



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«Η διαδοχή στις Ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις»

Χαλκιαδάκης Ιωάννης

A.M.: ΜΔΤ43

Επιβλέπουσα καθηγήτρια:

Δρ. Παπαστεφανάκη Σοφία

Ηράκλειο, Μάιος 2022

Κείμενο δήλωσης λογοκλοπής

Η παρούσα διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον/ην συγγραφέα της για την εκπλήρωση των απαιτήσεων του ΠΜΣ «Διοίκηση Επιχειρήσεων Τουρισμού και Φιλοξενίας». Ως συγγραφέας δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από εμένα και αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Copyright © Χαλκιαδάκης Ιωάννης, 2022

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το πρόγραμμα δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

Ευχαριστίες

Η ανάγκη του να πεις «ευχαριστώ» στο τέλος μίας διπλωματικής, είναι μεγάλη και δεν ξέρεις σε ποιον πραγματικά να πεις ευχαριστώ. Αρχικά, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην κυρία Παπαστεφανάκη, την κυρία Σοφία που πίστεψε από την πρώτη μέρα σε εμένα και δέχτηκε να πραγματοποιήσουμε αυτήν την τόσο απαιτητική διπλωματική και την στήριξε με ακεραιότητα και καθοδήγηση. Που τελικά, όχι μόνο πίστεψε σε εμένα, αλλά κατάλαβε και μου έμαθε ότι ένα μεταπτυχιακό, κάθε άλλο από απλές γνώσεις δεν είναι. Είναι εμπειρία ζωής...

Στους ανθρώπους, στους φίλους, στην οικογένεια, στους συνεργάτες, που όχι μόνο πίστεψαν σε εμένα αλλά στάθηκαν συνεχώς στο πλευρό μου και δεν σταμάτησαν με τον οποιοδήποτε τρόπο να μου μεταδίδουν το συναίσθημα της αγάπης, του θαυμασμού αλλά και της προστασίας. Που ήταν εκεί με την διακριτική, ή και όχι, παρουσία τους... Και ήξεραν τι έπρεπε να πουν για να με κρατούν δυνατό.

Τέλος, ένα πολύ ιδιαίτερο ευχαριστώ στον κάθε επιχειρηματία ξεχωριστά που από μία απλή συνέντευξη για την ολοκλήρωση διπλωματικής εργασίας, φτάσαμε να βιώσουμε μία κατάθεση ψυχής για τον καθένα τους, να ανοιχτούν και να μου μεταδώσουν πέρα από γνώσεις, πέρα από την εμπειρία τους, χωρίς ίχνος ντροπής και με μία ειλικρίνεια στο βλέμμα τους, τις δικιές τους ιστορίες, τα δικά τους συναισθήματα και βιώματα... Τιμή μου που πήρα συνέντευξη από εσάς... Σίγουρα σήμερα, είμαι πιο καλός και πιο ψηλός άνθρωπος...

Περίληψη

Η συγκεκριμένη μελέτη είχε ως αντικείμενο την «Διαδοχή στις Ελληνικές Οικογενειακές Επιχειρήσεις». Η έρευνα που διεξήχθη ήταν ποιοτική με ημιδομημένες συνεντεύξεις από δέκα επιχειρηματίες του νομού Ηρακλείου, πέντε επιχειρηματίες από το ευρύτερο εμπόριο και πέντε από τον κλάδο του τουρισμού.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν τεθεί είναι:

1. Ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες);
2. Ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων;
3. Ποια είναι η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων;
4. Πως συμβάλλει η καινοτομία στην βιώσιμη ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων;

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν είναι:

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα οι περισσότεροι απάντησαν ότι είχαν θετικές εμπειρίες και λειτούργησαν μέσα σε ένα ασφαλές οικογενειακό περιβάλλον που τους έδινε το δικαίωμα της επιχειρηματικής τόλμης για το λόγο ότι δεν θα τους στοίχιζε επαγγελματικά το λάθος, ενώ οι όποιες δυσκολίες προέκυψαν στην μετάβαση θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί με ορθά ορισμένες διαδικασίες.

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα η συγκεκριμένη έρευνα κατέδειξε ότι έξι στους δέκα δεν ήταν η μοναδική επιλογή ενώ οι τέσσερις ήταν. Επιπλέον, προέκυψαν συμπεράσματα αναφορικά με τις δυσκολίες που συνάντησαν κατά την διαδοχή, αναφορικά με τα χαρακτηριστικά που είχε ανάγκη η θέση τους αλλά και το τι έχουν πράξει οι σημερινοί ηγέτες προκειμένου να ετοιμάσουν τις επιχειρήσεις για την επόμενη μέρα.

Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα κανένας σχεδόν δεν θεωρεί ότι παίζει ρόλο το φύλο στη διοίκηση. Σημαντικό είναι το μυαλό του ηγέτη και όχι αν είναι άνδρας ή γυναίκα. Εκτός από μια επιχείρηση στην οποία δεν εργάζεται καμία γυναίκα σε θέση στελέχους, όλες οι άλλες που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν στο εργασιακό κομμάτι γυναίκες σε διευθυντικές και μη θέσεις.

Στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, η καινοτομία και η ανάπτυξη είναι αλληλένδετες έννοιες. Ως καινοτομία, ορίζονται όλα αυτά που δεν έχουν γίνει μέχρι τώρα, αλλά όταν προκύψουν, απαραίτητος όρος για να υιοθετηθούν από τις επιχειρήσεις και τα στελέχη τους, είναι να είναι φιλικά προς το περιβάλλον, μία συνθήκη που ήταν αποδεκτή από όλες, σχεδόν, τις επιχειρήσεις που πήραν μέρος στην έρευνα. Σκοπός του εγχειρήματος αυτού, δεν είναι μόνο να γίνουν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις την επόμενη μέρα, αλλά να γίνουν επίκαιρες και ενεργές γιατί η νέα γενιά αποδεικνύει και διεκδικεί την εξέλιξη... Γιατί, τελικά, εξέλιξη, είναι ο άνθρωπος και η στάση του απέναντι στην κάθε μέρα, απέναντι στο αύριο.

Λέξεις κλειδιά: διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, οικογενειακές επιχειρήσεις, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, διαδοχή, γυναικεία διαδοχή

Abstract

The subject of this particular thesis was "Succession in Greek Family Businesses". The research carried out was qualitative with semi-structured interviews with ten businessmen from the prefecture of Heraklion, five businessmen from the wider trade and five from the tourism sector.

The research questions posed were:

1. What is the experience of the participants from the operation of the family business (positive elements and difficulties)?
2. What is the method of succession of family businesses?
3. What is the position of women in the succession of family businesses?
4. How does innovation contribute to the sustainable development of these businesses?

The results obtained were:

In the first research question, most of the participants answered that they had positive experiences and worked in a safe family environment that gave them the right to venture into business because the mistake would not cost them professionally, while any difficulties that arose in the transition could have been avoided by proper procedures.

In the second research question, this research showed that six out of ten were not the only choice, while four were. In addition, conclusions were drawn regarding the difficulties they encountered during the succession, regarding the characteristics that their position needed but also what the current leaders have done in order to prepare the businesses for the «next day».

In the third research question, almost no one considers that gender plays a role in management. What really matters is the mind of the leader and not whether he is a man or a woman. Apart from one company in which no woman works in an executive position, all the other participants of the research have women in the work area in managerial and non-managerial positions.

In the fourth research question, innovation and growth are interrelated concepts. Innovation is defined as everything that has not been done until now, but when it occurs, a necessary condition for it to be adopted by businesses and their executives is to be environmentally friendly, a condition that was accepted by almost all businesses who took part in the research. The purpose of this venture is not only to become competitive businesses the next day, but to become relevant and active because the new generation proves and claims evolution... After all, evolution is man and his attitude towards each day, facing tomorrow..

Keywords: human resource management, family businesses, small and medium enterprises, succession, female succession

Πίνακας περιεχομένων

Κείμενο δήλωσης λογοκλοπής	ii
Ευχαριστίες	iii
Περίληψη.....	iv
Abstract	v
Πίνακας περιεχομένων	1
Περιεχόμενα Γραφημάτων και Σχημάτων	3
Εισαγωγή	4
ΕΝΟΤΗΤΑ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Επιχειρηματικές δραστηριότητες οικογενειών	5
1.1 Το προφίλ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων	5
1.2 Οικογενειακές Επιχειρήσεις – Ορισμός και Χαρακτηριστικά	9
1.3 Θετικά και αρνητικά στοιχεία των οικογενειακών επιχειρήσεων	11
Θετικά στοιχεία των οικογενειακών επιχειρήσεων	12
Αρνητικά στοιχεία των οικογενειακών επιχειρήσεων	13
1.4. Αιτίες συγκρούσεων μεταξύ των μελών της οικογενειακής επιχείρησης	14
1.5 Παράγοντες που βοηθούν στην επιβίωση και στην ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: Οικογενειακές επιχειρήσεις και ο τρόπος διαδοχής τους	16
2.1 Εισαγωγή για την Διαδοχή	16
2.2 Ενέργειες για την διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων	16
2.3 Δημιουργία σχεδίου για τη διαδοχή των επιχειρήσεων.....	17
2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την διαδοχή.....	18
2.6. Η γυναίκα στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων	20
2.7. Έρευνες που έγιναν σε πρότερο χρόνο	21
ΕΝΟΤΗΤΑ Β΄: Η ΕΡΕΥΝΑ.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: Μεθοδολογία	25
3.1 Σκοπός της έρευνας	25
3.2 Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα	25
3.3 Μέθοδος και εργαλείο της έρευνας.....	25
3.4 Δείγμα.....	26
3.5 Ανάλυση	26
3.6 Ηθική δεοντολογία.....	26
3.7 Τα αποτελέσματα της έρευνας.....	26
Μέρος 1ο: Γενικές πληροφορίες των επιχειρήσεων	27

