

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

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

**ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΥΠΟΕΡΓΟΥ 1:**

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

**ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΠΡΑΞΗΣ:**

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

**ΚΩΔΙΚΟΣ ΟΠΣ: 296250**

## **ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ**

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

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

2. Ποσοτική αποτύπωση του φαινομένου της διαδοχής/μεταβίβασης στις.....	3
MM επιχειρήσεις .....	3
Γ. Ποιοτική έρευνα.....	8
1. Μεθοδολογία Έρευνας .....	8
2. Παρουσίαση των ευρημάτων της ποιοτικής ανάλυσης.....	12

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

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

on December 16).

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

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

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

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

---

<sup>1</sup> Η PricewaterhouseCoopers (PwC) είναι η μεγαλύτερη εταιρεία παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών στην Ελλάδα και αποτελεί μέλος του παγκόσμιου δικτύου PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com) που δραστηριοποιείται σε 150 χώρες ανά τον κόσμο. Το 2007 πραγματοποιήθηκε από την PricewaterhouseCoopers, μια έρευνα με τίτλο «Παγκόσμια έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις». Η έρευνα αναφέρεται σε μικρές και μεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις σε 28 χώρες παγκοσμίως, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Στο πλαίσιο της έρευνας διεξήχθησαν συνολικά 1454 τηλεφωνικές συνεντεύξεις, με εξαίρεση το Λουξεμβούργο και την Ισπανία όπου διενεργήθηκαν διαπροσωπικές συνεντεύξεις. Η έρευνα συντονίστηκε από την PricewaterhouseCoopers International Survey Unit, Belfast.

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

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

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

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

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

- Οι διάδοχοι του δείγματος της έρευνας, όπως και οι μεταβιβάζοντες είναι κυρίως άνδρες (με ποσοστό 62% και 78% αντίστοιχα), οι μεταβιβάζοντες κατά πλειονότητά τους είναι ηλικίας άνω των 55 ετών και οι διάδοχοι είναι άτομα νεαρής ηλικίας από 25-39 ετών (60%), έχουν αποφοιτήσει από τη Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (66%) και ένα υπόλοιπο ποσοστό έχει ολοκληρώσει τη Τριτοβάθμια Εκπαίδευση.
- Σχεδόν 7/10 διαδόχους είναι συγγενείς α΄ βαθμού με τον αποχωρήσαντα ιδιοκτήτη της επιχείρησης
- Ως κύριος λόγος για τη μεταβίβαση (54%) της επιχείρησης εμφανίζεται η συνταξιοδότηση του μεταβιβάζοντος, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί ως κύριο λόγο την πώληση της επιχείρησης σε τρίτους.
- Η πλειονότητα των ερωτηθέντων (67%) θεωρούν πως η διαδικασία της μεταβίβασης είναι προβληματική.
- Οι παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη διαδικασία της μεταβίβασης και μάλιστα σχεδόν ισοβαρώς (με ποσοστό περίπου 40%) είναι η έλλειψη κινήτρων από τη Πολιτεία σε συνδυασμό με την οικονομική παρακμή στην περιοχή και δευτερευόντως το υψηλό κόστος μεταβίβασης σε συνδυασμό με τη συρρίκνωση του κλάδου δραστηριότητας.

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

Τέλος, αξιοσημείωτο είναι ότι σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι του δείγματος θεωρούν τη μεταβίβαση επιτυχημένη (90%).

**«Παγκόσμια Έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις»,**

## ***PricewaterhouseCoopers, 2007/2008<sup>2</sup>»***

Σύμφωνα με την έρευνα της PricewaterhouseCoopers, η οικογενειακή επιχείρηση<sup>3</sup> αποτελεί το κυρίαρχο τύπο επιχειρησιακής δομής παγκοσμίως. Από την έρευνα μπορούμε να συνοψίσουμε τις παρακάτω διαπιστώσεις:

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

---

<sup>2</sup> Η PricewaterhouseCoopers (PwC) είναι η μεγαλύτερη εταιρεία παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών στην Ελλάδα και αποτελεί μέλος του παγκόσμιου δικτύου PricewaterhouseCoopers ([www.pwc.com](http://www.pwc.com)) που δραστηριοποιείται σε 150 χώρες ανά τον κόσμο. Το 2007 πραγματοποιήθηκε από την PricewaterhouseCoopers, μια έρευνα με τίτλο «Παγκόσμια έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις». Η έρευνα αναφέρεται σε μικρές και μεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις σε 28 χώρες παγκοσμίως, μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα. Στο πλαίσιο της έρευνας διεξήχθησαν συνολικά 1454 τηλεφωνικές συνεντεύξεις, με εξαίρεση το Λουξεμβούργο και την Ισπανία όπου διενεργήθηκαν διαπροσωπικές συνεντεύξεις. Η έρευνα συντονίστηκε από την PricewaterhouseCoopers International Survey Unit, Belfast.

<sup>3</sup> Για τις ανάγκες της έρευνας ως οικογενειακή επιχείρηση ορίστηκε εκείνη όπου «τουλάχιστον το 51% των μετοχών τις κατέχεται από μια οικογένεια ή συγγενική οικογένεια, τα μέλη της οποίας αποτελούν την πλειοψηφία των υψηλόβαθμων στελεχών και οι ιδιοκτήτες ευθύνονται για τη διαχείριση της επιχείρησης σε καθημερινή βάση».

- Τα 2/3 των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν έχουν ξεκάθαρα κριτήρια επιλογής για την καταλληλότητα των μελών της οικογένειας που επιθυμούν να ασκήσουν ενεργό δράση στην επιχείρηση, ωστόσο το ποσοστό αυτό είναι υψηλότερο στις αναδυόμενες αγορές.
- Μόλις το 25% περίπου των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν υιοθετήσει διαδικασίες διαχείρισης των διαφωνιών ανάμεσα στα μέλη της οικογένειάς τους, ωστόσο ειδικά στην Ελλάδα το ποσοστό αυτό εμφανίζεται υψηλότερο (32%). Το οικογενειακό συμβούλιο και η δημιουργία οικογενειακού καταστατικού<sup>4</sup> αποτελούν τις πλέον διαδεδομένες διαδικασίες που υιοθετούνται για την διαχείριση των διαφωνιών εντός της οικογενειακής επιχείρησης.
- Σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων (56%), με τοπική δραστηριότητα, δηλώνουν ότι δεν έχουν αποτιμήσει τις επιχειρήσεις τους (ώστε να είναι σε θέση να προβλέψουν και τη φορολογική επιβάρυνση κατά τη μεταβίβαση) και οι περισσότεροι από αυτούς (84%) που έχουν διεθνή παρουσία δεν έχουν αποτιμήσει τις εταιρείες τους κατά τους τελευταίους 12 μήνες (τα αντίστοιχα ποσοστά για την Ελλάδα είναι 34% και 75%)<sup>5</sup>.
- Αρκετοί έλληνες επιχειρηματίες (32%) αγνοούν την ύπαρξη φόρου υπεραξίας σε σχέση με τη μεταβίβαση των επιχειρήσεων και παρόμοιο ποσοστό (35%) δεν γνωρίζει εάν επιβάλλεται φόρος κληρονομιάς στην περίπτωση της μεταβίβασης μιας επιχείρησης αιτίας θανάτου.
- Για τη συντριπτική πλειονότητα (80%) των ελλήνων επιχειρηματιών του δείγματος, η απλοποίηση των φορολογικών κανόνων και η μείωση των φορολογικών βαρών είναι «σημαντική» και «πολύ σημαντική» αλλαγή που θα ήθελαν να συμβεί.

Στα συμπεράσματα της έρευνας αυτής, επισημαίνεται ότι οι σύγχρονες προσεγγίσεις στο θέμα της διαδοχής εστιάζουν ιδιαίτερα στην σημασία που έχει **το σχέδιο διαδοχής**, δηλαδή ο έγκαιρος προγραμματισμός και η προετοιμασία της επιχείρησης για την διαδοχή/ μεταβίβαση, καθώς **πολλές εταιρείες/επιχειρήσεις που δεν έχουν σχεδιάσει το ιδιοκτησιακό καθεστώς τους, στο μέλλον αναγκάζονται σε πολλές περιπτώσεις να βάζουν λουκέτο ή πωλητήριο**<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Το οικογενειακό καταστατικό αποτελεί επίσημο οδηγό κανόνων για την ευθυγράμμιση της εταιρικής και της οικογενειακής διακυβέρνησης.

<sup>5</sup> PricewaterhouseCoopers, Παγκόσμια Έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις 2007/2008, [www.pwc.gr](http://www.pwc.gr)

<sup>6</sup> PricewaterhouseCoopers, Παγκόσμια Έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις 2007/2008, [www.pwc.gr](http://www.pwc.gr)

## **Γ. Ποιοτική έρευνα**

### **1. Μεθοδολογία Έρευνας**

#### **α) Η ποιοτική μεθοδολογία**

Η επιλογή της ποιοτικής προσέγγισης στην πρωτογενή έρευνα δίνει τη δυνατότητα να διερευνηθεί σε βάθος η οπτική των ερωτώμενων/ συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς το εξεταζόμενο ζήτημα. Στην παρούσα μελέτη ο στόχος ήταν είναι να «δούμε» το ζήτημα της διαδοχής/μεταβίβασης μέσα από τα μάτια των ίδιων των ιδιοκτητών/ διαδόχων.

#### **β) Η τεχνική συλλογής δεδομένων**

Η συλλογή των δεδομένων υλοποιήθηκε με χρήση της τεχνικής των σε βάθος συνεντεύξεων « In-depth Interviews» (face to face). Τα ερωτήματα στην συνέντευξη σε βάθος υποβλήθηκαν με τη μορφή ανοιχτών ερωτήσεων, ώστε να είναι δυνατή η ανάδυση των υποκειμενικών σημασιών και νοηματοδοτήσεων, χωρίς τους περιορισμούς που θέτει το δομημένο ερωτηματολόγιο -κλειστού τύπου. Ταυτόχρονα η σχετική ευελιξία του ποιοτικού ερευνητικού σχεδίου επέτρεψε την ανάδειξη ζητημάτων από τη μεριά των ίδιων των ερωτώμενων, που πιθανώς να μην είχαν συμπεριληφθεί στον αρχικό σχεδιασμό. Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα στο «φυσικό πλαίσιο» του επιχειρηματία δηλαδή στην επιχείρηση.

#### **γ) Η Δειγματοληψία και Διάρθρωση δείγματος**

Η επιλογή του δείγματος βασίστηκε σε σκόπιμη δειγματοληψία (μη-πιθανότητας) η οποία εξασφάλισε την αντιπροσώπευση στο δείγμα των εξής κατηγοριών:

- ☺ Τμήμα του δείγματος είναι διάδοχοι που βρίσκονται σε διαδικασία μεταβίβασης (Υπό Μεταβίβαση)
- ☺ Τμήμα του δείγματος είναι διάδοχοι που τους έχει πρόσφατα μεταβιβαστεί η επιχείρηση (Ολοκληρωμένη Μεταβίβαση)
- ☺ Τμήμα του δείγματος αποτελείται από ιδιοκτήτες που έχουν ήδη μεταβιβάσει την επιχείρηση τους (Ολοκληρωμένη Μεταβίβαση)
- ☺ Τμήμα του δείγματος αποτελείται από ιδιοκτήτες που βρίσκονται σε διαδικασία να μεταβιβάσουν την επιχείρηση τους (Υπό Μεταβίβαση)



υ) Τμήμα του δείγματος θα αποτελείται από διαδόχους και ιδιοκτήτες που δεν συνδέονται με σχέση συγγένειας

Το κοινωνικό προφίλ των ερωτώμενων του δείγματος το οποίο χρησιμοποιήθηκε στην ποιοτική έρευνα, παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

Η πλειονότητα των ερωτωμένων με την ιδιότητα του μεταβιβάζοντος, είναι άνδρες, περίπου 60 χρόνων και άνω, έγγαμοι και έχουν Απολυτήριο Τριτάξιου Γυμνασίου ή είναι κάτοχοι Απολυτηρίου Μέσης Εκπαίδευσης.

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

Όπως φαίνεται στο παραπάνω πίνακα, για τις περισσότερες περιπτώσεις ερωτώμενων, πρόκειται για ιδιοκτήτες ατομικών επιχειρήσεων και προσωπικών εταιρειών (ΟΕ, ΕΕ, ΕΠΕ), ενώ στη περίπτωση των διαδόχων υπάρχει και μια περίπτωση εταιρείας ΑΕ. Πρόκειται για περιπτώσεις επιχειρήσεων που συγκεντρώνουν ετησίως κύκλο εργασιών 0-150.000.

Σημειώνεται ότι ο συνολικός αριθμός του δείγματος ανήλθε σε 19 άτομα. Αναλυτικότερα η διάρθρωση του δείγματος παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί:

<b>ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΘΕΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ</b>						
A/A	ΚΩΔΙΚΟΣ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ	ΙΔΙΟΤΗΤΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ	ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	ΚΛΑΔΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΩΝ	ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
1	6.Μ	ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΩΝ	ΑΤΟΜΙΚΗ	ΕΜΠΟΡΙΑ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ	0-4	0-150.000
2	8.Δ	ΔΙΑΔΟΧΟΣ	Ο.Ε	ΟΠΤΙΚΑ	5-9	150.000-300.000
3	3.Μ	ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΩΝ	ΑΤΟΜΙΚΗ	ΕΜΠΟΡΙΑ ΕΝΔΥΜΑΤΩΝ	0-4	0-150.000
4	4.Μ	ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΩΝ	ΑΤΟΜΙΚΗ	ΕΜΠΟΡΙΑ ΦΩΤΙΣΤΙΚΩΝ ΕΙΔΩΝ	0-4	0-150.000
5	5.Μ	ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΩΝ	ΕΠΕ	ΕΜΠΟΡΙΑ ΕΙΔΩΝ ΘΕΡΜΑΝΣΗΣ	0-4	500.000-1.500.000
6	6.Δ	ΔΙΑΔΟΧΟΣ	ΑΤΟΜΙΚΗ	ΕΜΠΟΡΙΑ ΠΟΥΛΕΡΙΚΩΝ	0-4	0-150.000

7	4.Δ	ΔΙΑΔΟΧΟΣ	ΑΤΟΜΙΚΗ	ΕΜΠΟΡΙΑ ΕΙΔΩΝ ΤΕΧΝΗΣ	0-4	0-150.000
8	5.Δ	ΔΙΑΔΟΧΟΣ	ΟΕ	ΕΜΠΟΡΙΑ ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ Η/Υ	0-4	0-150.000
9	2.Μ	ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΩΝ	ΕΕ	ΕΝΔΥΣΗ-ΥΠΟΔΗΣΗ	5-9	500.000- 1.500.000
10	3.Δ	ΔΙΑΔΟΧΟΣ	ΕΕ	ΕΝΔΥΣΗ-ΥΠΟΔΗΣΗ	5-9	500.000- 1.500.000
11	1.Μ	ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΩΝ	ΕΕ	ΕΜΠΟΡΙΑ ΧΑΡΤΙΚΩΝ	0-4	0-150.000
12	1.Δ	ΔΙΑΔΟΧΟΣ	ΕΕ	ΕΜΠΟΡΙΑ ΧΑΡΤΙΚΩΝ	0-4	0-150.000
13	2.Δ	ΔΙΑΔΟΧΟΣ	ΑΕ	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΑ ΧΑΡΤΙΚΩΝ	20-29	1.500.000- 5.000.000
14	7.Δ	ΔΙΑΔΟΧΟΣ	ΑΤΟΜΙΚΗ	ΕΜΠΟΡΙΑ ΕΡΓΩΝ ΤΕΧΝΗΣ	0-4	0-150.000
15	9.Δ	ΔΙΑΔΟΧΟΣ	ΟΕ	ΕΜΠΟΡΙΑ ΕΠΙΠΛΩΝ	0-4	300.000-500.000
16	10.Δ	ΔΙΑΔΟΧΟΣ	ΑΤΟΜΙΚΗ	ΕΚΤΥΠΩΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	0-4	0-150.000
17	7.Μ	ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΩΝ	ΟΕ	ΟΠΤΙΚΑ	0-4	0-150.000
18	11.Δ	ΔΙΑΔΟΧΟΣ	ΟΕ	ΕΜΠΟΡΙΑ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ ΕΙΔΩΝ ΚΑΙ ΚΑΛΛΥΝΤΙΚΩΝ	0-4	150.000-300.000
19	8.Μ	ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΩΝ	ΑΤΟΜΙΚΗ	ΕΜΠΟΡΙΑ ΕΙΔΩΝ ΔΩΡΟΥ	0-4	150.000-300.000

### δ) Ο οδηγός συνέντευξης και οι άξονες διερεύνησης

Η κατασκευή του οδηγού της συνέντευξης βασίστηκε στους παρακάτω άξονες διερεύνησης που διαμορφώθηκαν με βάση τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν στα προηγούμενα στάδια της μελέτης, δηλαδή κατά τη διερεύνηση του θεσμικού πλαισίου, την συγκέντρωση ποσοτικών δεδομένων και την επισκόπηση της αρθρογραφίας.

- υⓂ Διερεύνηση της διαδικασίας της μεταβίβασης. Ενδεικτικά αναφέρονται: ο χρόνος που ελήφθη η απόφαση αποχώρησης του μεταβιβάζοντος, το διάστημα που απαιτήθηκε μέχρι να βρεθεί διάδοχος, οι ενέργειες που απαιτήθηκαν, ο βαθμός προηγούμενης ενημέρωσης για τη διαδικασία.
- υⓂ Αντιλήψεις και απόψεις των ιδιοκτητών/ διαδόχων για τους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία διαδοχής /μεταβίβασης
- υⓂ Αντιλήψεις των ιδιοκτητών/διαδόχων για τον προγραμματισμό και την προετοιμασία της διαδοχής /μεταβίβασης
- υⓂ Αξιολόγηση υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου για τη μεταβίβαση
- υⓂ Προβλήματα που αντιμετώπισαν κατά τη διαδικασία της μεταβίβασης
- υⓂ Διερεύνηση αξιών που συνδέονται με την οικογενειακή επιχείρηση και πως αυτές εναρμονίζονται στο σύγχρονο πλαίσιο
- υⓂ Αντιλήψεις των διαδόχων για τη σχέση ανάμεσα στο παρελθόν και το παρόν της δραστηριότητας που ασκούν
- υⓂ Διερεύνηση οράματος για το μέλλον και πρόθεσης πρόκλησης αλλαγών που συνδέονται με τη διαδικασία μεταβίβασης (π.χ. εισαγωγή καινοτομίας, επέκταση σε νέα προϊόντα, αλλαγές στον τρόπο διοίκησης)
- υⓂ Αξιολόγηση της ποιότητας της συνεργασίας των μελών της οικογένειας μέσα στην επιχείρηση
- υⓂ Διαφοροποιήσεις των περιπτώσεων όπου δεν υπάρχουν δεσμοί συγγένειας.

### **ε) Η απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων**

Πραγματοποιήθηκε πλήρης απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων ώστε να διευκολυνθεί η λεπτομερής ανάλυση των δεδομένων.

### **ζ) Η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων**

Πραγματοποιήθηκε θεματική ανάλυση και ομαδοποίηση των δεδομένων με χρήση των τεχνικών της ανοικτής κωδικοποίησης και της συνεχούς σύγκρισης. Η παρουσίαση των ευρημάτων ακολουθεί τη μορφή των περιλήψεων ανά βασική κατηγορία όπως αυτές προέκυψαν από την αναλυτική διαδικασία.

## 2. Παρουσίαση των ευρημάτων της ποιοτικής ανάλυσης

### 2.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

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

Στοχεύοντας στην κατανόηση των διαδικασιών και των παραγόντων που σχετίζονται με τη μεταβίβαση-διαδοχή στο πρώτο μέρος των συνεντεύξεων διερευνήθηκε η εικόνα των επιχειρηματιών για τις επιχειρήσεις τους. Αναλυτικά, διερευνήθηκαν οι αντιλήψεις των επιχειρηματιών για την πορεία και εξέλιξη των επιχειρήσεων τους μέσα στο χρόνο, η αίσθηση τους σχετικά με την επιτυχία αυτής της πορείας, και τα δυνατά και αδύνατα σημεία των επιχειρήσεων που γίνονται αντιληπτά ως παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας αντιστοίχως.

Οι περισσότερες αναφορές που έγιναν από τους ερωτώμενους σε σχέση με την ιστορία των επιχειρήσεων τους, αναπαριστούν μια κυκλική πορεία εξέλιξης από την μικρή εμπορική επιχείρηση -που ίδρυσαν πριν από μερικές δεκαετίες οι επιχειρηματίες της προηγούμενης γενιάς- σε μια επιτυχημένη πορεία σταδιακής μεγέθυνσης και κερδοφορίας, που ανακόπτεται την τελευταία δεκαετία και ιδιαίτερα από τα πρώτα χρόνια της οικονομικής κρίσης, και θέτει την επιχείρηση σε μια τροχιά συνεχούς συρρίκνωσης και μααρασμού.

«Η επιχείρηση ιδρύθηκε το '70 από τον πατέρα μου, ξεκίνησε από εδώ, άρχισε να φτιάχνει σιγά-σιγά κορνίζες , αυτό (το κατάστημα) το είχε η γιαγιά μου και το είχε σαν ψιλικατζίδικο, είχε και κλωστές, τότε ράβανε πολύ ... και άρχισε ο πατέρας μου σιγά-σιγά να βάζει κορνίζες, και σιγά-σιγά εξελίχθηκε και είχε φτάσει μέχρι και 17 άτομα προσωπικό πριν μια δεκαπενταετία. Και σιγά-σιγά άρχισε να μειώνει, δηλαδή μειωνόταν η δουλειά και τώρα έχουμε φτάσει στο ένα άτομο προσωπικό .» 7.Δ.

Παρά την οικονομική συρρίκνωση, σε γενικές γραμμές οι επιχειρηματίες θεωρούν τις επιχειρήσεις τους ως επιτυχημένες αφού καταφέρνουν και επιβιώνουν στη παρούσα συγκυρία.

« Η επιτυχία είναι ότι παραμένει ακόμα. Δεν είναι η επιτυχία που μπορεί να εννοεί κάποιος...» 4.Μ.

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

« Η επιχείρηση με βοήθησε να μεγαλώσω το παιδί μου, να το σπουδάσω, να μην στερηθούμε τίποτα, να κάνουμε μια ζωή αξιοπρεπή , όχι υπερβολική, αξιοπρεπή, κατάφερα και αγόρασα το ακίνητο, ήμουν με ενοίκιο **ΤΑ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΑ ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ...** Θεωρώ ότι δεν πήγα και άσχημα.» 6.Μ

Στη πλειονότητα τους οι επιχειρηματίες του δείγματος και ειδικότερα οι εκπρόσωποι των οικογενειακών επιχειρήσεων, αναφέρουν ως δυνατά σημεία των επιχειρήσεων τους ορισμένα πλεονεκτήματα που συνδέονται με την πολυετή παρουσία και συνέχεια μιας επιχείρησης που έχει μεταβιβαστεί.

