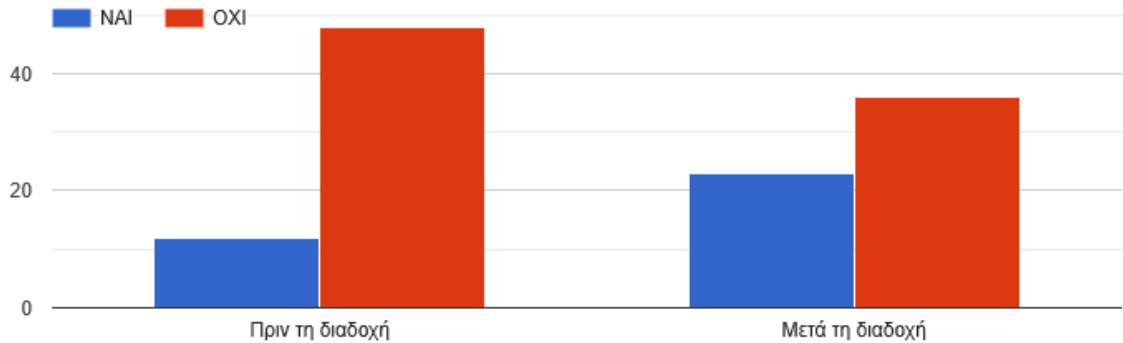


Διάγραμμα 32: Καινοτομία επιχείρησης με την παραγωγή υπηρεσίας- προϊόντος.

Θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας καινοτομεί με την παραγωγή μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας ή ενός προϊόντος;

Πριν από την διαδοχή οι επιχειρήσεις που θεωρούσαν ότι καινοτομούσαν με εκείνες που δεν καινοτομούσαν είχαν τα ίδια ποσοστά. Μετά την διαδικασία της διαδοχής, τα ποσοστά αυτά αλλάζουν κατά πολύ με 42 επιχειρήσεις να θεωρούν ότι καινοτομούν και 12 να μην πιστεύουν κάτι τέτοιο.

ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΕΡΕΥΝΑ

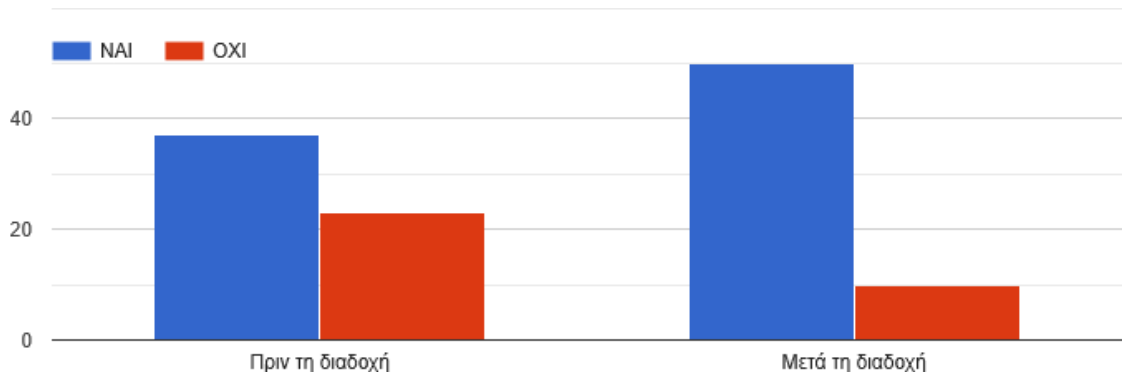


Διάγραμμα 33: Επένδυση επιχείρησης σε έρευνα.

Επενδύει η επιχείρηση σε έρευνα;

Μολονότι πριν από την διαδοχή οι επιχειρήσεις του δείγματός μας που επένδυσαν σε έρευνα ήταν μόνο 12 και οι 48 δεν επένδυσαν, μετά την διαδικασία της διαδοχής το ποσοστό που επενδύει σε έρευνα διπλασιάζεται σε 24 επιχειρήσεις και το ποσοστό που δεν επενδύει ελαττώνεται στις 36 επιχειρήσεις.

ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

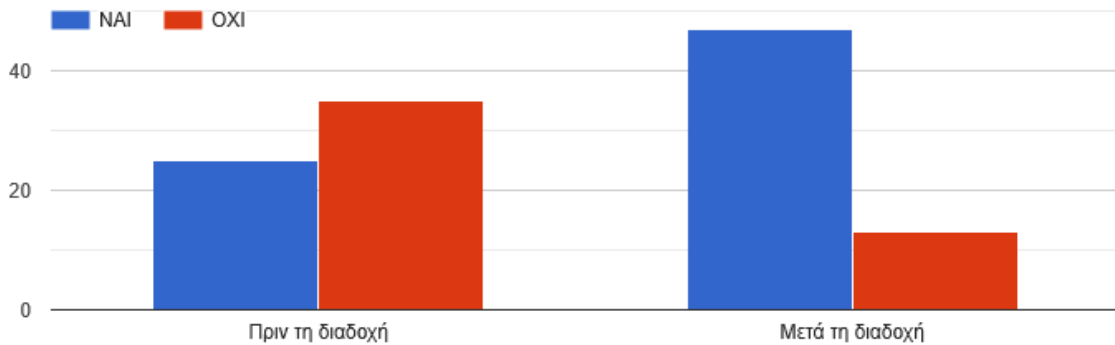


Διάγραμμα 34: Διατήρηση ποιότητας προϊόντος.

Συμβάλει η υιοθέτηση νέων παραγωγικών διαδικασιών στη διατήρηση της ποιότητας προϊόντος – υπηρεσίας σας;

Πριν από την διαδοχή οι 37 επιχειρήσεις του δείγματος απάντησαν θετικά στο ότι συμβάλει η υιοθέτηση νέων παραγωγικών διαδικασιών στη διατήρηση της ποιότητας και οι 23 είχαν την αντίθετη άποψη. Μετά την διαδοχή οι 50 επιχειρήσεις απάντησαν θετικά για την διατήρηση ποιότητας και μόνο οι 10 ήταν αρνητικές.

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ-ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

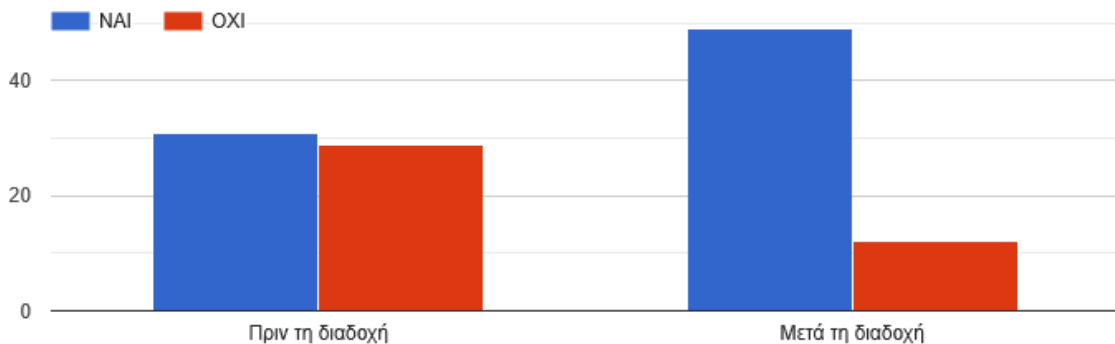


Διάγραμμα 35: Παραγωγή νέων προϊόντων – υπηρεσιών.

Έχουν παραχθεί από την επιχείρηση νέα καινοτόμα προϊόντα – υπηρεσίες;

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος, συγκεκριμένα οι 35 επιχειρήσεις, πριν από την διαδοχή δεν επένδυσαν στη παραγωγή νέων προϊόντων, μόνο οι 25 είχαν επενδύσει. Μετά την διαδοχή οι επιχειρήσεις που επένδυσαν στην παραγωγή νέων προϊόντων ανέρχονται σε 47 και εκείνες που δεν παράγουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες είναι μόνο 13.

ΑΓΟΡΑ ΝΕΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ



Διάγραμμα 36: Αγορά νέου σύγχρονου εξοπλισμού.

Επενδύει η επιχείρηση στην αγορά νέου σύγχρονου εξοπλισμού;

Οι επιχειρήσεις πριν από την διαδοχή που επενδύουν σε σύγχρονο εξοπλισμό είναι 31 και εκείνες που δεν επενδύουν είναι 29. Παρατηρούμε ότι τα ποσοστά του δείγματος μας είναι πολύ κοντά. Εν αντιθέσει, μετά την διαδοχή τα ποσοστά αλλάζουν κατά πολύ, με 49 επιχειρήσεις να επενδύουν σε εξοπλισμό και 11 να μην επενδύουν.

Ανάλυση δεδομένων γραφημάτων

Η επιλογή του δείγματος προέκυψε από ένα σύνολο μικρό - μεσαίων επιχειρήσεων, κυρίως οικογενειακών που εδρεύουν στο Ηράκλειο Κρήτης. Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε στοχευμένα στις επιχειρήσεις, καθώς γνωρίζαμε ότι είτε έχουν επέλθει σε μετά-διαδοχική κατάσταση είτε κινούν τις διαδικασίες για διαδοχή. Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν κυρίως από άνδρες διαδόχους με τις γυναίκες να κατέχουν μερίδιο στην αγορά, αλλά με πολύ μικρότερα ποσοστά. Το αποτέλεσμα αυτό ενισχύει τη θεωρία πως το φαινόμενο (πατέρας- γιός) επικρατεί ακόμα και στη σύγχρονη κοινωνία αποδεικνύοντας ότι το εμπόριο και οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι ανδροκρατούμενες. Ωστόσο, το ποσοστό απαντήσεων των γυναικών καταδεικνύει πως δεν αποτελούν αμελητέες μονάδες και ότι μπορούν να είναι ενεργά μέλη στις επιχειρήσεις το ίδιο ικανά με τους άντρες.