<i>Μέρος 2ο - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες);</i>	29
<i>Μέρος 3ο - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων;</i>	31
<i>Μέρος 4ο - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων;</i>	37
<i>Μέρος 5ο - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Πως συμβάλλει η καινοτομία στην βιώσιμη ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων;</i>	41
ΕΝΟΤΗΤΑ Γ': ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	47
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	51
Παράρτημα Πρώτο: Οδηγός συνεντεύξεων	56
Παράρτημα Δεύτερο: Απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις	61
<i>Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 1^{ος} Ερωτώμενος:</i>	61
<i>Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 2^{ος} Ερωτώμενος:</i>	70
<i>Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 3^{ος} Ερωτώμενος:</i>	81
<i>Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 4^{ος} Ερωτώμενος:</i>	91
<i>Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 5^{ος} Ερωτώμενος:</i>	101
<i>Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 6^{ος} Ερωτώμενος:</i>	111
<i>Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 7^{ος} Ερωτώμενος:</i>	119
<i>Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 8^{ος} Ερωτώμενος:</i>	128
<i>Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 9^{ος} Ερωτώμενος:</i>	137
<i>Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 10^{ος} Ερωτώμενος:</i>	146
Παράρτημα Τρίτο: Απαντήσεις ανά ερώτηση	155

Περιεχόμενα Γραφημάτων και Σχημάτων

A/A	Είδος	Τίτλος	Σελίδα
Σχήματα			
1	Σχήμα 1.	Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων σύμφωνα με το μέγεθός τους.	6 – 7
2	Σχήμα 2.	Χαρακτηριστικά οικογενειακών επιχειρήσεων	10
Γραφήματα			
1	Γράφημα 1.	Εξέλιξη ΜμΕ 2015-2018	8
2	Γράφημα 2.	Η ανάκαμψη από την κρίση του κατά κεφαλήν ΑΕΠ	8
Πίνακες			
1	Πίνακας 1.	Οι σημαντικές αιτίες για δημιουργία συγκρούσεων	14
2	Πίνακας 2.	Οι φάσεις για την διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων	17

Εισαγωγή

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ένα είδος επιχειρήσεων που συναντάται από την αρχαιότητα, όταν το εμπόριο στην Ελλάδα αναπτύχθηκε μέσα από τις οικοτεχνίες. Σήμερα, οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις θεωρούνται παγκοσμίως το σημαντικότερο στήριγμα στην οικονομία, γιατί το ποσοστό αυτών των επιχειρήσεων είναι αξιοσημείωτο και στηρίζει τον παγκόσμιο πλούτο, αν και το τελευταίο διάστημα, με την κρίση, αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα επιβίωσης. Ειδικότερα, η κρίση στην Ελλάδα δημιούργησε αρκετά προβλήματα στις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως π.χ. η δύσκολη πρόσβασή τους στις τράπεζες, η αυξητική τάση στη φορολογία κ.α. οδήγησε τις περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις να μην μπορούν να ανταπεξέρθουν και να οδηγούνται στην εξαφάνιση από τον επιχειρηματικό χάρτη. Για άλλες επιχειρήσεις, η περίοδος της κρίσης αλλά και όλη η δεκαετία μεταξύ της παγκόσμιας ύφεσης και της πανδημίας, τις έφερε αυτές (σ.σ. τις επιχειρήσεις) αλλά και τα μέλη τους προ το πυλών προκειμένου οι σχέσεις και οι βάσεις τους να θεμελιωθούν και να βρουν τρόπους να επιβιώσουν.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ο συνδυασμός κρίκος μεταξύ της οικογένειας και του επιχειρηματικού κόσμου και αυτό κατά τον Davis (1968) είναι κάτι το φυσικό και υλοποιήσιμο. Σημαντικό πρόβλημα για την επιβίωση των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η διαδοχή. Είναι δεδομένο ότι κάποια στιγμή ο ιδρυτής της κάθε οικογενειακής επιχείρησης θα αποσυρθεί και θα παραδώσει την σκυτάλη στην επόμενη γενιά της οικογένειας. Η μη προετοιμασία για την διαδοχή είναι ένα σοβαρό εμπόδιο για την επιβίωση των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Ένα ποσοστό 50% των οικογενειακών επιχειρήσεων παγκοσμίως και ειδικά στην Ελλάδα δεν έχει προετοιμάσει την διαδοχή, με αποτέλεσμα τις συγκρούσεις μεταξύ των διαδόχων της οικογένειας με στατιστικά αποτελέσματα σύμφωνα με τους Beckhard & Dyer (1983) το 30% να επιβιώνει μετά την διαδοχή της πρώτης γενιάς και το 10% - 15% να επιβιώνει μέχρι την τρίτη γενιά.

Στόχος της συγκεκριμένης μελέτης είναι η διαδοχή στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις. Η ανάλυση του θεωρητικού μέρους θα γίνει μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, ελληνικών και ξένων ερευνών και στο πρακτικό μέρος θα διεξαχθεί μια ποιοτική έρευνα μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων από τις οικογενειακές επιχειρήσεις του νομού Ηρακλείου.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις επιχειρηματικές δραστηριότητες οικογενειών. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζεται το προφίλ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, στη δεύτερη ενότητα δίνεται ο ορισμός και τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων και παρουσιάζονται τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία των συγκεκριμένων επιχειρήσεων. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στις αιτίες που δημιουργούν συγκρούσεις στα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων και στους παράγοντες που βοηθούν στην επιβίωση και στην ανάπτυξη αυτών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά για τη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων. Στην πρώτη ενότητα γίνεται μια εισαγωγή για την διαδοχή και στη δεύτερη ενότητα αναλύονται οι ενέργειες που πρέπει να γίνονται για την διαδοχή. Στη συνέχεια αναλύεται πως πρέπει να δημιουργηθεί ένα σχέδιο για την διαδοχή, όπως και οι παράγοντες που επηρεάζουν την διαδοχή. Στην συνέχεια αναλύεται η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων και στο τέλος προβάλλονται οι έρευνες που έγιναν σε πρότερο χρόνο.

Το κεφάλαιο τρία αναφέρεται στην μεθοδολογία της συγκεκριμένης μελέτης και αναλύονται τα αποτελέσματα και στο τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα.

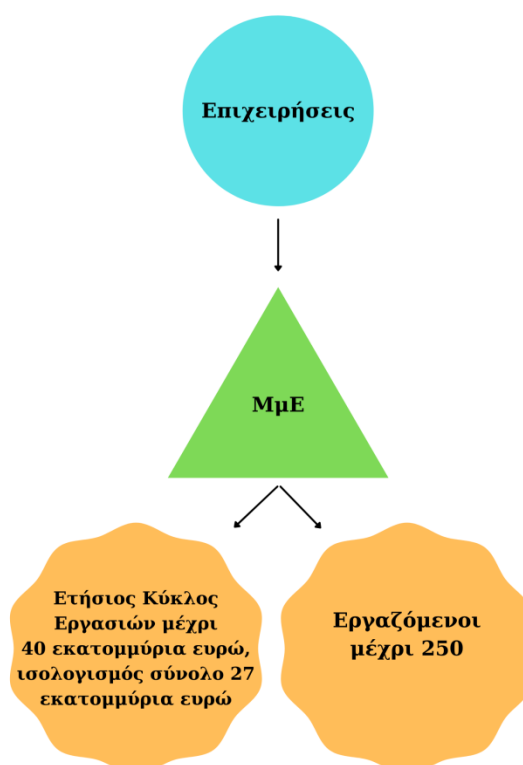
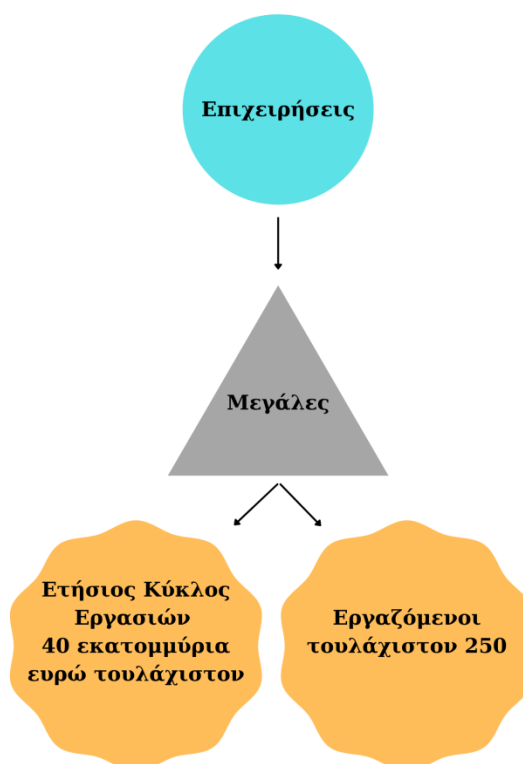
ΕΝΟΤΗΤΑ Α΄: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: Επιχειρηματικές δραστηριότητες οικογενειών****1.1 Το προφίλ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων**

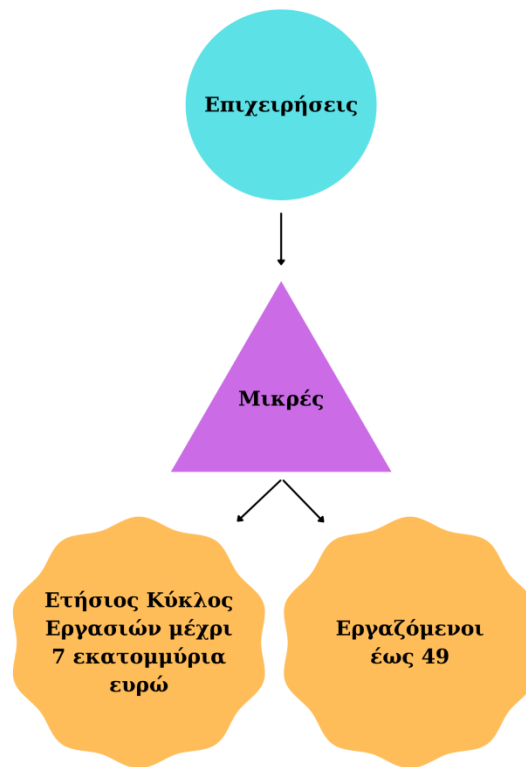
Οι επιχειρήσεις διακρίνονται ανάλογα με την δραστηριότητά τους, τη μορφή που έχουν σε νομικό πλαίσιο και το μέγεθός τους.