Βασικός παράγοντας επιτυχίας των μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων θεωρείται η πελατοκεντρική και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση. Η μακροχρόνια γνωριμία του επιχειρηματία και της οικογένειάς του με τους πελάτες του καταστήματος, που συνήθως σημαίνει προσωπικές ή ακόμα και φιλικές σχέσεις εμπιστοσύνης, συνδέεται με τη δυνατότητα ιδιαίτερης εξυπηρέτησης του κάθε πελάτη, και ως εκ τούτου συμβάλλει στη δημιουργία ενός πιστού αγοραστικού κοινού<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Αυτή η διαπίστωση, επιβάλλει ιδιαίτερες προσεγγίσεις στο ζήτημα της διαδοχής στις πολύ μικρές –οικογενειακές επιχειρήσεις, συγκριτικά π.χ. με τις μεγάλες ανώνυμες εταιρείες. Σε αυτές τις περιπτώσεις που αποτελούν και τη πλειοψηφία των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, η καλή εξυπηρέτηση των πελατών δεν βασίζεται σε κάποιους προτυποποιημένους κανόνες που μπορούν να διατυπωθούν με σαφήνεια και συνεπώς να αποτελέσουν εύκολα αντικείμενο εκμάθησης για την επόμενη γενιά επιχειρηματιών. Η μικρή εμπορική επιχείρηση και η εικόνα της στο καταναλωτικό κοινό είναι άμεσα συνυφασμένη με την προσωπικότητα του ιδιοκτήτη της.

« Είμαστε πάρα πολύ εξυπηρετικοί, είναι ευχαριστημένοι (οι πελάτες). Δηλαδή να σκεφτείτε την εταιρεία "...." , που είναι μεγάλη εταιρεία, την εξυπηρετώ πάνω από 35 χρόνια, και δεν με αλλάζουν, διότι ας πούμε τους είχα μάθει και με είχαν μάθει. Δηλαδή θα με έπαιρναν τηλέφωνο και θα μου έλεγαν στείλε μου αυτό

και θα τους το έστελνα, ή μετά θα κάνω εξυπηρέτηση, το μεσημέρι θέλετε, το βράδυ θέλετε, το πρωί θέλετε, ένα πακετάκι θέλετε γιατί ξεμείνατε... θα σας το φέρω μόνο και μόνο γιατί πρέπει να εξυπηρετήσω.» 1.Μ. - «Έχω καλές κριτικές από τους πελάτες μου. Εδώ λένε ότι έχουν προσωπική επαφή μαζί μου, εδώ είναι γειτονιά και δεν τους έχω κοροϊδέψει ποτέ, ζητάνε τη γνώμη μου, μου έχουν

εμπιστοσύνη. Αυτό το έχω αποκτήσει...Και να σου πω και κάτι; Αισθάνομαι καλά που φέρομαι έτσι, έχω και τη συνείδησή μου καθαρή και η δουλειά μου είναι μια χαρά.» 4.Δ.

Η συνέχεια των επιχειρήσεων που μεταβιβάζονται μέσα στο χρόνο, συνδέεται σύμφωνα με τους επιχειρηματίες και με τα εξής ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα:

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

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

Λιγότερες ήταν οι αναφορές ερωτώμενων σε άλλα πλεονεκτήματα. Τμήμα των επιχειρηματιών αναφέρει ως δυνατό σημείο της επιχείρησης τις προσιτές τιμές. Το είδος του προϊόντος, αναφέρεται επίσης από ακόμα λιγότερους επιχειρηματίες ως το συγκριτικό τους πλεονέκτημα <sup>8</sup>. Τέλος, στην περίπτωση μιας μεγαλύτερης επιχείρησης, η εξελιγμένη οργανωτική δομή της εταιρείας (logistics) αναφέρεται από τον διευθύνοντα σύμβουλο (Α.Ε.) ως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης που εκπροσωπεί.

<sup>8</sup> Ωστόσο, η προτίμηση των αγοραστών στο προϊόν φαίνεται ότι αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας των μεταβιβάσεων εκτός οικογένειας, καθώς και σε συγκεκριμένες κατηγορίες εμπορικής δραστηριότητας όπως τα τρόφιμα, ή σε κάποια εξειδικευμένα προϊόντα όπως τα έργα τέχνης.

## 2.2 ΤΑ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΑ ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σε ερώτηση προς τους επιχειρηματίες σχετικά με τα αδύνατα σημεία των επιχειρήσεων που διοικούν, αξίζει να σημειωθεί ότι οι μεταβιβάζοντες στη πλειοψηφία τους, δυσκολεύτηκαν περισσότερο συγκριτικά με τους διαδόχους να εντοπίσουν αρνητικά στοιχεία.

Ωστόσο, γενική πεποίθηση όλων των επιχειρηματιών είναι ότι το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα που επηρεάζει αρνητικά την εμπορική δραστηριότητα. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται από όλους τους ερωτώμενους η δραματική συρρίκνωση του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων ως άμεση απόρροια της οικονομικής κρίσης.

Η οικονομική στενότητα δημιουργεί για τους έμπορους-επιχειρηματίες πολλαπλάσια προβλήματα καθώς συνεπάγεται, μειωμένο κεφάλαιο κίνησης και συνεπώς έλλειψη αποθεμάτων, μη δυνατότητα πίστωσης σε πελάτες, ή αδυναμία ανανέωσης της εικόνας του καταστήματος, δηλαδή καταστάσεις που με τη σειρά τους επιδρούν αρνητικά στην αγοραστική ζήτηση.

Το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων, σύμφωνα με τμήμα των ερωτώμενων τις καθιστά περισσότερο ευάλωτες σε συνθήκες οικονομικής κρίσης, αφού συνδέεται και με προβλήματα υπο-χρηματοδότησης από τράπεζες. Σε αυτό το πλαίσιο ορισμένοι εκπρόσωποι πολύ μικρών επιχειρήσεων αναφέρονται στην αδυναμία να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό των μεγάλων εμπορικών αλυσίδων και των πολυεθνικών.

Ένα ενδιαφέρον εύρημα της ποιοτικής έρευνας είναι ότι κάποιες αδυναμίες αυτών των επιχειρήσεων οφείλονται- σύμφωνα με τις αντιλήψεις σημαντικού τμήματος των επιχειρηματιών (κυρίως διάδοχοι)- σε αυτό που θεωρείται και συγκριτικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων που μεταβιβάζονται, δηλαδή στην μακροχρόνια λειτουργία τους.

Συγκεκριμένα, αρκετοί διάδοχοι αναφέρουν προβλήματα που απορρέουν από την παλαιότητα των επιχειρήσεων, όπως ότι το βασικό προϊόν θεωρείται πλέον ξεπερασμένο, ότι το κατάστημα σε κάποιες περιπτώσεις παρουσιάζει εικόνα εγκατάλειψης, ή/και ο τεχνολογικός εξοπλισμός είναι παρωχημένος. Υπήρξαν επίσης και αναφορές από διαδόχους σε «ξεπερασμένες νοοτροπίες» που φέρουν οι εκπρόσωποι της παλιάς γενιάς ιδιοκτητών.

« Αδύνατα σημεία: ότι είναι οικογενειακή επιχείρηση... Υπάρχουν με την παλιά γενιά κάποιες συγκρούσεις στα πλαίσια της δουλειάς, λόγω άλλης νοοτροπίας... όχι να σκοτωθούμε.... Το άλλο θέμα είναι το θέμα της

χρηματοδότησης από τις τράπεζες που εντάξει όλοι το έχουν αυτό το πρόβλημα ... ακόμη δεν έχουμε κλειστές τις πόρτες χρηματοδότησης αλλά ούτε και ανοιχτές . Έχουμε και εμείς ζόρια γιατί η εισαγωγή σημαίνει προπληρώνω ΦΠΑ και τα πάντα , ποτέ δεν είχαμε από τους έξω πιστώσεις. Αλλά το βασικό πρόβλημα που έχει η εταιρεία είναι προϊόντικό . Το κύριο προϊόν έχει αρχίσει να απαξιώνεται , όχι μόνο λόγω της κρίσης αλλά και λόγω της τεχνολογίας, που είναι το άλμπουμ, που ήταν η ραχοκοκαλιά της εταιρείας ...» 2.Δ.

Η φθορά της εικόνας του καταστήματος θεωρείται σε κάποιες περιπτώσεις αναπόφευκτη και συνδέεται με τη δικαιολογημένη προσυνταξιοδοτική κούραση του ίδιου του επιχειρηματία:

«...τα τελευταία τέσσερα χρόνια υπάρχει μια κάμψη γιατί λειτουργώ προ-συνταξιοδοτικά, δηλαδή έχω περιορίσει της αγορές μου, κάποια είδη που είχα τώρα πια δεν τα βάζω είχα πάνω όροφο, τον έχω καταργήσει... κουράστηκα ψυχικά πλέον, οι δυνάμεις εδώ που τα λέμε πέφτουν κιόλας...» 6.Μ.

Τέλος, παρότι οι αναφορές υπήρξαν μεμονωμένες (αλλά κρίθηκαν σημαντικές), αξίζει να αναφερθεί και η εν δυνάμει αρνητική επίδραση που έχει το συναισθηματικό βάρος που επωμίζεται ο διάδοχος σε μια οικογενειακή επιχείρηση. Η αίσθηση της ευθύνης για τη συνέχεια μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να λειτουργήσει ανασταλτικά στην επιχειρηματική του στρατηγική, και ειδικά στη δυναμική ανάληψη καινοτόμων πρωτοβουλιών όπου αυτό είναι επιβεβλημένο.

«Όσο καλό είναι ότι κουβαλάς ένα όνομα, τόσο κακό είναι...με την έννοια ότι όταν κουβαλάς και ένα όνομα δεν μπορείς να κάνεις πολλά πράγματα, όχι ελεύθερα, είναι δύσκολο να πάρεις κάποιες αποφάσεις και μόνος σου...» 8.Δ.

### 2.3 ΑΙΤΙΕΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ

Η πλειονότητα των μεταβιβάσεων στις επιχειρήσεις του δείγματος πραγματοποιήθηκαν λόγω συνταξιοδότησης του μεταβιβάζοντος.

Ωστόσο, για αρκετούς ερωτώμενους επιχειρηματίες ήταν η οικονομική συγκυρία που επέσπευσε την απόφαση για συνταξιοδότηση, καθώς αναφέρουν ότι «αν δεν υπήρχε η οικονομική κρίση» δεν θα είχαν «βγει στη σύνταξη».



Διαπιστώθηκε ότι οι έμποροι-επιχειρηματίες, εμφανίζουν ισχυρό δεσμό και ταύτιση με την επιχείρηση και την καθημερινότητα της, με αποτέλεσμα υπό φυσιολογικές συνθήκες να επιλέγουν την χρονική αναβολή της συνταξιοδότησης τους παρά το ότι ενδέχεται να έχουν κατοχυρώσει συνταξιοδοτικό δικαίωμα<sup>9</sup>. Αυτή η διαπίστωση ενισχύεται και από το γεγονός ότι οι αναφορές από μεταβιβάζοντες στην προσωπική τους ανάγκη να διακόψουν την εργασία λόγω κόπωσης, υπήρξαν μειοψηφικές. Σε κάποιες περιπτώσεις επιχειρήσεων η μεταβίβαση σχετίζεται με συρρίκνωση των εμπορικών δραστηριοτήτων μιας οικογένειας<sup>10</sup>, ενώ υπήρξε και περίπτωση όπου η μεταβίβαση αποσκοπούσε στην απεμπλοκή της επιχείρησης από υπάρχουσες οικονομικές απαιτήσεις τρίτων π.χ. προμηθευτών.

Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι δεδομένης της οικονομικής συγκυρίας μεταβιβάζονται και επιχειρήσεις με πολύ μικρή κερδοφορία, συνήθως σε τέκνα, και παρότι δεν υπήρχε αυτή η προοπτική ως ενδεχόμενο στον οικογενειακό προγραμματισμό<sup>11</sup>. Η αδυναμία εύρεσης άλλης εργασίας από τα τέκνα των επιχειρηματιών λειτουργεί ενισχυτικά στην απόφαση μεταβίβασης της επιχείρησης στον γιό ή την κόρη του επιχειρηματία, ώστε να τους δοθεί η δυνατότητα ασφάλισης, και κάποιας μικρής συνήθως οικονομικής απολαβής.

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

*« -Ένας λόγος είναι η κρίση, βασικός λόγος γιατί αν δεν ήταν η κρίση, ούτε που θα σκεφτόμουν τη σύνταξη, γιατί αγαπώ τη δουλειά μου, μου αρέσει, πέρναγα καλά και δεν είμαι από τους ανθρώπους του καφενείου... ερχόμουν εδώ, έρχονται οι φίλοι τα λέμε, κουβεντιάζουμε, κάνουν τις αγορές τους, λόγω της κρίσης είμαι αναγκασμένος εκ των πραγμάτων να το κλείσω... Κουράζομαι, η ηλικία δεν επιτρέπει για πολλά, κάτι το ζάχαρο, το ένα το άλλο, όλα μαζί συγκεντρώνονται για αυτό και αποφάσισα να τα βροντήξω...» 6.Μ.*

<sup>9</sup> Αυτή η απροθυμία για συνταξιοδότηση ενδέχεται να οφείλεται και σε πρακτικούς λόγους που απορρέουν από τον κεντρικό ρόλο που όπως επισημάνθηκε διαδραματίζει το πρόσωπο του επιχειρηματία στη μικρή εμπορική επιχείρηση.

<sup>10</sup> Π.χ. περίπτωση που ο γιός διατηρούσε παράλληλα με τον πατέρα του άλλη εμπορική επιχείρηση με την ίδια δραστηριότητα της οποίας τη λειτουργία αναγκάστηκε να διακόψει. Σε αυτή την περίπτωση ο γιός θα επιστρέψει στην πατρική επιχείρηση που θα του μεταβιβαστεί ώστε να μην επωμίζεται η οικογένεια και τις ασφαλιστικές εισφορές του πατέρα, χωρίς ωστόσο ο δεύτερος να αποχωρήσει ουσιαστικά από την επιχείρηση (Περίπτωση: 5.Μ).

<sup>11</sup> Εδώ γίνεται αναφορά σε παραδείγματα όπου ο διάδοχος έχει ακολουθήσει τελείως διαφορετική επαγγελματική πορεία, σπουδές κτλ

«Τη σύνταξη την χάνω και πληρώνω και από πάνω. Θέλω να πάρω σύνταξη να πάρει το παιδί μου την επιχείρηση, να δουλέψει.... Δεν θα αποσυρθώ, κανείς δεν αποσύρεται, εντάξει γυροφέρνει μέσα στην επιχείρηση, αλλά δεν θα είμαι μες την επιχείρηση. Θα είμαι εδώ να βοηθήσω τα παιδιά, με τις γνώσεις μου, τι θα κάνουν, πως θα δουλέψουν, αλλά σαν επιχείρηση θα πρέπει να πάει στο γιό μου.» - «Όλα γίνονται λόγω

κρίσης γιατί ο γιός μου θέλει να την αφήσει την άλλη επιχείρηση και να ενσωματωθεί εδώ» 5.Μ

«Κουράστηκα και ήθελα να φύγω.» 3.Μ.

«μεταβιβάστηκε για ένα και μόνο λόγο, δεν μεταβιβάστηκε επειδή ήταν επικερδής, μεταβιβάστηκε γιατί υπήρχε η επιχείρηση, υπήρχαν κάποια εμπορεύματα, υπήρχε η μικρή υποδομή και από τη στιγμή που δεν υπάρχουν δουλειές, προκειμένου να ψάχνει να βρει μια δουλειά με 500-600€, καλύτερα να είναι εδώ. Μεταβιβάστηκε για να βγάλει αυτά τα 500€, τουλάχιστον αυτά... αλλά οι μικρές επιχειρήσεις έχουν πρόβλημα επιβίωσης, δηλαδή του χρόνου μπορεί να κλείσουν. Δηλαδή, αν βρει μια δουλειά ο γιός μου, πάρει το πτυχίο θα κλείσει...» 4.Μ. «Το δουλέψαμε μαζί (με την ιδιοκτήτρια) μέχρι το 2008 και αποφάσισε να ανοίξει ένα μαγαζί στη Κύθνο και αποφάσισε να μείνει εκεί μετά... άνοιξαν δυο μαγαζιά στην Κύθνο τελικά. Μετά δεν γινόταν... όλα αυτά τα μαγαζιά δεν κρατιόντουσαν μαζί.» 4.Δ.

«Θεωρώντας πως η επιχείρηση πηγαίνει καλά αποφάσισε να κάνει ένα βήμα παραπάνω, να σταματήσει το λιανικό, και να πάει ας πούμε στην χονδρική και στους μεγάλους πελάτες, οπότε θέλησε να φτιάξει στο Αιγάλεω μια βιοτεχνία παραγωγής συνεργαζόμενος με ανθρώπους που γνώρισε τηλεφωνικά και του έδωσαν 2,3 μεγάλες εταιρείες, ως πελάτες. Από εκεί αυτός είχε και άλλα προβλήματα που με αγγίζουν και εμένα.» 5.Δ.

## Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΔΙΑΔΟΧΟΥ

Η μεγάλη πλειονότητα των περιπτώσεων του δείγματος εμπλέκονται είτε ως μεταβιβάζοντες είτε ως διάδοχοι σε ενδοοικογενειακή μεταβίβαση.

Για το σύνολο των πολύ μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων του δείγματος, η αρχική επιλογή διαδόχου, σύμφωνα με τους μεταβιβάζοντες, βασίστηκε στη επιθυμία και τη διαθεσιμότητα του ίδιου του διαδόχου. Οι περισσότεροι μεταβιβάζοντες αναφέρουν ότι τα υπόλοιπα παιδιά τους, ακολούθησαν άλλες επαγγελματικές διεξόδους και δεν ενδιαφέρθηκαν να εργαστούν στην οικογενειακή επιχείρηση. **Διαπιστώνεται ότι σε πολύ μικρές συνήθως ατομικές επιχειρήσεις, την επιχείρηση αναλαμβάνει τελικά το παιδί που δεν σπούδασε ή αδυνατεί να βρει μια «καλή» δουλειά.**

«Κοιτάzte εγώ έχω τρεις κόρες και οι δύο δουλεύουν σε εταιρείες, είναι λογίστριες, η μικρή ήθελε να κάτσει, δική της απόφαση ήταν... απλά ήταν εδώ από όταν τελείωσε το λύκειο. Στην αρχή ήταν έτσι μερικούς μήνες μετά μπήκε μέσα στην εταιρεία και προχωρήσαμε έτσι.. αν και της λέω ότι η δεύτερη κόρη θα ήταν ιδανική για το μαγαζί γιατί έχει μπλα-μπλα ενώ η Αθηνά είναι ντροπαλή από αυτή την άποψη το

Τα περιορισμένα κέρδη μιας μικρής εμπορικής επιχείρησης επαρκούν για να εξασφαλίσουν συνήθως «ένα μισθό» στο παιδί εκείνο που δεν ενδιαφέρθηκε να ακολουθήσει έναν άλλο επαγγελματικό δρόμο. Ωστόσο, ταυτόχρονα αναφέρεται από τους μεταβιβάζοντες ότι η πώληση σε τρίτο άτομο είναι είτε ασύμφορη (τα κέρδη που αποφέρει η πώληση μιας τέτοιας επιχείρησης είναι ελάχιστα), είτε ανέφικτη, αφού δεν

υπάρχει ζήτηση από υποψήφιους αγοραστές. Ειδική αναφορά έγινε και στο φόρο υπεραξίας που είναι μεγαλύτερος στις μεταβιβάσεις σε μη συγγενικά πρόσωπα.

*«Πρώτα από όλα δεν πουλιέται κάτι, την εποχή αυτή δεν πουλάς τίποτα, το βασικότερο, και από την άλλη πλευρά τα παιδιά τι θα κάνανε; Ανεπάγγελτα τι θα κάνανε; Ένα παιδί που δουλεύει είκοσι χρόνια σε μια δουλειά από εκεί και πέρα τι θα κάνει; Το μόνο που μπορεί να κάνει είναι να δουλέψει πωλήτρια... Επομένως, υποχρεωτικά, αν και το ήθελε, αλλά και να μην το ήθελα πάλι εδώ θα ήταν. -Για το ίδιο το κατάστημα είναι ότι καλύτερο υπάρχει. Πιστεύω ότι αν όλοι -εργοστάσια, βιοτεχνίες, επαγγελματίες- κάνανε τα ίδιο πράγμα και έβαζαν τα παιδιά τους μες τη δουλειά, σήμερα δεν θα*

*ήμασταν στο χάλι που είμαστε... όλοι έμαθαν τα παιδιά τους να θέλουν να μπουν στο δημόσιο, να μην*

*ακολουθεί κανένας το επάγγελμα...» 3.Μ.*

*«Εστω ότι ένα τρίτο άτομο, ξένο, ήθελε να πάρει την επιχείρηση, η υπεραξία θα ήταν αντί με 5% που βγαίνουν τώρα τα 25.000, θα ήταν 100.000, είναι 20%...ποιος θα ήθελε να την πάρει, να δώσει 100, 200.000; Ποιος τρελός; Για αυτό δεν προχωράει στην Ελλάδα τίποτα..» 5.Μ.*

**Φαίνεται λοιπόν, ότι ο καθορισμός του διαδόχου στη μικρή οικογενειακή επιχείρηση δεν ακολουθεί τη λογική της επιλογής του ιδανικότερου, αλλά βασίζεται κυρίως στην αξιολόγηση και ιεράρχηση των εργασιακών αναγκών και των επαγγελματικών δυνατοτήτων (Με βάση τις σπουδές και τη πρότερη επαγγελματική σταδιοδρομία) των οικογενειακών μελών.**

Η διαδικασία καθορισμού του διαδόχου διαφοροποιείται αισθητά στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Σε εταιρείες με σχετικά μεγάλους κύκλους εργασιών και αριθμό απασχολούμενων, συνήθως ο διάδοχος δεν είναι ένας. Ο επιχειρηματίας μεταβιβάζει κάποιο ποσοστό από το εταιρικό του μερίδιο ή τις μετοχές (Α.Ε.) σε κάθε τέκνο<sup>12</sup> (εφόσον υπάρχουν παραπάνω από ένα). Μπορούμε να συμπεράνουμε ότι, σε περιπτώσεις εταιρειών που παρουσιάζουν δυναμική εξέλιξης και σχετικά μεγάλη κερδοφορία, το ενδιαφέρον των απογόνων είναι αυξημένο συγκριτικά με τη πολύ μικρή επιχείρηση. **Σε αυτές τις περιπτώσεις παρατηρείται επίσης ότι οι διάδοχοι συνήθως προετοιμάζονται ενεργητικά για τη διαδοχή,** ακολουθώντας ανάλογες σπουδές ή επιλέγοντας να αποκτήσουν και εργασιακή εμπειρία εκτός εταιρείας που θα τους φανεί χρήσιμη στη μετέπειτα σταδιοδρομία τους ως ηγέτες της οικογενειακής επιχείρησης.

**Στη μεταβίβαση εκτός οικογένειας** μια βασική διάσταση της διαδικασίας είναι η επαφή των μεταβιβαζόντων με τους υποψήφιους διάδοχους.

Στις περιπτώσεις που μελετήθηκαν (πρόκειται για ατομικές επιχειρήσεις) έγινε σαφές ότι, από τη πλευρά των επιχειρηματιών που επιθυμούν να μεταβιβάσουν την επιχείρηση, **οι διάδοχοι αναζητούνται κυρίως μέσω των κοινωνικών δικτύων**

<sup>12</sup> Κάποιοι από τους απογόνους μπορεί να διατηρούν ποσοστό χωρίς να έχουν ουσιαστική εμπλοκή στην επιχείρηση.