Παράλληλα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανήκουν σε μικρή ηλικιακή κλίμακα, με την ηλικιακή ομάδα των 20 έως 40 ετών να κατακτά το εντυπωσιακό ποσοστό του 60% του συνόλου, ενώ οι ομάδες των 41 έως 50 και 51 ως 60 χρονών κατέλαβαν ισόποσα από 18,3%. Με αυτά τα αποτελέσματα καταλήγουμε πως η εμπιστοσύνη των ιδρυτών προς τους διαδόχους είναι αξιοσημείωτη, αν λάβουμε υπ' όψη πως κληροδοτούν μια επιχείρηση με οικονομικές και υλικές υποχρεώσεις που χρήζει οργάνωσης, διαχείρισης και προγραμματισμού, αν όχι και πλάνου ανάπτυξης σε άτομα μικρής ηλικίας. Η σημερινή τάξη πραγμάτων με τις τεχνολογικές και εκπαιδευτικές απαιτήσεις ωθούν ολοένα και περισσότερους νέους να σπουδάσουν και να αποκτήσουν γνωστικά εφόδια μέσω σεμιναρίων και παρακολούθησης φροντιστηρίων. Το εκπαιδευτικό επίπεδο των νέων είναι πραγματικά υψηλό και οι περισσότεροι εξ αυτών προσπαθούν να αποκτήσουν περισσότερα από ένα πτυχία και συνήθως προχωρούν και σε μεταπτυχιακό δίπλωμα. Το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων στην παρούσα έρευνα αποτελείται κυρίως από αποφοίτους ΑΕΙ-ΤΕΙ με ποσοστό 45%. Έπειτα, το ποσοστό 31,7% καταλαμβάνουν οι απόφοιτοι λυκείου και το 8,3% οι απόφοιτοι βασικής εκπαίδευσης. Τέλος, το ποσοστό των 15% καταλαμβάνουν οι ερωτηθέντες που είναι απόφοιτοι μεταπτυχιακών και διδακτορικών σπουδών.

Αν αναλογιστεί κανείς πως η πλειοψηφία των ιδιοκτητών προβαίνει στη διαδικασία της διαδοχής των επιχειρήσεών τους σε ηλικία πάνω από τα 61 έτη τους (70%) με αφορμή κυρίως τη συνταξιοδότησή τους και η σχέση τους με τους διαδόχους είναι κατά κύριο λόγο συγγενική και μάλιστα πρώτου βαθμού (93,3%), θα συνειδητοποιήσει πως αναφερόμαστε σε ανθρώπους που έχουν ξοδέψει όλη τους τη ζωή δουλεύοντας σε αυτές τις επιχειρήσεις επενδύοντας χρήματα, ώρες εργασίας και προσωπικής δουλειάς. Οπότε και θα επιθυμούσαν μέσω της οικογενειακής διαδοχής να αποκαταστήσουν επαγγελματικά τα παιδιά τους στοχεύοντας όμως στο καλύτερο για την εξέλιξη και την καθιέρωσή των επιχειρήσεών τους στον εκάστοτε χώρο. Παρατηρώντας λοιπόν, την τάση της εποχής για μάθηση και εξέλιξη δεν μπορεί ένας ιδρυτής παρά να νιώθει μεγαλύτερη ασφάλεια και σιγουριά για τον ορθό επιχειρηματικό σχεδιασμό του διαδόχου και να προχωρεί στη διαδοχή της επιχείρησής του με μεγαλύτερη ευκολία, γεγονός που

δικαιολογεί και την παράκαμψη του νεαρού της ηλικίας. Οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες δήλωσαν πως η καταλληλότερη περίοδος για να γίνει κάποιος διάδοχος ηγέτης σε μια επιχείρηση ανήκει στο ηλικιακό εύρος μεταξύ 31 ως 40 ετών (60%), ενώ λιγότεροι (25%) θεώρησαν πως η ηλικία μεταξύ 20 ως 30 χρονών είναι η πιο προσοδοφόρα.

Στην περιοχή του Ηρακλείου το 20% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα ανήκουν στον κλάδο της γεωργίας και το 10% στον τουριστικό τομέα. Ωστόσο, ο χώρος του εμπορίου παρουσιάζει ιδιαίτερη ακμή και κυριαρχεί στη μελέτη μας με την πλειοψηφία των επιχειρήσεων να καταλαμβάνουν το ποσοστό 65%, ομοίως και σε μία έρευνα που διεξήγαγε το Εμπορικό Επιμελητήριο (Έρευνα για την μεταβίβαση και διαδοχή των ΜΜΕ, 2008) το εμπόριο καταλαμβάνει το 46,92%. Η συγκεκριμένη παρατήρηση ενισχύει τα ευρήματά μας, καθώς διακρίνεται πως με την πάροδο μιας δεκαετίας δεν αλλοιώθηκε ο χαρακτήρας των επιχειρήσεων που επικρατούσαν στην περιοχή της Κρήτης, αλλά είτε παρέμεινε στατική η εξέλιξή τους (41,7%) είτε παρουσίασαν ανοδική πορεία (56,7%) μετά τη διαδοχή. Τα στατιστικά στοιχεία μας καταδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις στο νομό Ηρακλείου που έχουν διαδοχή, κατά πλειοψηφία λειτουργούν εδώ και 25 έως 40 έτη, άρα οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι δεύτερης και πλέον γενιάς. Ο βαθμός επιρροής της οικογένειας στην επιχείρηση είναι το χαρακτηριστικό που τις διαφοροποιεί από τις μη οικογενειακές και είναι εκείνο το χαρακτηριστικό που συμβάλει και εξασφαλίζει την μακροβιότητα της.

Η οικογενειακή επιχείρηση, το όνομα και η «κληρονομιά» της οικογένειας μπορεί να θεωρηθεί θετικό στοιχείο όταν η αγορά αναπτύσσεται. Συγκεκριμένα προσφέρει πλεονεκτήματα όπως η αφοσίωση, η αναγνωρισιμότητα της επωνυμίας και η αξιοπιστία. (Κομσέλης, FABUSS Κατανόηση προβλημάτων σχετικών με την οικογενειακή επιχείρηση, 2018). Στη συγκεκριμένη μελέτη η διαδοχή στην οικογενειακή επιχείρηση θεωρήθηκε προνόμιο όσον αφορά την αναγνωρισιμότητα από τους πελάτες καθώς το 91,7% απάντησε θετικά και μόλις το 8,3% απάντησε αρνητικά.

Σε αρκετές περιπτώσεις ο διάδοχος δεν έχει τις ίδιες ικανότητες με τον μεταβιβάζοντα με αποτέλεσμα να δημιουργεί μακροπρόθεσμα πρόβλημα στην επιβίωση της επιχείρησης. Ένας λόγος μπορεί να είναι η αναγκαστική ενασχόληση του διαδόχου με την επιχείρηση εξαιτίας της έλλειψης εναλλακτικών επιλογών. Παρόλα αυτά, οι μεταβιβάζοντες θεωρούν ότι για να υπάρξει επιτυχής διαδοχή, οι διάδοχοι θα πρέπει να διαθέτουν κάποια χαρακτηριστικά που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της ανάληψης ευθυνών. Τέτοια στοιχεία θα μπορούσαν να θεωρηθούν η ικανότητα για ηγεσία, η εργατικότητα, η ηθική, η γνώση στρατηγικών της εταιρίας, η εφαρμογή καινοτομιών και οι νέες ιδέες. Η πλειοψηφία θεωρεί ότι η εργατικότητα πρέπει να είναι το κυρίαρχο χαρακτηριστικό του διαδόχου καταλαμβάνοντας το ποσοστό 58,3%, έπειτα φρονούν ότι κλειδί για την εξέλιξη και την υιοθέτηση νέων μεθόδων αποτελεί η ίδια η νέα γενιά (23,3%), καθώς είναι φορέας φρέσκων ιδεών και αντιλήψεων. Μετά τη διαδοχή, κάθε επιχείρηση θα γίνει κοινωνός της κουλτούρας και των γνώσεων του νέου ιδιοκτήτη, που ως νεότερος θα διαθέτει νεωτεριστικές απόψεις, επηρεασμένες από την τεχνολογική εξέλιξη και την ταχύτητα της εποχής.

Σύμφωνα με τον Κομσέλη (Κομσέλης, FABUSS Κατανόηση προβλημάτων σχετικών με την οικογενειακή επιχείρηση, 2018) ένας υπεύθυνος ιδιοκτήτης οικογενειακής επιχείρησης δίνει έμφαση στη μακροπρόθεσμη δέσμευση προς την οικογένεια, την επιχείρηση και την κοινότητα. Οι πράξεις του υπεύθυνου ιδιοκτήτη εξυπηρετούν το συλλογικό καλό των ιδιοκτητών και της επιχείρησης, η επίτευξη των πράξεων και του στόχου προέρχεται μέσω της δημιουργίας ευκαιριών διαφοροποίησης, μέσω των προσωπικών περιορισμών στη διαχείριση, μέσω της σωστής διαχείρισης κριτηρίων που δεν σχετίζονται με την οικογένεια και τέλος η εξασφάλιση της μακροζωίας επέρχεται μέσω της βιώσιμης ανάπτυξης. Στη παρούσα έρευνα όσων αφορά το ερώτημα εάν η διαδοχή ενίσχυσε τους μακροπρόθεσμους στόχους το 86,4% απάντησε θετικά και το 13,6% απάντησε αρνητικά.

Αξιοσημείωτο επίσης είναι ότι 80% των ερωτηθέντων απάντησαν πως μετά τη διαδοχή δεν δημιουργήθηκαν θέματα συγκρούσεων και αμφισβήτησης του διαδόχου, αλλά ότι οι ρόλοι του καθενός ήταν διακριτοί και διανεμημένοι στις εκάστοτε εργασίες και το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού (91,5%) δεν αντιμετώπισε κάποιο θέμα προσαρμογής στο νέο καθεστώς διοίκησης. Επιπρόσθετα, παρατηρήθηκε πως ενισχύθηκαν οι κοινοί στόχοι (93,3%), η ευελιξία (88,3%) και η οργανωτική αποδοτικότητα (91,7%) της επιχείρησης. Μάλιστα, το 36,7% των ερωτηθέντων έκρινε απαραίτητη την πρόσληψη νέου εργατικού δυναμικού, ώστε να καταφέρει να ανταποκριθεί επιτυχώς.

Καταλήγοντας λοιπόν να συγκρίνουμε την εικόνα μιας επιχείρησης πριν και μετά τη διαδοχή παρατηρούμε ότι ο διάδοχος προβαίνει σε ανανέωση της επιχείρησης με σκοπό να εκπληρώσει το δικό του όραμα (διαγράμματα 29-36).