Σύμφωνα με το αρ. L107/8,30-96, (<https://eur-lex.europa.eu>) που δημοσιεύθηκε στην Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται σε μεγάλες μικρομεσαίες και μικρές. Ανάλογα με το πόσα άτομα απασχολούν και σε τι ποσό φτάνει ο ετήσιος κύκλος εργασιών τους. Ο Ελληνικός Οργανισμός Μικρών-Μεσaiών Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (ΕΟΜΜΕΧ) μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα θεωρεί αυτές που απασχολούν άτομα που δεν υπερβαίνουν τα 100. Το 99,8% των επιχειρήσεων απασχολούν λιγότερο από 100 άτομα (Πρίγκος, 2018). Η Ελλάδα θεωρείται η χώρα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και οι περισσότερες από αυτές είναι οικογενειακές.

Οι Μ.μ.Ε. δραστηριοποιούνται σχεδόν σε όλους του τομείς. Οι τομείς αυτοί είναι η παροχή υπηρεσιών, το λιανικό και χονδρικό εμπόριο, ο αγροτικός τομέας και η μεταποίηση. Πολλές φορές τα αποτελέσματα τους είναι καλύτερα από τα αποτελέσματα των μεγάλων επιχειρήσεων (Ζησίμου, 2019). Και αυτό οφείλεται, συνήθως, στον εξειδικευμένο τρόπο που καλούνται να παράγουν το προϊόν, αλλά και στην εξειδικευμένη προσφορά υπηρεσιών.

Το παρακάτω γράφημα παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων σύμφωνα με το μέγεθός τους:





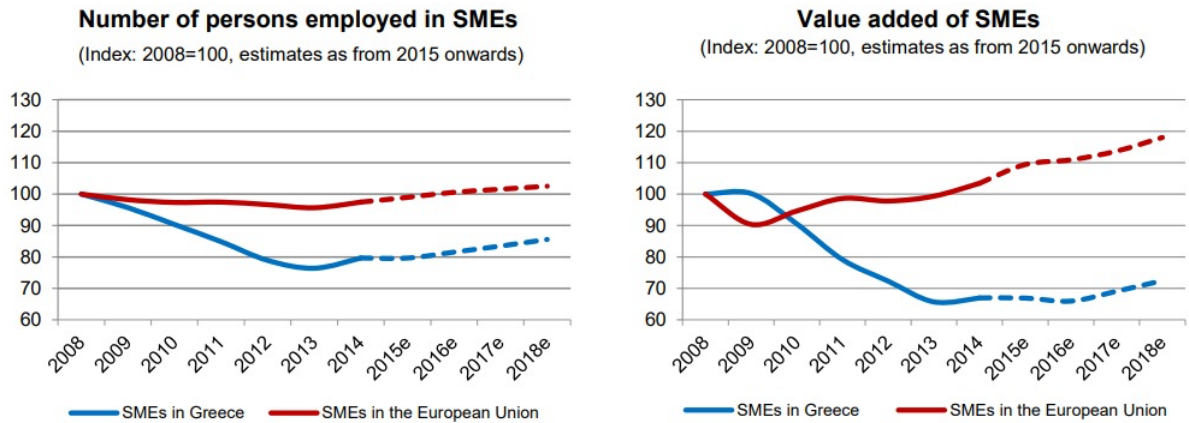
Σχήμα 1.: Χαρακτηριστικά επιχειρήσεων σύμφωνα με το μέγεθός τους.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι κατά πλειοψηφία Μ.μ.Ε. και με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που τις κάνουν ανταγωνιστικές και ανεξάρτητες από τις επιχειρήσεις διαφορετικών ειδών. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι: α) Η επίλυση των προβλημάτων είναι ένα είδος μάθησης για τον κεφαλαιούχο επιχειρηματία, β) Τις διακρίνει ένα αναπτυσσόμενο διοικητικό οργανωτικό σύστημα γ) Οι εμπορικές δραστηριότητες είναι περιορισμένες και οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να επενδύσουν σε διοικητικά θέματα «ρουτίνας». δ) Οι περιορισμένες οικονομικές δυνατότητες γίνονται αιτία για την πρόσληψη ικανών διοικητικών στελεχών. ε) Οι δυνατότητες διοίκησης είναι σε μειωμένο αριθμό και ουσιαστικά είναι αποφάσεις του διευθυντού – ιδιοκτήτη της εκάστοτε επιχείρησης. ζ) Οι αποφάσεις που λαμβάνονται δεν είναι τυποποιημένες οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν θετικά στη λύση καθημερινών προβλημάτων. η) Οι αναπτυσσόμενες προσωπικές σχέσεις συμβάλουν στην λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων παραγκωνίζοντας τη δομή της επιχείρησης σε θέματα οργάνωσης. θ) Η ταύτιση του ιδιοκτήτη με τον διοικητικό ρόλο αποσυντονίζει το υπαλληλικό προσωπικό. ι) Θετική είναι η δραστηριοποίηση του ιδιοκτήτη για την προβολή του προϊόντος και η παρουσία ταυτότητας του προϊόντος για να αποφευχθεί η διάλυση της επιχείρησης (Ward, 2004).

Το γενικό χαρακτηριστικό του προφίλ των ΜμΕ είναι η πολυμορφία τους και ο τρόπος που επιφέρουν θετικά αποτελέσματα.

Τα παρακάτω γραφήματα παρουσιάζουν την διαχρονική εξέλιξη από το 2015 έως το 2018 των ΜμΕ στους δείκτες απασχόληση και στις προστιθέμενες αξίες σύμφωνα με την έκθεση της Ε.Ε.

Η οικονομική ύφεση που επικράτησε επί δέκα χρόνια σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως στην Πορτογαλία, στην Ισπανία, στην Ιταλία και φυσικά στην Ελλάδα τα



Γράφημα 1. Εξέλιξη ΜμΕ 2015-2018

Πηγή: Περιοδικό «Καινοτομία, Έρευνα & Ψηφιακή Οικονομία»

τελευταία χρόνια άρχισε να παρατηρείται μια ανάκαμψη που ειδικά στην Ελλάδα διήρκεσε πάνω από τρία χρόνια. Στο γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζεται η ανάκαμψη της Ελλάδας και η πορεία που άρχισε να κτίζεται η εμπιστοσύνη και με αυτό τον τρόπο και μαζί με την αύξηση του τουρισμού και τις εξαγωγές προϊόντων οι ΜμΕ αυξήθηκε και η απασχόληση και μειώθηκε η ανεργία (OECD, 2020).



Γράφημα 2. Η ανάκαμψη από την κρίση του κατά κεφαλήν ΑΕΠ

Πηγή: OECD 2020

Οι οικονομικές κρίσεις έχουν ως αποτέλεσμα μεγάλες οικονομικές επιπτώσεις και ειδικά στις επιχειρήσεις. Οι επιπτώσεις αυτές είναι άνισες στο περιβάλλον των επιχειρήσεων με γνώμονα το μέγεθός τους. Οι ΜμΕ θα πρέπει να ακολουθήσουν στρατηγικούς παράγοντες για να επιβιώσουν στις προκλήσεις των οικονομικών κρίσεων που παρουσιάζονται (Soininenetal, 2012).

Μία τέτοια κρίση ήταν η πανδημία του Covid-19, η οποία έγινε αιτία να διακοπεί η οικονομική ανάκαμψη της Ελλάδας. Τα μέτρα περιορισμού που επιβλήθηκαν έπληξαν την οικονομία της Ελλάδας, όπως και πολλών άλλων Ευρωπαϊκών χωρών και φυσικά με την πτώση της παραγωγής προϊόντων και την διακοπή των τουριστικών μετακινήσεων επλήγησαν σημαντικά οι ΜμΕ. Σύμφωνα με τον ΟΑΣΑ ένα πολύ μεγάλο κομμάτι της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα αποτελείται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, συγκεκριμένα στην Ευρώπη το 99% της επιχειρηματικότητας καλύπτεται

από αυτές. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις που είναι ο μοχλός της οικονομίας στη κάθε χώρα είναι αυτές που δέχθηκαν το μεγαλύτερο πλήγμα από την πανδημία του Covid-19 (OECD, 2020).