του μεταβιβάζοντος (φιλικό περιβάλλον, γειτονιά κ.τ.λ.), ή μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Η πληροφορία για την επικείμενη πώληση της επιχείρησης, διαρρέει «στόμα με στόμα» καθώς φαίνεται ότι υπάρχει η αντίληψη σε αρκετούς επιχειρηματίες ότι η δημόσια αναγγελία της πρόθεσης για πώληση θα πλήξει ως ένα βαθμό την εικόνα της επιχείρησης.

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

«εγώ κάνω προσπάθειες να βρω έναν άνθρωπο, εντάξει ένα μεροκάματο το έχει, όχι τεράστιο, αλλά ένα μεροκάματο που μπορεί να ζησει μια οικογένεια... έναν νέο σήμερα, ανεπάγγελτο, άνεργο, σαφώς τον συμφέρει... γιατί είναι μια δουλειά που ρολάρει .... Ζητάω έναν άνθρωπο, αυτό το μαγαζί να το παρακολουθεί, να καθίσει να το δει... προτιμώ να είναι γνωστός, γιατί να σας πω κάτι υπάρχουν και απατεώνες και δεν θέλω να μπλέξω σε περιπέτειες... εγώ είμαι διατεθειμένος να δώσω και μια πίστωση στον άνθρωπο... είχα μια επαφή με κάποιον, αλλά να σας πω κάτι; Παρόλο που μιλάνε για ανεργία, οι νέοι, θεωρώ ότι δεν είναι και διατεθειμένοι να δουλέψουν, είναι λιγάκι ωχαδελφιστές και τα ζώα μου αργά. Μου ήρθε άνθρωπος εδώ, αν έχεις το θεό σου, με το γιό του να συζητήσουμε... το ενδιαφέρον του γιου ήταν που θα βάλει το γραφείο του και εάν το καλοκαιρί κλείνω ένα μήνα...» 6.Μ

## 2.4 ΔΙΑΔΟΧΟΙ: Η ΛΗΨΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ ΓΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗ ΚΑΙ ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Τα βασικά κίνητρα για την απόφαση των διαδόχων να αναλάβουν την επιχείρηση παρουσιάζουν ενδιαφέρουσες διαφοροποιήσεις. Σε ένα γενικό πλαίσιο οι ερωτώμενοι χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες ως προς τη φύση των κινήτρων τους.

Στην πρώτη κατηγορία συμπεριλαμβάνονται διάδοχοι που αποδίδουν την επιλογή τους κυρίως σε βιοποριστικούς και πρακτικούς λόγους. Εδώ, η δυνατότητα εξασφάλισης ενός βασικού εισοδήματος αποτελεί το κυριότερο κίνητρο για τη διαδοχή.

Αναφέρονται ωστόσο, ειδικά από γυναίκες -διαδόχους, και άλλοι πρακτικοί λόγοι που λήφθηκαν υπόψη στην απόφαση για τη διαδοχή όπως: η εγγύτητα του καταστήματος στο σπίτι, η δυνατότητα παράλληλης ενασχόλησης με τα παιδιά, η δυνατότητα

απουσίας από την εργασία αν παραστεί ανάγκη (με την βοήθεια άλλων μελών της οικογένειας).

Γενικά, τα βιοποριστικά -πρακτικά κίνητρα αναφέρονται περισσότερο από:

- Διαδόχους σε πολύ μικρές ατομικές επιχειρήσεις
- Γυναίκες
- Διαδόχους εκτός οικογένειας.

Παράλληλα, μεγάλο τμήμα των ερωτώμενων αιτιολογούν την απόφασή τους στη βάση προσωπικών κινήτρων αυτοπραγμάτωσης και ευχαρίστησης. Βασικό κίνητρο για τους ερωτώμενους αυτής της κατηγορίας είναι το προσωπικό ενδιαφέρον για το ίδιο το αντικείμενο της δραστηριότητας, η αίσθηση ότι έχουν τη δυνατότητα μέσω αυτής της δραστηριότητας να εκφράσουν τις κλίσεις και τη δημιουργικότητά τους, η αίσθηση ότι μπορούν να έχουν προσωπική εξέλιξη, καθώς και η αντίληψη ότι μπορούν οι ίδιοι να προσφέρουν περισσότερα και να λειτουργήσουν προωθητικά για την ίδια την επιχείρηση.

Σε αυτή την κατηγορία, εμπίπτουν με μεγαλύτερη συχνότητα:

- Διάδοχοι με σπουδές σε συναφές αντικείμενο
- Διάδοχοι σε εμπορικές επιχειρήσεις με βιοτεχνική δραστηριότητα και εμπορικές επιχειρήσεις ειδικών προϊόντων όπως είδη τέχνης κτλ
- Διάδοχοι εντός οικογένειας
- Άνδρες
- Διάδοχοι μεγαλύτερων επιχειρήσεων.

«Το αποφάσισα μόνη μου, όσο μπορείς να το αποφασίσεις στα δεκαοκτώ σου...Ούτως ή αλλιώς εκείνη την εποχή ήταν σε πολύ καλή κατάσταση όλα τα μαγαζιά, όχι μόνο τα δικά μας, οπότε ήταν για μένα «η εύκολη λύση», ωραία, γιατί είναι καθαρή η δουλειά μας, δεν είναι κάτι αποκρουστικό και μου φαινόταν ωραίο. Αυτό που μέτρησε για μένα ήταν ότι θα είχα άμεσα δουλειά και λεφτά, γιατί όταν είσαι δεκαοκτώ χρονών τα λεφτά είναι κίνητρο, από πολύ μικρή, επειδή δούλευα τα καλοκαίρια, είχα δικά μου λεφτά...» 8.Δ.

«Δεν είχα εναλλακτικές, γιατί είμαι και τόσα χρόνια εδώ... μετά το σχολείο εγώ δεν σπούδασα κάτι, ήρθαν κατευθείαν εδώ.» 1.Δ.

«Καμία αμφιβολία δεν είχα όχι. Η απόφαση δεν είναι δικιά μου μόνο είναι όλων. Είναι κοινή απόφαση να αναλάβω ως διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας...Δοκίμασα και άλλη καριέρα, δούλευα στην (Γνωστή εταιρεία πληροφορικής) προ κρίσης και μετά αφού δεν είχα δει ανάπτυξη από εκεί για πολλούς λόγους, αποφάσισα να γυρίσω πίσω στη δικιά μας εταιρεία. Να εφαρμόσω την τεχνογνωσία που έμαθα εκεί στη δικιά μας.» 2.Δ.

«Ούτως ή αλλιώς ήμουν στη δουλειά 25 χρόνια, δεν υπήρχε και κάτι άλλο να κάνω, ήταν επιλογή μου» 3.Δ.

«Δεν πρόλαβα να το σκεφτώ. Ήταν μια δουλειά που μου άρεσε πάρα πολύ, είναι κοντά στο σπίτι μου, μου άρεσε πολύ σαν δουλειά και θέλω και να δουλεύω, δεν είμαι ο άνθρωπος που θα κάτσει σπίτι. Εγώ το δούλευα το μαγαζί...δεν άλλαξε τίποτα. Το μόνο που σκεφτόμουν είναι ότι ήταν η αρχή της κρίσης και δεν ήξερα τι να κάνω, μόνο αυτό. Περιθώρια δεν υπήρχαν πολλά γιατί η φίλη μου βιαζόταν. Όμως έγινε όλη η κατάσταση στο να το πάρω» 4.Δ.

«Επειδή όπου πήγαινα (για δουλειά) κατέρρευε και μου άφηνε φέσι, από τη στιγμή που και ο Γιάννης ήταν φίλος και άφηνε την επιχείρηση για να κάνει κάτι επιτυχημένο, για να κάνει αυτό το άλμα σημαίνει ότι αυτό που είχε ήταν επιτυχημένο, έτσι το έκρινα ότι τέλος πάντων θα μπορέσω να έχω κάτι σταθερό στη ζωή μου στους δύσκολους καιρούς, κοντά στο σπίτι μου, με ένα αξιοπρεπές ωράριο, χωρίς να έχω κανένα πάνω από το κεφάλι μου κτλ.» 4.Δ.

«Σίγουρα ότι θα κάνω κάτι δικό μου και θα είμαι πιο άνετη όσον αφορά, τα παιδιά, το ωράριο, δηλαδή αν μου τύχει κάτι θα μπορώ να το κλείσω και να τρέξω στο παιδί μου, ενώ αν δουλεύεις έξω είναι λίγο δύσκολο. Αυτός ήταν ο σημαντικότερος λόγος...ποτέ δεν ξέρεις τι μπορεί να γίνει, άρχιζε η κόρη μου σχολείο τότε και ήθελα να έχω κάποιες ώρες να τη βοηθώ, να τη διαβάζω τα απογεύματα...» 6.Δ.

«Μου άρεσε. Μου αρέσει αυτή η δουλειά...ο αδερφός μου έχει άλλη δουλειά, η οποία πάει και καλύτερα, αλλά δεν μου άρεσε και δεν πήγα...μου είχε πει άμα θέλω να πάω, αλλά δεν με ενέπνεε να πάω... Εδώ μεγάλωσα» 7.Δ.

«τελειώνοντας το σχολείο ήξερα ότι θα ακολουθήσω αυτό, υπήρχε ήδη αυτή η στρωμένη δουλειά και θα μπορούσα να την ακολουθήσω και να προσφέρω και εγώ σαν μέλος στην οικογένεια. Οικογενειακή επιχείρηση.. Ήταν μια επιτυχημένη πορεία στην επιχείρηση, ήξερα ότι μπορώ να προσφέρω και να την ανεβάσουμε ακόμα πιο ψηλά, γιατί σαφώς και με τις γνώσεις που

είχαμε εμείς, σαν πιο νέοι, σαν πιο φρέσκοι, θα μπορούσαμε να την απογειώσουμε, όπως και έγινε δηλαδή. » 9.Δ «Από τότε που γεννήθηκα προοριζόμουν για εδώ, δηλαδή από μικρή μου έλεγαν “η νέα φαρμακοποιός, η νέα φαρμακοποιός”...οπότε δεν είναι ότι εγώ σκέφτηκα να κάνω κάτι άλλο στη ζωή μου...αλλά μου αρέσει κιάλας... Μου αρέσει σαν επάγγελμα γιατί έχω επικοινωνία με τον κόσμο και δεν βαριέμαι, δεν είσαι σε ένα γραφείο και έχεις τη χαρτούρα, να κάνεις αυτό οχτώ ώρες.. Εδώ πέρα ναι μεν έχεις 100 πελάτες τους δικούς σου, αλλά κάθε μέρα θα ακούσεις κάτι διαφορετικό...» 11.Δ

**Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι, μεγάλο τμήμα των διαδόχων εντός οικογένειας, αντιλαμβάνεται την επιλογή για τη διαδοχή ως αυτονόητη και φυσική εξέλιξη.** Αυτή η αντίληψη ερμηνεύεται από την πρότερη πορεία και σταδιοδρομία αυτών των διαδόχων που είναι ταυτισμένη με την οικογενειακή επιχείρηση.

Αντίθετα, σχετικά με τους διαδόχους εκτός οικογένειας, ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαπίστωση ότι σε αρκετές περιπτώσεις, η απόφαση τους να αναλάβουν την επιχείρηση ήταν συμπτωματική, **«έμαθα ότι πωλείται αυτή η επιχείρηση..»**. Όλοι οι ερωτώμενοι διάδοχοι μικρών ατομικών επιχειρήσεων, μας είπαν ότι πριν πάρουν την απόφαση να αγοράσουν την επιχείρηση **δεν βρίσκονταν σε διαδικασία συστηματικής αναζήτησης κάποιας επιχειρηματικής ευκαιρίας.**

*«έμεινα έγκυος, έκανα το παιδί το πρώτο, σταμάτησα για τρία χρόνια τελείως, μετά ξαναέπιασα δουλειά, από το 2005 δούλευα σε ένα κατάστημα με ρούχα, όπου στις αρχές του '8 είχα κάνει και το δεύτερο παιδί ...και το είπε η κυρία στη μαμά μου ότι "θα πάρω σύνταξη, αν ενδιαφέρεστε" και έτσι σταμάτησα από εκεί και ξεκίνησα εδώ .» 6.Δ*

## **2.5 Η ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ- ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ**

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

*«έφτασα συμπλήρωσα τα ένσημα για να πάρω σύνταξη και φώναξα το λογιστή για να κάνουμε τα απαραίτητα και ξεκίνησε το πρόβλημα. Ενώ, είχα γενικά στο μυαλό μου, από όσους γνωρίζω που έχουν κάνει μεταβίβαση από*



**Η προετοιμασία του διαδόχου**, διαπιστώθηκε ότι αποτελεί μια διαδικασία που παρουσιάζει διαφοροποιήσεις ανάλογα με τη σχέση του μεταβιβάζοντος με το διάδοχο, το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης.

Για την μεταβίβαση εντός οικογένειας, εξάγεται ως γενικό συμπέρασμα ότι **η πρότερη διαδρομή και οι επιλογές σταδιοδρομίας των διαδόχων συγκλίνουν συνήθως σε μια πορεία έστω και άτυπης προετοιμασίας για τη διαδοχή.**

**Στη περίπτωση των πολύ μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων** η μάθηση της δουλειάς κατά τη προετοιμασία του διαδόχου, θεωρείται μια **φυσική διαδικασία** που ξεκινάει από την πρώιμη εμπλοκή του διαδόχου στην επιχείρηση (συνήθως στα σχολικά χρόνια) ως οικογενειακού βοηθού. Η εκπαίδευση έχει κυρίως βιωματικό – εμπειρικό χαρακτήρα. Για την πλειοψηφία των ερωτώμενων η πιο σημαντική διάσταση της προετοιμασίας του διαδόχου είναι η εμπειρία. **Ο διάδοχος θα πρέπει να «έχει μάθει ήδη τη δουλειά»**, να εργάζεται δηλαδή στην επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα πριν την διαδοχή.

« Εκπαιδεύτηκε από μόνη της μαζί με το πατέρα της, η εκπαίδευση αυτή ήταν. Παίρνοντας αυτά που είχε ο πατέρας της , από τη στιγμή που ήταν δίπλα μου τι άλλο θα έπαιρνε...το μόνο που δεν είχε περάσει ήταν οι αγορές, τις αγορές δεν τις έκανε ποτέ , στις αγορές ήμουν εγώ, τώρα πλέον μπαίνει και στην αγορά. Ναι, από τι στιγμή που ανέλαβε τις ευθύνες , θα τις αναλάβει όλες...ένας μεγάλος παράγοντας είναι να αγαπήσει αυτό που κάνει...να μάθει ότι από τη δουλειά προσφέρονται όλα και μόνο αυτό τίποτα άλλο » . 3.Μ.

« Πολλά χρόνια, από μικρός, από την παιδική του ηλικία, είχε επαφή.... Ως συνήθως σε όλες τις οικογενειακές επιχειρήσεις τα παιδιά μένουν κοντά στο πατέρα τους , και εδώ βοήθαγε εδώ να βιδώνει, παίζοντας.... δεν είχε αναλάβει κάποιες αρμοδιότητες πριν τη μεταβίβαση .» 4.Μ

Πράγματι, στις περιπτώσεις των οικογενειακών μεταβιβάσεων οι περισσότεροι διάδοχοι απασχολούνται στην επιχείρηση για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Η πλειονότητα αυτών των διαδόχων ξεκίνησαν να εμπλέκονται με την επιχείρηση από την εφηβική ή ακόμα και τη παιδική τους ηλικία. Πολλοί διάδοχοι αναφέρουν ότι κατά τη διάρκεια των σχολικών τους χρόνων άρχισαν να απασχολούνται ως βοηθοί στην οικογενειακή επιχείρηση, είτε αφιερώνοντας τις απογευματινές ώρες της ημέρας στο μαγαζί, είτε αποκλειστικά στις περιόδους των σχολικών διακοπών.

«Ασχολούμαι από δεκατεσσάρων χρονών, ερχόμουν εδώ τα απογεύματα και άρχισα να εξυπηρετώ κόσμο...δούλευα σαν πωλητής και τα κατάφερνα κιάλας παρότι ήμουν μικρός... μετά τελείωσα το στρατιωτικό και άρχισα να δουλεύω κανονικά στη βιοτεχνία τότε που φτιάχναμε τις κορνίζες και εξυπηρετούσα τους πελάτες χονδρικής... στην Ε.Π.Ε. με έβαλε γύρω στα 20 κάπου εκεί.... εγώ μιλούσα με τους πελάτες, απλώς τις αποφάσεις τις έπαιρνε ο πατέρας μου...» 7.Δ.

**Χαρακτηριστικό των πολύ μικρών επιχειρήσεων είναι επίσης, η μεγάλη σημασία που αποδίδεται στο κομμάτι της προετοιμασίας που αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών.** Η σταδιακή γνωριμία του διαδόχου με τους πελάτες της επιχείρησης και η απόκτηση σχέσεων εμπιστοσύνης θεωρείται το πλέον σημαντικό κομμάτι της προετοιμασίας για τη διάδοχη κατάσταση. Όπως έχει ήδη αναφερθεί στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, συναντάμε μια πελατοκεντρική προσέγγιση που βασίζεται στις προσωπικές σχέσεις, όπου ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει πρωτεύοντα ρόλο.

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

Στις μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις (Επιχειρήσεις με εργαζομένους), οι ερωτώμενοι επισημαίνουν κυρίως **τη σημασία της σταδιακής ανέλιξης του διαδόχου**, ώστε να αποκτήσει συνολική εικόνα για τη λειτουργία της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτής της σταδιακής ανάληψης των ευθυνών, σε ορισμένες περιπτώσεις διαπιστώθηκε ότι σε επιχειρήσεις με εταιρική σύνθεση, ο διάδοχος γίνεται αρχικά εταίρος με μικρότερο μερίδιο από τον γονέα του και σε δεύτερο χρόνο πραγματοποιείται η μεταβίβαση του συνολικού μεριδίου ή της επιχείρησης. **Στις μεταβιβάσεις εκτός οικογένειας**, οι διάδοχοι<sup>13</sup> προέρχονται κυρίως από τον κλάδο του εμπορίου όπου απασχολούνταν ως μισθωτοί, και αναλυτικότερα είτε υπήρξαν εργαζόμενοι στην ίδια είτε σε άλλη εμπορική επιχείρηση<sup>129</sup>.

«Ξεκίνησα σε ένα μαγαζί με παπούτσια ως πωλήτρια, σταμάτησα ένα διάστημα... μετά, όταν πήγε η κόρη μου νηπιαγωγείο, πήγα να ξαναδουλέψω στη φίλη μου που άνοιξε ένα μαγαζί με σπορ ρούχα και το κρατήσαμε εκείνη και εγώ. Κάποια στιγμή, αποφασίζει να κλείσει το απέναντι μαγαζί και ανοίγει αυτό... και συνεχίσαμε έτσι... το 2008 ήρθε στα χέρια μου». 4.Δ.

<sup>13</sup> Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι περιπτώσεις διαδόχων εκτός οικογένειας αποτελούν ένα μικρό τμήμα του δείγματος <sup>129</sup> Αξίζει να σημειωθεί ότι στη περίπτωση διαδόχου που η πρότερη πορεία του δεν υπήρξε καθόλου σχετική με τον κλάδο και το αντικείμενο της επιχείρησης, η μεταβίβαση δεν ολοκληρώθηκε επιτυχώς.

Σημαντικό εύρημα της ποιοτικής έρευνας είναι η διαπίστωση της προβληματικής που ανακύπτει συχνά στην προετοιμασία των διαδόχων εκτός οικογένειας. **Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι σε αρκετές περιπτώσεις ο μεταβιβάζων δεν θεωρεί υποχρέωση του να εκπαιδεύσει τον αγοραστή και να τον μυήσει «στα μυστικά της δουλειάς».**

Παρότι το δείγμα των διαδόχων εκτός οικογένειας δεν είναι μεγάλο, τα ποιοτικά δεδομένα που συγκεντρώθηκαν αξιολογούνται ως σημαντικά καθώς ενδέχεται να αποτελούν ενδείξεις μιας ευρύτερης τάσης. Πιο αναλυτικά, και στις δύο περιπτώσεις διαδόχων εκτός οικογένειας χωρίς πρότερη σχέση με την επιχείρηση, οι διάδοχοι αναφέρουν ότι δεν έλαβαν από τον μεταβιβάζοντα καμιά εκπαίδευση, καθώς και δεν συνυπήρξαν στην επιχείρηση για κάποιο διάστημα, ώστε να πραγματοποιηθεί ομαλά η διαδοχή. Σύμφωνα με τους διαδόχους, αυτό είχε σαν αποτέλεσμα μεγάλη πτώση του τζίρου τους πρώτους μήνες της λειτουργίας, είτε λόγω της απειρίας του διαδόχου, είτε εξαιτίας της έλλειψης εμπιστοσύνης των πελατών προς το νέο ιδιοκτήτη της επιχείρησης.

## 2.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΧΟΥ ΣΤΙΣ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΕΙΣ ΕΚΤΟΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να αξιολογήσουν, τη συνεργασία που είχαν είτε ως διάδοχοι είτε ως μεταβιβάζοντες, με τον προκάτοχο ή διάδοχο τους αντίστοιχα.

Έγινε φανερό ότι η φύση και τα προβλήματα που συνδέονται με αυτή τη συνεργασία παρουσιάζουν τεράστια διαφοροποίηση ανάμεσα στις οικογενειακές μεταβιβάσεις και στις μεταβιβάσεις εκτός οικογένειας.

**Συγκεκριμένα, στις μεταβιβάσεις εκτός οικογένειας,** και παρότι σε όλες τις περιπτώσεις υπήρχαν πρότερες προσωπικές σχέσεις μεταξύ των δύο μερών, είδαμε ήδη ότι η συνεργασία μετά την πώληση ενδέχεται να εκλείπει και εντελώς. Οι διάδοχοι, σε αυτό το πλαίσιο εξέφρασαν δυσαρέσκεια για τη ποιότητα της σχέσης με τους μεταβιβάζοντες και για την ανεπαρκή καθοδήγηση που έλαβαν.

*« δεν είναι εύκολο...δηλαδή χάνεις και πελάτες, όταν εγώ για παράδειγμα έκανα τρεις μήνες να μάθω, έχασα πολύ πελατεία ...γιατί δεν ήξερα καλά και τα προβλήματα που είχα τα τεχνικά... αλλά υπήρχε και αδυναμία στο ότι δεν με καθοδήγησε ο ίδιος ο Γιάννης καλά , θεωρούσε αυτονόητα κάποια πράγματα και δεν μου τα είπε, ή τα έψαχνα στο Google και στο YouTube.... σίγουρα χρειαζόμουν ας πούμε κάποια σεμινάρια, τα οποία δεν έγιναν , με τον τρόπο που θα έπρεπε να γίνουν..» 5.Δ.*

*« Μαζί δεν συνυπήρξαμε ποτέ, ήρθε μια φορά, δύο που τη χρειάστηκα για κάτι και αυτό ήταν...ούτε το αντικείμενο γνώριζα ... Σίγουρα, θα έπρεπε να υπήρχε χρόνος να ήμασταν εδώ μαζί, να με γνωρίσει στον πελάτη , να γνωρίσω και εγώ το πελάτη, να μου πει αυτός το κοτόπουλο το θέλει έτσι.. γιατί είναι περίεργα, ή το θέλει μεγάλο , ή το*

θέλει μικρό, δηλαδή να μου πει μερικά πράγματα, να με γνωρίσει ο κόσμος, να πει ξέρετε εγώ θα φύγω αλλά θα αφήσω την κοπέλα και έτσι σιγά-σιγά να περάσει ένα διάστημα μέχρι να φύγει .»