Πιο συγκεκριμένα:

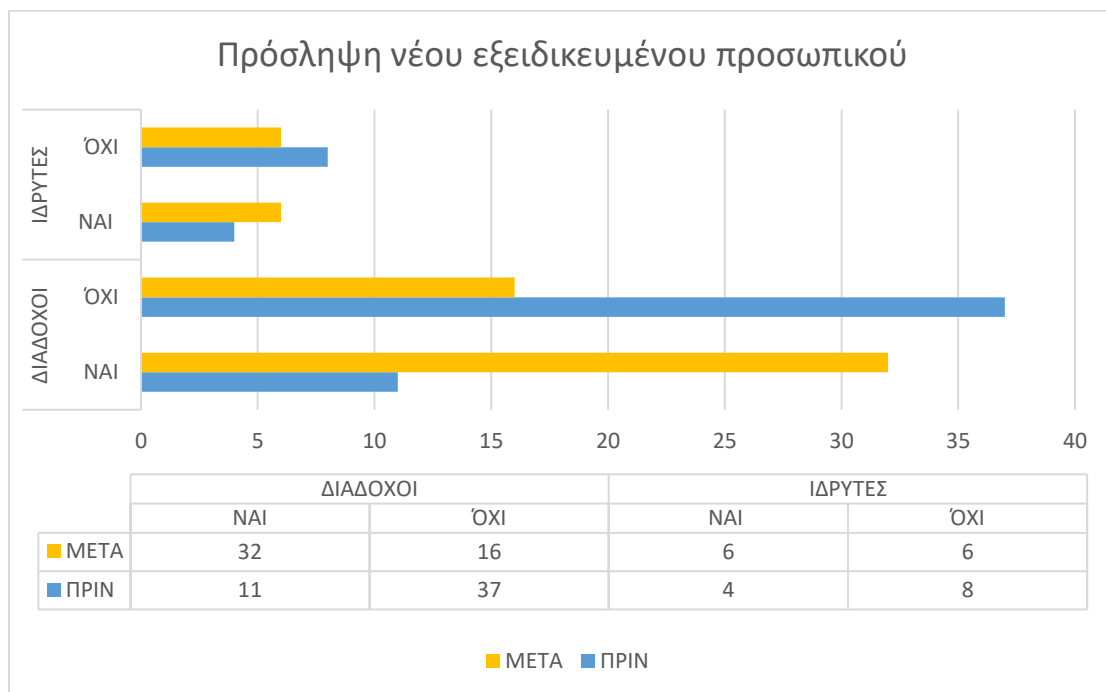
- επενδύει σε νέα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες,
- προχωράει στην σταδιακή ανανέωση του προσωπικού του επιλέγοντας νέο τεχνολογικά εξειδικευμένο προσωπικό
- επενδύει στην αγορά νέου σύγχρονου εξοπλισμού που θα τον οδηγήσει στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

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

Ωστόσο, σε αντίθεση με τα θεωρητικά οφέλη της διαδοχής μιας επιχείρησης, οι ερωτηθέντες (80%) πιστεύουν ότι το οικονομοτεχνικό πλαίσιο που επικρατεί είναι ανασταλτικός παράγοντας για την μεταβίβαση της επιχείρησης. Οι επιχειρηματίες στην Ελλάδα αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη διαδικασία μεταβίβασης και θα επιθυμούσαν ένα πιο ευνοϊκό περιβάλλον για τις προκείμενες διαδικασίες. Σύμφωνα με τη μελέτη του Εμπορικού Επιμελητηρίου (Έρευνα για την μεταβίβαση και διαδοχή των ΜΜΕ, 2008) πρωτεύοντα ρόλο έχει η έλλειψη κινήτρων από την πολιτεία σε συνδυασμό με την

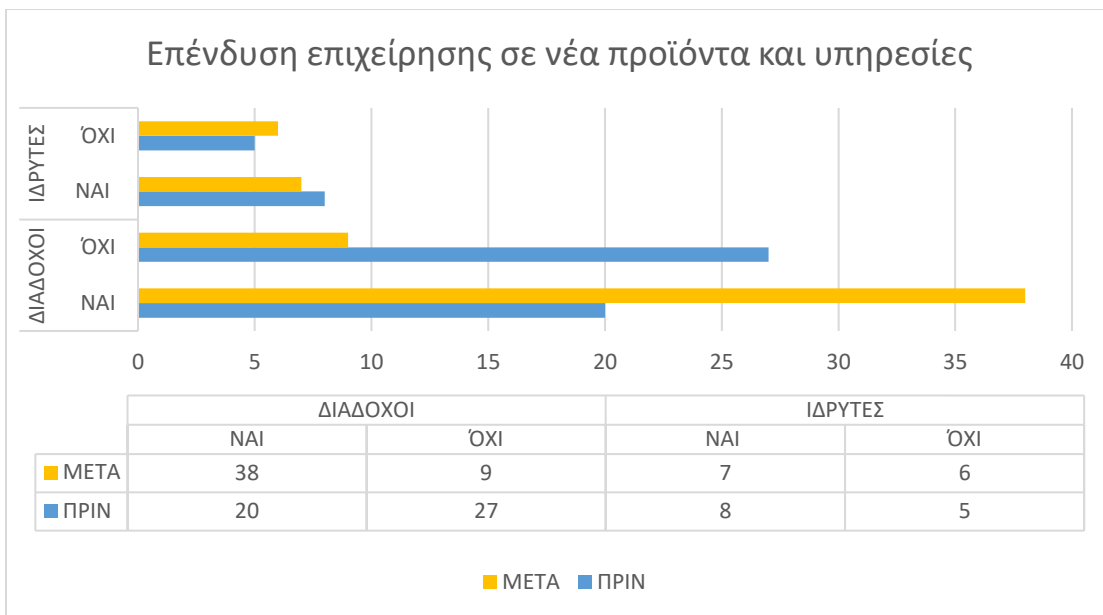
οικονομική παρακμή στη περιοχή που δραστηριοποιείται η επιχείρηση και δευτερευόντως το υψηλό κόστος μεταβίβασης σε συνδυασμό με την συρρίκνωση του κλάδου δραστηριότητας. Στη παρούσα έρευνα παρατηρούμε ότι το ποσοστό της τάξεως του 83,3% παρατηρεί δυσκολίες στην εξέλιξη της επιχείρησης του λόγο έλλειψης χρηματοδότησης από κρατικούς φορείς και μόνο το 16,7% δεν αντιμετωπίζει τέτοιες δυσκολίες (οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις ήταν είτε πολύ μικρές είτε είχαν εκμεταλλευτεί πρόσφατα κάποιο πρόγραμμα χρηματοδότησης). Ακόμα το 55% θεωρεί ότι είναι μεγάλος ο κίνδυνος από την επένδυση κεφαλαίου ενώ το 45% δεν τον θεωρεί τόσο μεγάλο, καθώς αρκετές από τις επιχειρήσεις είτε δεν ενδιαφέρονται για επένδυση είτε έχουν δρομολογήσει ήδη τις εισροές τους από κάποιο ευρωπαϊκό πρόγραμμα ή από τράπεζες.

Συγκριτικά αποτελέσματα απόψεων ιδρυτών – διαδόχων που αφορούν στην καινοτομία



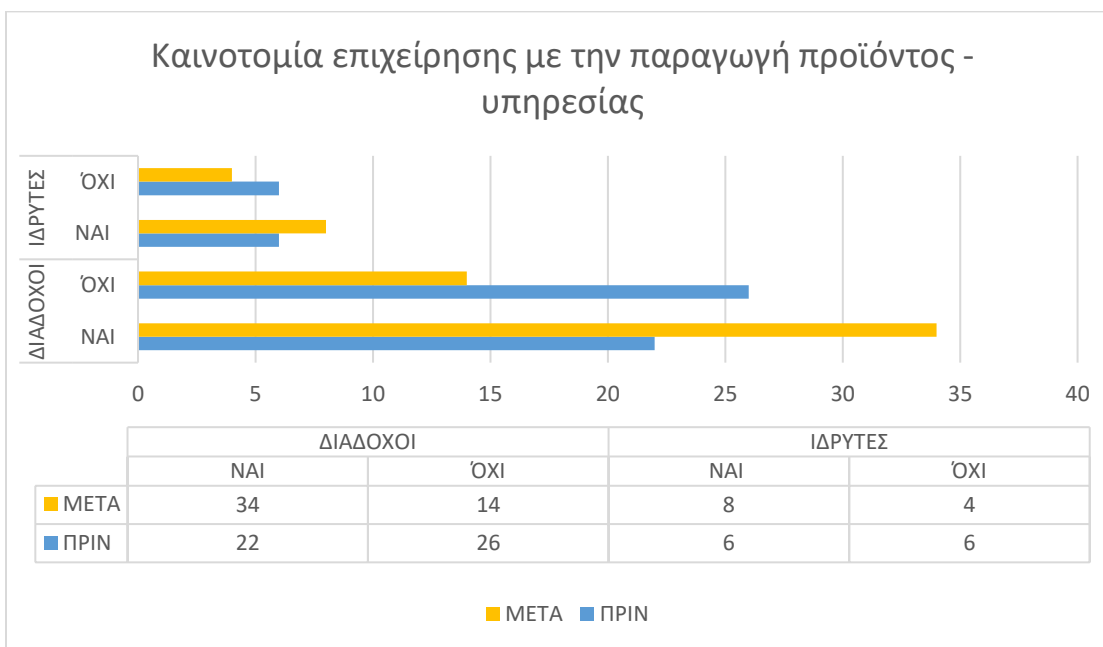
Διάγραμμα 37: πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού

Επενδύει η επιχείρηση ή ενδιαφέρεται να επενδύσει στην πρόσληψη νέου τεχνολογικά εξειδικευμένου προσωπικού;



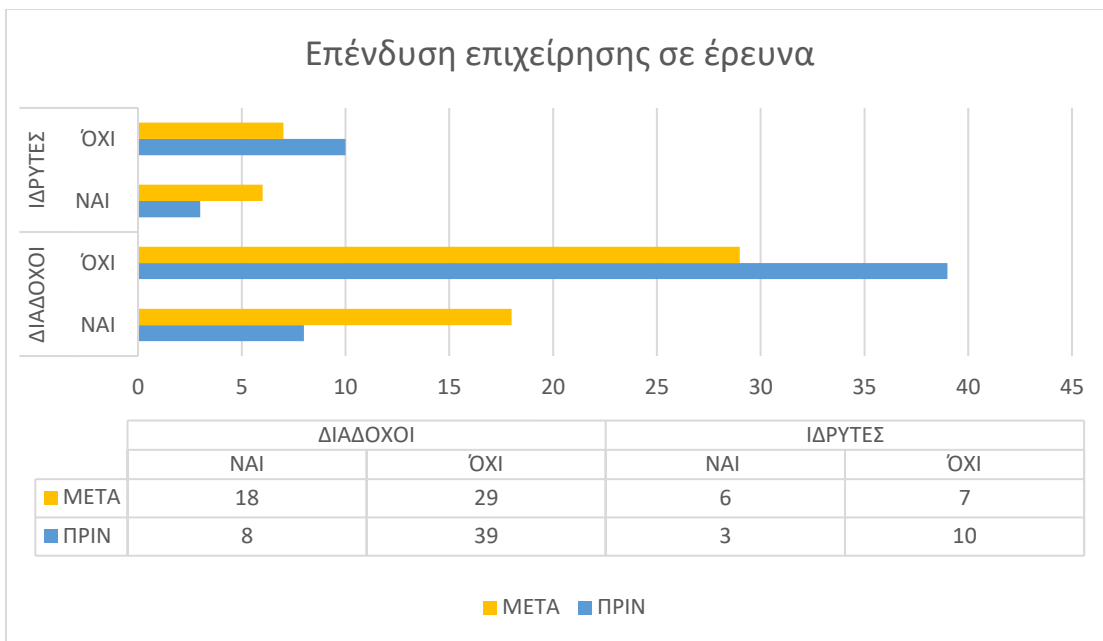
Διάγραμμα 38: Επένδυση σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Επενδύει η επιχείρησή σας σε νέα προϊόντα – υπηρεσίες;