1.2 Οικογενειακές Επιχειρήσεις – Ορισμός και Χαρακτηριστικά

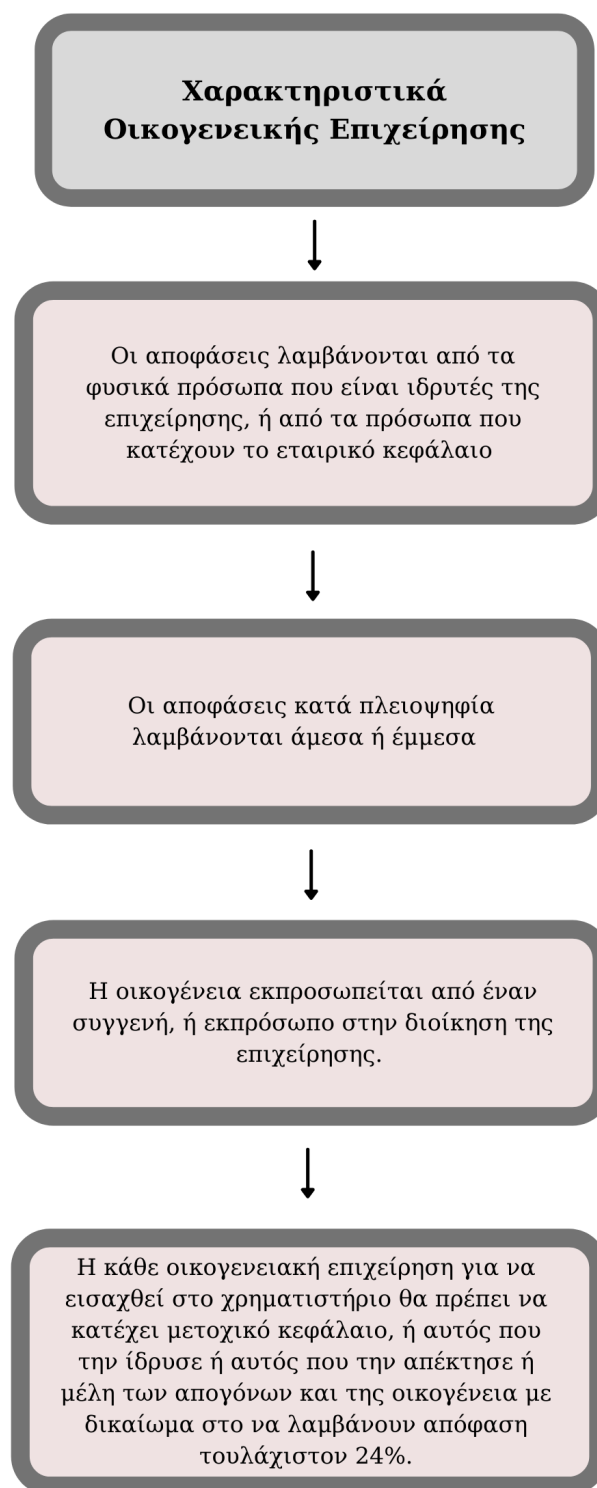
Ο θεσμός της οικογενειακής επιχείρησης έχει τις ρίζες του από την αρχαιότητα. Στην Ελλάδα και στις περισσότερες χώρες ο ρόλος τους στην οικονομία είναι σημαντικός (Yu, Lumpkin, Sorenson and Brigham, 2012). Τα προβλήματα όμως που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι αρκετά και πολλές φορές η επιχειρηματική αποτυχία είναι δεδομένη (Kaunda and Nkhoma, 2013).

Σε άρθρο της *naftemporiki.gr*, (2019) οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αυτές που στο παγκόσμιο ΑΕΠ συνεισφέρουν στο 70% και καλύπτουν γύρω στο 80% των θέσεων εργασίας. Στο ΑΕΠ της Ελλάδας η συνεισφορά των συγκεκριμένων επιχειρήσεων φτάνει στα 2/3. Ο ρόλος τους είναι πολύ σημαντικός στον να ενισχύουν την απασχόληση και με τις καινοτόμες και ανταγωνιστικές προτάσεις η κοινωνική σταθερότητα εξασφαλίζεται (Προέδρου και Κυριακίδη, 2018).

Η οικογενειακή επιχείρηση εμπεριέχει δυο έννοιες, την έννοια της οικογένειας και την έννοια της επιχείρησης. Οι ορισμοί της οικογένειας είναι πολλοί, αυτός όμως που έχει γίνει αποδεκτός είναι ότι την οικογένεια την ορίζει μια ομάδα ανθρώπων που συνδέονται μεταξύ τους με δεσμούς αίματος ή νομικούς δεσμούς και έχει επιβιώσει στη διάρκεια των χρόνων. Η επιχείρηση είναι μία ενότητα οικονομικά οργανωμένη με στόχο την παραγωγή και τη διανομή των αγαθών, αλλά και υπηρεσιών. Δηλαδή παράγει προϊόντα και υπηρεσίες αξιοποιώντας τους συντελεστές της παραγωγής και τα διαθέτει στην αγορά με τελικό στόχο τον καταναλωτή (Ρόκας, 2002).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε ένα δυαδικό σύστημα της οικογένειας και της επιχείρησης και ταυτόχρονα γίνονται μια ενιαία μονάδα. Όλα τα μέλη της οικογένειας που συμμετέχουν στην οικογενειακή επιχείρηση είναι μέρη του συστήματος εργασίας και έχουν βάση την αγορά (Sharma et al., 1996).

Τα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης για να μπορέσει να λέγεται οικογενειακή παρουσιάζονται στον παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 2.: Χαρακτηριστικά οικογενειακών επιχειρήσεων

Αν και υπάρχουν διαφορές των οικογενειακών επιχειρήσεων από τις άλλες επιχειρήσεις, αρκετά ζητήματα που απασχολούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σχεδόν ίδια με τις υπόλοιπες. Η αύξηση του κέρδους και το να διατηρηθούν βιώσιμες είναι ένας κοινός στόχος όλων των επιχειρήσεων. Όπως και η επέκταση σε καινούργιες αγορές με την αύξηση των ταμειακών ροών για να είναι αποδοτική η επένδυση που έκαναν οι ιδιοκτήτες. Οι κλάδοι που δραστηριοποιούνται οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι όλοι οι κλάδοι της οικονομίας και από την πλευρά της νομικής μορφής καλύπτουν

όλα τα στυλ π.χ. ατομική, ανώνυμη κ.α. Όλες σχεδόν οι οικογενειακές επιχειρήσεις τον σχεδιασμό τους φροντίζουν να είναι μακροχρόνιος, ώστε οι μελλοντικοί ιδιοκτήτες να έχουν ως βάση το όραμα των προκατόχων τους (Κεφαλάς, 2008). Τα χαρακτηριστικά κάθε οικογενειακής επιχείρησης πολλές φορές καθορίζουν και τον ορισμό της.

Σύμφωνα με τους Milleretal, (2007) μία επιχείρηση για να ονομάζεται οικογενειακή θα πρέπει τα μέλη της οικογένειας να είναι οι βασικοί ιδιοκτήτες της επιχείρησης, είτε αυτό γίνεται ταυτόχρονα, είτε χρειαστεί να περάσει κάποιο χρονικό διάστημα. Οι Sciascia & Mazzola, (2008) αναφέρουν ως οικογενειακή επιχείρηση αυτή που η οικογένεια συμμετέχει με μέλη της είτε στην ιδιοκτησία είτε στη διοίκηση. Ο υπολογισμός της συμμετοχής γίνεται με το μετοχικό ποσοστό ή το ποσοστό εργασίας των μελών της οικογένειας. Σύμφωνα με το Fabuss Project, οικογενειακή επιχείρηση θεωρείται η επιχείρηση που οι ιδιοκτήτες της είναι μέλη της οικογένειας και έχουν στόχο την επιτυχή βιωσιμότητα της.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή προκαλούν το ενδιαφέρον των ερευνητών για τον τρόπο λειτουργίας τους και τον ρόλο που κατέχουν στην επιχειρηματική πορεία μιας χώρας. Η θέση τους στην επιχειρηματική κοινότητα στο παρελθόν ήταν μειονεκτική και η επιτυχία μιας οικογενειακής επιχείρησης θεωρούνταν αξιοσημείωτο (Mandi, 2008).

Σε μια επιχείρηση η συμμετοχή της οικογένειας στο παρελθόν ήταν ένας παράγοντας που δημιουργούσε προβλήματα στο να αναπτυχθεί. Σήμερα η συμμετοχή της οικογένειας θεωρείται ένας από τους θετικούς παράγοντες για τον επιχειρηματικό βίο. Τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των οικογενειακών επιχειρήσεων εξαρτώνται από την αλληλεπίδραση των οικογενειακών και επιχειρηματικών συστημάτων. Θα πρέπει τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων να μπορούν να ισορροπούν ανάμεσα στις οικογενειακές σχέσεις και τις επιχειρηματικές δραστηριότητες (Succession Project, 2017).

Η διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ένα θέμα που απασχολεί τους ιδιοκτήτες, γιατί θα πρέπει η επιχείρηση να περάσει στα χέρια των διαδόχων με κέρδη και όχι με ζημιές. Για το λόγο αυτό η διαδικασία της διαδοχής θα πρέπει να είναι μία ευκαιρία για την κερδοφόρα επιβίωση της επιχείρησης και όχι να αντιμετωπίζεται ως πρόβλημα (Word, 2004).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις με παρελθόν και κουλτούρα που μεταβιβάζονται από γενιά σε γενιά. Αυτό τις κάνει πιο παλιές από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις και έχουν σαν στόχο τους την μακροχρόνια βιωσιμότητα και όχι το άμεσο κέρδος (Mandi, 2008).

1.3 Θετικά και αρνητικά στοιχεία των οικογενειακών επιχειρήσεων

Ο τρόπος που διαχειρίζονται τις οικογενειακές επιχειρήσεις και το γεγονός ότι η οικογένεια συμμετέχει στην ιδιοκτησία και στην διακυβέρνηση της επιχείρησης, είναι αυτά που κάνουν την διαφορά από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις (Klein, Astrachan, Smyrniotis, 2005).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν το πλεονέκτημα απέναντι στις μη οικογενειακές να τους προσφέρονται οφέλη από την ίδια την οικογένεια, όπως εργασία, εμπιστοσύνη στη λήψη αποφάσεων, οικονομικοί πόροι, διευκόλυνση στις διαδικασίες διακυβέρνησης και πολλά άλλα (Arregle, Hitt, Sirmon & Very, 2007).