6. Δ

« Δεν με βοήθησε μετά τη μεταβίβαση, εδώ δεν βοηθούσε όταν ήταν δικό της, είναι άλλο στυλ...» 4.Δ.

**Σε γενικές γραμμές μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ο μεταβιβάζων αντιμετωπίζει πιο «ψυχρά» τη διαδικασία της μεταβίβασης, και εκφράζει μικρότερη αγωνία για την μελλοντική επιβίωση της. Η μεταβίβαση εκτός οικογένειας έχει περισσότερο τα χαρακτηριστικά μιας τυπικής αγοραπωλησίας.**

## **2.7 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΧΟΥ ΣΤΙΣ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΕΙΣ ΕΝΤΟΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ**

Στην παρούσα έρευνα επιβεβαιώνεται εμπειρικά η θεωρητική περιγραφή της οικογενειακής επιχείρησης, ως δομής με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, που η λειτουργία της διαμορφώνεται καθοριστικά από την αλληλοδιαπλοκή των οικογενειακών σχέσεων με τους επαγγελματικούς ρόλους.

Κατά τη διαδικασία της μεταβίβασης, που σηματοδοτεί το πέρασμα από τη μια γενιά στην επόμενη, οι ιδιαιτερότητες της οικογενειακής επιχείρησης γίνονται περισσότερο αισθητές, καθώς συμφωνά με τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας, **η μεταβίβαση μέσα στην οικογένεια φαίνεται ότι αποτελεί μια διαδικασία ιδιαίτερα φορτισμένη συναισθηματικά.** Οι συναισθηματικές διαστάσεις της εντός οικογένειας διαδοχής-μεταβίβασης, σχετίζονται με τα δυναμικά πλαίσια αλληλεπίδρασης μεταξύ των εμπλεκόμενων ατόμων και τους υφιστάμενους συναισθηματικούς δεσμούς, καθώς και με τα προσωπικά συναισθηματικά ζητήματα που καλείται να αντιμετωπίσει ο κάθε εμπλεκόμενος σε αυτή τη φάση του κύκλου της ζωής του.

Από τη μεριά του μεταβιβάζοντος –γονέα, παρατηρείται συνήθως ότι, η οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί βασικό στοιχείο της προσωπικής του ταυτότητας, και ως εκ τούτου, η προοπτική της συνέχειας της οικογενειακής επιχείρησης αποκτά μεγάλη ψυχολογική σημασία και συναισθηματική αξία για τον ίδιο.

«Αισθάνεσαι όμορφα, λες αυτό που έκανα συνεχίζεται... Είναι μια ανταμοιβή ηθική, και λες και το παιδί μου προχωράει, δεν το διέλυσε (η κρίση) προς το παρόν»3.Μ.

Ταυτόχρονα, ο μεταβιβάζων, όντας συνήθως στη φάση της συνταξιοδότησης βρίσκεται σε μια ειδική ψυχολογική συνθήκη που εμπεριέχει τη συναισθηματική δυσκολία να αποδεχτεί κανείς την απόσυρση από την ενεργό δράση.

*«Λύπη, λύπη μεγάλη. Άστο πονάει, μη το ψάχνεις. Είναι και τα υπαρξιακά και όλα έχουν μαζευτεί, όταν φεύγουν και οι μεγάλοι της οικογένειας, βλέπεις ότι οδεύεις προς τα εκεί, που ήταν αυτοί που έφυγαν, αλλά δεν θέλω να το συζητάω.» Β.Μ.*

Σε αυτές τις περιπτώσεις, η συναισθηματική εμπλοκή του μεταβιβάζοντος είναι έντονη και ενδέχεται να εμπεριέχει αντιφατικά συναισθήματα που δεν είναι πάντα εύκολα διαχειρίσιμα.

Ο διάδοχος, όντας μεγαλωμένος στο πλαίσιο της οικογένειας, έχει αντιληφθεί από νωρίς τη σημασία που έχει η επιχείρηση για τον γονέα, και έχει κατανοήσει την προσπάθεια που έχουν καταβάλει οι γονείς του για την επιβίωση της οικογενειακής επιχείρησης. Ο ίδιος έχει «δεθεί» συναισθηματικά με την επιχείρηση, και πολλές φορές διαπιστώνεται ότι έχει γαλουχηθεί με την ιδέα ότι θα αντικαταστήσει τον γονέα του.

Ο διάδοχος, σε αυτό το πλαίσιο αισθάνεται ότι μαζί με την επιχείρηση του μεταβιβάζεται και μια «βαριά» ευθύνη σε σχέση με τη συνέχεια της. Το άγχος του διαδόχου σε αυτή την περίπτωση είναι αυξημένο συγκριτικά με τον διάδοχο εκτός οικογένειας, καθώς ενδέχεται να είναι υπεύθυνος για μια αποτυχία που όμως δεν θα βαρύνει μόνο τον ίδιο. Ταυτόχρονα ο διάδοχος, ως ο συνεχιστής της οικογενειακής επιχείρησης, θα κριθεί για το κατά πόσο μπορεί να θεωρηθεί αντάξιος των γονέων σε προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες.

«Αναγκαστικά έχει αξία προσωπική η επιχείρηση αυτό είναι και λίγο εξαναγκαστικό, νομίζω στο περνάει όλο το σύστημα της μεταβίβασης, υποβόσκει, έρχεται μόνο του. Θα νιώσεις και λίγο τύψεις άμα το κλείσεις... έχεις μια ευθύνη, για αυτό σου λέω, όσο καλό είναι να έχεις μια επιχείρηση έτοιμη στην ουσία, είναι και λίγο δύσκολο γιατί κουβαλάς και όλη την ευθύνη της πορείας καλής ή κακής... **Όπως κάποιος κτίζει το σπίτι του και το κρατάει με νύχια και με δόντια, κάπως έτσι είναι και τα μαγαζιά.** Όταν είμαστε εδώ το περισσότερο χρόνο της ημέρας είναι λογικό να είναι το πρώτο σπίτι μας και το άλλο να είναι το δεύτερο... εντάξει είπαμε βέβαια είναι πιο δύσκολο συναισθηματικά να κλείσεις μια επιχείρηση παλιά, αλλά είναι και αυτό μια λύση, δηλαδή αν δεν σου πάει καλά το προσπαθείς και το κάνεις, κλαίς, ξε-κλαίς, είναι σαν να χωρίζεις δεν ξέρω αλλά το κάνεις.» 8.Δ

«Δεν ξέρω, **το αγαπάω αυτό το πράγμα**, εδώ μέσα έχω μεγαλώσει. Αλλά δεν θέλω να το σταματήσω να το κάνω, είναι σημαντικό για εμένα μου αρέσει και με χαροποιεί ώρες-ώρες. Με γεμίζει ναι, δηλαδή όταν γίνεται κάτι καλό μου αρέσει, δηλαδή όταν μου λέει ένας πελάτης “ωραίο είναι” νιώθω ωραία.» 7.Δ.

«Με φοβίζει αυτό να ξέρεις, γιατί ξέρεις τι γίνεται, όταν έχεις μια επιχείρηση που ήταν πάντα πάρα πολύ καλά, ο παππούς μου, ο προπάππος μου, και ακόμα μου λένε έξω για αυτούς και για τη μητέρα μου το ίδιο... **ξέρεις είναι το άγχος θα τα καταφέρω να μείνω στο ίδιο επίπεδο και να ανεβώ ή θα τα κάνω μαντάρα;** Εν τω μεταξύ οι μεγάλοι είναι πιο απαιτητικοί από εμάς. Εννοείται βέβαια ότι είναι πολύ ωραίο να παίρνεις μια έτοιμη επιχείρηση και μια τέτοια επιχείρηση, σου δίνει μια σιγουριά πατάς στα πόδια σου, αλλά λες “που πάω τώρα;”» 11.Δ.

«**Θα το θεωρούσα προσβολή μια επιχείρηση που ανέλαβα και ναι μεν την έχω πονέσει, αλλά είναι του πατέρα μου και είναι εκείνος που την έχει χτίσει, να μην συνεχιστεί.** Θα ήθελα να την προχωρήσω ισάξια με τον πατέρα μου και αν καταφέρουν και τα παιδιά μου, αν θελήσουν βέβαια, δεν ξέρω αν εγώ θα επιμείνω, θα ήθελα να εκτιμήσουν τη δουλειά του παππού τους και να υπάρχει αυτή η επιχείρηση για πάρα πολλά χρόνια, θα ήθελα να είναι κάποια στιγμή η επιχείρηση του προπάππου...150 και 200 χρόνια μετά και

να εξακολουθεί να έχει το ίδιο καλό όνομα. **Είναι πολύ εύκολο να τα τινάξεις όλα...νιώθω ευθύνη, θα**

**ήθελα πραγματικά να παραμείνει αυτό το πολύ καλό όνομα που έχει χτίσει ο πατέρας μου, που**

**συνεχίζουμε εμείς...» 9.Δ.**

Παράλληλα, για τον διάδοχο, ο οποίος στη πλειονότητα των περιπτώσεων έχει ακολουθήσει μια πρότερη επαγγελματική ή/και εκπαιδευτική διαδρομή άμεσα συνυφασμένη με την οικογενειακή επιχείρηση, μια ενδεχόμενη αποτυχία επιβαρύνεται περαιτέρω από την αίσθηση απουσίας εναλλακτικών επαγγελματικών προοπτικών.

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

**Μέσα σε αυτό το πλαίσιο γίνεται κατανοητό το γεγονός ότι οι περισσότεροι διάδοχοι, σημειώνουν τη δυσκολία που ενυπάρχει σε αυτή τη διττή σχέση (οικογενειακή- επαγγελματική) με τον προκάτοχο τους.** Πολύ περισσότερο μάλλον που, στην περίπτωση των οικογενειακών διαδόχων φαίνεται ότι λειτουργούν οι αντίρροπες διαδικασίες που ενυπάρχουν στις γονεϊκές σχέσεις, από τη μία είναι η τάση για ταύτιση με το γονεϊκό πρότυπο, και από την άλλη η τάση για ανεξαρτητοποίηση, διαφοροποίηση και αυτόφωτη δράση. Αυτές οι τάσεις εξισορροπούνται διαφορετικά σε κάθε περίπτωση με αποτέλεσμα οι διάδοχοι να διαφοροποιούνται ως προς το βαθμό συμμόρφωσης ή διαφοροποίησης από το επαγγελματικό πρότυπο του γονέα.

Ταυτόχρονα, διαπιστώθηκε ότι οι μεταβιβάζοντες διαφοροποιούνται ως προς τον βαθμό συνεργατισμού ή αυταρχισμού που επιδεικνύουν κατά την μαθητεία του διαδόχου τους, παρουσιάζουν μεγαλύτερη ή λιγότερη προθυμία να τους εκχωρήσουν τις εξουσίες και τις αρμοδιότητες τους, και διαφοροποιούνται ως προς τη στάση τους απέναντι στην ανάπτυξη πρωτοβουλίας και σε ενδεχόμενες αλλαγές που θα προκαλέσει ο διάδοχος.

Εντούτοις, η πλειονότητα των διαδόχων, κάνει λόγο για διαφωνίες και εντάσεις στη συνεργασία τους με τους γονείς-μεταβιβάζοντες. Ταυτόχρονα, οι περισσότεροι ερωτώμενοι θεωρούν ότι είναι δύσκολο, να απομονώσει κανείς τα προβλήματα που προκύπτουν σε μια οικογενειακή επιχείρηση από τις οικογενειακές σχέσεις, και πολλοί ερωτώμενοι σημειώνουν ότι, ειδικά όταν υπάρχουν οικονομικά προβλήματα στην επιχείρηση, οι εντάσεις μέσα στην επιχείρηση αλλά και στην οικογένεια είναι σχεδόν βέβαιες.

**Ωστόσο, η φύση και η διαχείριση των εντάσεων και των διαφωνιών διαφέρει στις οικογενειακές επιχειρήσεις γεγονός που καθορίζει το κατά πόσο αυτές οι προστριβές θα λειτουργήσουν παραλυτικά ή και καταστροφικά για τις σχέσεις και κατ'επέκταση για την οικογενειακή επιχείρηση.**

Η ανάλυση των συνεντεύξεων μας οδήγησε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο διαστάσεις της διαφωνίας- σύγκρουσης ανάμεσα σε διαδόχους και μεταβιβάζοντες. Η μια διάσταση είναι η **πρακτική**, δηλαδή οι διαφορετικές απόψεις που φέρουν οι εμπλεκόμενοι για τα ζητήματα διαχείρισης και λειτουργίας της ίδιας της επιχείρησης. **Η δεύτερη διάσταση των προστριβών αφορά στο συναισθηματικό υπόβαθρο** της σχέσης και ενδέχεται να υπάρχει -χωρίς να είναι πάντα έκδηλη- κάποια προβληματική.

Με βάση την ανάλυση των ποιοτικών συνεντεύξεων, συμπεραίνεται ότι σε αδρές γραμμές η φύση της σχέσης ανάμεσα στον προκάτοχο και τον διάδοχο ενδέχεται να είναι:

α. Συγκρουσιακή ή απορριπτική σχέση, β. Σχέση συμμόρφωσης, γ. Συμφιλιωτική /συνεργατική σχέση<sup>14</sup>.

**Μεγάλο τμήμα των ερωτώμενων (και ειδικά μεταβιβάζοντες) περιγράφει τη σχέση του με τον διάδοχο ή τον μεταβιβάζοντα με όρους συνεργατικότητας.** Παρότι αναφέρεται η ύπαρξη προστριβών και διαφωνιών ανάμεσα στην παλιά και τη νέα γενιά, αυτές δεν θεωρούνται ανυπέρβλητες ή ιδιαίτερα προβληματικές, αφού επιλύονται σύμφωνα με τους ερωτώμενους χωρίς έντονες συγκρούσεις.

«Ασφαλώς και υπήρχαν διαφωνίες. Από την άποψη ότι, από τη μία έρχεται ένας νέος άνθρωπος και από την άλλη είναι ένας άλλος πιο μεγάλος με μεγαλύτερες εμπειρίες και το θέμα είναι ότι έπρεπε να βρεθεί ένα κοινό σημείο για να υπάρχει αποτέλεσμα, το αποτέλεσμα μετράει εκ των πραγμάτων. Πρέπει να υπάρχει ένα σημείο να επικοινωνήσεις, αν δεν υπάρχει αλίμονο.... σαν νεαρός άνθρωπος είχε διαφορετική άποψη. Υπήρχαν τέτοιες διαφωνίες στο τέλος καταλήγαμε κάπου για να μπορέσουμε να συνεννοηθούμε  
....το αποτέλεσμα μετράει...» 2.Μ.

**Η καλή σχέση συνεργασίας βρέθηκε ότι συνδέεται και με θετικές αντιλήψεις και συναισθήματα του κάθε εμπλεκόμενου σε σχέση με τον άλλον, και προϋποθέτει την αναγνώριση της συμβολής του άλλου.**

«Αν έλειπε η παρουσία του ας πούμε θα με κλόνιζε σε ένα βαθμό, από θέμα συνήθειας, σαν ασφάλεια, σαν παρουσία. Δηλαδή, μια κουβέντα του θα ήταν για μένα κάτι.» 3.Δ.

<sup>14</sup> Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτή η κατηγοριοποίηση είναι σχηματική, καθώς μια πραγματική σχέση μπορεί να έχει στοιχεία τόσο σύγκρουσης όσο και συνεργατικότητας ή συμμόρφωσης. Ωστόσο κάθε σχέση ενδέχεται να τείνει περισσότερο ή λιγότερο σε κάποια από τις αναφερθείσες κατηγορίες.



«Κοίταξε να δεις, (τα παιδιά μου) έχουν περισσότερες γνώσεις σε όλη αυτή τη γραφειοκρατία που έχει η επιχείρηση που είναι τεράστια, που εγώ δεν έχω τρόπο για να είμαι ειλικρινής την απέφευγα, δεν την ήθελα. Δηλαδή, είχα ασχοληθεί περισσότερο με το εμπορικό κομμάτι. Ενώ τώρα, ασχολούνται περισσότερο αυτοί γενικά, έχουν γνώσεις και μπορούν να φτιάξουν κάποια πράγματα παρότι δεν είναι ούτε λογιστές, ούτε δικηγόροι, από μόνοι τους. Συμβάλλουν οι γνώσεις (τους) μαζί με την εμπειρία (μου)...Με καλύπτουν απόλυτα σε όλα τα μέτωπα.» 2.Μ.

Μικρότερο τμήμα των ερωτώμενων -διαδόχων υποστηρίζει ότι η συνεργασία με τον προκάτοχο -γονέα μέσα στην επιχείρηση είναι ιδιαίτερα επίπονη, και οι συγκρούσεις πάνω στα θέματα της δουλειάς είναι έντονες και ψυχοφθόρες. Στις περιπτώσεις αυτές, όπου οι σχέσεις εμπεριέχουν έντονα συγκρουσιακά στοιχεία, οι διάδοχοι κάνουν λόγο κυρίως για την απροθυμία των γονέων να εκχωρήσουν τον έλεγχο των καταστάσεων.

«...ώρες ώρες αγρίευα.... Εντάξει, ο πατέρας μου είναι μεγάλος, δεν δέχεται εύκολα πράγματα και έπρεπε να μαλώσουμε για να αλλάξει κάτι... πάντα μαλώναμε... ο πατέρας μου δεν μπορεί να δεχθεί ότι μεγάλωσα και πρέπει να κάνει λίγο πίσω...» 7.Δ.

«είναι πολύ δύσκολο, εγώ μπήκα σε μια ηλικία που ήμουν μικρή, είχα και ένα χαρακτήρα παρόμοιο με το δικό του, υπήρχαν πολύ έντονες συγκρούσεις και επίπονες, μάλιστα πολλές φορές είναι και εις βάρος της δουλειάς όταν δεν υπάρχει μια σύγκλιση... Συγκρούσεις στα πάντα. Αυτός αισθανόταν ότι εγώ τον έβγαζα έξω, εγώ αισθανόμουν ότι ανακατευόταν μέσα στα πόδια μου συνέχεια ...Απλά τώρα επειδή έχουν πέσει οι δυνάμεις του για αυτό δεν συγκρουόμαστε τόσο, όχι για κανένα άλλο λόγο δηλαδή. .Σίγουρα το πρώτο είναι ότι κάθε γονιός αισθάνεται ότι το παιδί μπαίνει για να τον παραμερίσει και από εκεί ξεκινάει η κόντρα.» 3.Δ

Μια ενδιαφέρουσα διαπίστωση είναι ότι οι διάδοχοι βιώνουν τη σχέση περισσότερο με όρους σύγκρουσης συγκριτικά με τους μεταβιβάζοντες. Ωστόσο, εκτός των

περιπτώσεων των απόλυτα συγκρουσιακών σχέσεων, συγκρούσεις μπορούν να ανακύπτουν και σε σχέσεις που δεν είναι κατά βάση απορριπτικές.

Μέσω της ποιοτικής ανάλυσης εντοπίστηκαν κάποιοι παράγοντες που οδηγούν σε συναισθηματικές συγκρούσεις. Ένα ζήτημα που αναφέρθηκε και που συνδέεται με ενδεχόμενες εντάσεις είναι η αυστηρότητα που επιδεικνύουν οι γονείς – μεταβιβάζοντας στην αξιολόγηση των διαδόχων τους και στα ενδεχόμενα λάθη που μπορεί να προκύψουν, συμπεριφορά που δημιουργεί συναισθήματα ματαίωσης στον διάδοχο.

«...όταν καμιά φορά σε κατηγορεί ότι δεν έκανες σωστά τη δουλειά σου, αυτό δηλαδή που λέμε στους υπαλλήλους μας, αν το κάνει ο πατέρας προς τα εμένα, που γίνεται πιο συχνά, εκεί υπάρχει η δυσφορία ότι δεν εκτιμά την προσπάθεια που καταβάλω. Από την άλλη ο ίδιος νιώθει ότι θα μπορούσαμε να αποφύγουμε κάποια περίεργη κατάσταση...» 9.Δ.

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

Σε τμήμα των διαδόχων διαπιστώθηκε ότι η επίλυση των διαφωνιών επέρχεται συνήθως με συμμόρφωση του διαδόχου (Σχέση συμμόρφωσης). Αυτές είναι οι περιπτώσεις, όπου η αξία της εμπειρίας που φέρει ο μεταβιβάζων αξιολογείται συνήθως και από τον διάδοχο ως υπέρτατη σε σημασία.

«...Κάποιες φορές διαφωνούμε ως προς τα προϊόντα, εγώ π.χ. ήθελα να θάλω και “μπιχλιμπιδάκια”, εκείνος όμως ήξερε ότι το μαγαζί δεν ήταν έτσι και ότι δεν είμαστε σε κεντρικό σημείο και δεν μας έχει μάθει έτσι ο κόσμος, έτσι μου έλεγε όχι και ήταν σωστό τελικά. Λόγο εμπειρίας μου το έλεγε..» 1.Δ.

Ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι η «σχέση συμμόρφωσης» μπορεί να μην οδηγεί σε καταστροφικές συγκρούσεις, αλλά συνήθως συνδέεται με **έλλειψη πρωτοβουλίας και αποφασιστικότητας** από τη μεριά του διαδόχου καθώς και από φόβο ανάληψης της ευθύνης της επιχείρησης.

*« Όχι εντάξει καλά τα πάμε τις περισσότερες φορές, μόνο που δεν παίρνει πρωτοβουλία, έπρεπε να πάρει και ας μαλώσουμε και ας είναι και λάθος , θα πούμε δυο κουβέντες θα διορθωθεί την επόμενη φορά θα το κάνει πιο σωστά .»1.Μ.*

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

**Η απόλυτη πλειοψηφία των ερωτώμενων επισημαίνει την αναγκαιότητα να μην μεταφέρει κανείς τα προβλήματα της επιχείρησης στο σπίτι και το αντίστροφο, ώστε να διατηρηθούν υγιείς και λειτουργικές οι σχέσεις.**

*«...τα θετικά δεν μεταφέρονται ποτέ δυστυχώς, ενώ τα αρνητικά μεταφέρονται και στο τραπέζι. Στη δική μου περίπτωση, στη δική μου οικογένεια το ξεκόψα αυτό. Η δουλειά μένει δουλειά και το σπίτι μένει σπίτι. Γιατί ο φόρτος είναι τόσος που δεν θέλεις να τον κουβαλάς στο σπίτι σου, οπότε το είχα ξεκόψει και όταν ακόμη ζούσα με τους γονείς μου, πολύ περισσότερο τώρα που έχω δικό μου σπίτι. Το έχω πάρει από το πεθερό μου αυτό, είπε σοφή κουβέντα, "όταν κλειδώνεις το μαγαζί, τα προβλήματα μένουν μέσα» 8.Δ*

*«Η επιχείρηση την κάνει πιο δεμένη (την οικογένεια,) όταν δουλεύουν όλοι μαζί. Είναι θετικός παράγοντας. Αν έχεις*

να κάνεις κάτι το κάνεις στη δουλειά σου, όταν πας στο σπίτι σου ασχολείσαι με άλλα πράγματα, αν κουβαλάς το

προβλήματά σου εκεί, έχεις τελειώσει. Το κάνουν πολλοί αυτό γιατί δεν έχουν άλλη διέξοδο, όταν έχεις οικονομικά προβλήματα, υπάρχει πρόβλημα και στο σπίτι και παντού.» 3.Μ.