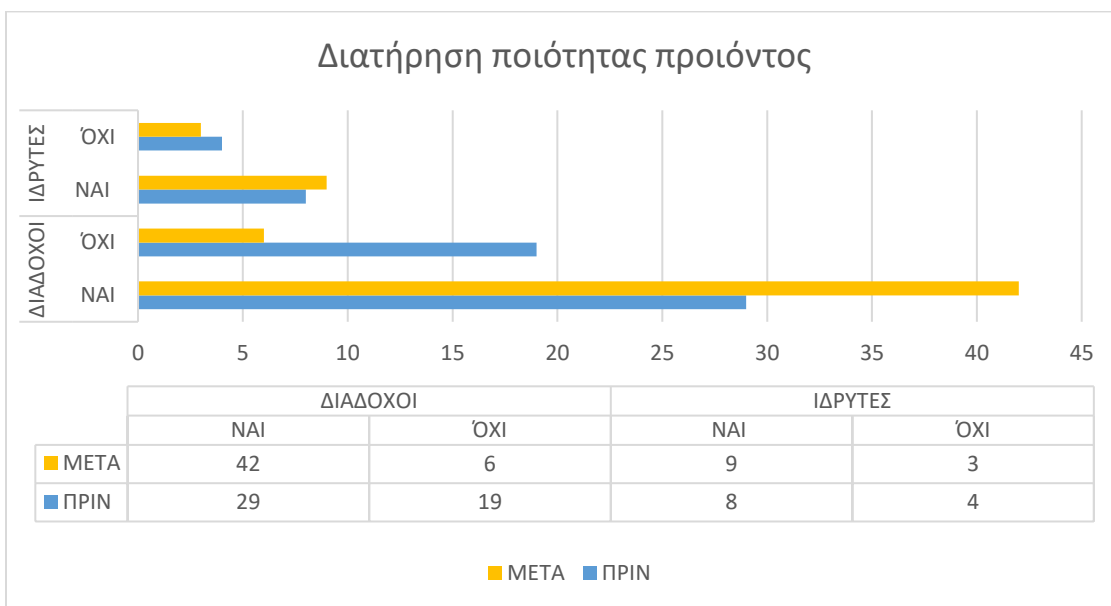
Διάγραμμα 39: Καινοτομία επιχείρησης με την παραγωγή υπηρεσίας- προϊόντος.

Θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας καινοτομεί με την παραγωγή μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας ή ενός προϊόντος;



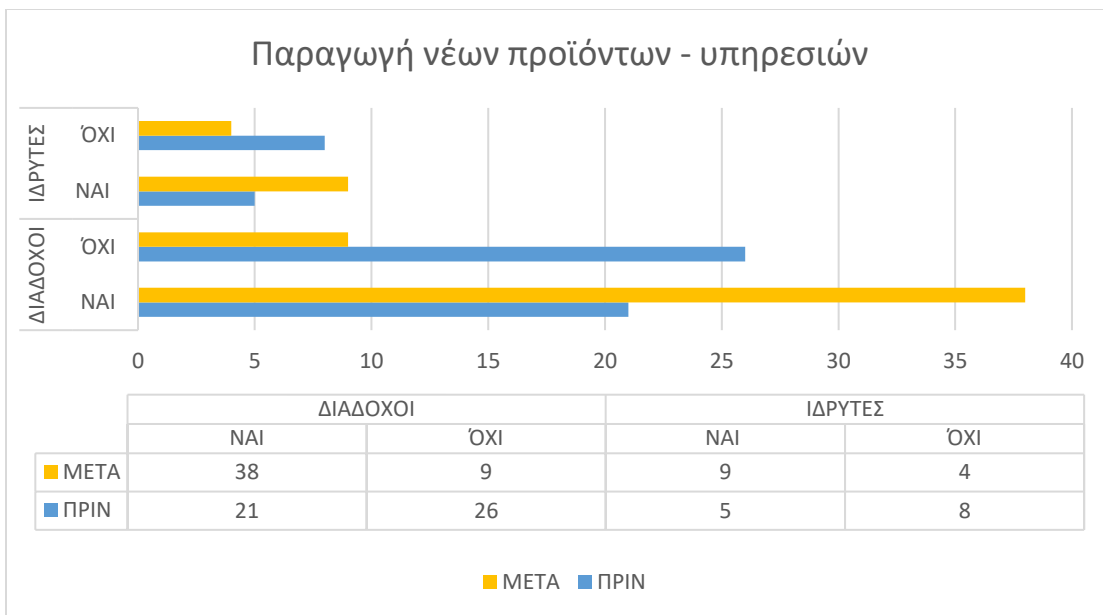
Διάγραμμα 40: Επένδυση επιχείρησης σε έρευνα.

Επενδύει η επιχείρηση σε έρευνα;



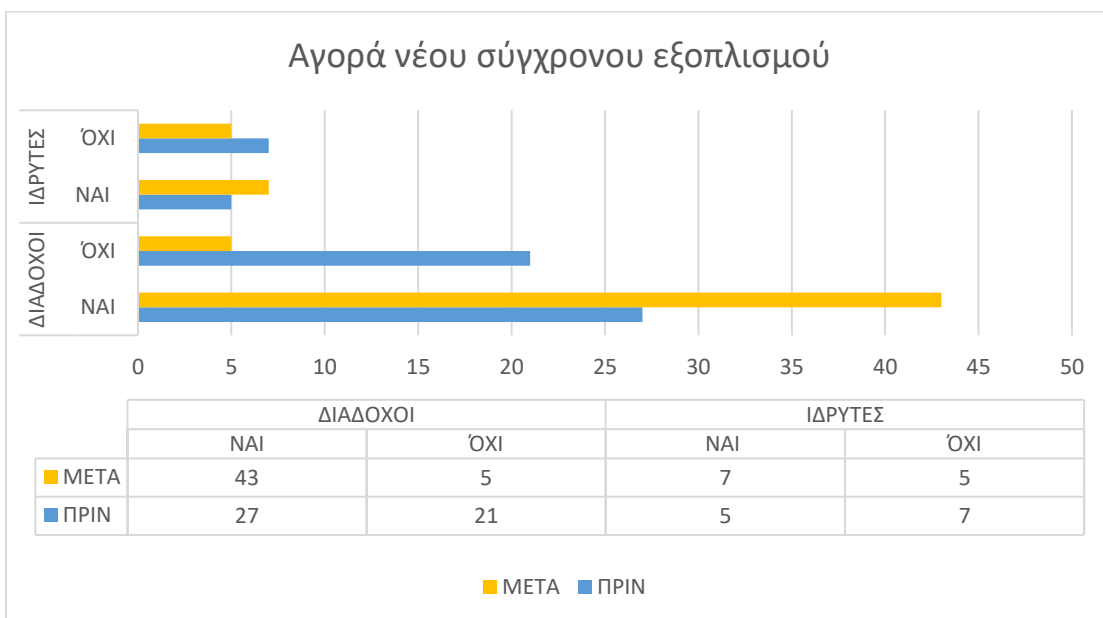
Διάγραμμα 41: Διατήρηση ποιότητας προϊόντος.

Συμβάλλει η υιοθέτηση νέων παραγωγικών διαδικασιών στη διατήρηση της ποιότητας προϊόντος – υπηρεσίας σας;



Διάγραμμα 42: Παραγωγή νέων προϊόντων – υπηρεσιών.

Έχουν παραχθεί από την επιχείρηση νέα καινοτόμα προϊόντα – υπηρεσίες;



Διάγραμμα 43: Αγορά νέου σύγχρονου εξοπλισμού.

Επενδύει η επιχείρηση στην αγορά νέου σύγχρονου εξοπλισμού;

Ανάλυση δεδομένων συγκριτικών αποτελεσμάτων απόψεων ιδρυτών – διαδόχων

Στα παραπάνω γραφήματα παρατηρείται ότι στη μετά διαδοχή «εποχή» είναι ευκρινείς οι αλλαγές και η εισαγωγή καινοτομίας στις επιχειρήσεις. Οι διάδοχοι θεωρούν ότι καινοτομούν είτε με την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών είτε με την αγορά σύγχρονου εξοπλισμού και την διατήρηση ποιότητας προϊόντος. Ταυτοχρόνως, και οι ιδρυτές θεωρούν ότι με την διαδοχή η επιχείρησή τους καινοτομεί και έχει οδηγηθεί στο επόμενο «βήμα» για την εξέλιξη και την εδραίωσή της στο χώρο του εμπορίου. Αναλυτικότερα, στο διάγραμμα 37 οι διάδοχοι έχουν υψηλότερα ποσοστά στην πρόσληψη νέου εξειδικευμένου προσωπικού μετά την διαδοχή, την ίδια άποψη ακολουθούν και οι ιδρυτές. Στο διάγραμμα 38 παρατηρείται ότι οι διάδοχοι έχουν διαφορετική άποψη για την επένδυση νέων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς θεωρούν ότι μετά την διαδοχή εξελίχθηκε η επιχείρηση σε αντίθεση με τους ιδρυτές που πιστεύουν ότι η επένδυση αυτή πραγματοποιήθηκε πριν τη διαδοχή. Στο διάγραμμα 39 σημειώνεται σύμφωνη γνώμη μεταξύ των ιδρυτών και των διαδόχων που αφορά στην καινοτομία της επιχείρησης σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες που λαμβάνουν χώρα μετά την διαδοχή. Στο διάγραμμα 40 οι διάδοχοι και οι ιδρυτές συγκλίνουν σχετικά με την επένδυση της επιχείρησης σε έρευνα, καθώς πριν την διαδοχή έχουν χαμηλότερα ποσοστά από ότι μετά. Στο διάγραμμα 41 ομοίως, οι ιδρυτές και οι διάδοχοι ομογνωμούν, διότι μετά την διαδοχή θεωρείται ότι η υιοθέτηση νέων παραγωγικών διαδικασιών συμβάλλει στη διατήρηση της ποιότητας προϊόντος – υπηρεσίας. Στο διάγραμμα 42 παρατίθενται οι ταυτόσημες απόψεις των ιδρυτών και των διαδόχων, ότι μετά την διαδοχή στην επιχείρηση έχουν παραχθεί καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Τέλος, όσων αφορά στο διάγραμμα 43, σημειώνεται ότι τόσο οι ιδρυτές, όσο και οι διάδοχοι κατευθύνθηκαν προς αγορά νέου σύγχρονου επαγγελματικού εξοπλισμού μετά την διαδοχή, ενώ πριν μόνο οι υποψήφιοι διάδοχοι τολμούσαν σε επενδύσεις εξοπλισμού, αν και με χαμηλότερα ποσοστά σε σχέση με τη μετά διαδοχή περίοδο. Εν κατακλείδι, συνοψίζεται ότι πλειοψηφικά οι απόψεις των ιδρυτών και των διαδόχων συμπίπτουν αναφορικά με τις διενέργειες που πρέπει να συντελούνται, ώστε να εδραιωθεί ο διάδοχος και η επιχείρηση.