Θετικά στοιχεία των οικογενειακών επιχειρήσεων

Σύμφωνα με μελέτες που αφορούν την σύγκριση μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων υπερτερούν οι οικογενειακές σε θέματα πωλήσεων, ανάπτυξη και κέρδους. Η μελέτη που διεξήγαγε η Thomson Financial για το περιοδικό Newsweek, απέδειξε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν το προβάδισμα σε όλο το φάσμα δεικτών έναντι των ανταγωνιστών τους. Οι πωλήσεις και τα κέρδη είναι αρκετά μεγαλύτερα από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις και τα μέτρα ανάπτυξης υπερτερούν (Leach, Leahy, 1991).

Τα πλεονεκτήματα των ΜμΕ είναι αρκετά σε σύγκριση με τις άλλες επιχειρήσεις. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στα σημαντικότερα από αυτά:

- Οι αποφάσεις λαμβάνονται σχετικά γρήγορα απ' ότι στις άλλες επιχειρήσεις και με αυτό τον τρόπο μπορεί να αντιμετωπιστούν άμεσα και με αποτελεσματικότητα όποιες ενέργειες ανταγωνισμού μπορεί να προκύψουν στην πορεία.
- Η συνεργασία με άτομα που έχουν κοινά συμφέροντα και είναι της ίδιας οικογένειας, δημιουργεί δέσμευση για μια μεγαλύτερη προσπάθεια και αφοσίωση στη εργασία. Με αυτό τον τρόπο τα μέλη της οικογένειας φροντίζουν οι αξίες της εργασίας να μεταδοθούν στα παιδιά τους, δηλαδή στους μελλοντικούς κληρονόμους – επιχειρηματίες (Ward, 2004).
- Η γνώση μεταλαμπαδεύεται από γενιά σε γενιά και αυτοί που θα διοικούν μελλοντικά την επιχείρηση απασχολούνται αρκετά νωρίς στον επιχειρηματικό τομέα και συγκεκριμένα στη δική τους επιχείρηση. Έτσι η εμπειρία και η γνώση είναι ένα ισχυρό εργαλείο στα χέρια των μελλοντικών ιδιοκτητών.
- Η βελτίωση της ποιότητας των εμπορευμάτων, ή των υπηρεσιών που παρέχουν τα μέλη της οικογένειας ως επιχειρηματίες είναι δεδομένη, γιατί οι ιδιοκτήτες είναι σίγουρο ότι θα ενδιαφερθούν για την επιχείρησή τους περισσότερο από έναν απλό εργαζόμενο. Έτσι, τα προϊόντα είναι σε πολύ καλύτερη ποιότητα από ότι κάποιων επιχειρήσεων που τα χειρίζονται απλά υπάλληλοι που τους συνδέουν μόνο εργασιακοί λόγοι.
- Οι σχέσεις με το αγοραστικό κοινό, τα μέλη της οικογένειας, φροντίζουν να είναι άριστες. Αυτό τους εξασφαλίζει μόνιμο πελατολόγιο που βασίζεται στην εμπιστοσύνη και στη σιγουριά, ότι η ποιότητα στην οικογενειακή επιχείρηση θα διατηρήσει τον άριστο βαθμό της και μαζί θα διατηρηθεί και η φήμη της συγκεκριμένης επιχείρησης.
- Ένα άλλο πλεονέκτημα με θετικό πρόσημο για τα μέλη της οικογένειας είναι το επιλεγμένο ωράριο εργασίας. Αυτή η ευελιξία βοηθάει στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης και την κάνει πιο αποδοτική.
- Επίσης, είναι σημαντικό να υπάρχει οικογενειακή επιχείρηση για τα άτομα νεαρής ηλικίας που τελειώνουν τις σπουδές τους, ώστε να μπορούν να αποκατασταθούν επαγγελματικά.
- Σύμφωνα με τον Κεφαλά (2008), ο μακροχρόνιος σχεδιασμός για την στρατηγική που μπορεί να υλοποιηθεί σε βάθος χρόνου από τους επόμενους κληρονόμους της οικογενειακής επιχείρησης ωφελεί την επόμενη γενιά που θα αναλάβει την επιχείρηση γιατί θα βρεθεί μπροστά σε ένα έτοιμο όραμα και το μόνο που θα έχει να κάνει θα είναι η στρατηγική που θα πρέπει να χαράξει για να το υλοποιήσει. Ο χρόνος που γλιτώνει για να βρει όραμα είναι ένα σημαντικό όπλο έναντι των ανταγωνιστών.

Τα θετικά στοιχεία των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν δίνουν μόνο πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις και στους ιδιοκτήτες, αλλά παρέχουν και οφέλη στους καταναλωτές, όπως ποιότητα στα προϊόντα που είναι προς πώληση και ποιοτική παροχή υπηρεσιών.

Αρνητικά στοιχεία των οικογενειακών επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τους Neubauer-Lank (1998) το 5% έως 15% από τις οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να περάσουν στις επόμενες γενιές. Πολλοί είναι οι λόγοι που μπορεί να γίνουν αιτία για την αποτυχία αυτών των οικογενειακών επιχειρήσεων, όπως η μη σωστή διαχείριση των κεφαλαίων, ή η αδυναμία ελέγχου της λειτουργίας της κ.α.

Σύμφωνα με τον Κεφαλά (2008), η φύση αυτών των επιχειρήσεων έχει και αρνητικά στοιχεία τα οποία παρουσιάζονται στη συνέχεια.

- Τα άτομα που αποτελούν την επιχείρηση ανήκουν στο οικογενειακό περιβάλλον και είναι πολύ εύκολο να δημιουργηθούν προβλήματα και παρεξηγήσεις, ή να μεταφερθεί η οικογενειακή διαμάχη στον εργασιακό χώρο. Αυτό είναι πολύ εύκολο να μεταφερθεί στους πελάτες και να δημιουργηθούν προβλήματα που θα έχουν αντίκτυπο στα κέρδη της επιχείρησης.
- Πολλές φορές μπορεί να προκύψουν διαμάχες μέσα στην οικογένεια για την ανάληψη σοβαρών καθηκόντων από άτομο που δεν είναι αρεστό στους υπόλοιπους της οικογενειακής επιχείρησης.
- Προβλήματα μπορεί να δημιουργήσει η ανάληψη καθηκόντων λόγω έκτακτης ανάγκης(π.χ. απώλεια του ιδρυτή της επιχείρησης) από άτομο που είναι δεύτερο στην ιεραρχία και δεν είναι έτοιμο να αναλάβει αυτά τα καθήκοντα, ή δεν μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτά τα καθήκοντα.
- Η μη αξιοποίηση ικανών και αποδοτικών στελεχών λόγω του ότι δεν ανήκουν στην οικογένεια δημιουργεί επιπτώσεις, γιατί οι ικανότητες αυτών των ατόμων δεν αξιοποιούνται στις θέσεις που θα συντελούσαν θετικά στην οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Αρνητική επίπτωση έχει και ο διαχωρισμός στην μεταχείριση των εργαζομένων, δηλαδή σε αυτούς που ανήκουν στην οικογένεια και σε αυτούς που δεν ανήκουν. Η εύνοια στα μέλη της οικογένειας που ξεκινάει από το χώρο που εργάζονται, την ελαστικότητα του ωραρίου, την ήπια μεταχείριση σε περιπτώσεις λάθους, τις περισσότερες άδειες, έρχεται σε αντίθεση με την πιο αυστηρή αντιμετώπιση των υπαλλήλων που δεν ανήκουν στην οικογένεια. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει εντάσεις και αδιαφορία για την επιχείρηση από τη μεριά των υπαλλήλων, χωρίς να αποδίδουν το 100% από αυτά που μπορούν να κάνουν στον εργασιακό χώρο με συνέπεια την απώλεια κερδών των επιχειρήσεων.
- Επιπλέον αρνητικό χαρακτηριστικό σε μια οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί και η ύπαρξη συγκεντρωτισμού καθηκόντων από ένα άτομο. Ο ιδρυτής της επιχείρησης, τις περισσότερες φορές, δεν μπορεί να δεχθεί ότι πρέπει να μοιράσει καθήκοντα και ρόλους. Η ανάληψη όσο το δυνατόν περισσότερων καθηκόντων από αυτόν, γίνεται αιτία να δημιουργηθούν προστριβές μεταξύ των μελών της οικογένειας που έχουν και αυτοί λόγο στην επιχείρηση.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν θετικά και αρνητικά στοιχεία που συντελούν στην εξέλιξή τους. Μπορεί να αποδεικνύονται πιο ευέλικτες στις αποφάσεις από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις για το λόγο ότι δεν υπάρχει γραφειοκρατία, αλλά πολλές φορές διακατέχονται από αβεβαιότητα για το μέλλον και έλλειψη οικονομικών πόρων. Επίσης, η διοίκηση από στελέχη της οικογένειας γίνεται αιτία να στερούνται οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις εξειδικευμένα στελέχη.

1.4. Αιτίες συγκρούσεων μεταξύ των μελών της οικογενειακής επιχείρησης

Οι αιτίες για συγκρούσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι αρκετές και σχετίζονται με τα άτομα που συμμετέχουν στις επιχειρήσεις, όπως είναι τα μέλη της οικογένειας, οι υπάλληλοι εκτός οικογένειας, άτομα που συνεργάζονται με την οικογενειακή επιχείρηση ακόμη και το κράτος, οι υπηρεσίες κ.ά., τα οποία δημιουργούν περιστατικά που πυροδοτούν διάφορες συγκρούσεις εντός των εργαζομένων στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Η στρατηγική, η κακή επικοινωνία, και η διαδοχή είναι τρεις από τις σημαντικές αιτίες για συγκρούσεις μεταξύ των μελών των οικογενειακών επιχειρήσεων (Κοκκινίδης, 2021).