«Δεν έχει επηρεαστεί πολύ (η οικογενειακή μας ζωή), λίγο, έτσι μπορεί καμιά φορά να μεταφέρουμε κάποια προβληματάκια στο σπίτι, αλλά τις περισσότερες φορές το ξεπερνάμε...εγώ γενικά δεν μετέφερα θέματα του μαγαζιού στο σπίτι. Όταν πάνε να μου μιλήσουμε στο σπίτι για το μαγαζί το σταματάω. Το μόνο που θα πω είναι "Αθηνά να μου θυμίσεις αυτές τις δουλειές εκεί και εκεί, κάτι που δεν σημείωσα". Μόνο από αυτή την άποψη θα αναφερθώ στο μαγαζί.» 1.Μ.

«Μαλώνουμε συχνά. Μαλώνουμε... εγώ μένω μόνος μου, όσο μέναμε μαζί...δεν ξέρω...δεν ήμασταν και σαν οικογένεια καλά...άμα υπήρχε ένα θέμα στη δουλειά, ερχόταν και στο σπίτι...» 7.Δ.

«Τα παιδιά μου, ένας λόγος που δεν ήθελα να μπουν στη δουλειά ήταν για να αποφύγουν αυτά τα οικογενειακά. Είναι επίπονη αυτή η συνεργασία, χαλάει τις σχέσεις...εγώ είμαι μοναχοπαιδί, είναι δεδομένο ότι τον αγαπάω και με αγαπάει είναι ίσως το σημαντικότερο άτομο μετά τα παιδιά μου... Αν ξαναγύρναγα πίσω δεν θα ήθελα να είχα μπει γιατί μου χάλασε πολλές σχέσεις...Αυτό μεταφερόταν και στο σπίτι...αυτό το παίρνεις παντού. Εμείς έχουμε και το

κακό ότι είμαστε όλοι εδώ. Γενικά θεωρώ ότι με τη συνέχεια της οικογενειακής επιχείρησης πρέπει να έχεις πολλή

ωριμότητα και πόσο μάλλον με μένα που δεν είχα αδέρφια, αν είχα εκεί θα γινόταν ο πανικός. Πολύ δύσκολο...είναι σπάνιο να ακούσεις τώρα γονείς να σου λένε ότι έχουν μια οικογενειακή επιχείρηση και δεν έχουν συγκρούσεις, θεωρώ δηλαδή ότι είναι ψέμα. Και πόσο μάλλον όταν θγουν και οικονομικά ζητήματα εκεί αρχίζουν τα πανηγύρια τα μεγάλα.» 3.Δ

«Μαλώνουμε συχνά. Μαλώνουμε... εγώ μένω μόνος μου, όσο μέναμε μαζί...δεν ξέρω...δεν ήμασταν και σαν οικογένεια καλά...άμα υπήρχε ένα θέμα στη δουλειά, ερχόταν και στο σπίτι, δηλαδή παλαιότερα που έμενα και με τον πατέρα μου, υπήρχε και στο σπίτι αυτό το πράγμα...το άγχος όλο αυτό, δηλαδή άμα κάνουμε όλοι την ίδια δουλειά και δεν πάει καλά, όλοι μαζί δεν πάμε καλά, δεν είναι ότι ο ένας πάει λίγο καλύτερα και έχει ελπίδα, έχει λίγο να δει κάτι, δηλαδή αυτό το πράγμα μεταφέρεται και στο σπίτι.» 7.Δ.

«μεγαλώνοντας, τώρα εννοώ τα τελευταία χρόνια έχουμε λίγο μεγαλύτερες εντάσεις γιατί μπαίνουν στη ζωή μας και η καθημερινότητα, που είναι η ιδιωτική καθημερινότητα, οπότε μεταφέρουμε και στο μαγαζί μας και εφόσον είμαστε

οικογένεια τα συζητάμε, συζητάμε και τα οικογενειακά μας, δεν είναι μια καθαρά επαγγελματική συνεργασία που

έχουμε, οπότε σαφώς όταν ερχόμαστε σε κάποια επαγγελματική ρήξη λεκτική, σίγουρα δεν έχουμε καταφέρει ακόμα να απομονώσουμε τελείως το οικογενειακό με το επαγγελματικό. Αλλά γενικά θεωρώ επειδή είναι πολύ σπάνιες αυτές οι συγκρούσεις που υπάρχουν έχουμε ένα πάρα πολύ καλό οικογενειακό δέσιμο.» 9.Δ.

«Μένουμε δίπλα-δίπλα. Οπότε όταν γυρίζω σπίτι, καταλαβαίνεις, δεν θέλω να τους βλέπω... τους έχω χορτάσει όλη μέρα.» 11.Δ.

## 2.8 Η ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΩΝ

Βασική διάσταση της σχέσης μεταξύ των δύο μερών, είναι η μεταβίβαση των γνώσεων και των αξιών του προκατόχου στον διάδοχο του.

**Οι περισσότεροι διάδοχοι, αναγνωρίζουν τη σημασία του μεταβιβάζοντα ως τον «μέντορα» που τους καθοδήγησε και αναφέρουν ότι έχουν μάθει «πολλά πράγματα» από τον προκάτοχο τους.**

Αναλυτικότερα, αρκετοί διάδοχοι οικογενειακών επιχειρήσεων αναφέρουν ότι οι γονείς τους, τους μετέδωσαν πολύτιμες γνώσεις και εμπειρίες που συνήθως αφορούν στη διαχείριση των εμπορικών συναλλαγών και των συμφωνιών με προμηθευτές, και τις επαφές με τους πελάτες. **Η «γνώση της αγοράς» αναδεικνύεται ως το βασικό γνωστικό φορτίο που μεταβιβάζεται σταδιακά από τον γονέα στο διάδοχο.**

«Έχω δει ότι για να κρατήσεις μια επιχείρηση χρόνια, πρέπει να μην κοροϊδεύεις τους πελάτες, πρέπει να κρατάς μια σωστή πολιτική, δεν μπορείς να κάνεις αρπακτές, να είσαι με τους πελάτες σου τίμιος. Αυτό είναι το βασικό δεν μπορείς να κοροϊδεύεις τον κόσμο.» 10.Δ

**Οι περισσότεροι διάδοχοι εστιάζουν κυρίως στην αξία της μεταβίβασης των ηθικών και επαγγελματικών αξιών του προκατόχου τους.** Ο μεταβιβάζων πολλές φορές αποτελεί ηθικό πρότυπο για τον διάδοχο του που συνήθως εξαίρει το επαγγελματικό ήθος και την τιμιότητα του γονέα του.

«Του οφείλω πάρα πολλά, εγώ από τον μπαμπά μου έμαθα. Πρώτον, μου έδωσε να έχω ήθος στη δουλειά, ήταν πολύ σημαντικό για μένα. Ο πατέρας μου ήταν άτομο που πάντα μέσα στην αγορά είχε σεβασμό ο λόγος του, ότι και να έλεγε ήταν αυτό, πολύ εργατικός, έξυπνος, είχε στόχους πάντα δεν ήταν ότι τύχει, είχε πλάνα μακροπρόθεσμα. Δηλαδή, εντάξει του χρωστάω σχεδόν τα πάντα. Από αυτόν έμαθα τα πάντα, ανεξάρτητα από τις συγκρούσεις, οι συγκρούσεις ήταν συγκρούσεις. Πάντα υπάρχουν συγκρούσεις μες τη δουλειά μεταξύ πατέρα και παιδί.» 3.Δ.

«Ο πατέρας μου υπήρξε και είναι πάρα πολύ ηθικός, αυτό το έχω σίγουρα αφομοιώσει και εγώ και τα αδέρφια μου...αυτή η ειλικρίνεια στην εποχή μας από κάποιους εκτιμάται, από κάποιους παρεξηγείται...απλά αν ήθελα να είμαι ακόμη πιο επιτυχημένη θα έπρεπε να το μετριάσω...» 9.Δ

Λιγότερες αναφορές υπήρξαν από διαδόχους για τη αξία της εμπειρίας των γονέων σε τεχνικά, προϊόντικά και διοικητικά ζητήματα.

*«Το να μάθω εργαστηριακά πράγματα να φτιάχνω μου τα έχουν μάθει οι γονείς μου, από το Πανεπιστήμιο δεν τα μαθαίνεις, την πρακτική εδώ με τους γονείς μου την έμαθα....» 11.Δ.*

Η μικρότερη συχνότητα των σχετικών αναφορών δεν είναι τυχαία, καθώς όπως θα αναλυθεί και στη συνέχεια, **η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, των προϊόντων αλλά και των επιστημονικών προσεγγίσεων σε σχέση με τη διοίκηση των επιχειρήσεων, συγκροτούν ένα πλαίσιο όπου οι γνώσεις των «παλιών», θεωρούνται πολλές φορές ξεπερασμένες** (κυρίως από διαδόχους).

Γενικά, από την ανάλυση των συνεντεύξεων προκύπτει ότι οι μεταβιβάζοντες ως φορείς της πείρας, αλλά και οι διάδοχοι ως φορείς των νέων ιδεών και των τεχνολογικών γνώσεων αποκτούν διαφορετικά αξία και ρόλο σε διαφορετικά επιχειρηματικά- οικογενειακά περιβάλλοντα. Αυτές οι διαφοροποιήσεις συνδέονται κυρίως με το προφίλ και τις αξίες της ίδιας της επιχείρησης (έμφαση στην καινοτομία ή στη σταθερότητα), αλλά και με τη φύση της συνεργασίας και της επικοινωνίας ανάμεσα στους εμπλεκόμενους.

**Η εκπαίδευση του διαδόχου ως διαδικασία μεταβίβασης γνώσεων, διαφοροποιείται ανάλογα με το εάν ενθαρρύνει την δημιουργικότητα του νέου επιχειρηματία, την ανάληψη πρωτοβουλίας και την πρόκληση αλλαγών.**

Ειδικά, σε δυναμικά και εξελισσόμενα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, όπου οι διάδοχοι συνήθως έχουν ακολουθήσει και σπουδές πάνω σε σχετικά αντικείμενα, η συμβολή των διαδόχων στην περαιτέρω ανάπτυξη αξιολογείται ως αναγκαιότητα καθώς είναι αυτοί, οι νέοι με τις γνώσεις και τις καινούργιες ιδέες, που μπορούν να προκαλέσουν καινοτομίες. Σε τέτοιες περιπτώσεις η αξία της πείρας των μεγαλύτερων και η μεταβίβαση γνώσεων δεν θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική από τη μεριά των διαδόχων.

*«Καμία παλιά γενιά δεν μπορεί να μεταβιβάσει πλέον γνώσεις στην καινούργια λόγω των συνθηκών και των αλλαγών. Ήταν άνθρωποι που μάθανε ότι ανοίγει το συρτάρι της τράπεζας με τις καρτέλες και τώρα κάνεις τις αλλαγές από το γραφείο. Οπότε είναι δύσκολο και εκείνοι να το καταλάβουνε και εμείς να τους καταλάβουμε. Δεν μπορώ να καταλάβω αυτή τη διαδικασία με τις καρτέλες, δεν την έχω ζήσει, εκείνος μπορεί να καταλάβει πιο εύκολα ότι έχουν απλοποιηθεί τα πράγματα αλλά όχι στο βαθμό που πρέπει. Ούτε πρόκειται.» 2.Δ*

Το διαφορετικό γνωστικό υπόβαθρο προκατόχων και διαδόχων, και η συνεχής διαπάλη ανάμεσα στην παράδοση και την αλλαγή-καινοτομία φαίνεται ότι αποτελεί και βασική αιτία διαφωνιών, ακόμα και συγκρούσεων που ανακύπτουν κατά το διάστημα προετοιμασίας του διαδόχου.

Συχνότερα αναφέρονται από τους ερωτώμενους ως σημεία προστριβών, οι διαφωνίες σχετικά με την ανάγκη αλλαγών στην επιχείρηση και την υλοποίηση ιδεών που προτείνονται από τους διαδόχους. Οι νέοι συνήθως προκρίνουν ως σημαντική την ανάγκη ανανέωσης του καταστήματος, των εμπορευμάτων ή/και την υιοθέτηση νέων υπηρεσιών. Ένα συχνό παράπονο που εκφράζουν οι διάδοχοι είναι ότι «οι γονείς σκέφτονται τα πράγματα με τον παλιό τρόπο...»

«...σε κάποια πράγματα όχι τόσο στο διοικητικό, όσο στο προϊόντικό έχουν μείνει λίγο στην παλιά εποχή, στο τρόπο που σχεδιάζεις να φέρεις καινούργια είδη, “φέρε κάτι φθηνό και θα πάει”... αλλά δεν είναι έτσι, έχει αλλάξει η αγορά...» 2.Δ.

«Συγκρούσεις έρχονται ούτως ή αλλιώς, εδώ με έναν άγνωστο είσαι σε μια επιχείρηση και έχεις διαφωνία, πόσο μάλλον αν έχεις και το θάρρος με ένα οικογενειακό πρόσωπο, είναι ακόμα πιο έντονες οι διαφωνίες...Οι νέοι άνθρωποι γενικά έχουν οράματα, πάντα έχεις τη διάθεση να ανοιχτείς σε καινούργια πράγματα, ψάχνεις πολύ περισσότερο, ένας μεγαλύτερος άνθρωπος...δεν έχει τη διάθεση να ψάξει καινούργια πράγματα, καινούργια προϊόντα, καινούργιες τεχνολογίες, λογικό το βρίσκω αυτό, ενώ εμείς πάντα θέλαμε κάτι διαφορετικό, κάτι καινούργιο που δεν το γνωρίζει ο πατέρας μου, οπότε ερχόμασταν σε προστριβή του τι είναι αυτό και δεν χρειάζεται να το κάνεις και αυτό...» 8.Δ.

Άλλες διαφωνίες που αναφέρθηκαν και απορρέουν πάλι από τη διαφορετικότητα των γνωστικών υποβάθρων και των αντιλήψεων των γενεών, σχετίζονται με ζητήματα διαφήμισης και προβολής, διαχείρισης του προσωπικού αλλά και εξυπηρέτησης των πελατών.

«εμείς (οι διάδοχοι) κερδίσαμε την εμπιστοσύνη του πελάτη στο θέμα του σπιτιού και της διακόσμησης, δηλαδή θεωρώ ότι πλέον μπαίνανε στο μαγαζί και ζητούσαν τη Χρυσάνθη ή την Ελπίδα που είχαν ασχοληθεί προσωπικά μαζί τους... Είναι η άμεση επαφή που έχεις με τον πελάτη, η επικοινωνία που έχεις... (η δική μου προσέγγιση διαφέρει στο ότι) μπαίνω στη φιλοσοφία του πελάτη, δηλαδή ο πελάτης όταν μπαίνει εδώ και είναι προβληματισμένος για το πως θα διαμορφώσει το χώρο του ή έχει στο μυαλό του κάτι συγκεκριμένο, σκέφτομαι πάντα το σπίτι του σαν να ήταν δικό μου και κάνω προτάσεις και λύσεις για το πώς θα ήταν πιο

Αξίζει εδώ να επισημανθεί ότι οι διαφορετικές προσεγγίσεις στο ζήτημα της εκπαίδευσης του διαδόχου, ειδικά η ενθάρρυνση ή όχι της πρωτοβουλίας και της πρόκλησης αλλαγών, ασκεί σημαντική επίδραση στη γενική ποιότητα της σχέσης ανάμεσα στον προκάτοχο και τον διάδοχο και αφού επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την εικόνα των διαδόχων για τους προκατόχους τους.

**Τελικά μέσα από την διαδικασία μεταβίβασης των γνώσεων και των αξιών αλλά και από τη συνολική συνεργασία και συνύπαρξη διαμορφώνεται και η βασική εικόνα των διαδόχων για τους προκατόχους τους που συνδέεται με θετικές και αρνητικές αντιλήψεις όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί.**

Η ΕΙΚΟΝΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΟΧΩΝ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΡΟΚΑΤΟΧΟΥΣ ΤΟΥΣ			
ΘΕΤΙΚΕΣ ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ METABIBAZONTEΣ		ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ METABIBAZONTEΣ	
Πείρα	Ξεπερασμένες	γνώσεις,	Οι θετικές αντιλήψεις συνδέονται με θετικά συναισθήματα όπως ο
αντιλήψεις	θαυμασμός, η		πρακτικές και
	Απροθυμία να χάσει τον ευγνωμοσύνη και το έλεγχο και να εκχωρήσει αίσθημα ασφάλειας, ενώ αρμοδιότητες οι αρνητικές συνδέονται		
Επαγγελματικό ήθος	Αυστηρότητα στην με απορριπτικές στάσεις αξιολόγηση των διαδόχων εκ μέρους των διαδόχων.		
	/απουσία επιβράβευσης		
Γνώση της αγοράς	Αντίσταση	στη πρόκληση αλλαγών	

## 2.8 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

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



η μεταβίβαση της διοίκησης της οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να αποδειχτεί πιο περίπλοκη συγκριτικά με την μεταβίβαση εκτός οικογένειας.

**Πιο αναλυτικά, διαπιστώθηκε ότι, σε αντίθεση με τη μεταβίβαση εκτός οικογένειας, στις ενδοοικογενειακές μεταβιβάσεις, η μεταβίβαση δεν σηματοδοτεί συνήθως και την απεμπλοκή του μεταβιβάζοντος από τη λειτουργία της επιχείρησης.**

Ωστόσο, η εμπλοκή του μεταβιβάζοντος στη λειτουργία της επιχείρησης παρουσιάζει διαφοροποιήσεις. Παρατηρήθηκε ότι ο βαθμός εμπλοκής εμφανίζει συνάφεια με την πρότερη διαδρομή του διαδόχου και τη διαδικασία προετοιμασίας του μέσα στην επιχείρηση, ενώ επίσης σχετίζεται με το μέγεθος της επιχείρησης και το είδος της εμπορικής δραστηριότητας αλλά και την φύση (εγγύτητα) των οικογενειακών σχέσεων.

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

*«έρχομαι εδώ για να περνάω την ώρα μου και κάποια στιγμή φεύγω .Για καφέ έρχομαι....Με ρωτάει κάποια πράγματα, τα οποία τα συζητάμε απλά.. Όχι, όχι δεν εμπλέκομαι πουθενά.» 6.Μ*

*«Συμβουλευτικά εμπλέκομαι, έτσι αν δω κάτι λέω μια άποψη, τη λέω και άμα θέλουν την ακούν, αν υπάρχει κάπου κενό. Δυναμικά όχι (δεν εμπλέκομαι), μόνο αν δω κάτι....έχω (παρουσία) περισσότερο για να*

*περνάει η ώρα μου και χειρίζομαι και λίγο τα οικονομικά όσο μπορώ βοηθάω λίγο, για μην ασχολούνται αυτοί με τις*

*Τράπεζες και άλλα χαζοπράγματα για να τους δίνω χρόνο για άλλες δουλειές.» 2.Μ.*

Σε τμήμα των επιχειρήσεων του δείγματος, οι μεταβιβάζοντες μετά τη μεταβίβαση αναλαμβάνουν έναν περιορισμένο βοηθητικό ρόλο στην επιχείρηση όπως η διεκπεραίωση συναλλαγών με τις τράπεζες ή άλλες εξωτερικές εργασίες, όπως οι παραδόσεις εμπορευμάτων σε πελάτες. Σε αυτές τις περιπτώσεις **βλέπουμε ότι ο μεταβιβάζων υιοθετεί το ρόλο του οικογενειακού βοηθού**, συνεχίζει έτσι να προσφέρει στην οικογενειακή επιχείρηση, έχοντας όμως παραχωρήσει τη διοίκηση στους διαδόχους. Ειδικά στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, αυτού του τύπου η εμπλοκή είναι πολύ συνηθισμένη, καθώς δεν υπάρχει η οικονομική δυνατότητα απασχόλησης προσωπικού.

*«Κοιτάξτε να δείτε εγώ επειδή εργάζομαι από 14 χρονών ήθελα να ξεκουραστώ αλλά δεν γίνεται είναι η*

φύση της δουλειάς μας έτσι, υπάρχουν πράγματα που δεν μπορεί να κάνει η Αθηνά (η κόρη). Δηλαδή τώρα θα με πάρουν από μια εταιρεία θα πρέπει να πάω στην παραγγελία. Τώρα ας πούμε με πήραν από μια εταιρεία τύπωσα 40.000 φύλλα, κάτι αιτήσεις κτλ, δεν μπορεί η Αθηνά να κουβαλήσει 20 κιβώτια.» 1.Μ.

Σε μεγαλύτερες εμπορικές επιχειρήσεις η εμπλοκή του μεταβιβάζοντα μπορεί να είναι διαφορετική ανάλογα και με τη νομική μορφή της επιχείρησης. π.χ. Σε περίπτωση Ανώνυμης Εταιρείας ο μεταβιβάζων ενδέχεται να διατηρήσει ένα μειοψηφικό ποσοστό των μετοχών του και να συμμετέχει συμβουλευτικά στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Σε άλλες μορφές επιχειρήσεων, π.χ. επιχείρηση με μεγάλη εμπορική δραστηριότητα (επιχείρηση που διαθέτει υποκαταστήματα) παρατηρείται ότι ο μεταβιβάζων διατηρεί συνήθως ένα εποπτικό ρόλο.

«Εποπτική βασικά (είναι η εμπλοκή του πατέρα), συμβουλευτική και σαφώς επειδή έχει μια πολύ μεγάλη εμπειρία μπορεί να αντιμετωπίσει κάποιες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν πολύ πιο ρεαλιστικά... Δεν είναι συγκεκριμένο το πρόγραμμά του, μπορεί κάποια μέρα να μην έρθει καθόλου, μπορεί τις επόμενες να είναι όλη μέρα εδώ. Επειδή έχουμε και άλλη επιχείρηση, πηγαίνει, παρακολουθεί δηλαδή γενικά τις επιχειρήσεις μας...  
Εντάξει, πάντα η συμμετοχή του είναι πολύ σημαντική, δηλαδή ακόμα και η συμβουλή του πάνω στα τραπεζικά ζητήματα, στα επενδυτικά συστήματα, που επιλέγουμε ή που κάνουμε κάποιες συζητήσεις...»9.Δ.

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

«Τους χρειαζόμαστε μέσα εδώ γιατί ας πούμε εντάξει εγώ δεν έχω τη πλήρη εμπιστοσύνη των πελατών, γιατί με βλέπουν μικρή... εν τω μεταξύ υπάρχουν πελάτες που έρχονται στις οχτώ το πρωί και εγώ δεν έρχομαι στις οχτώ, όπως καταλαβαίνεις έρχομαι στις δέκα... και έχουν και την εμπειρία, ξέρουν καλύτερα από εμένα πώς να κάνουν μια παραγγελία, εγώ μπορεί να κάνω βλακεία, να παραγγείλω λάθος πράγματα και μετά να στοκάρω.» 11.Δ.