Κεφάλαιο πέμπτο

Συμπεράσματα – Προτάσεις

Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση SWOT είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται ευρέως για την ανάλυση εσωτερικού- εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Τα αρχικά **S**trength - **W**eakness - **O**pportunity - **T**hreat μεταφράζονται αντιστοίχως σε δυνατά σημεία επιχείρησης – αδύνατα σημεία επιχείρησης – ευκαιρίες για την επιχείρηση – κίνδυνοι για την επιχείρηση. Αναλυτικότερα, η έννοια Strength αφορά στην υγιή οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, την καλή φήμη και το δυνατό όνομα, το εκπαιδευμένο προσωπικό πωλήσεων, τις χαμηλού κόστους και σύγχρονες εγκαταστάσεις παραγωγής και στην καλή τοποθεσία. Ο όρος Weakness αναφέρεται στην κακή οικονομική διαχείριση, το ανεπαρκές κεφάλαιο κίνησης, το μη εξειδικευμένο προσωπικό της επιχείρησης και τις λιγοστές ικανότητες της διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης. Ως Opportunity χαρακτηρίζονται η ανάπτυξη σε νέες αγορές, η ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής (λχ του διαδικτύου), οι επιδοτήσεις από αναπτυξιακά προγράμματα (πχ ΕΣΠΑ), η τεχνολογική πρόοδος και οι νέες υποδομές. Ενώ, το λήμμα Threat εμπεριέχει την παγκόσμια οικονομική κρίση, την αύξηση του ανταγωνισμού, την ενδεχόμενη μείωση αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών, τις αυξήσεις προϊόντων από προμηθευτές και τέλος την ενδεχόμενη αύξηση πληθωρισμού και επιτοκίων.

Ανάλυση swot διαδοχής μιας επιχείρησης

Strenght (Δυνάμεις):

1. Το επιτυχημένο όνομα της οικογενειακής επιχείρησης, καθώς εμπνέει εμπιστοσύνη στο αγοραστικό κοινό και της εξασφαλίζει μεγάλο μερίδιο της αγοράς.
2. Το γεγονός ότι η επιχείρηση μεταβιβάζεται στην επόμενη γενιά και έτσι όλα τα προηγούμενα έτη εργασίας δεν χάνονται. Παρατηρούμε από το δείγμα μας, ότι οι επιχειρήσεις έχουν όλες μεταβιβάσθει και το “δημιούργημα ” των ιδρυτών συνεχίζεται (διάγραμμα 14).
3. Η εμπιστοσύνη των προμηθευτών είναι εξασφαλισμένη ήδη από την προηγούμενη γενιά ιδιοκτησίας – διοίκησης.
4. Με τη διαδοχή εξασφαλίζονται επαγγελματικά τα μέλη της οικογένειας.
5. Η πείρα και η γνώση του ιδιοκτήτη μεταλαμπαδεύεται στο διάδοχο και τον αποτρέπει από επιπόλαια λάθη.

Weakness (Αδυναμίες):

1. Η νωθρή στάση του αρχικού ιδιοκτήτη απέναντι στις αλλαγές και η προσκόλλησή του στο αναχρονιστικό πνεύμα της εποχής του που τον αποτρέπει από την ανάληψη ρίσκου για τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης και την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών. Τα στατιστικά μας δηλώνουν ότι μετά την διαδικασία της

διαδοχής οι νεότεροι έχουν υψηλότερα ποσοστά ενασχόλησης με την καινοτομία και με νέες μεθόδους, που προάγουν τις καινοτόμες υπηρεσίες και τα καινοτόμα προϊόντα. (διάγραμμα 31)

2. Ζητήματα σχέσεων, όπως συγκρούσεις και αντιπαλότητα, προβλήματα ορίων και θέματα αντικειμενικότητας μεταξύ ιδρυτή και διαδόχου.
3. Η δύσκολη οικονομική περίοδος που διανύει η Ελλάδα, από το έτος 2008 μέχρι και σήμερα, έχει επηρεάσει τις επιχειρήσεις και τη δυνατότητά τους να ανταποκρίνονται σωστά στις πληρωμές των προμηθευτών και των υπαλλήλων τους, δυσχεραίνοντάς τες στην κατάρτιση ενός αποτελεσματικού προγράμματος ταμειακών ροών, καθώς επίσης και στην ανάπτυξη της επιχείρησης αναζητώντας διαρκώς προγράμματα χρηματοδότησης. (διάγραμμα 16)
4. Ο ανταγωνισμός ομοειδών επιχειρήσεων, οι οποίες μπορεί να έχουν εφαρμόσει καινοτόμες ιδέες και να έχουν θέσει πιο οικονομικές τιμές στα προϊόντα τους. Κατά κύριο λόγο, στον κλάδο του εμπορίου (ο οποίος αποτελεί την πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματός μας) ο οικονομικός ανταγωνισμός είναι το κύριο μέσο διεκδίκησης μεγαλύτερης πελατείας και κατοχύρωσης ενός καλού ονόματος για την επιχείρηση.

Opportunity (Ευκαιρίες):

1. Ο ανταγωνισμός αν δεν αντιμετωπιστεί σωστά αποτελεί τροχοπέδη, αν ωστόσο μια επιχείρηση τον μεταφράσει προς όφελός της, με μια επιτυχημένη διαδοχή είναι δυνατό να καταφέρει να εκσυγχρονίσει τον επαγγελματικό της χώρο και τον τρόπο διάθεσης των προϊόντων της, με αποτέλεσμα την αύξηση της πελατείας της. Αρκετές επιχειρήσεις του Ηρακλείου έχουν προβεί σε τέτοιου είδους διαδικασίες προσπαθώντας να εναρμονιστούν με το «πνεύμα» της εποχής.
2. Η πιθανότητα για γεωγραφική επέκταση της επιχείρησης και σε άλλες περιοχές.
3. Το διαδίκτυο είναι ένα μέσο επικοινωνίας και δικτύωσης ευρύτατα διαδεμένο σε όλο τον κόσμο. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων επιχειρήσεων ακόμα και αν δεν έχουν ολοκληρώσει το e-shop τους, δέχονται παραγγελίες και επικοινωνούν με τους πελάτες με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης λχ (facebook & Instagram). Η αποδοτική χρήση ενός τέτοιου τεχνολογικού επιτεύγματος, μπορεί να δώσει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να προωθήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, αυξάνοντας τον κύκλο εργασιών της και παράλληλα να δυναμώσει ακόμη περισσότερο το μερίδιο αγοράς της στον κλάδο.

Threats (Απειλές):

1. Η σημαντικότερη απειλή για όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις της χώρας είναι το δυσμενές οικονομικό και επιχειρηματικό πλαίσιο λειτουργίας.
2. Η διαφύλαξη των οικονομικών επενδύσεων και του "επωνύμου" της οικογενείας.
3. Τα μέλη της οικογενείας που εργάζονται στην επιχείρηση είναι δυνατό να αμείβονται με χαμηλότερες οικονομικές απολαβές για χάριν της επιβίωσης της

- επιχείρησης. Το γεγονός αυτό μπορεί σε ορισμένες περιπτώσεις να υποδηλώνει ότι η επιχείρηση δεν είναι βιώσιμη ή ότι έχει οικονομικά προβλήματα.
4. Η πληθώρα των ομοειδών επιχειρήσεων προκαλεί στρεβλώσεις στον ανταγωνισμό και δημιουργούνται φαινόμενα υπερκορεσμού και αθέμιτων πρακτικών υπερίσχυσης.

Συμπεράσματα

Τα συμπεράσματα αφορούν το δείγμα στο σύνολό του και αποτελούν μια γενική εικόνα της κατάστασης των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων στο θέμα της διαδοχής, ενώ βασίζονται σε απαντήσεις είτε των ιδρυτών των επιχειρήσεων είτε των διαδόχων. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε, σε συνδυασμό με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που παρατίθεται σε προηγούμενα κεφάλαια, αποτελεί μια προσπάθεια για μελέτη των παραγόντων και των λόγων που επηρεάζουν μια διαδοχή, καθώς και τα στοιχεία που μπορεί να οδηγήσουν στην επιτυχία της σύμφωνα με τις απόψεις ατόμων που απασχολούνται σε αυτές. Επίσης, αναλύονται τα χαρακτηριστικά ενός κατάλληλου διαδόχου και παρουσιάζονται διάφορα δημογραφικά στοιχεία σχετικά με τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε κάποιο στάδιο διαδοχής. Να σημειωθεί ότι οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν είναι βασισμένες σε επίσημες έρευνες και χαρακτηρίζονται από αντικειμενικότητα χωρίς να καθοδηγούν τον ερωτώμενο. Στις γενικές πληροφορίες παρατηρείται ότι ένα μεγάλο ποσοστό των ατόμων προέρχεται από επιχειρήσεις οι οποίες σχετίζονται με το εμπόριο, χονδρικό ή λιανικό (65%) κάτι που δείχνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα δραστηριοποιούνται σε κλάδους σχετικά με τον πρωτογενή και το δευτερογενή τομέα. Γενικά, αυτοί οι δύο τομείς αποτελούν σημαντικούς τομείς στη «ραχοκοκαλιά» της ελληνικής οικονομίας εδώ και αρκετά χρόνια με αποτέλεσμα να είναι αναμενόμενο να παρουσιάσουν μεγάλα ποσοστά. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις (91,7%) θεωρούν προνόμιο να γνωρίζουν οι πελάτες ότι πρόκειται για οικογενειακή επιχείρηση. Ειδικότερα, το δείγμα της έρευνας απαρτίζεται από 61,7% άντρες και 38,3% γυναίκες εκ των οποίων το 80% είναι διάδοχοι και το 20% είναι ιδρυτές. Η ηλικιακή πλειοψηφία των διαδόχων κυμαίνεται μεταξύ 31-40 ετών και η ηλικιακή πλειοψηφία των ιδρυτών κυμαίνεται στα 51-60 έτη. Η πλειοψηφία των ιδρυτών είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με ποσοστό 58% και το 17% είναι απόφοιτοι βασικής εκπαίδευσης. Οι διάδοχοι με ποσοστό 40% είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και μόνο το 6% είναι απόφοιτοι βασικής εκπαίδευσης. Οι ερωτηθέντες θεωρούν ως κύριο χαρακτηριστικό τους για την επιτυχία του διαδόχου την εργατικότητα με ποσοστό 58,3% και δεύτερον θεωρούν το νεαρό της ηλικίας καθώς οι νέοι διαθέτουν φρέσκιες ιδέες και θα εξελίξουν την επιχείρηση.