Θα πρέπει να υπάρξει επίλυση αυτών των προβλημάτων και αυτό τις περισσότερες φορές γίνεται με εξωτερικούς συνεργάτες που προσλαμβάνονται για να μεσολαβήσουν στα άτομα των οικογενειακών επιχειρήσεων που είναι μέλη της επιχείρησης και διαφωνούν. Τα άτομα αυτά δρουν ως διαιτητές και επιφέρουν συμφωνία που θα βοηθήσει στην επιβίωση της επιχείρησης (Κοκκινίδης, 2021).

Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται επιγραμματικά τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν αυτές τις τρεις κατηγορίες που προκαλούν τις σημαντικότερες συγκρούσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις:

Στρατηγική	• Ο λόγος που έχει γίνει η επιχείρηση • Το όραμα του ιδιοκτήτη • Ποιοι είναι οι μικρότεροι στόχοι για να επιτευχθεί ο μεγάλος • Πως θα επιτευχθεί αυτός ο στόχος • Ποιο είναι το σχέδιο για να επιτευχθεί το όραμα • Οι σκέψεις αυτές του ιδιοκτήτη έχουν γίνει γνωστές στην οικογένεια και στους συνεργάτες της επιχείρησης, ώστε να έχουν όλοι την ίδια κατεύθυνση
Κακή Επικοινωνία	• Όταν οι κανόνες λειτουργίας δεν είναι ξεκάθαροι • Όταν οι κανόνες συμπεριφοράς δεν είναι ξεκάθαροι • Έλλειψη εργαλείων έκφρασης και αποσυμπίεσης
Διαδοχή	• Ποιος θα είναι ο επόμενος ηγέτης της επιχείρησης • Πότε θα αναλάβει • Με ποιο τρόπο θα αναλάβει

Πίνακας 1.: Οι σημαντικές αιτίες για δημιουργία συγκρούσεων

Η στρατηγική είναι το κυριότερο στοιχείο που πρέπει να λάβει υπόψη του ένας ηγέτης μιας επιχείρησης. Θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη και θα πρέπει να γίνει γνωστή σε όλα τα μέλη, ώστε να κρατήσουν την ίδια γραμμή βοηθώντας με αυτό τον τρόπο την πρόοδο της επιχείρησης. Η διαφωνία της στρατηγικής από κάποια μέλη θα γίνει αιτία για συγκρούσεις. Όπως και η κακή επικοινωνία που γίνεται αιτία να δημιουργηθούν στρατόπεδα μέσα στην επιχείρηση με αποτέλεσμα τον διαχωρισμό των μελών της οικογένειας. Η διαδοχή και ο έλεγχος της διεύθυνσης, ακόμη και η μεταβίβαση περιουσιακών στοιχείων είναι λόγοι που μπορεί να δημιουργήσουν συγκρούσεις στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί να επιφέρει οικονομικές απώλειες στην επιχείρηση και πολλές φορές οι συγκρούσεις οδηγούν στο κλείσιμο αυτής (Κοκκινίδης, 2021).

1.5 Παράγοντες που βοηθούν στην επιβίωση και στην ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τους Jaffee & Braden, (2003) οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένες πρακτικές για να μπορέσουν να επιβιώσουν. Για παράδειγμα, να έχουν ενότητα όλα τα μέλη της οικογένειας, κοινές αξίες και οράματα και κοινή κουλτούρα. Να υπάρχει δέσμευση της επιχείρησης με τα μέλη της οικογένειας. Η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι συνεχής για όλα τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης, ώστε να μπορούν να ακολουθήσουν προγράμματα ανάπτυξης προς όφελος της επιχείρησής τους. Επίσης, θα πρέπει να έχουν υπόψη τους επιχειρηματικά σχέδια και πολιτικές πριν προκύψει άμεση ανάγκη. Θα πρέπει να προληφθούν οι συγκρούσεις με τη συνεχή επικοινωνία και τον άμεσο διάλογο μέσω των τακτικών συμβουλίων από τα μέλη της οικογένειας.

Σημαντικός, επίσης, παράγοντας για την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη των συγκεκριμένων επιχειρήσεων είναι η τοποθέτηση των μελών της οικογένειας σε καίριες θέσεις ανάλογα με τα προσόντα τους. Οι ρόλοι τους θα πρέπει να είναι σαφείς και να υπάρχουν όρια και για αυτούς που εργάζονται, είτε είναι μέλη της οικογένειας, είτε όχι. Απαραίτητη είναι και η πρόσληψη ατόμων με τα κατάλληλα προσόντα που δεν είναι μέλη της οικογένειας. Τα μέλη της οικογένειας θα πρέπει να πραγματοποιούν συνεχείς ελέγχους στην μετοχική δομή ενώ η ύπαρξη και τήρηση στρατηγικής θα αποτελέσει λόγο ώστε να μπορέσει η επιχείρηση να ανταπεξέρθει στον ανταγωνισμό και να μην αφήσει ανεκμετάλλευτες τις επιχειρηματικές ευκαιρίες. Επίσης, θα πρέπει να υπάρχει κοινωνικότητα, ρευστότητα μετοχών και φιλανθρωπικές δραστηριότητες. Ο λόγος είναι η υποστήριξη της πολιτείας σε μια τέτοια δράση. Μόνο το Ηνωμένο Βασίλειο είναι αυτό που μέσω της νομοθεσίας του διευκολύνει και ωθεί τις επιχειρήσεις να επενδύουν με κοινωνικό αντίκτυπο (https://www.ey.com/el_gr).

Σύμφωνα με τον Astrachan (2010), τα μέλη των οικογενειακών επιχειρήσεων θα πρέπει να φροντίσουν για την βιωσιμότητα της επιχείρησης εις βάθος χρόνου. Να ενεργούν για την διεθνή επέκταση της επιχείρησης, να αξιοποιούνται σωστά οι πόροι και να αξιολογούνται πάντα τα αποτελέσματα της συμπεριφοράς των μελών της οικογένειας και η επιχειρηματική στρατηγική τους. Οι αναδυόμενες οικονομίες πρέπει να είναι πάντα το μέλημα μιας οικογενειακής επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Οικογενειακές επιχειρήσεις και ο τρόπος διαδοχής τους**2.1 Εισαγωγή για την Διαδοχή**

Σύμφωνα με τον Bass (1990), διαδοχή σημαίνει η ανάληψη καθηκόντων στην ηγεσία της επιχείρησης από κάποιον άλλον. Όταν δηλαδή μεταβιβάζεται η εξουσία και αλλάζει η οργάνωση και η στρατηγική στις οικογενειακές επιχειρήσεις και γενικά σε όλες τις επιχειρήσεις.

Η διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων σύμφωνα με τον Handler (1994), είναι μια σοβαρή διαδικασία. Σε αυτή τη διαδικασία μεταβιβάζεται η ηγεσία σε μέλη της οικογένειας και με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση συνεχίζει να ανήκει στην οικογένεια (Davis, 1968), οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να περνάνε από γενιά σε γενιά και για αυτό το λόγο θα πρέπει να ακολουθήσουν ένα πρόγραμμα επιβίωσης (Applegate, 1994).

Μέσα από τη μελέτη του Handler, (1994) βγαίνουν ερευνητικά ερωτήματα, όπως με ποιο τρόπο γίνεται η διαδικασία της διαδοχής, ποιος είναι ο ρόλος του ιδρυτή της επιχείρησης και ποιά είναι η προοπτική της επιχείρησης μέσα από τους διαδόχους. Σημαντικό πεδίο έρευνας είναι οι διάδοχοι των οικογενειακών επιχειρήσεων και τα χαρακτηριστικά αυτών. Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις έχει ως αποτέλεσμα όχι μόνο την διοικητική μεταβίβαση αλλά και την περιουσιακή μεταβίβαση.

Σύμφωνα με τις απόψεις των Ward, (1987), Lensberg, (1988), Handler, (1989), Dyer, (1986), θεωρούν πολύ σημαντικό η διαδοχή να ακολουθεί στρατηγικό σχέδιο που υπάρχει από την αρχή της δημιουργίας της επιχείρησης. Μελέτες όμως έχουν δείξει ότι στις περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις δεν έχουν καν σχεδιασμό διαδοχής (Christensen, 1953, Hershon, 1975, Tashakori, 1977).

Στόχος όλων των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι να αναλάβουν την ηγεσία οι απόγονοι. Αυτό όμως πολλές φορές δημιουργεί προβλήματα και παρεξηγήσεις, γιατί οι απόγονοι τις περισσότερες φορές έχουν τα δικά τους σχέδια για την καριέρα τους. Αν όμως θελήσουν να αναλάβουν την ηγεσία της οικογενειακής απαιτείται συνεργασία και καλό κλίμα μεταξύ τους, όπως άλλωστε συμβαίνει και με τη δουλειά που πρέπει να γίνει από τους γονείς για να εκπαιδεύσουν τα παιδιά τους είναι επίπονη και χρονοβόρα. Η εκπαίδευση θα έχει επιτυχία αν υπάρχει άψογη συνεργασία μεταξύ τους.

2.2 Ενέργειες για την διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων

Τα «4Δ» είναι η εξέλιξη μιας οικογενειακής επιχείρησης (Κεφαλάς, 2005).