Διαπιστώθηκε επίσης ότι, στις περιπτώσεις που συνεχίζει να υπάρχει ενεργητική εμπλοκή του μεταβιβάζοντος στη διαχείριση της επιχείρησης, συνήθως απουσιάζει σαφής χρονικός προγραμματισμός της αποχώρησης του από την επιχείρηση.

**Σε ορισμένες περιπτώσεις, δυστυχώς φαίνεται ότι η εμπλοκή του μεταβιβάζοντος είναι παραλυτική για τον διάδοχο.** Οι μεταβιβάζοντες σε αυτές τις περιπτώσεις αποδίδουν τη στάση τους στην απειρία και την αδυναμία του διαδόχου να αναλάβει πρωτοβουλίες ενώ οι διάδοχοι υποστηρίζουν ότι οι μεγαλύτεροι «αισθάνονται ότι τους παραμερίζεις» και «θέλουν να ελέγχουν τα πάντα».

**Είναι φανερό ότι η έκβαση και η επιτυχία της διαδοχής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προθυμία του μεταβιβάζοντος να εκχωρήσει τις αρμοδιότητες και τις ευθύνες του στον διάδοχο, αλλά και από την προθυμία του ίδιου του διαδόχου να αναλάβει τις ευθύνες.**

## **2.9 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ ΤΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Κατά τη διεξαγωγή των ποιοτικών συνεντεύξεων, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να αναφέρουν το χρόνο που χρειάστηκαν για τη διεκπεραίωση της γραφειοκρατικής διαδικασίας της μεταβίβασης. **Η πλειονότητα των επιχειρηματιών αναφέρει ότι η ολοκλήρωση των απαιτούμενων ενεργειών στις περιπτώσεις τους διήρκησε 1-2 μήνες (μέσος όρος).**

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

«Δεν θυμάμαι καθόλου τη διαδικασία, γιατί ασχολήθηκε καθεαυτού ο λογιστής. Δηλαδή, έχουμε ένα λογιστή για όλο το φάσμα των λογιστικών υποχρεώσεών μας, ο οποίος έκανε όλη τη διαδικασία και απλά εμείς παρευρεθήκαμε στο συμβολαιογράφο που υπογράψαμε τη μεταβίβαση της επιχείρησης, τίποτε άλλο.» 9.Δ.

Ωστόσο, σημαντικό είναι το τμήμα των ερωτώμενων που αντιμετώπισε προβλήματα κατά τη διαδικασία της μεταβίβασης, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις δεν κατέστη εφικτό να ολοκληρωθεί η διαδικασία<sup>15</sup>.

**Οι εξαντλητικές γραφειοκρατικές διαδικασίες** αποτελούν το βασικότερο γενικό πρόβλημα που αναφέρεται από μεγάλο τμήμα των ερωτώμενων, και κυρίως από τους αυτοαπασχολούμενους, σημαντικό μέρος των οποίων διεκπεραίωσαν μεγάλο μέρος των ενεργειών χωρίς καμιά βοήθεια.

**Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις των επιχειρηματιών που δεν είχαν συστηματική καθοδήγηση από κάποιον ειδικό, οι γραφειοκρατικές απαιτήσεις καθίστανται περισσότερο εξαντλητικές** δεδομένης της απουσίας επαρκούς ενημέρωσης των ενδιαφερόμενων επιχειρηματιών από τους εμπλεκόμενους φορείς, σχετικά με τα έγγραφα και τη σειρά των απαιτούμενων ενεργειών.

**Συχνές ήταν οι αναφορές στη δυσκολία που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας στη διακοπή εργασιών της ατομικής επιχείρησης.** Η απαίτηση να προσκομίσει στην εφορία όλα τα στοιχεία και τα βιβλία της επιχείρησης από την έναρξη έως την ημερομηνία διακοπής, θεωρείται παράλογη από αρκετούς επιχειρηματίες, ενώ και τα πρόστιμα που επιβάλλονται σε περίπτωση σχετικών παραλείψεων κρίνονται ως υπερβολικά.

Εντούτοις, στην πλειονότητα των περιπτώσεων μεταβίβασης ατομικής επιχείρησης σε συγγενή α' βαθμού λόγω συνταξιοδότησης, καθώς υπάρχει απαλλαγή από το φόρο υπεραξίας, οι ερωτώμενοι δεν εκφράζουν δυσαρέσκεια για το κόστος της διαδικασίας.

Αντιθέτως, στο τμήμα εκείνο των περιπτώσεων που δεν εμπίπτουν σε αυτή τη διάταξη, **το κόστος που καλείται συχνά να επωμιστεί ο επιχειρηματίας προκειμένου να πραγματοποιηθεί η μεταβίβαση θεωρείται υπέρογκο**, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις αποτελεί και την αιτία που δεν ολοκληρώνεται τελικά η διαδικασία. Ιδιαίτερα σε εταιρείες με μεγάλο κύκλο εργασιών κατά τα προηγούμενα έτη, τα χρηματικά ποσά που απαιτούνται για την εξόφληση του φόρου όχι μόνο

<sup>15</sup> Αναφερόμαστε στις 3 περιπτώσεις του δείγματος που οι επιχειρήσεις είναι υπό διαδικασία μεταβίβασης που δεν έχει ακόμα ολοκληρωθεί.

θεωρούνται αποτρεπτικά, αλλά και άδικα, λόγω της κάθετης συρρίκνωσης των ετήσιων τζίρων των επιχειρήσεων ειδικά την τελευταία διετία.

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

Παρακάτω, παραθέτουμε αναλυτικά 2 περιπτώσεις μεταβιβάσεων που δεν ολοκληρώθηκαν και τα εμπόδια που εμφανίστηκαν σε κάθε περίπτωση.

### ***Περίπτωση 5.Μ. (Ερωτώμενος Μεταβιβάζων):***

Οικογενειακή επιχείρηση Ε.Π.Ε. με εταίρους δύο αδερφούς, εκ των οποίων ο ερωτώμενος βρίσκεται σε ηλικία συνταξιοδότησης και επιθυμεί να μεταβιβάσει το μερίδιο του στο γιό του.

Το βασικό πρόβλημα σε αυτή την περίπτωση είναι το τεράστιο οικονομικό κόστος της διαδικασίας, καθώς στις Ε.Π.Ε. ο φόρος υπεραξίας για μεταβίβαση σε τέκνο λόγω συνταξιοδότησης είναι 5%. Επιπλέον του φορολογικού κόστους, προκύπτει σημαντική οικονομική επιβάρυνση του επιχειρηματία για τις απαιτούμενες νομικές διαδικασίες, ενδεικτικά αναφέρεται ότι το ποσό που απαιτήθηκε σε αυτή τη περίπτωση για συμβολαιογραφική αμοιβή, ταμείο νομικών κτλ είναι ισάξιο με την φορολογική επιβάρυνση.

Σε αυτή την περίπτωση, καθώς οι εταίροι δεν είχαν πρότερη ενημέρωση για την απαιτούμενη δαπάνη, δεν είχε υπάρξει έγκαιρος προγραμματισμός και ως εκ τούτου δεν κατέστη δυνατή η εξασφάλιση του απαιτούμενου κεφαλαίου. Ταυτόχρονα, ο επιχειρηματίας μη δυνάμενος να προχωρήσει στη μεταβίβαση, συνεχίζει να πληρώνει ασφαλιστικές εισφορές παρότι έχει κατοχυρώσει δικαίωμα συνταξιοδότησης.

Εντούτοις, προέκυψαν περαιτέρω προβλήματα καθώς διερευνήθηκε ως εναλλακτική λύση η μετατροπή της Ε.Π.Ε. σε Ο.Ε. ώστε να γίνει χρήση των ευνοϊκών διατάξεων του νόμου για την μεταβίβαση λόγω συνταξιοδότησης σε συγγενείς α' βαθμού. Ωστόσο, σύμφωνα με τον ερωτώμενο υπάρχει νομική διχογνωμία αναφορικά με τη δυνατότητα των Ε.Π.Ε. να μετατραπούν σε προσωπικές και παρότι ακολουθήθηκε όλη η διαδικασία η οποία επιβάρυνε τον επιχειρηματία με έξοδα της τάξεως των 900 ευρώ, εν τέλει το αίτημα της μετατροπής απορρίφθηκε από την αρμόδια Δ.Ο.Υ. Το διάστημα που διεξήχθη η συνέντευξη ο επιχειρηματίας είχε προχωρήσει στην υποβολή διευκρινιστικής ερώτησης στο υπ. Οικονομικών. Σύμφωνα με τον ερωτώμενο η λύση της εταιρείας θα ήταν επιζήμια για την επιχείρηση καθώς θα χαθεί η επιχειρηματική μνήμη (πιστοληπτική ικανότητα κτλ).

### **Περίπτωση 5.Δ. (Ερωτώμενος Διάδοχος):**

Υποψήφιος διάδοχος που διατηρούσε φιλική σχέση με τον επιχειρηματία που επρόκειτο να μεταβιβάσει την επιχείρησή του, ανέλαβε τη λειτουργία της επιχείρησης χωρίς να έχει λάβει χώρα η διαδικασία της μεταβίβασης, δίνοντας ένα πόσο για «αέρα» της τάξεως των 2.000 ευρώ, ώστε ο μεταβιβάζων να ταχτοποιήσει ανεξόφλητα χρέη προς την εφορία (Φ.Π.Α.), και να καταστεί δυνατή η διακοπή εργασιών. Ωστόσο, οι οφειλές του μεταβιβάζοντος συνέχισαν να αυξάνονται χωρίς ο ίδιος να είναι σε θέση να ανταπεξέλθει, με αποτέλεσμα ένα χρόνο μετά να μην έχει ακόμη πραγματοποιηθεί η μεταβίβαση, ενώ ο διάδοχος συνεχίζει να χρεώνεται με λειτουργικά έξοδα της επιχείρησης.

### **2.10 ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕ Ο ΔΙΑΔΟΧΟΣ ΤΗΝ ΠΡΩΤΗ ΠΕΡΙΟΔΟ**

Ο βαθμός δυσκολίας της πρώτης περιόδου όπως την βίωσαν οι διάδοχοι, και η φύση των ειδικών προβλημάτων που αντιμετώπισαν ως νέοι ιδιοκτήτες διαφοροποιείται μεταξύ των ερωτώμενων.

Γενικά, οι οικογενειακοί διάδοχοι στην πλειονότητα τους δηλώνουν ότι δεν αντιμετώπισαν σημαντικά προβλήματα το πρώτο διάστημα μετά τη μεταβίβαση. Πέρα από λίγες αυθόρμητες αναφορές που υπήρξαν από μικρό τμήμα των οικογενειακών διαδόχων σε **προβλήματα συνεργασίας με τους γονείς, το μεγαλύτερο τμήμα των οικογενειακών διαδόχων δηλώνει ότι κατά την περίοδο μετά τη μεταβίβαση δεν προέκυψαν κάποιες ειδικές δυσκολίες.**

Η πρότερη ενασχόληση των διαδόχων με την επιχείρηση για μεγάλα χρονικά διαστήματα και η σταδιακή ανάληψη ευθυνών, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι συχνά οι μεταβιβάζοντες συνεχίζουν να εμπλέκονται και να καθοδηγούν τον διάδοχο, καθιστούν τη διαδικασία της οικογενειακής διαδοχής ομαλή. Πολλοί μάλιστα ερωτώμενοι -διάδοχοι έχουν την αίσθηση ότι **δεν έχει «αλλάξει κάτι» στη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης.** Αυτό που μπορούμε να εξάγουμε ως συμπέρασμα από την ανάλυση των συνεντεύξεων είναι ότι η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας της επιχείρησης, ειδικά σε μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν σηματοδοτεί από μόνη της κάποια ουσιαστική αλλαγή στη λειτουργία<sup>16</sup>.

«...δεν έχει αλλάξει κάτι δραστικά, βλέποντας όλη την κατάσταση του εμπορίου, δεν χάσαμε δηλαδή από τη μεταβίβαση... ήταν περισσότερο τυπική διαδικασία, δηλαδή ο κόσμος αν δεν παρατηρήσει τη σφραγίδα που άλλαξε δεν μπορεί να καταλάβει και κάτι, γιατί η ταμπέλα μας παραμένει η ίδια τόσα χρόνια, οπότε

<sup>16</sup> Υπενθυμίζουμε ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο διάδοχος είτε έχει αναλάβει νωρίτερα διοικητικές ευθύνες είτε δεν αναλαμβάνει ακόμα και μετά τη μεταβίβαση της ιδιοκτησίας.

Τμήμα των διαδόχων (οικογενειακών και εκτός οικογένειας), αναφέρει ότι αντιμετώπισε μια προβληματική κατάσταση στα οικονομικά της επιχείρησης για την οποία είτε δεν είχε λάβει αναλυτική ενημέρωση (οικογενειακός διάδοχος) είτε η πληροφόρηση που του δόθηκε ήταν παραπλανητική (εκτός οικογένειας).

«Ναι είχαν κάνει κατασπατάληση, όχι μόνο σε ακίνητα και σκάφη αλλά και στο θέμα διαχείρισης του προσωπικού...θα μπορούσαν να έχουν άλλους ικανότερους και αυτό κακοδιαχείριση θεωρείται...η εταιρεία

θα μπορούσε να έχει τα μισά δάνεια σε κεφάλαια, αν υπήρχε ορθότερη διαχείριση της εταιρείας και δεν μας

έπιανε η καλή εποχή και τα ανοίγματα που έγιναν... Έγινε επιπλέον έλεγχος, το τι μου είπαν με το τι ίσχυε

ήταν αλλιώς, και αυτοί δεν ήξεραν όμως, ήταν αλλιώς οι γνώσεις τότε.»2.Δ.

«...δηλαδή σε μια συζήτηση που είχαμε κάνει μου είχα πει “θα σου μένουν 1500 με 2000ευρώ..” και εγώ

ανέλαβα ένα μαγαζί που δεν μου μένουν ούτε 500, παράδειγμα σου λέω τώρα...η αλήθεια είναι ότι δεν το

έλεγα, δεν το έψαξα...εντάξει το ήξερα το μαγαζί, εδώ στη γειτονιά έχω μεγαλώσει, ήξερα ότι το μαγαζί

δουλεύει...δεν το παρακολουθούσα και καθημερινά, σαν γενική εικόνα ήταν ένα μαγαζί το οποίο, δούλευε.»

6.Δ.

**Η προσυνταξιοδοτική λειτουργία των ιδιοκτητών που πρόκειται να μεταβιβάσουν, ενδέχεται σύμφωνα με ερωτώμενο-οικογενειακό διάδοχο να έχει οδηγήσει την επιχείρηση σε κάμψη.** Γενικότερα, αναφέρεται ότι η στασιμότητα που είναι εύλογο να υπάρχει τα τελευταία χρόνια πριν τη συνταξιοδότηση ενός επιχειρηματία σε σχέση με νέες επενδύσεις και στρατηγικές ανανέωσης της επιχείρησης (σε επίπεδο λειτουργίας αλλά και εικόνας) επιβάλλει πολλές φορές την άμεση ανάληψη πρωτοβουλιών από το νέο ιδιοκτήτη προκειμένου να αποτραπεί μια φθίνουσα πορεία.

«τα τελευταία χρόνια η παλιά εταιρεία είχε μια φθίνουσα πορεία...περιμένεις να φύγει η παλιά φουρνιά για να αναλάβεις εσύ και αυτό το χρονικό διάστημα είναι κακό, γιατί ένας νέος επιχειρηματίας όπως εγώ που ήθελα να ανοίξω τα φτερά μου, να πάρω νέα μηχανήματα, δεν μπορούσα να πω στον πατέρα μου και τον αδερφό του να πάνε

να πάρουν 50.000 δάνειο πριν βγουν στη σύνταξη... δεν υπάρχει λόγος να χρεωθεί κάποιος 3-4 χρόνια πριν βγει στη

σύνταξη, να πάρει δάνεια και να αγοράσει μηχανές, οπότε αναγκαστικά είχε μια φθίνουσα πορεία.... έπρεπε να

περιμένω. Αυτά τα χρόνια που περιμένα ήταν εναντίον μου....Το καλό είναι ότι παίρνεις κάτι όχι από το μηδέν

αλλά...δεν είναι στην ακμή του όταν το παίρνεις» 10.Δ

Ορισμένοι διάδοχοι αναφέρθηκαν επίσης σε προβλήματα που προέκυψαν από λανθασμένες εκτιμήσεις τους αναφορικά με τις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης (π.χ. αναφέρθηκε από διάδοχο εκτός οικογένειας ότι δεν είχε εκτιμήσει ότι θα υπήρχε ανάγκη για υπάλληλο), που είχαν ως αποτέλεσμα το κόστος λειτουργίας να είναι μεγαλύτερο από αυτό που υπολόγιζαν.

Διάδοχοι που είχαν υλοποιήσει δραστικές αλλαγές, όπως είναι η μεταφορά της έδρας μιας εμπορικής επιχείρησης, επισημαίνουν ότι αντιμετώπισαν προβλήματα λόγω των λανθασμένων εκτιμήσεων τους, αναφορικά με την επίδραση αυτών των αλλαγών στη απόδοση της επιχείρησης.

«αυτό που δεν είχα προβλέψει, ήταν κάποια διαστήματα στην αρχή που άργησε το καινούργιο μαγαζί να δουλέψει... Ένας φίλος είχε πει ότι “μια μεταφορά είναι μισή πτώχευση” και είχε και

δίκιο, γιατί ξεκινάς από την αρχή για κάποια πράγματα... κάτι από κεκτημένη ταχύτητα... χάνεις

κάποιους πελάτες.» 10.Δ

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

**Η ελλιπής προετοιμασία του διαδόχου, και η ενδεχόμενη απουσία στενής συνεργασίας με τον προηγούμενο επιχειρηματία, αποτελούν τις αιτίες που**



**οδηγούν σε μια κακή απόδοση του νέου ιδιοκτήτη. Η έλλειψη των απαραίτητων γνώσεων και η απουσία πρότερης εξοικείωσης με την πελατεία του καταστήματος ως συνέπεια των παραπάνω αναφέρονται από τους κάποιους διαδόχους ως τα προβλήματα που καλέστηκαν να αντιμετωπίσουν το πρώτο διάστημα.**

*«δεν ήξερα τη δουλειά καλά και δεύτερον τελικά δεν είναι τόσο απλό...δημιουργούνται διάφορα*

*προβλήματα... προφανώς, τώρα αν το ξεκινήσω κάπου αλλού θα είναι πολύ διαφορετικά. Σίγουρα, δεν*

*είμαι ένας άνθρωπος που τρέχω πάρα πολύ και θέλει πολύ τρέξιμο αυτό το πράγμα....» 5.Δ.*

*«Δυσκολεύτηκα γιατί καταρχήν δεν το είχε πει καθόλου (στους πελάτες), μιλάμε ότι ήταν μια γυναίκα που*

*σας είπα ήταν 35-40 χρόνια εδώ πέρα στη γειτονιά, μπορεί να μην έμενε εδώ αλλά ήταν εδώ καθημερινά,*

*ήξερε πάρα πολύ κόσμο είχε φίλιες, κάποια στιγμή εξαφανίστηκε, οπότε ερχόταν ο κόσμος και τη ζητούσε,*

*δεν τους είχε ενημερώσει και έβλεπαν ένα άλλο άτομο, στην αρχή νόμιζαν ότι είμαι αλλοδαπή... Όταν*

*κατάλαβαν ότι δεν είμαι αλλοδαπή και είμαι ελληνίδα και δεν έχω καμία σχέση... μετά σου λέει είναι μικρή και δεν*

*ξέρει... Δεν μου είχε περάσει από το μυαλό ότι θα μπορούσε να είχε γίνει έτσι, πίστευα ότι ο κόσμος ήξερε... Μια άλλη*

*μου είπε "Εγώ ξέρεις ερχόμουν, αλλά όταν ήρθα μια φορά και σε είδα έκανα ένα χρόνο να ξαναπατήσω, γιατί όχι ότι τσαντίστηκα μαζί σου, δεν μου έκανες κάτι εσύ, αλλά μου έκανε η (*

*προηγούμενη ιδιοκτήτρια)...» 6.Δ.*

## **2.11 ΟΙ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΜΕΤΑ ΤΗ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ**

Οι ερωτώμενοι στην πλειοψηφία τους συμφωνούν στην πεποίθηση ότι η προηγούμενη εμπειρία που έχει ο διάδοχος μέσα στην επιχείρηση μειώνει τους πιθανούς κινδύνους στη μετά τη μεταβίβαση περίοδο λειτουργίας της. Η απειρία του νέου διαδόχου αποτελεί βασικό παράγοντα που μπορεί, σύμφωνα με μεγάλο τμήμα των ερωτώμενων, να οδηγήσει μια επιχείρηση σε φθίνουσα πορεία.

Ως βασικό κίνδυνο στην περίπτωση των πολύ μικρών εμπορικών επιχειρήσεων οι ερωτώμενοι αναφέρουν το ενδεχόμενο ο διάδοχος να μην κρατήσει το πελατολόγιο που δημιούργησαν οι προκάτοχοι του. Λόγω της σημασίας που έχουν οι προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες στη μικρή επιχείρηση, προκειμένου να αποφευχθεί ο κίνδυνος θα πρέπει σύμφωνα με τους ερωτώμενους, η αλλαγή του προσώπου να συμβεί σταδιακά και σχεδιασμένα.

« Ο κίνδυνος είναι αν εσύ θα είσαι στον ίδιο χαρακτήρα με τους γονείς σου για να το κρατήσεις. Υπάρχουν περιπτώσεις που το παιδί δεν μπόρεσε να κρατήσει , είχε διαφορετικό χαρακτήρα.» 1.Δ.

« Ο κίνδυνος είναι να μπορέσουν να την εμπιστευτούν οι πελάτες όπως εμένα. Δεν μπορώ να ξέρω πως θα φερθεί, αλλά για να την προλάβω της τα λέω τμηματικά. Ο κίνδυνος είναι αν θα μπορέσει να αγκαλιάσει τους πελάτες και με τα ελαττώματα και με τα προτερήματα.» 1.Μ.

**Ο κίνδυνος κακής οικονομικής διαχείρισης από τον διάδοχο αναφέρεται επίσης από σημαντικό τμήμα των ερωτώμενων.** Εκφράστηκε η αντίληψη ότι αρκετοί νέοι διάδοχοι πραγματοποιούν «ανοίγματα» και αναλαμβάνουν «ρίσκα», που δεν είναι σε θέση να υποστηρίξουν. Επιπλέον επισημάνθηκε από διάδοχο η αντικειμενική δυσκολία που υπάρχει στη διαχείριση των οικονομικών μιας εμπορικής επιχείρησης, γεγονός που καθιστά αναγκαία την καλή προετοιμασία και εξοικείωση του διαδόχου με αυτές τις διαδικασίες. Σημειώνεται δε ότι, σύμφωνα με τούς ερωτώμενους, η κακή οικονομική διαχείριση μπορεί να είναι αποτέλεσμα τόσο πράξεων όσο και παραλείψεων του νέου ιδιοκτήτη.

«Το εμπόριο είναι ένας κίνδυνος θέλει προσοχή. Στο θέμα των οικονομικών και του ρίσκου, επειδή πιστεύω ότι οι γονείς είναι πιο συντηρητικοί καλό θα είναι σε αυτό το θέμα να ακολουθήσεις την πορεία των γονιών σου και να μη κάνει ανοίγματα.» 3.Δ.