Το 45% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων βρίσκονται μετά την διαδοχή και διοικούνται από τον ίδιο τον διάδοχο, το 40% βρίσκεται κατά την διαδοχή και η διοίκηση της επιχείρησης γίνεται εκατέρωθεν και από τον ιδρυτή και από τον διάδοχο, και το 15% των επιχειρήσεων βρίσκεται πριν από την διαδοχή και διοικείται από τον ιδρυτή. Συνεπώς, όσες επιχειρήσεις έχουν προβεί σε διαδοχή διοικούνται από τον διάδοχο ενώ οι υπόλοιπες και από τους δύο ή μόνο από τον ιδρυτή. Οι μεταβιβάζοντες κατά πλειοψηφία με ποσοστό 93,3% είναι συγγενείς και ο κύριος λόγος μεταβίβασης της επιχείρησης είναι

η συνταξιοδότηση με 78,3%, για αυτό και η ηλικία του μεταβιβάζοντος είναι 51-60 έτη και οι διάδοχοι είναι μεσήλικες (δλδ. 31-40).

Σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία της διαδοχής σε συνολικό επίπεδο, η έρευνα έδειξε ότι τα προβλήματα στον κλάδο και η οικονομική κρίση αποτελούν εμπόδια στην πραγματοποίηση της διαδοχής, αφού παρουσίασαν ξεκάθαρα μεγάλα ποσοστά στην αξιολόγηση. Τα δύο αυτά προβλήματα συνδυάζονται καθώς η γενική οικονομική κρίση μπορεί να επιφέρει προβλήματα στον κλάδο που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση.

Επίσης, η γραφειοκρατία, η δυσκολία των διαδικασιών που σχετίζονται με τη διαδοχή και με την Πολιτεία και η οικονομική κρίση σε συνδυασμό με τη φορολογία θεωρούνται προβλήματα στη διαδικασία της διαδοχής. Αρκετά σημαντικοί μπορούν να κριθούν και άλλοι παράγοντες, όπως το κόστος μεταβίβασης, το οποίο συνάδει και με την οικονομική κρίση και τις συνέπειές της.

Το μέγεθος της εταιρίας και η μικρή εμπλοκή της Πολιτείας δε φαίνεται να επηρεάζουν τη διαδικασία της διαδοχής σε σημαντικό βαθμό καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι κατά βάση μικρές και πολύ μικρές και χωρίς μεγάλη εμπλοκή των θεσμών (Τριανταφυλλίδης, 2018). Πιο συγκεκριμένα όμως, βάση του δείγματός μας παρατηρείται ότι μετά την διαδοχή οι επιχειρήσεις έχουν ανοδική πορεία χωρίς όμως να σημαίνει ότι οι διάδοχοι δεν αντιμετωπίζουν δυσκολίες (έλλειψη χρηματοδότησης από κρατικούς φορείς (83,3%), το οικονομοτεχνικό πλαίσιο που επικρατεί στην Ελλάδα και δυσκολεύει το έργο της μεταβίβασης της επιχείρησης (80%) και οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν από την επένδυση κεφαλαίου για την εξέλιξη της επιχείρησης (55%).

Μολοντί υπάρχουν δυσκολίες όμως, υπάρχουν και πολλά χαρακτηριστικά που μπορούν να σταθούν αρωγοί και κατά τα δεδομένα που συλλέχθηκαν διαφαίνεται πως πολλές από τις επιχειρήσεις τα υιοθετούν. Από τα κύρια θεμιτά χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων με διαδοχή είναι η ενίσχυση του οικογενειακού πνεύματος (με το 83,3% να απαντάει θετικά), και η μείωση των οικογενειακών συγκρούσεων (με το 80% να απέχει από αυτές). Ακόμη, η διάκριση ρόλων εντός της επιχείρησης συμβάλει στο ομαλό κλίμα (με το 80% να υποστηρίζει αυτή την θέση), ενώ και η άμεση προσαρμογή του προσωπικού (91,5%) και η μη αμφισβήτηση του διαδόχου εντός της επιχείρησης (80%) είναι ευνοϊκοί παράγοντες για την επιτυχία του διαδόχου.

Και αφού επιτευχθεί η διαδοχή, η ορθή αντιμετώπιση της επιχείρησης μπορεί να συμβάλλει στην ενίσχυση των μακροπρόθεσμων στόχων (με το 86,4% να τάσσεται υπέρ αυτής της άποψης), των κοινών στόχων της επιχείρησης αλλά και της οικογένειας (93,3%). Επιπλέον, δίνεται ώθηση στην ευελιξία της επιχείρησης (88,3%), και στην οργανωτική της αποδοτικότητα (91,7%). Πιο συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι μετά την διαδοχή ή κατά την διαδικασία της διαδοχής η οργάνωση και η διοίκηση της επιχείρησης έχουν διαφορετική ρότα από ότι πριν την διαδοχή που κυρίαρχο ρόλο είχε ο ιδρυτής.

Στα συγκριτικά αποτελέσματα που ως επί το πλείστο αφορούν στην καινοτομική διαδικασία πριν και μετά την διαδοχή παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις που έχουν προβεί

σε διαδοχή έχουν υιοθετήσει νέες τεχνολογίες και προσπαθούν να προσαρμόσουν την επιχείρησή τους στη νέα τάξη πραγμάτων. Αναλυτικότερα, πριν από την διαδοχή μόνο 14 επιχειρήσεις έδειξαν ενδιαφέρον στην πρόσληψη νέου εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Σε αντίθεση, μετά την διαδοχή οι 34 ενδιαφέρθηκαν να ενσωματώσουν στην επιχείρησή τους εξειδικευμένους υπαλλήλους. Επιπλέον, ενδιαφέρον για επένδυση σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες πριν από την διαδοχή είχαν μόνο οι 25 επιχειρήσεις, ενώ μετά την διαδοχή οι 48. Επιπροσθέτως, πριν από την διαδοχή μόνο 12 επιχειρήσεις επένδυσαν σε έρευνα, κάτι που μετά την διαδοχή διπλασιάστηκε. Σε ότι αφορά στην επένδυση για παραγωγή νέων προϊόντων πριν από την διαδοχή οι 35 επιχειρήσεις απάντησαν θετικά, αλλά μετά τη διαδοχή οι 47. Στην επένδυση για αγορά νέου και σύγχρονου εξοπλισμού οι 31 ήταν θετικές κάτι που μετά υποστήριξαν 49. Επίσης, πριν από τη διαδοχή οι 30 επιχειρήσεις καινοτομούσαν με την παραγωγή νέων προϊόντων και μετά ο αριθμός ανήλθε στις 42.

Καταλήγοντας λοιπόν, όπως θα αναφερθεί και παρακάτω, καλύτερο και πιο ασφαλές θα ήταν να γίνει μια ανάλυση σε μεταγενέστερη έρευνα με οικονομικά στοιχεία, ώστε να δοθεί μια πληρέστερη εικόνα, αλλά από τη δική μας μελέτη συμπεραίνουμε ότι, η οικονομική κρίση, τα πιθανά προβλήματα στον κλάδο δραστηριότητας και οι δυσκολίες στη γραφειοκρατία επηρεάζουν αρνητικά και καθυστερούν τη διαδοχή και τη μετάβαση από γενιά σε γενιά στις μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις. Άρα, ο διάδοχος θα πρέπει να διαθέτει ιδέες, γνώσεις, εργατικότητα και υπομονή, για να μπορέσει να διατηρήσει και να επεκτείνει την επιχείρησή του και όχι απλά να αποκτήσει μια επιχείρηση λόγω των οικογενειακών δεσμών που έχει με τον προηγούμενο ιδιοκτήτη. Αποτελεί πρόκληση για μια ελληνική οικογενειακή μικρομεσαία επιχείρηση, να καταφέρει να μεταβιβαστεί με επιτυχία, να επιβιώσει και να αναπτυχθεί περαιτέρω μέσα από τα οικονομικά προβλήματα, τη γραφειοκρατία και τα προσωπικά συμφέροντα. Ωστόσο, δίνοντας την απάντηση στο πρώτο ερευνητικό μας ερώτημα παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις μετά την διαδοχή εφαρμόζουν νέες καινοτομίες και τεχνολογίες, οι διάδοχοι προσπαθούν να εξελίσουν τις επιχειρήσεις τους και να ακολουθήσουν τις παγκόσμιες εξελίξεις που υπάρχουν στην αγορά, ώστε να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μπορέσουν να επιβιώσουν και να ανταπεξέλθουν σε αυτό το δύσκολο εγχείρημα που ονομάζεται επιχειρηματικότητα με μεγάλο ζήλο και επιθυμία για ανέλιξη. Δίνοντας την απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό μας ερώτημα καταλήγουμε ότι η επιχείρηση μετά την διαδικασία της διαδοχής εισάγει νέα προϊόντα και υπηρεσίες και θέτει ως στρατηγικό στόχο την καινοτομία. Για να φέρουν εις πέρας οι επιχειρήσεις τους νέους στόχους επενδύουν σε νέο και σύγχρονο επαγγελματικό εξοπλισμό, σε έρευνα, καθώς και σε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό όπου μέσα από τον συνδυασμό αυτών προσπαθούν να διατηρήσουν την ποιότητα του προϊόντος και το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Προτάσεις προς τις επιχειρήσεις

Από όλα τα ζητήματα που μπορεί να απασχολούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις σε βραχυπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο πλαίσιο, το πιο σημαντικό από όλα είναι εκείνο που αφορά στο θέμα της επιτυχούς μετάβασης της διοίκησης στην επόμενη γενιά. Σε μια τόσο αναπτυσσόμενη και ταχύτατα κινούμενη διεθνή αγορά, ο σύγχρονος