- Δημιουργία
- Διαχείριση
- Διαδοχή
- Διαιώνιση

Τα στάδια διαδοχής σύμφωνα με τον Handler (1991) είναι τρία. Πρώτο στάδιο η προσωπική ανάπτυξη του επόμενου ηγέτη της επιχείρησης, δεύτερο η συμμετοχή του στην επιχείρηση και στο τέλος, το τρίτο στάδιο διαδοχής, είναι ότι αναλαμβάνει τη διοίκηση ως ο πρώτος διάδοχος. Για τους Churchill και Hatten (1987) οι ενέργειες για τη διαδοχή είναι τέσσερις. Στο πρώτο στάδιο είναι μόνος ο ιδρυτής και δεν υπάρχει εμπλοκή κάποιου άλλου. Το δεύτερο στάδιο είναι η εκπαίδευση του μελλοντικού διαδόχου, στη συνέχεια συνεργάζεται και στο τελευταίο στάδιο η επιχείρηση μεταβιβάζεται στον μελλοντικό διάδοχο όπως και όλες οι υποχρεώσεις αλλά και αρμοδιότητες.

2.3 Δημιουργία σχεδίου για τη διαδοχή των επιχειρήσεων

Οι βιβλιογραφικές έρευνες απέδειξαν ότι δεν υπάρχει μία θεωρία για την διαδοχή και το σχεδιασμός της διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις (Pitcher, Chreim & Kisfalvi, 2000).

Σύμφωνα με τον Κεφαλά (2005), υπάρχουν 9 φάσεις που ίσως μπορεί να ακολουθήσει ο ιδιοκτήτης μιας οικογενειακής επιχείρησης για να ολοκληρωθεί με επιτυχία ένα σχέδιο διαδοχής της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Φάση 1.	Μετάδοση της πραγματικής εικόνας της επιχείρησης με τη παρουσίαση της υφιστάμενης κατάστασης.
Φάση 2.	Πληροφόρηση του διαδόχου για το εξωτερικό περιβάλλον που βρίσκεται η επιχείρηση, (καταγωγή πληθυσμού, καταναλωτική συμπεριφορά, κ.α.).
Φάση 3.	Θα πρέπει να ενημερωθεί ο διάδοχος για τα υπέρ και τα κατά της επιχείρησης.
Φάση 4.	Μετάδοση του οράματος στον διάδοχο.
Φάση 5.	Μεταλαμπάδευση των βασικών αξιών στον διάδοχο.
Φάση 6.	Να επισημάνει την αποστολή που πρέπει να έχει ο διάδοχος για την συνέχιση της επιχείρησης.
Φάση 7.	Ποιός είναι ο σκοπός της μεταβίβασης.
Φάση 8.	Εξεταζόμενα στάδια για τη διαδοχή.
Φάση 9.	Μετάδοση αξιών και γνώσεων στον διάδοχο.
Πίνακας 2. Οι φάσεις για την διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων	

Ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης θα πρέπει να προετοιμάσει τον διάδοχο για την πραγματική εικόνα που έχει η επιχείρηση που θα αναλάβει τη διοίκησή της. Να του επισημάνει τον σημαντικό ρόλο που κατέχει το εξωτερικό περιβάλλον στην πρόοδο και ανάπτυξη αυτής της επιχείρησης, όπως και να υπογραμμίσει τα δυνατά σημεία αλλά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης που θα πρέπει να τα διαχειριστεί σωστά για να οδηγηθεί η οικογενειακή επιχείρηση σε αποτελεσματικότητα (Κεφαλάς, 2005).

Για να πραγματοποιηθεί το όραμα που έχει από την αρχή της δημιουργίας της επιχείρησης ο ιδιοκτήτης θα πρέπει να επιλέξει ως διάδοχό του αυτόν που μπορεί όχι μόνο να το πραγματοποιήσει στην πορεία αλλά και να το εξελίξει. Ο δημιουργός του οράματος ξέρει και να επιλέξει τον κατάλληλο διάδοχο που θα το ακολουθήσει (Κεφαλάς, 2005).

Επίσης, για την αποδοχή του οράματος, σημαντικό ρόλο κατέχει η μετάδοση των αξιών που στηρίχθηκε η δημιουργία και η εξέλιξη της επιχείρησης και αυτές θα πρέπει να τις χρησιμοποιήσει ο διάδοχος να βασιστεί σε αυτές και να τις εξελίξει (Κεφαλάς, 2005).

Ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζει τους λόγους που θα πρέπει να μεταβιβάσει την επιχείρηση και ειδικότερα, ποια θα είναι τα άτομα που θα γίνουν οι επόμενοι ιδιοκτήτες. Ένας σημαντικός λόγος είναι να συνεχιστεί να υφίσταται η συγκεκριμένη επιχείρηση. Για το λόγο αυτό ή θα επιλεγεί άτομο από την οικογένεια, ή θα προβεί σε πώληση και η εξαγορά θα γίνει από τρίτα άτομα (Κεφαλάς, 2005).

Η επιβίωση της επιχείρησης μπορεί να γίνει με συνεργασίες, είτε με ανταγωνιστές, είτε δημιουργώντας διάφορες συμμαχίες που ωφελούν την οικογενειακή επιχείρηση (Κεφαλάς, 2005).

Υπάρχουν όμως και λόγοι που πολλοί ιδιοκτήτες επιθυμούν να μην υφίσταται πλέον η οικογενειακή επιχείρηση για διάφορους λόγους, οπότε η διαδοχή ή η πώληση είναι η αφορμή για να εξαλειφτεί ο όρος «οικογενειακή» από την επιχείρηση (Κεφαλάς, 2005).

2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την διαδοχή

Για να προχωρήσει μια οικογενειακή επιχείρηση στο πλαίσιο της διαδοχής θα πρέπει να υπάρχει επιθυμία από τον ιδιοκτήτη και ιδρυτή της επιχείρησης να παραμείνει η επιχείρηση στην οικογένεια (Malone, 1989). Επίσης, σημαντικό ρόλο στη διαδοχή κατέχει και η ψυχολογία του ιδρυτή. Θα πρέπει να είναι σίγουρος ότι αυτός που θα τον διαδεχθεί θα φέρει τα ίδια αποτελέσματα στην επιχείρηση με αυτόν. Το συναισθηματικό κόστος τον κάνει να μην είναι πρόθυμος να ασχοληθεί ο ίδιος με την διαδοχή (KetsdeVries, 1988).

Τις περισσότερες φορές, επιθυμητή είναι η διαδοχή όταν οι διάδοχοι δεσμεύονται ότι η επιχείρηση θα μείνει στα χέρια της οικογένειας. Με αυτή την προϋπόθεση ενεργοποιείται η επιθυμία της διαδοχής και ξεκινούν οι διαδικασίες (Sharma et al., 2003). Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει την διαδοχή είναι το ότι η οικογένεια έχει δεσμευτεί για την διαδοχή στην επιχείρηση και αυτό συμβάλει στην επιδίωξη του ιδρυτή να προχωρήσει στον σχεδιασμό της (Lansberg & Astrachan, 1994). Στον επιχειρηματικό κλάδο οι κινήσεις που γίνονται τις περισσότερες φορές είναι προγραμματισμένες και γι' αυτό το λόγο επιτυγχάνουν. Κανένας ιδρυτής μιας επιχείρησης, και ειδικά οικογενειακής επιχείρησης, δεν θα περνούσε στη διαδικασία της διαδοχής αν δεν γνώριζε ότι ο διάδοχος είναι αξιόπιστος και ικανός να αναλάβει την επιχείρηση. Ο κατάλληλος διάδοχος είναι αυτός που είναι πρόθυμος και ικανός και φυσικά να είναι μέλος της οικογένειας για να αναλάβει την διοίκηση (Ajzen, 1987).

Στη διαδοχή υπάρχουν δύο θέματα που μπορούν να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα. Το ένα είναι να μην είναι ικανός ο διάδοχος ώστε να ανταπεξέρθει στα

προβλήματα της επιχείρησης και να μην έχει όραμα να την προωθήσει. Αυτό ονομάζεται δυσμενής επιλογή. Και ο δεύτερος παράγοντας, είναι ο ηθικός κίνδυνος. Έτσι ονομάζεται αυτός ο διάδοχος που ο τρόπος που ενεργεί μέσα στην επιχείρηση είναι αντίθετος με τον τρόπο που ενεργούσε ο προηγούμενος ηγέτης (Harvestonetal., 1997). Αναφορικά με τον πρώτο ιδρυτή, το ενδιαφέρον του για την πορεία και το μέλλον της οικογενειακής επιχείρησης, δεν θα χαθεί ποτέ. Με αυτό τον τρόπο, η διαδικασία για να περάσει η επιχείρηση στο διάδοχο είναι κάτι αρκετά δύσκολο και θα υπάρξει μια διερευνητική περίοδος, όπου ο διάδοχος θα πρέπει να ελεγχθεί για την ικανότητά του και όταν αυτή διαπιστωθεί, τότε μόνο θα ξεκινήσουν οι διαδικασίες σχεδιασμού για την διαδοχή της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την Brown's (1993), η διαδοχή πολλές φορές δεν είναι ομαλή και με συνέχεια. Ένας αιφνίδιος θάνατος, είτε του ήδη ηγέτη της επιχείρησης, είτε του αμέσως επόμενου διαδόχου, δημιουργεί σημαντικές δυσκολίες. Ειδικά αν υπάρχει τη συγκεκριμένη στιγμή προβληματικό περιβάλλον, είτε μέσα στην επιχείρηση, είτε σε εξωτερικούς παράγοντες, όπως μια άσχημη οικονομική κρίση στη χώρα. Επίσης σημαντικό εμπόδιο στη διαδικασία διαδοχής είναι ο επιφυλακτικός έως αρνητικός ιδρυτής στην εμπλοκή των απογόνων στην οικογενειακή επιχείρηση. Με αυτό τον αρνητισμό και οι απόγονοι δεν είναι δεκτικοί να αναλάβουν την επιχείρηση (Stavroulakis et al., 2011). Επίσης εμπόδιο μπορεί να είναι και η ανικανότητα των απογόνων της οικογενειακής επιχείρησης, όπως και οι καινοτόμες ιδέες κάποιων νεαρών μελών της οικογένειας που έρχονται σε αντίθεση με τις ξεπερασμένες ιδέες των παλαιότερων μελών – ιδρυτών.