«Κοίταξε να δεις το πιο δύσκολο είναι η σωστή διαχείριση των χρημάτων, γιατί είναι εμπόριο και επειδή παίζουν πολύ μεγάλα ποσά, μπορείς πολύ εύκολα να πέσεις έξω, δηλαδή πολύ απλά αν κάνω τρεις λάθος παραγγελίες και δεν πληρώσω τις επιταγές, έπεσα έξω, τελείωσε, αυτό είναι το άλφα και το ωμέγα... αυτό είναι το πιο δύσκολο» 11.Δ.

Εκφράστηκε επίσης η αντίληψη από τμήμα των ερωτώμενων ότι υπάρχει ο κίνδυνος για τον διάδοχο εντός οικογένειας να επαναπαυτεί στα «έτοιμα» και να μην συνεχίσει με τον ίδιο ζήλο την κοπιώδη προσπάθεια που απαιτείται για την επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξη μιας μικρής επιχείρησης.

«Με την αλλαγή αυτή υπάρχουν κίνδυνοι παρά ευκαιρίες, γιατί οι νέοι ίσως έχουν άλλη λογική... άλλο να είσαι αυτόφωτος και άλλο ετερόφωτος, κάποιες φορές δεν συλλαμβάνουν τους κινδύνους. Περισσότεροι είναι οι κίνδυνοι για μένα.... καμιά φορά οι νέοι επειδή διαδέχονται μια κατάσταση επαναπαύονται, ότι ξέρεις ήταν μοιραίο... δεν είναι έτσι.» 2.Μ.

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

*«Οι κίνδυνοι είναι ότι αν πάει σε κάποιον ξένο, αυτός δεν ξέρει τι κρύβεται από πίσω... δηλαδή μπορεί να κάνουν διάφορα πράγματα, να φανεί η επιχείρηση ότι πηγαίνει καλά και στην ουσία να μην πηγαίνει καλά και ο άλλος να πληρώσει κάτι και να φάει πακέτο πως το λένε, να πάρει κάτι που δεν άξιζε τα λεφτά του.» 7.Δ.*

## 2.12 ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΜΕΤΑ ΤΗ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ

**Η μεταβίβαση θεωρείται από μεγάλο τμήμα των ερωτώμενων μια σημαντική ευκαιρία για την ανανέωση της επιχείρησης και την ανάπτυξη μιας νέας δυναμικής. Η φυσιολογική κούραση της παλιάς γενιάς αναπόφευκτα οδηγεί μια επιχείρηση σε μια στασιμότητα, ενώ σε αυτή τη φάση, ένας νέος διάδοχος με «όρεξη», είναι σε θέση να δώσει νέα ώθηση.**

*«Τις ευκαιρίες είναι εύκολο να σας τις πω, μια μεταβίβαση σημαίνει σίγουρα μια νέα αρχή, μια επανεκκίνηση, η οποία δίνει μια ώθηση... σου δίνει ένα άλμα πιο ψηλά...» 10.Δ.*

*«...ο προηγούμενος μπορεί να είχε κουραστεί... να το είχε αφήσει να πέσει λίγο, μιλάω για μια υγιή κατάσταση, μπορεί ο επόμενος να του δώσει μια ώθηση μεγαλύτερη, να το κοιτάξει, να το προσέξει... όταν μπαίνεις και είσαι καινούργιος αλλάζεις πέντε πράγματα, γιατί ο προηγούμενος μπορεί να έχει βαρεθεί...» 4.Δ.*

*«από την άλλη μπορεί να μπει και νέο αίμα, πιο καλές ιδέες, γιατί και ο άλλος για να θέλει να φύγει*

*κάποιος λόγος θα υπάρχει... Μπορεί να μπει ένας νέος άνθρωπος και να είναι καλύτερα η*

*επιχείρηση, να έχει νέες ιδέες, να είναι πιο ορεξάτος, να θέλει να δουλέψει περισσότερο... εγώ είμαι*

*ένας νέος άνθρωπος, έχω όρεξη πολύ περισσότερη και αντοχές.» 7.Δ.*

**Ο νέος διάδοχος, ως φορέας νέων γνώσεων, ιδεών και αντιλήψεων, μπορεί να δώσει την ευκαιρία σε μια παλιά επιχείρηση να εκσυγχρονιστεί σε επίπεδο τεχνολογίας (internet), εικόνας (νέα και πιο νεανικά προϊόντα, ανακαίνιση καταστήματος κτλ) ή και λειτουργίας (π.χ. νέες μέθοδοι διοίκησης). Σε ορισμένες περιπτώσεις δε, επισημαίνεται από ερωτώμενους ότι αυτή η αλλαγή και η νέα ώθηση που έδωσε στην επιχείρηση, υπήρξε ζωτικής σημασίας για την επιβίωση της επιχείρησης που βρισκόταν σε κάμψη.**

«Ευκαιρίες δημιουργούνται γιατί εγώ ας πούμε είχα άγνοια από κομπιούτερ ενώ αυτή (η διάδοχος) ξέρει. Εγώ για να προχωρήσω σε κάτι έπρεπε να ρωτήσω δυο άτομα... η Αθηνά θα ρωτήσει ένα.»

1.Μ.

«Μπαίνει ένα νέο άτομο και μπορεί να την πάει λίγο καλύτερα τη δουλειά, μπορεί να “μυριστεί”

καλύτερα την αγορά και να κάνει νέες κινήσεις, πιο φρέσκες.» 3.Δ.

«Η παλιά γενιά παίρνει κάποιες αποφάσεις δυστυχώς με άλλο τρόπο σκέψης... δηλαδή πιο εύκολα κάποιος της παλιάς γενιάς θα έλεγε απολύω, παρά κάνω εκ περιτροπής απασχόληση. Είναι θέμα αλλαγής τρόπου σκέψης... Ήταν πιο δυσκίνητοι άνθρωποι, είχαν μάθει διαφορετικά....»2.Δ.

«Αν δεν είχαμε αλλάξει, δεν το λέω επειδή είμαι εγώ, αλλά αν δεν έχει αλλάξει η επιχείρηση δομή, σκέψη και γενιά, θα είχε πρόβλημα επιβίωσης, ακόμη πιο μεγάλο αυτή τη στιγμή...»2.Δ.

## 2.13 ΑΛΛΑΓΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΛΗΘΗΚΑΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΥΝΔΥΑΣΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ

**Σε ερώτηση προς τους ερωτώμενους σχετικά με πιθανές αλλαγές που προκλήθηκαν στην επιχείρηση συνδυαστικά με τη μεταβίβαση, μεγάλο τμήμα των διαδόχων επισημαίνει ότι η οικονομική στενότητα ως αποτέλεσμα της κρίσης αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για τη δυνατότητα πραγματοποίησης επιθυμητών αλλαγών.**

Ωστόσο, οι περισσότεροι διάδοχοι προέβησαν σε ορισμένες κινήσεις ανανέωσης της επιχείρησης τους ανάλογα με τις δυνατότητες που διέθεταν.

**Η ανανέωση των προϊόντων αποτελεί μια στρατηγική ανανέωσης της εικόνας του καταστήματος που συνήθως υιοθετείται από πολλούς νέους διαδόχους.** Οι διάδοχοι συνήθως επιλέγουν την προώθηση προϊόντων που ανταποκρίνονται περισσότερο στις σύγχρονες καταναλωτικές συνήθειες ή προσελκύουν το νεανικό κοινό.

**Ταυτόχρονα, και λόγω της οικονομικής κρίσης, ορισμένοι διάδοχοι με την επιλογή των κατάλληλων εμπορευμάτων επιχειρούν να δημιουργήσουν μια πιο προσιτή εικόνα στον μέσο καταναλωτή.**

«Έκανα κάποια ανακαίνιση το Μάρτιο που το είχα πάρει και έφερα και κάποιους καινούργιους προμηθευτές με δώρα τέχνης. Η εικόνα της επιχείρησης έγινε πιο προσιτή και πιο εμπορική, να μπει (ο πελάτης) μέσα να ψωνίσει, και να δει και κάτι πιο ακριβό και να το πάρει μετά από καιρό, να το έχει υπόψη του. Έγινε πιο προσιτή η κατάσταση.» 4.Δ.

Ωστόσο, στην ανακαίνιση ολόκληρου του καταστήματος προχώρησε μόνο ένα μικρό τμήμα των διαδόχων, στοχεύοντας σε μια ριζική ανανέωση της εικόνας. Η έλλειψη οικονομικών πόρων απαγορεύει στους περισσότερους διαδόχους μια τόσο δαπανηρή επένδυση. Εντούτοις, κάποιοι ερωτώμενοι- διάδοχοι αναφέρουν ότι πραγματοποίησαν κάποια εσωτερική και εξωτερική αναδιοργάνωση του χώρου με βάση πιο σύγχρονες αισθητικές αντιλήψεις.

«κοιτάμε να είναι περιποιημένο το μαγαζί μας και εξωτερικά και εσωτερικά, οπότε ο κόσμος να βλέπει αυτή την ανανέωση συνέχεια, αυτή τη φρεσκάδα, βοηθάει πάρα πολύ... Είναι προγραμματισμένη να γίνει και κάποια ανακαίνιση, παρόλο που δεν είναι εποχές για να χαλάμε χρήματα, να γίνει όμως, να επενδύσουμε στο μαγαζί μας πάλι και να του δώσουμε μια νέα πνοή, ένα τόνο καινούργιο.» 9.Δ.

«Πέταξα βιτρίνες, τα έβαλα διαφορετικά γιατί είχα πάει σε κάποια σεμινάρια marketing και λέγανε ποιοι είναι οι σωστοί χώροι, πως πρέπει να είναι ταξινόμημένα τα πράγματα, πως πρέπει να είναι τοποθετημένα και σου λέω πιο πολύ στο καλλυντικό, στο καλλυντικό έχω αυξήσει τις πωλήσεις σχεδόν στο διπλάσιο από ότι η μητέρα μου»11.Δ.

**Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στη λειτουργία της επιχείρησης αποτελεί για αρκετούς διαδόχους μια ευκαιρία για ανανέωση και διεύρυνση.** Οι νέες τεχνολογίες σε μια μικρή εμπορική επιχείρηση μπορεί να αξιοποιούνται π.χ. στη δημιουργία ηλεκτρονικού καταστήματος, ενώ σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις ενδέχεται να δίνουν τη δυνατότητα για δραστικές αλλαγές στην δομή οργάνωσης και λειτουργίας της εταιρείας. Σε επιχειρήσεις που έχουν και βιοτεχνική δραστηριότητα οι διάδοχοι στο βαθμό που έχουν την οικονομική δυνατότητα επιλέγουν να επενδύσουν στην αντικατάσταση κάποιων παλιών μηχανημάτων με νεότερα ή στην υιοθέτηση πιο σύγχρονων μεθόδων.

«...έχει νέες ιδέες... ετοιμάζουμε ένα e-shop και έχουμε καθυστερήσει κιόλας, για να μπορούμε και εμείς να προωθήσουμε τα προϊόντα μας..»1.Μ.

«Έχουν γίνει αλλαγές στο μηχανογραφικό επίπεδο αλλά και στο επίπεδο πληροφόρησης... Υπάρχει καλύτερη πληροφόρηση, καλύτερη διαχείριση των stock των εμπορευμάτων. Υπάρχει πρόσβαση στην εταιρεία από παντού, από οποιοδήποτε σημείο του κόσμου... η εταιρεία μειώνοντας το προσωπικό κατάφερε να έχει πιο ποιοτικές υπηρεσίες και να μειωθεί και το κόστος...» 2.Δ.

«...κανένα δυο πραγματάκια που η παλιά εταιρεία δεν θα τα έπαιρνε γιατί υπήρχε η προοπτική να κλείσει και θα έπρεπε να κάνει μια επένδυση στο παρά πέντε, τώρα σιγά-σιγά τα κάνουμε, κάποιους εκτυπωτές, κάποια φωτοτυπικά, καινούργιους υπολογιστές, όχι τρελά πράγματα γιατί η εποχή δεν τα σηκώνει. Σίγουρα όταν ανοίγει μια εταιρεία κάτι πρέπει να κάνει, γιατί έχει μέλλον μπροστά, η παλιά εταιρεία δεν μπορούσε να κάνει κινήσεις επενδυτικές, πριν κλείσει» (10.Δ.)

Τέλος, η μείωση προσωπικού αναφέρεται από τμήμα των ερωτώμενων ως αλλαγή που συνδέθηκε χρονικά με τη μεταβίβαση. Ωστόσο, οι ερωτώμενοι αποδίδουν αυτή την ενέργεια στην συρρίκνωση των τζιρών της επιχείρησης λόγω της οικονομικής κρίσης. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η ίδια η μεταβίβαση στη δεδομένη συγκυρία μπορεί να εντάσσεται σε μια στρατηγική αντιμετώπισης της φθίνουσας οικονομικής πορείας μιας επιχείρησης.

«Έκανα μειώσεις προσωπικού, όχι επειδή ήμουν εγώ, επειδή έπεφτε η δουλειά. Δηλαδή, ούτε και εγώ ήθελα να το κάνω, αλλά δεν μπορούσα να το συντηρώ.» 7.Δ.

## 2.14 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΤΑ ΤΗ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ

**Το μεγαλύτερο τμήμα των ερωτώμενων δηλώνει ότι η μεταβίβαση επέδρασε θετικά στην επίδοση της επιχείρησης.** Σε κάποιες περιπτώσεις, η βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης έγινε εμφανής από την περίοδο της αρχικής εμπλοκής των διαδόχων σε σημαντικές αποφάσεις, δηλαδή ακόμα και πριν ολοκληρωθεί η μεταβίβαση.

«...και με τις γνώσεις που είχαμε εμείς, σαν πιο νέοι, σαν πιο φρέσκοι, θα μπορούσαμε να την απογειώσουμε, όπως και έγινε δηλαδή, τα προηγούμενα δέκα χρόνια που συμμετέχουμε και εμείς έχει υπάρξει μια πάρα πολύ καλή αύξηση των πωλήσεων, βέβαια τώρα τα τελευταία χρόνια δυσκολεύουν πολύ τα πράγματα, δεν έχει να κάνει με μας αλλά με την όλη κατάσταση που επικρατεί στο κράτος μας.» 9.Δ.

Λόγω της οικονομικής κρίσης, και καθώς οι περιπτώσεις των μεταβιβάσεων που μελετήθηκαν έλαβαν χώρα από το 2008 και έπειτα, η σύγκριση της οικονομικής απόδοσης των επιχειρήσεων σε απόλυτους αριθμούς πριν και μετά τη μεταβίβαση, δεν είναι αξιόπιστος δείκτης της επίδρασης της διαδοχής στην κερδοφορία. Ειδικότερα, η νέα ώθηση που δόθηκε με την αλλαγή του ιδιοκτήτη δεν μεταφράστηκε στις περισσότερες περιπτώσεις σε μεγάλη αύξηση των κερδών (στις περισσότερες υπάρχει μείωση τα τελευταία έτη), αλλά σύμφωνα με τους ερωτώμενους επιχειρηματίες, αυτή η αλλαγή απέτρεψε ίσως την μεγαλύτερη επιδείνωση των οικονομικών μεγεθών που μπορεί να είχαν οδηγήσει μέχρι και σε «λουκέτο».

«Βάσει συγκυρίας καλή, αν η επιχείρηση όπως είμαστε τώρα λειτουργούσε το 2007, η εταιρεία θα είχε κάνει 40% πάνω κερδοφορία, όχι τζίρο απαραίτητα. Υπάρχει καλύτερη διαχείριση που αν δεν υπήρχε αυτή τη στιγμή μπορεί να μην υπάρχει η εταιρεία.» 2.Δ.

«Μπορώ να σου πω τώρα (η απόδοση των διαδόχων) είναι ισάξια με ότι θα έκανα εγώ. Στην αρχή... απλά τα θεωρούσαν εύκολα, καταλαβαίνεις, αλλά τώρα όχι, τα τελευταία δύο-τρία χρόνια με καλύπτουν απόλυτα, ότι έκανα εγώ όταν ήμουν 50 ετών, το κάνουν. Το μόνο ότι υπάρχει αυτή η κρίση που θέλει μεγαλύτερο αγώνα, αλλιώς δεν θα είχαν προβλήματα, το σύστημα έχει αποκτήσει καλή πλήρη με μηδαμινά κενά.» 2.Μ.

«Είναι εύκολο να το αξιολογήσω, γιατί η παλιά εταιρεία είχε περισσότερα έξοδα από αυτή, οπότε σίγουρα αν δε είχε γίνει η μεταβίβαση, θα είχε κλείσει ενδεχομένως...» 10.Δ

Μικρό τμήμα των ερωτώμενων δεν διαπιστώνει κάποια αλλαγή στην επίδοση της επιχείρησης που να συνδέεται χρονικά με τη μεταβίβαση, είτε επειδή αντιλαμβάνεται ότι η διαδοχή δεν επέφερε κάποια ουσιαστική αλλαγή στην εικόνα της επιχείρησης, είτε λόγω της καταλυτικής επίπτωσης της οικονομικής κρίσης που δεν αφήνει περιθώρια για θετικές εξελίξεις.

*«Είναι και οι συγκυρίες λίγο περίεργες... ωστόσο.. δεν έχει αλλάξει κάτι δραστικά, βλέποντας όλη την κατάσταση του εμπορίου, δεν χάσαμε δηλαδή από τη μεταβίβαση... ήταν περισσότερο τυπική διαδικασία, δηλαδή ο κόσμος αν δεν παρατηρήσει τη σφραγίδα που άλλαξε δεν μπορεί να καταλάβει και κάτι, γιατί η ταμπέλα μας παραμένει η ίδια τόσα χρόνια, οπότε δεν άλλαξε κάτι»*

8. Δ

*« Δεν εξαρτάται κάτι από αυτή την αλλαγή της επιχείρησης, εξαρτάται από τη κατάσταση που βρισκόμαστε αυτή τη στιγμή, αυτή τη στιγμή δεν λειτουργεί τίποτα, δεν πάει τίποτα καλά και το πρόβλημα είναι, πόσο θα αντέξει, όχι εμείς αλλά οποιαδήποτε επιχείρηση.» 3.Μ.*

**Το τμήμα των ερωτώμενων που δήλωσε ότι η μεταβίβαση επέδρασε αρνητικά στην απόδοση της επιχείρησης είναι μειοψηφικό και αποτελείται κυρίως από διαδόχους εκτός οικογένειας. Η κακή συνεργασία με τον προηγούμενο ιδιοκτήτη και κατ' επέκταση η ελλιπής προετοιμασία του διαδόχου να αναλάβει, οδήγησαν σύμφωνα με τους ερωτώμενους - διαδόχους σε κατακόρυφη πτώση των τζίρων κατά τους πρώτους μήνες λειτουργίας μετά τη μεταβίβαση.**

## **2.15 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΩΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ**

Μεγάλο τμήμα των διαδόχων, δεδομένης της οικονομικής συγκυρίας δηλώνει αδυναμία να αξιολογήσει την επαγγελματική του επιλογή συγκριτικά με άλλες ενδεχόμενες διεξόδους. Η οικονομική κρίση και η πίεση που ασκεί στην εμπορική επιχείρηση δημιουργεί μεγάλη ανησυχία για το μέλλον στους περισσότερους νέους διαδόχους. Ακόμα και στις περιπτώσεις των ερωτώμενων που δηλώνουν ότι η επίδραση της μεταβίβασης ήταν θετική για την επιχείρηση, οι περισσότεροι διάδοχοι δεν αισιοδοξούν για την μελλοντική εξέλιξη της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας.



**Σε αυτό το κλίμα λίγοι είναι εκείνοι οι διάδοχοι που εμφανίζονται απολύτως σίγουροι για την επιλογή τους και συνήθως οι λόγοι για τους οποίους την θεωρούν επιτυχημένη, δεν είναι οικονομικοί.**

Το ενδιαφέρον για το αντικείμενο της δουλειάς, οι εμπειρίες και οι γνώσεις που αποκτά κανείς ως ηγέτης μιας επιχείρησης, αλλά και η απαλλαγή από τους περιορισμούς που θέτει μια μισθωτή απασχόληση, είναι κάποιιοι από τους λόγους για τους οποίους ορισμένοι διάδοχοι είναι ευχαριστημένοι με την επιλογή τους να αναλάβουν την επιχείρηση.

Είναι άξιο αναφοράς το εύρημα που προέκυψε από την ανάλυση των συνεντεύξεων των διαδόχων πολύ μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων, σημαντικό τμήμα των οποίων φάνηκε να μην αντιλαμβάνεται την διαδοχή ως προσωπική του επιλογή αλλά ως μοναδική επαγγελματική διεξοδο.

*«Δεν ξέρω, δεν είχα εναλλακτική. Δεν ξέρω, οι άλλοι κρίνουν. Δεν θεωρώ ότι είμαι αποτυχημένη στη δουλειά μου κρίνοντας από τους άλλους. Τώρα κάπου αλλού μπορεί και να ήμουν πιο επιτυχημένη τώρα δεν ξέρω.» 3.Δ*

## **2.16 ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΩΝ ΔΙΑΔΟΧΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Τα οράματα που διατυπώνουν οι περισσότεροι ερωτώμενοι αναφορικά με το μέλλον της επιχείρησης τους δεν είναι ιδιαίτερα φιλόδοξα.

Το «να κρατηθεί» η επιχείρηση εν μέσω της οικονομική κρίση φαίνεται ότι αποτελεί για πολλούς μικρούς εμπόρους τη βασική πρόκληση και φιλοδοξία. Σε αυτό το πλαίσιο, μεγάλο τμήμα των ερωτώμενων θέτει σαν μετρήσιμο στόχο την επαναφορά της επιχείρησης στην απόδοση που είχε πριν η κρίση γίνει αισθητή.

*«Να σταθεί στα πόδια της και μόνο τίποτε άλλο. Δεν υπάρχει τίποτε άλλο. Να μπορέσει να κρατηθεί, τίποτα άλλο..»*

*3.Μ*

*«Να φτάσουμε σε σημείο όπως πριν μερικά χρόνια που ήμασταν αυτάρκεις, δεν χρειαζόμασταν πολλά,*

*είχαμε stock, που λόγο της κατάστασης μειώθηκε. Θέλω τμηματικά να φτάσουμε σε αυτό το σημείο, όπως*

ήμασταν πριν το 2007.» 1.Μ.

«θα ήθελα να επιβιώσουμε σε αυτή τη κατάσταση που επικρατεί, αν καταφέρουμε να επιβιώσουμε σε

αυτό και μπορέσουμε να κρατηθούμε, τότε θα μπορέσουμε να έχουμε μια πολύ καλή ανάπτυξη...» 9.Δ.

«...να ανεβάσω τους τζίρους, που κάνουν αυτές οι εταιρείες γιατί το τελευταίο καιρό έχουν πέσει πολύ τα

πράγματα... Χωρίς τρελά άλματα, σιγά-σιγά, με αργά και σταθερά βήματα...» 10.Δ

«Το όραμα μου έχει αρχίσει να γκρεμίζεται... αυτή τη στιγμή το όραμά μου είναι να μπορέσουμε να

διατηρήσουμε τα μαγαζιά... δηλαδή πιστεύω ότι μια δουλειά θα τη βρω, νέα είμαι δόξα το θεό, αλλά από θέμα κόπου και του μπαμπά μου και δικό μας. Γιατί και εμείς έχουμε κοπιάσει, εγώ δουλεύω ήδη 13

χρόνια. Δεν είναι λίγα, δεν τα πετάς εύκολα, πόσο μάλλον όταν μια επιχείρηση διατηρείται από το '78..»