επιχειρηματίας καλείται να προχωρήσει στην εκπόνηση των ακόλουθων βημάτων, με σκοπό την επιβίωση αρχικά της επιχείρησής του και μετέπειτα την επίτευξη αποτελεσματικής διαδοχής :

1. Να προτρέπει τους συνεργάτες του να συμμετέχουν στη δημιουργία του μέλλοντος της εταιρίας για την οποία εργάζονται.
2. Να θέτει προς συζήτηση το επιχειρηματικό σύστημα διοίκησης.
3. Να προσφέρει στους συνεργάτες του όραμα και ευκαιρίες εξέλιξης δίνοντας τα απαραίτητα κίνητρα.
4. Να δίνεται το «βήμα» στην επόμενη γενιά με εμπιστοσύνη στους εργαζομένους και στους διαδόχους χωρίς να γίνεται ο ιδρυτής επικριτικός.
5. Να μην περιορίζεται η δημιουργικότητα των νέων προσκολλώντας στο αναχρονιστικό πνεύμα της εποχής που υπήρχε υπό την διοίκηση του ιδρυτή.
6. Να υπάρχει μια καλή επαγγελματική συνεργασία μεταξύ υπαλληλικού προσωπικού και διεύθυνσης που θα συζητούνται και θα αφουγκράζονται οι γνώμες και οι ιδέες.
7. Να εκπαιδεύεται το προσωπικό της επιχείρησης με σεμινάρια και σε εκπαιδευτικές ημερίδες.
8. Να προσδιορίζει ευκρινείς αντικειμενικούς στόχους και να ελέγχει την πραγμάτωσή τους.
9. Να σταθμίζει τις απαιτήσεις των συνεργατών του.
10. Να γνωστοποιεί στους συνεργάτες του τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης.
11. Να λαμβάνει γρήγορες αποφάσεις.
12. Να ενθαρρύνει όλους τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες του να παίρνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Όπως σε όλες τις έρευνες έτσι και στη συγκεκριμένη υπήρξαν κάποιοι περιορισμοί. Αρχικά, το δείγμα μπορεί να κριθεί μικρό από κάποιους άλλους ερευνητές καθώς ένα δείγμα 150-200 ατόμων θα ήταν ίσως περισσότερο αντιπροσωπευτικό. Θα ήταν δυνατό να γίνει μια μεγαλύτερη ανάλυση στο είδος των επιχειρήσεων και πιθανόν πλέον να ερευνηθούν επιχειρήσεις από άλλους κλάδους λιγότερο διαδεδομένους στη χώρα μας. Μια πρόταση για τη βελτίωση τέτοιου είδους ερευνών είναι να γίνεται με κάποια οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων τα οποία δείχνουν πρακτικά και πιο ρεαλιστικά την κατάσταση πριν, κατά τη διάρκεια και μετά τη διαδοχή. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσε να γίνει μια έρευνα υπό μορφή μελέτης περίπτωσης κάποιων οικογενειακών επιχειρήσεων. Θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο να μελετηθούν κυρίως οι οικογενειακές επιχειρήσεις που βρίσκονται στη δεύτερη και στην τρίτη γενιά, ώστε να διερευνηθούν οι λόγοι και τα αίτια που συντελούν, ώστε να καταλαμβάνουν ένα μικρό ποσοστό (αναφέρεται πιο αναλυτικά στην παρούσα έρευνα) καθώς και τα προβλήματα που επικρατούν. Στη συνέχεια θα μπορούσαν να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα με σκοπό την εύρεση λύσεων και προτάσεων για βελτίωση της κατάστασης. Και τέλος, ίσως θα ήταν πολύ βοηθητικό να υπάρξει ένα πιο εκτενές ερωτηματολόγιο στο οποίο θα

δίνεται η δυνατότητα να αναλύσουν οι ερωτώμενοι τις διαδικασίες και τα συστήματα καινοτομίας που χρησιμοποίησαν, για να βελτιώσουν την επιχείρησή τους.

Βιβλιογραφία

- Astrachan, Zahra, & Sharma. (2003). *Family sponsored ventures*. Kansas: Kauffman Foundation.
- Brockaw L. (1992, March). Why family businesses are best. *INC*, σσ. 73-81.
- Bruton, G., & White, M. (2010). *The management of technology and innovation*. 2 edition Southwestern Cengage Learning.
- Churchill, N., & Hatten, k. (1987). Non market based transfers of wealth and power. *Small business*.
- Europa.eu. (χ.χ.). *Family business-European commission*. Ανάκτηση από https://ec.europa.eu/growth/smes/promotingentrepreneurship/we-work-for/family-business_en
- European Commission. (χ.χ.). *Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs)*. Ανάκτηση από Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs: European Commission: https://ec.europa.eu/growth/smes/promotingentrepreneurship/we-work-for/family-business_en
- Eurostat : Στην Ελλάδα τα υψηλότερα ποσοστά ανεργίας. (2019). *Το Βήμα*.
- F. Silva, & N.Majluf. (2007). Does family ownership shape performance outcomes? *Journal of business resarch*, σσ. 609-614.
- FABUSS. (2008). *Ερευνα για την μεταβίβαση και διαδοχή των ΜΜΕ στην Ελλάδα*. Εθνικό Παρατηρητήριο.
- (2017). *FABUSS:an overview of the environment for family bussiness in Greece*. Athens.
- Frascati Manual. (χ.χ.).
- Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation*.
- Global business services*. (2006). Ανάκτηση από IBM: : <https://www-935.ibm.com/services/uk/igs/pdf/g5106342-00-5barriers-etr.pdf>
- Gordon, & Rosen. (1981). *Critical factors in leadership succession*.
- Grath, M., & Millan, M. (2000). Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty.
- Handler. (1990). family business review. *succession in family business*, σ. 133.

- Hausman, A., & Johnston, W. J. (2014). The role of innovation in driving the economy: lessons from the global financial crisis. *Journal of business research*.
- Kets de Vries. (1993). The dynamics of family controlled firms :the good news and the bad news. *Organizational dynamics*.
- Komselis, A. (2017). *An overview of the environment for family businesses in Greece*. Athens: Alba.
- Kumar. (2015). *Entrepreneurship in agriculture*. Delhi: sathish serial publishing house.
- Leon, T. (2001). The problem of succession. *Public economics*.
- Longenecker, J., & Schoen, J. (1978). An empirical investigation of pre-entry socialization of successors for leadership in family controlled businesses. *management perspectives on organization effectiveness*.
- Marshall, A. (1890). *Principles of economics*.
- McGrath, & Millan, M. (2000). Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty.
- Miller, D., Steier, L., & Miller, L. (2006). *Lost in time: intergenerational succession change and failure in family business*. UK: Edward Elgar Cheltenham.
- Miller, Le Bretton, M., Lester, & Canella. (2007). Are family firms really superior performers. *journal of corporate finance*.
- P. Drucker. (1995). *Managing in a time of great change*. London.
- Porter. (1990). *The competitive advantage of nations*.
- Porter. (χ.χ.). Innovation: location matters. *Sloan management review*, σσ. 28-36.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations, third edition, the free press*.
- sciascia, & Mazzola. (2008). Family and business review. *Athens university of economics and business*. (χ.χ.). Ανάκτηση από www2.stat-athens.aueb.gr/exek/sampling-techniques/chapter3.pdf
- Αυλωνίτης. (1987). *Τι καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία ενός νέου προϊόντος*. (χ.χ.). *Γενικές αρχές καινοτομίας*.
- Γεωργαντά, Ζ. (2004). *Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες: το management της επιχειρηματικής καινοτομίας*.
- Εισαγωγή στην τεχνολογική καινοτομία*. (2015). Ανάκτηση από <https://www.esofia.net/sites/default/files/indicative-capital/chapter-1104.pdf>