8.Δ.

Τμήμα των διαδόχων εκφράζει «δειλά» την επιθυμία να προχωρήσει στην υλοποίηση ιδεών που δεν έχει καταφέρει ακόμα να θέσει σε εφαρμογή και σχετίζονται με τον εκσυγχρονισμό της επιχείρησης (π.χ. site, e-shop, νέος εξοπλισμός κ.τ.λ.).

«πρότεινα να κάνουμε ένα site, δεν θα είναι μόνο ένα απλό site θα είναι και e-shop, κάτι μικρό που αν μεγαλώσει πολύ ευχαρίστως... Ναι μια ανανέωση λίγο προς τα έξω και όχι μόνο στα πλαίσια του Πειραιά, να μας γνωρίσουν κάπως. Δεν θέλουμε να γίνει το τεράστιο μαγαζί και να μην μπορούμε να το διαχειριστούμε.» 1.Δ.

Τέλος, τμήμα των μεταβιβαζόντων στις οικογενειακές επιχειρήσεις εκφράζει την επιθυμία να καταφέρει ο διάδοχος να διατηρήσει την ίδια φυσιογνωμία και το καλό «όνομα» της επιχείρησης.

«Να συνεχίσει ο γιος μου, με τον τρόπο του, να είναι ευγενής, να είναι εξυπηρετικός, να μπορεί να συνεχίσει μια καλή δουλειά όπως είχαμε και εμείς» 7.Μ

## 2.17 ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΣΕ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ ΔΙΑΔΟΧΟΥΣ

Πριν το τέλος συνεντεύξεων, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους -διαδόχους να σκεφτούν τι συμβουλές θα έδιναν σε έναν φίλο ή γνωστό τους που θα σκόπευε να διαδεχτεί και αυτός κάποιον επιχειρηματία στη διοίκηση μιας επιχείρησης.

**Η προκαταβολική διερεύνηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης**, αναδεικνύεται από τους διαδόχους ως βασική μέριμνα και προϋπόθεση για να λάβει κανείς την απόφαση για διαδοχή. Οι διάδοχοι υποστηρίζουν

ότι θα πρέπει ο ενδιαφερόμενος να διενεργήσει τους απαραίτητους οικονομικούς ελέγχους και όχι να βασιστεί αποκλειστικά στην εικόνα που του έχουν μεταφέρει οι τωρινοί ιδιοκτήτες της επιχείρησης.

«Πρώτα πρέπει να δει τι είδους κακοδιαχείριση έχει γίνει και τι είδους προβλήματα έχει η εταιρεία γιατί πολλοί γονείς τα κρύβουν, λένε "ανέλαβε εσύ και εγώ είμαι εδώ" και από κάτω υπάρχουν δέκα άνθρωποι που σημαδεύουν με πιστόλι... γιατί καλή και ειλικρινή ενημέρωση μπορεί να υπάρχει αλλά πρέπει (ο διάδοχος) να ψάξει αν ισχύουν αυτά που του είπαν και ένας εύκολος τρόπος να ψάξεις είναι να προκαλέσεις έναν έλεγχο από ορκωτούς να δουν τι πραγματικά συμβαίνει.» 2.Δ.

«Αν είναι μια βιώσιμη μέχρι τώρα επιχείρηση δεν έχει λόγο να μην το κάνει αν δεν έχει άλλη επιλογή, δηλαδή αν δεν έχει άλλη δουλειά ή δεν έχει προοπτική να βρει άλλη δουλειά, δεν ξέρει να κάνει κάτι άλλο, δεν έχει λόγο να μην το προσπαθήσει.» 8.Δ

«Να είναι καθαρή η επιχείρηση, να είναι εύρωστη, να ξεμπερδέψει γρήγορα από τη διαδικασία της μεταβίβασης, να κοιτάξει ποια είναι τα κέρδη της επιχείρησης με βάση τα τιμολόγια και τις αποδείξεις που κόβονται, να υπολογίσει ποια είναι τα έξοδα και ποια τα έσοδα. Αυτά εγώ δεν τα έκανα, λάθος μου... αρκέστηκα στην αίσθηση ότι δεν το αφήνει για να πάει σπίτι του επειδή απέτυχε. Οκ φίλος φίλος, αλλά όταν κάποιος αφήνει ένα μικρό μαγαζί για να κάνει κάτι μεγαλύτερο σου δίνει μια εικόνα ότι πηγαίνει καλά.... να τα βάλει κάτω, να βγάλει το ΦΠΑ, τα έξοδα σε ΔΕΗ, ΟΤΕ, λογιστές κτλ, να δει πόσο είναι το περιθώριο κέρδους, να δει τι έχει κάνει ο προηγούμενος και γιατί το αφήνει, είναι ένα κριτήριο αυτό.» 5.Δ.

**Η προηγούμενη εμπλοκή του διαδόχου με την επιχείρηση, θεωρείται από μεγάλο τμήμα των διαδόχων ως προϋπόθεση για να αναλάβει κανείς την ευθύνη της διοίκησης.**

«...σίγουρα πρέπει να είναι από πριν μέσα, πριν αναλάβει μια εταιρεία. Είναι πολύ βασικό για μένα να έχει

ολόκληρη την εικόνα της επιχείρησης πως κινείται, όχι μόνο εμπορικά αλλά και οικονομικά, δηλαδή να ξέρει

ποια είναι η πραγματική της αξία και αυτό το πράγμα αν αξίζει να το πληρώσει στην Εφορία... εγώ άργησα

πολύ να καταλάβω τι συνέφερε.... να δει κάποιος ότι αυτό που θα αναλάβει, έχει κέρδος, ότι δεν θα πάρει

κάτι το οποίο δεν έχει αντίκρισμα, που είναι το πιο βασικό..... Θα τον συμβούλευα να πάει στην εταιρεία

πολύ νωρίτερα, όχι να φτάσει στο παραπέντε και να πάει να δουλέψει μέσα πριν πάρει ο πατέρας του

σύνταξη, να μπει πιο πριν ενεργά, στο καταστατικό της εταιρείας, με κάποια μετατροπή κτλ... Ουσιαστικά να

την τρέχει αυτός την εταιρεία πολύ πριν.» 10.Δ

«Να το ψάξει λίγο, να πάει στο μαγαζί, να κάτσει ένα μήνα-δυο, να δει τι γίνεται και μετά να αποφασίσει αν

θα το κάνει ή όχι. Κάτι που εγώ δεν έκανα.» 6.Δ.

**Σημαντικό τμήμα των ερωτώμενων θα συμβούλευε επίσης έναν υποψήφιο διάδοχο να αναλάβει μια επιχείρηση μόνο αν έχει πραγματικό ενδιαφέρον για το αντικείμενο. Ο υποψήφιος διάδοχος θα πρέπει να «αγαπάει τη δουλειά» και να μην αναλάβει την επιχείρηση μόνο για «το βόλεμα».**

«θα τον ρώταγα άμα θέλει να το κάνει, άμα του αρέσει, γιατί άμα σου αρέσει μπορείς να το πας μπροστά πιστεύω, άμα δεν σου αρέσει και το πάρεις για το βόλεμα, “άντε πήρα μια δουλειά από το πατέρα μου και πάμε και εμείς να βγάλουμε... να μη τρέξουμε”, δεν θα πάει μπροστά... και τώρα οικογένεια είσαι, να κοροϊδέψεις το πατέρα σου;... Να του αρέσει για να το κάνει... δηλαδή εγώ μιλάω πολύ, μου αρέσει να μιλάω, δηλαδή αν δεν μου άρεσε να καθόμουν να μιλάω σε κόσμο να ήμουν πωλητής...» 7.Δ

«Θα έλεγα ότι είναι πολύ δύσκολα τα πράγματα, θέλει να το παλέψεις πολύ. Πιο γενικά, πιστεύω και είμαι υπέρ να πηγαίνει ο άλλος μπροστά, να αγοράζει πράγματα και να το παλεύει, αρκεί να του αρέσει, να δουλεύει και να έχει όρεξη. Γιατί πολλοί αγοράζουν μια επιχείρηση και μετά θέλουν να βάλουν έναν υπάλληλο και να είναι εισοδηματίες... πρέπει να ρίξεις προσωπική δουλειά... θέλει όρεξη και να αγαπάς αυτό που κάνεις, γιατί αν δεν το αγαπάς και το βλέπεις μόνο εμπορικά κάποια στιγμή τελματώνει η κατάσταση, μιλάω για μικρές επιχειρήσεις που θέλει να το παλέψεις.» 4.Δ.

Επιπλέον συμβουλές που διατυπώθηκαν από ορισμένους διαδόχους είναι οι εξής:

1. Ο νέος διάδοχος να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στην ανάληψη ρίσκων -3.Δ-
2. Ο νέος διάδοχος να φροντίσει ώστε να μην μεταφέρει τα προβλήματα του σπιτιού στην επιχείρηση του -1.Δ.-
3. Ο υποψήφιος διάδοχος να σκεφτεί καλά αν μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του επαγγέλματος (αναφορά για το ωράριο των καταστημάτων) - 7.Δ. -
4. Ο διάδοχος να έχει δουλέψει ως εργαζόμενος σε άλλη επιχείρηση (αναφορά για τις οικογενειακές επιχειρήσεις) -9.Δ. -

5. Ο διάδοχος εντός οικογένειας θα πρέπει να δείξει υπομονή γιατί η εξέλιξη του μέσα στην επιχείρηση θα είναι σταδιακή 11.Δ.
6. Ο διάδοχος εντός οικογένειας θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος για τις δυσκολίες που υπάρχουν στη σχέση με τους προκατόχους εντός επιχείρησης. 11.Δ.

«Κουράγιο να κάνει θα της έλεγα και να μην περιμένει να μπει 100% με τη πρώτη στην επιχείρηση, θέλει υπομονή, γιατί στην επιχείρηση του πατέρα της, ο πατέρας της θα νομίζει ότι τα ξέρει όλα, ότι λέει θα θεωρείται «βλακεία», θα της λένε “ότι έχει τα μυαλά της πάνω από το κεφάλι της” και θα πρέπει να έχει πολύ υπομονή για να το αντέξει αυτό το πράγμα. Εντάξει, δεν θα της έλεγα να ασχοληθεί αμέσως με τα οικονομικά γιατί είναι πολύ δύσκολο να τα καταλάβεις, πρώτα πρέπει να μάθει το εμπόρευμα, να δει τι γίνεται, τι φεύγει πιο πολύ, τι φεύγει λιγότερο, να μάθει τους πελάτες, τα κουσούρια τους και μετά στα εσωτερικά της επιχείρησης λογιστικά, οικονομικά κτλ.» 11.Δ.

«Αυτό που θα την συμβούλευα θα ήταν πρώτον να έχει δουλέψει και σε μια άλλη επιχείρηση, να έχει έναν εργοδότη για να δει πόσο αυστηρή και δύσκολη είναι η εργασία κάτω από κάποιον εργοδότη... και εφόσον ένωθε έτοιμη, ότι “μπορώ να παλέψω και χωρίς να κερδίσω...” τότε να προσπαθήσει. Βέβαια, αξίζει να τολμήσει γιατί όποιος τολμά είναι αυτός που και επιβιώνει και πηγαίνει πάρα πολύ καλά... θα την ενθάρρυνα βέβαια. Είναι πολύ δημιουργικό να φτιάχνεις κάτι, να διευρύνεις το κύκλο σου φτιάχνοντας ένα μεγάλο πελατολόγιο και είναι πάρα πολύ σημαντικό επίσης να έχεις μια πάρα πολύ καλή αποδοχή του κόσμου....» 9.Δ.

«Πρέπει να μετρήσεις καλά το ρίσκο, να καταλάβεις ότι τα λεφτά δεν είναι δικά σου, κάνεις διαχείριση

χρημάτων. Αυτά που μαζεύεις δηλαδή δεν έχουν καμία σχέση με αυτά που σου μένουν στο τέλος. Αυτό ακριβώς, θα του έλεγα να είναι συντηρητικός, κάθε άνοιγμα να το σκέφτεται πάρα πολλές φορές.» 2.Δ.

## 2.18 ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΣΕ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ ΜΕΤΑΒΙΒΑΖΟΝΤΕΣ

Ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να σκεφτούν τι συμβουλές θα έδιναν σε έναν φίλο ή γνωστό τους που σκόπευε να μεταβιβάσει και αυτός την επιχείρηση του. Η απόκτηση εμπειρίας και γνώσης μέσω της προηγούμενης εργασίας του διαδόχου στην ίδια επιχείρηση αναδεικνύεται σε βασικότερη συμβουλή προς τους μεταβιβάζοντες. Οι ερωτώμενοι, θα συμβούλευαν επίσης τους υποψήφιους μεταβιβάζοντες «να εξετάσουν αν οι διάδοχοι διαθέτουν πραγματικό ενδιαφέρον για την δουλειά», «να φροντίσουν ώστε να έχουν μια καλή σχέση με τον διάδοχο τους», και «να παραμείνουν στην επιχείρηση μέχρι ο διάδοχος να είναι πραγματικά έτοιμος να αναλάβει μόνος του τη διοίκηση».

Από τη μεριά των διαδόχων διατυπώθηκε επίσης η προτροπή προς τους μεταβιβάζοντες «να παράσχουν στους διαδόχους καλή και ειλικρινή ενημέρωση για την κατάσταση της επιχείρησης» και «να επιλέγουν τον διάδοχο τους με ορθολογικά και όχι συναισθηματικά κριτήρια».

«Αν τα παιδιά του δεν είναι μες την επιχείρηση, σίγουρα θα πρέπει να μείνει και αυτός μέσα μέχρι να προσαρμοστούν οι αντικαταστάτες, διότι αν δεν το κάνει αυτό θα το διαλύσουν...» 3.Μ

«τώρα πρέπει να είσαι πιο επαγγελματίας όχι πιο γονιός, πιο επαγγελματίας, που σημαίνει αν το παιδί δεν είναι ικανό να δουλέψει, να φεύγει ....Γιατί είναι εις βάρος του παιδιού, γιατί αν εγώ δεν δουλεύω σωστά στην επιχείρηση και δεν αποδίδει και εγώ χάνω. Οι γονείς πρέπει να ανοίξουν τα μάτια τους να δουν την αλήθεια. Αλλά δεν το βλέπεις σε καμία οικογένεια, το όνειρό τους είναι το παιδί να συνεχίσει λες και έχουν υπογράψει συμβόλαιο το παιδί να συνεχίσει, ενώ μπορεί να προσλάβουν ένα ικανότερο άτομο και το παιδί τους να κερδίζει περισσότερο.» 2.Δ.

## 2.19 Προτεινόμενα Μέτρα διευκόλυνσης των μεταβιβάσεων από τους επιχειρηματίες

Στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας οι επιχειρηματίες ερωτήθηκαν σχετικά με το ποια μέτρα πρέπει να παρθούν και ποιές αλλαγές πρέπει να γίνουν για τη διευκόλυνση των μεταβιβάσεων.

Παρακάτω παραθέτουμε επιγραμματικά τα μέτρα που προτάθηκαν από σημαντικό τμήμα των ερωτώμενων και σχετίζονται με τη διευκόλυνση των μεταβιβάσεων:

- ⌚ Απλοποίηση γραφειοκρατικών διαδικασιών της μεταβίβασης και αποσαφήνιση του θεσμικού πλαισίου και των απαιτούμενων ενεργειών
- ⌚ Μείωση του απαραίτητου χρόνου για τη διεκπεραίωση της μεταβίβασης. Π.χ. Υπηρεσίες μιας στάσης
- ⌚ Μείωση του κόστους που προκύπτει από τις αμοιβές σε δικηγόρους, συμβολαιογράφους κτλ
- ⌚ Θέσπιση μέτρων για την ενίσχυση και υποστήριξη της μικρομεσαίας επιχείρησης με γνώμονα την βιωσιμότητά της, καθώς αυτή κυρίως συνδέεται με τη μεταβίβαση. Π.χ. Επιδότηση θέσεων εργασίας, Φορολογικές και ταμειακές ελαφρύνσεις για τις μικρές επιχειρήσεις όπως η μείωση του ΦΠΑ.
- ⌚ Η επιδότηση των μεταβιβάσεων από το κράτος, που θα λειτουργεί ως κίνητρο σε μια λειτουργούσα επιχείρηση

- ⌚ Η ύπαρξη σχετικής ρύθμισης για τις ΕΠΕ ώστε να μπορούν να «κατέβουν» νομική μορφή και να μπορούν να γίνουν προσωπικές εταιρείες, τουλάχιστον στην περίπτωση που αυτό δυσχεραίνει τη διαδικασία μεταβίβασης
- ⌚ Η συμπερίληψη των κεφαλαιουχικών εταιρειών στη σχετική φοροαπαλλαγή στην περίπτωση μεταβιβάσεων σε συγγενή Α βαθμού λόγω συνταξιοδότησης.
- ⌚ Η δυνατότητα μεταβίβασης παρά τα χρέη της επιχείρησης σε δημόσιους φορείς, ώστε με το αντίτιμο της πώλησης της επιχείρησης, ο μεταβιβάζων να αποπληρώνει τις οφειλές του

**Ειδικές αναφορές και προτάσεις διατυπώθηκαν από αρκετούς ερωτώμενους σχετικά με την αναγκαιότητα μέτρων ενημέρωσης. Ειδικότερα προτάθηκε:**

- ⌚ Η ενημέρωση επιχειρηματιών για τα φορολογικά θέματα, ώστε να προϋπολογίζουν το οικονομικό κόστος που θα κληθούν να καταβάλλουν.

**Τέλος, αρκετοί ερωτώμενοι προτείνουν τη δημιουργία ηλεκτρονικών «εργαλείων» για τη διευκόλυνση των μεταβιβάσεων**

- ⌚ Ψηφιοποίηση της διαδικασίας μεταβίβασης, ώστε να πραγματοποιείται μέσω Internet, με «υπηρεσίες μιας στάσης» και υπηρεσία «Help Desk»
- ⌚ Δημιουργία ηλεκτρονικού υλικού, το οποίο θα παραθέτει όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες και θα καθοδηγεί τους ενδιαφερομένους. Για παράδειγμα, προτείνεται η δημιουργία ενός «Manual», το οποίο θα επεξηγεί τις διαδικασίες, θα κατευθύνει και θα ενημερώνει πλήρως τον ενδιαφερόμενο για τις κινήσεις που πρέπει να κάνει.

« Το εμπόριο αρχικά να διευκολυνθεί, οι μεταβιβάσεις έπονται. Για να μπορούν να συνεχίζονται οι επιχειρήσεις, με αυτή την έννοια το λέω . Να είναι βιώσιμες και να μπορούν να συνεχιστούν.... το ΦΠΑ έχει αλλάξει από τότε που δουλεύω, 13 χρόνια, τέσσερις φορές. Που θα φτάσει ; Το να πουλάς ένα προϊόν και να σου παίρνουν το 25% χοντρά-χοντρά της αξίας του, ξέρω εγώ συν το φόρο, είναι πολύ είναι πάρα πολύ.» 8.Δ

«Λοιπόν, γενικά η γραφειοκρατία στην Ελλάδα περισσεύει, σαφώς πρέπει να ληφθούν μέτρα να διευκολύνουν κάποιες καταστάσεις σίγουρα.» 6.Μ. - «Διευκόλυνση των επιχειρήσεων σε όλους τους τομείς, τι θα πει συμβολαιογράφοι, τι θα πει νομικοί, δηλαδή ότι και να κάνεις...θα έχεις να πληρώσεις όλα αυτά τα πράγματα...θα πρέπει να πληρώσεις νομικούς, την Εφορία, θέλεις Πρωτοδικείο να πας, θέλεις Εφημερίδα της Κυβερνήσεως , παντού για λεφτά μιλάς... δεν μπορώ να μεταβιβάσω στο γιο μου, δεν μπορώ να πάρω σύνταξη, δεν μπορώ να το κλείσω , τι πρέπει να κάνεις, τι σου παρέχει αυτό το κράτος το εύκολο, που να πεις ότι αυτή η διαδικασία είναι εύκολη....»

5. Μ.

«Να υπάρχουν στο Internet ώστε να μην τρέχει ο κόσμος από εδώ και από εκεί...και βλέπω και ανθρώπους σε δημόσιες υπηρεσίες που δεν δουλεύουν , δεν ξέρω, πρέπει να υπάρχει και εκεί ένας έλεγχος» 7.Δ. - «Ότι είναι δυνατόν να περιοριστεί το θέμα της γραφειοκρατίας , να γίνει όσο το δυνατόν μικρότερη, να υπάρχουν λίγα χαρτιά. Η Εφορία να είναι πιο επιεικής γιατί ήταν απελπισία η κατάσταση με δαύτους ...πεντακόσια χαρτιά για μια δουλειά είναι κόλαση. Θυμάμαι το '68 με μια υπογραφή τα έκανες όλα.» 2.Μ. « Όταν είχα πάει στο υπουργείο

Βιομηχανίας, ήταν τότε που ο υπουργός ανακοίνωνε το one stop, και όπως είχα πάει με το μηχανικό να βγάλω την άδεια και του το λέω και γελάει, και μου λέει ο υπάλληλος που με άκουσε, “άστο γιατί κανονικά θα έπρεπε δίπλα μου να

είναι ένας από την Πυροσβεστική και ένας από την εφορία να σου δώσει τα χαρτιά σου και δεν είναι κανείς από τους δυο”»10.Δ

«Να μην ζητάει λεφτά για μεταβιβάσεις, αλλά θα έπρεπε να δίνουν. Δίνουν λεφτά σε ανέργους να ξεκινήσουν μια επιχείρηση από το μηδέν, που μπορεί να αποτύχει κιόλας και δεν δίνουν για μεταβιβάσεις που είναι στρωμένη επιχείρηση, σαν του πατέρα μου, που έχουν μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας, γιατί να μη με βοηθήσει εμένα;» 10.Δ.

«Ενημέρωση, δεν υπάρχει, μπορεί να γίνει μέσω ενός site, web site με help desk, με τη δημιουργία ενός manual που να ανανεώνεται συνεχώς. Εγώ για να ενημερωθώ έπρεπε να κατεβάσω τις εγκυκλίους και να γίνω και νομικός και φοροτέχνης...δεν γίνεται. Τα δικαιολογητικά πρέπει να υποβάλλονται μέσω internet και να μην πηγαίνεις από τον έναν υπάλληλο στον άλλο.» 2.Δ.

«Δεν μπορεί επειδή κάποιος χρωστάει το ΦΠΑ, να δεσμεύει έναν άλλον άνθρωπο, είναι λάθος, είναι υπόθεση του προηγούμενου. Για οτιδήποτε χρέη ή εμπλοκές που μπορεί να έχει ένας ιδιοκτήτης, είναι λάθος να μην μπορεί να πουλήσει την επιχείρηση με τα λεφτά που ενδεχομένως να μπορεί και να ξεχρεώσει κιόλας...να μπορεί να γίνει η μεταβίβαση, για μένα αυτό ήταν το βασικό πρόβλημα... ...» 5.Δ.