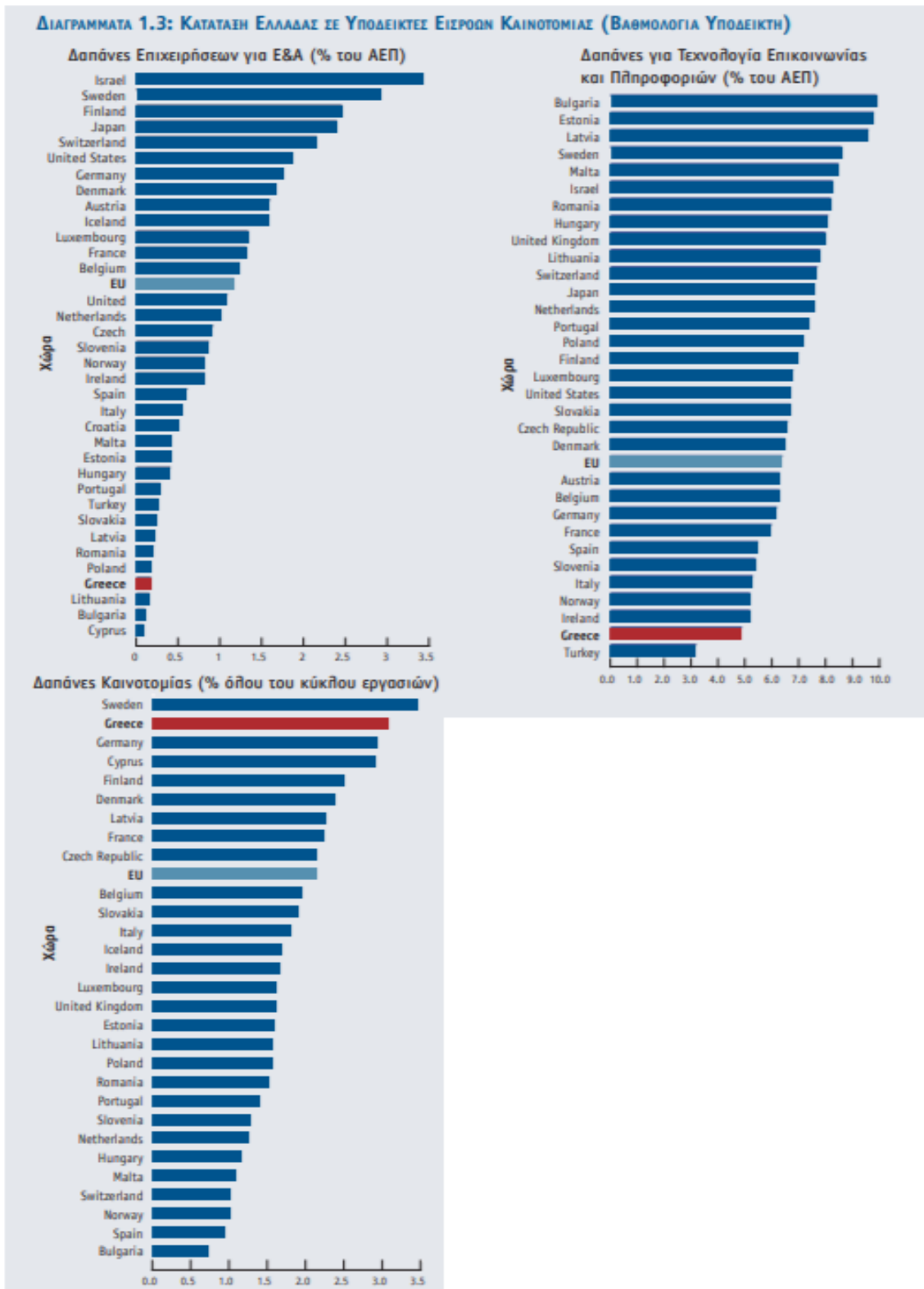
- (2008). *Έρευνα για την μεταβίβαση και διαδοχή των ΜΜΕ*. Εθνικό παρατηρητήριο.
- Κ, Ζ. (2005). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία, επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Αθήνα: Κριτική ΑΕ.
- Καθαράκης, Μ. (2018-2019). Σημειώσεις Μαθήματος καινοτομία και επιχειρηματικότητα. Ηράκλειο.
- Κακούρης, Α. (χ.χ.). *καινοτομία επιχειρηματικότητα διοίκησης επιχειρήσεων*. Ανάκτηση από <http://kdvnm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/1.1.pdf>
- Καραγιάννης, Κορρές, & Ζαρίφης. (2001). *Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη*. Αθήνα.
- Κεφαλάς. (2008). *Οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα οικονομία*. Αθήνα : Κριτική ΑΕ.
- Κομσέλης, Α. (2018). *FABUSS Κατανόηση προβλημάτων σχετικών με την οικογενειακή επιχείρηση*. Αθήνα.
- Κομσέλης, Α. (Επιμ.). (2018, Φεβρουάριος). Κατανόηση προβλημάτων σχετικών με την οικογενειακή επιχείρηση. ALBA Graduate Business School.
- Κώτσιος, Π. (2013). *Επιχειρηματικότητα και καινοτομία: σύλληψη, σχεδιασμός υλοποίηση και λειτουργία*.
- Λιούκας, Σ., Βουδούρη, Ε., Γκούρας, Α., & Λαντζούνη, Π. (2009). *Η καινοτομία στην Ελλάδα*. Αθήνα: Ίδρυμα Κόκκαλη.
- Λιούκας, Σ., Βουδούρη, Ε., Γκούρας, Α., & Λαντζούνη, Π. (2009). *Καινοτομία στην Ελλάδα, συγκριτική αξιολόγηση με διεθνείς δείκτες, πολιτικές, προτάσεις στρατηγικής*. Αθήνα: Οικονομικό πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Μάλλιαρης. (2001). *Εισαγωγή στο μαρκετινγκ*. Αθήνα : Σταμούλη.
- Μενέγκη, Β., Πανοπούλου, Χ., & Σταυρουλάκης, Δ. (2007). *Διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις*. Καλαμάτα: Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας.
- Μπουραντάς. (2012). *Μανατζεμεντ*. Αθήνα.
- Παπανδρόπουλος, Α. (χ.χ.). *ΣΕΒ*. Ανάκτηση από <https://www.euractiv.gr/section/epichirisis-ergasia/opinion/o-sev-ke-i-mikromesees-epichirisis/>
- Σουρλαντζή, Α. (2012). *Διπλωματική εργασία "επιχειρηματικότητα και καινοτομία - οικογενειακές επιχειρήσεις"*. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς τμήμα οργάνωσης και διοικήσεων.
- Σύκκας, Ν. (2013). *Δημιουργικότητα καινοτομία και έξοδος απο την κρίση*.

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

[Innovathens](#) (φωτογραφία εξωφύλλου)

Παράρτημα

Πίνακας 1.



Έρευνα: "Η διαδοχή στις ιδιωτικές επιχειρήσεις του Ηρακλείου και η εξέλιξή τους με βάση τις νέες τεχνολογίες και την επιχειρηματική καινοτομία"

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε για τις ανάγκες της μεταπτυχιακής εργασίας του διατμηματικού προγράμματος MBA διοίκησης για μηχανικούς με τίτλο : «Η διαδοχή στις ιδιωτικές επιχειρήσεις του Ηρακλείου και η εξέλιξή τους με βάση τις νέες τεχνολογίες και την επιχειρηματική καινοτομία.» Η συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και έχει εκπονηθεί για ερευνητικούς σκοπούς ακαδημαϊκού χαρακτήρα.

Επιβλέπων καθηγητής: Καθαράκης Μιχαήλ
Συντάκτης: Βουρεξάκη Αδαμαντία



1. Φύλο

- Άντρας
 Γυναίκα

2. Το παρόν ερωτηματολόγιο απαντάται από:

- Ιδρυτή
 Διάδοχή

3. Ηλικία

- 20- 30
- 31- 40
- 41- 50
- 51- 60
- 60+

4 Εκπαίδευση

- Βασική εκπαίδευση
- Λύκειο
- ΑΕΙ - ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακές - Διδακτορικές σπουδές

5. Κλάδος Δραστηριοποίησης επιχείρησης

- Γεωργία - Κτηνοτροφία
- Βιομηχανία - Βιοτεχνία
- Κατασκευές
- Εμπόριο
- Τουρισμός
- Άλλο

6. Χρονική διάρκεια δραστηριοποίησης της επιχείρησης:

7. Η επιχείρησή σας υπό ποιο καθεστώς βρίσκεται αυτή τη στιγμή;

- Πριν τη διαδοχή
- Κατά τη διαδοχή
- Μετά τη διαδοχή

8. Η επιχείρηση σήμερα διοικείται από τον:

- Ιδρυτή
- Διάδοχο
- Και από τους δύο

9. Ποιοι είναι οι λόγοι που οδηγούν στη διαδοχή;

- Πώληση σε τρίτους
- Συνταξιοδότηση
- Θάνατος
- Αλλαγή καριέρας
- Άλλο

10 Σε ποια ηλικία ο μεταβιβάζων παραχωρεί την επιχείρηση στους διαδόχους;

- 20- 30
- 31- 40
- 41- 50
- 51- 60
- 61+

11. Ποια θεωρείτε την κατάλληλη ηλικία του/της διαδόχου;

- 20- 30
- 31- 40
- 41- 50
- 51- 60
- 61+

12. Ποια θεωρείτε πως είναι η κατάσταση της επιχείρησής σας μετά τη διαδοχή;

- Ανοδική
- Πτωτική
- Στατική

13. Ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε σημαντικά, για να πετύχει ο διάδοχος;

- Ηγεσία
- Εργατικότητα
- Νέοι άνθρωποι και νέες ιδέες
- Ηθική
- Γνώση στρατηγικών εταιρίας
- Εφαρμογή καινοτομιών

14. Ποια είναι η σχέση μεταξύ μεταβιβάζοντος και διαδόχου;

- Συγγενείς
- Εργαζόμενοι στην ίδια εταιρία
- Εξωτερικός συνεργάτης
- Άλλο

15. Θεωρείτε ανασταλτικό παράγοντα το οικονομοτεχνικό πλαίσιο που επικρατεί στην Ελλάδα όσο αφορά στην μεταβίβαση της επιχείρησης;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

16. Η διαδοχή στην επιχείρηση ενίσχυσε το οικογενειακό πνεύμα;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

17. Θεωρείτε τη διαδοχή ως προνόμιο, ώστε να γνωρίζουν οι πελάτες σας ότι είστε οικογενειακή επιχείρηση;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

18. Η διαδοχή στην επιχείρηση δημιούργησε οικογενειακές συγκρούσεις;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

19. Υπάρχουν διαδικασίες διαχείρισης οικογενειακών διαφορών;

ΝΑΙ ΟΧΙ

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Πριν τη διαδοχή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μετά τη διαδοχή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Η διαδοχή στην επιχείρηση συνέβαλε, ώστε να είναι διακριτοί οι ρόλοι μέσα σε αυτήν;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

21. Η διαδοχή στην επιχείρηση δημιούργησε θέματα αμφισβήτησης του διαδόχου;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

22. Δημιουργήθηκε κατά τη διαδοχή πρόβλημα προσαρμογής του προσωπικού στο νέο καθεστώς διοίκησης;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

23. Κατά την διαδοχή κρίθηκε απαραίτητη η πρόσληψη επιπρόσθετου εργατικού δυναμικού;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

24. Επενδύει η επιχείρηση ή ενδιαφέρεται να επενδύσει στην πρόσληψη νέου τεχνολογικά εξειδικευμένου προσωπικού;

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Πριν τη διαδοχή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μετά τη διαδοχή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Η διαδοχή στην επιχείρηση ενίσχυσε τη δέσμευση σε μακροπρόθεσμους στόχους;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

26. Η διαδοχή στην επιχείρηση ενίσχυσε την ευελιξία της επιχείρησης;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

27. Η διαδοχή στην επιχείρηση ενίσχυσε την οργανωτική αποδοτικότητα;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

28. Παρατηρείτε δυσκολίες στην εξέλιξη της επιχείρησής σας, λόγω της έλλειψης χρηματοδότησης από κρατικούς φορείς;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

29. Είναι μεγάλος ο κίνδυνος από την επένδυση κεφαλαίου για τη βελτίωση της επιχείρησής σας;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

30. Επενδύει η επιχείρηση σε καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες;

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Πριν τη διαδοχή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μετά τη διαδοχή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31. Θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας καινοτομεί με την παραγωγή μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας ή ενός προϊόντος;

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Πριν τη διαδοχή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μετά τη διαδοχή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32 Επενδύει η επιχείρηση σε έρευνα;

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Πριν τη διαδοχή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μετά τη διαδοχή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. Η διαδοχή ενίσχυσε τους κοινούς στόχους της επιχείρησης;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

34. Συμβάλλει η υιοθέτηση νέων παραγωγικών διαδικασιών στη διατήρηση της ποιότητας του προϊόντος – υπηρεσίας σας;

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Πριν τη διαδοχή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μετά τη διαδοχή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Έχουν παραχθεί από την επιχείρηση νέα καινοτόμα προϊόντα ή υπηρεσίες;

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Πριν τη διαδοχή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μετά τη διαδοχή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36. Επενδύει η επιχείρηση στην αγορά νέου σύγχρονου εξοπλισμού;

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Πριν τη διαδοχή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Μετά τη διαδοχή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>