2.6. Η γυναίκα στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων

Συνήθως, στις οικογενειακές επιχειρήσεις οι άνδρες είναι αυτοί που διαδέχονται την διοίκηση των επιχειρήσεων και γενικά η αντιμετώπιση των γυναικών της οικογένειας για να αναλάβουν την διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης γίνεται τις περισσότερες φορές με προκατάληψη. Οι γιοί είναι αυτοί που έχουν το προβάδισμα για την διαδοχή και οι κόρες βρίσκονται απέναντι σε φραγμούς που τις περισσότερες φορές είναι αδικαιολόγητοι (Barnes, 1988).

Σύμφωνα με την μελέτη του Martin (2001) η οποία διεξήχθη στην Αγγλία σε μια ομάδα οικογενειακών επιχειρήσεων μικρής εμβέλειας, κατέληξε ότι η θέση διαδοχής σε περίπτωση που είναι δύο οι υποψήφιοι, δηλαδή και γιός και κόρη ακόμη και αν η κόρη έγραψε εργατώρες στην επιχείρηση ή έχει καλύτερη επιστημονική κατάρτιση και εμπειρία στο συγκεκριμένο αντικείμενο της επιχείρησης, η θέση θα δοθεί στον γιό.

Άλλες μελέτες όπως των Garcia – Alvarezetal. (2002) κατέληξαν ότι πολλοί είναι αυτοί που δυσκολεύονται να παραδώσουν την οικογενειακή επιχείρηση σε γυναικεία χέρια, ακόμη και όταν η οικογένεια δεν έχει αρσενικούς διαδόχους. Πολλές φορές η επιλογή αυτών των ανθρώπων είναι να περάσει η επιχείρηση σε ένα οικογενειακό μέλος, ή σχεδόν οικογενειακό μέλος π.χ. γαμπρός από τη κόρη τους. Στόχος είναι στη θέση της διοίκησης να υπάρχει άνδρας ακόμη και αν αυτός δεν είναι τόσο ικανός όσο οι γυναίκες της οικογένειας που θα έπρεπε να είναι στη διαδοχή (Royeretal., 2008).

Πολλοί είναι οι ιδιοκτήτες των οικογενειακών επιχειρήσεων που αποφασίζουν να πουλήσουν τις επιχειρήσεις παρά να αναλάβουν την ηγεσία γυναίκες. Αν οι γυναίκες αναλάβουν την επιχείρηση τότε τα πλεονεκτήματα δεν είναι ίδια με αυτά των αρσενικών απογόνων της οικογένειας. Η στήριξη από την οικογένεια για την άνοδο της καριέρας τους είναι φειδωλή και αντίθετη από την στήριξη που θα παρείχαν σε ένα αγόρι. Επίσης, τις περισσότερες φορές, οι κόρες συμμετέχουν στην οικογενειακή επιχείρηση σαν γραμματειακή υποστήριξη, ή αναλαμβάνουν κάτι προσωρινά (Martin, 2001). Η οικονομική στήριξη των γυναικών είναι αρκετά σημαντική, τόσο ώστε να μπορούν να εγκαταλείψουν κάθε προσπάθεια για δουλειά και επιχειρηματική δημιουργία. Ίσως τις περισσότερες φορές αυτού του είδους τα κίνητρα δινόνταν με σκοπό την απομάκρυνση των κοριτσιών από την επιχείρηση (Ward, 1987).

Σε πιο πρόσφατες έρευνες των Cadieux et al., (2002) εκτιμάται ότι στο 33% και ίσως και πάνω από αυτό στις οικογενειακές επιχειρήσεις την διοίκηση κατέχουν οι γυναίκες και συγκεκριμένα στην έρευνα αποδείχθηκε ότι οι γυναίκες διευθύνουν τις επιχειρήσεις με επιτυχία για τουλάχιστον τρία χρόνια.

Σύμφωνα με τις έρευνες, η ζωή των επιχειρήσεων χωρίζεται στην εκκίνησή και στην ανάπτυξη. Το ίδιο συμβαίνει και στις επιχειρήσεις που διοικούν οι γυναίκες σύμφωνα με τις μελέτες των Gersick, et. al., (1997) αν και η περίοδος ανάπτυξης ξεκινάει και σε αυτές πριν κληρονομήσουν την επιχείρηση π.χ. από τον πατέρα τους.

Οι μελέτες που επικεντρώθηκαν στις γυναικείες επιχειρήσεις είναι πολύ λίγες. Στόχος ορισμένων μελετών είναι να διερευνηθεί η εικόνα που έχουν οι ίδιες για τις ικανότητές τους να διαχειρίζονται τις επιχειρήσεις τους. Η μελέτη των Brush (1992) έδειξε ότι η άποψη των συγκεκριμένων γυναικών για την καλή διοίκηση των επιχειρήσεών τους οφείλεται στην καλή επικοινωνία που διαθέτουν, στην υποστήριξη της ομαδικής εργασίας και στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις.

Οι γυναίκες επιχειρηματίες δεν μπορούν να δουν την επιχείρησή τους μόνο ως μια επιχείρηση κέρδους, αλλά τη βλέπουν ως ένα δίκτυο συνεργασίας και σχέσεων που είναι ανοικτό στην ανταλλαγή απόψεων, σε συμβιβασμούς και δεν έχει ανταγωνιστικό χαρακτήρα. Οι γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες επιχειρηματίες δεν αντιδρούν με δυσπιστία και δεν είναι ιεραρχικές, αλλά διαθέτουν περισσότερη υπομονή και προσοχή στις επιχειρηματικές κινήσεις τους (Folker, 1999)

2.7. Έρευνες που έγιναν σε πρότερο χρόνο

Σύμφωνα με τα στοιχεία του «8^{ου} Ευρωπαϊκού Βαρόμετρου Οικογενειακών Επιχειρήσεων» σε σύγκριση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις οι ελληνικές επιχειρήσεις στρέφουν την προσοχή τους σε θέματα επιχειρηματικά και δεν ασχολούνται με τον παράγοντα της οικογένειας που είναι πολύ σημαντικός για να μπορέσει η επιχείρηση να προοδεύσει. Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα δεν διαθέτουν ένα δομημένο πλαίσιο για να ληφθούν διοικητικές αποφάσεις, ή για να διευθετήσουν την διαδοχή των επιχειρήσεων με έναν τρόπο μη παρορμητικό, που συνήθως συμβαίνει, αλλά βασισμένο πάνω σε μηχανισμούς και προσυμφωνηθέντων κανόνων (Πολυζώη, 2019).

Το 62% των επιχειρήσεων στο «8^{ου} Ευρωπαϊκού Βαρόμετρου Οικογενειακών Επιχειρήσεων» που πραγματοποιήθηκε το 2018, παραμένουν αισιόδοξες. Είναι ένα ποσοστό που είναι πιο χαμηλό από το 2017. Αυτή η εγκράτεια της αισιοδοξίας οφείλεται στις οικονομικές και γεωπολιτικές καταστάσεις που δημιουργούν ένα αβέβαιο μέλλον. Η σύγκριση της Ελλάδας με τις Ευρωπαϊκές χώρες για το ποσοστό της επιχειρηματικής αισιοδοξίας είναι σχεδόν ίδιο. Στην Ελλάδα όμως παρατηρείται μια διαφορά στα άκρα της μελέτης σε σχέση με την αισιοδοξία. Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση σε οικονομικά θέματα που πέρασαν επί 10 χρόνια είναι «πολύ αισιόδοξες» σε σχέση με τις Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, ίσως λόγω της ανεβασμένης ψυχολογίας (Πολυζώη, 2019).

Μία άλλη προτεραιότητα που τέθηκε σε σύγκριση, είναι αν οι οικογενειακές επιχειρήσεις επιδιώκουν πιο πολύ την καινοτομία από την κατάρτιση του προσωπικού. Η καινοτομία αποδείχτηκε ότι έχει πρωτεύον ρόλο σε κάθε οικογενειακή επιχείρηση και στην Ευρώπη, αλλά και στην Ελλάδα. Επίσης στην Ελλάδα σε υψηλά ποσοστά βρίσκεται και η εξωστρέφεια των επιχειρήσεων με το να ζητούν επέκταση σε καινούργιες αγορές, αλλά και δημιουργία νέων προϊόντων (Πολυζώη, 2019).

Σύμφωνα με τα στοιχεία του «8^{ου} Ευρωπαϊκού Βαρόμετρου Οικογενειακών Επιχειρήσεων» το 41% έχει την επιθυμία να διαδεχθεί την ηγεσία της επιχείρησης η επόμενη γενιά της οικογένειας και το 25% έχει αρχίσει να προετοιμάζει τον τρόπο διαδοχής. Η αντιστοιχία των συγκεκριμένων ποσοστών με τις Ευρωπαϊκές χώρες είναι αντίστοιχα 35% και 33%.

Η Ελλάδα, σε σχέση με την Ευρώπη στο θέμα της διαδοχής, θεωρεί σημαντική πρόκληση μέσα σε μια οικογενειακή επιχείρηση το να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι συγκρούσεις και αυτό το ποσοστό φτάνει στο 40%. Ενώ στις ευρωπαϊκές οικογενειακές επιχειρήσεις για τη συγκεκριμένη πρόκληση το ποσοστό φτάνει στο 24%. Συμπερασματικά αυτό συμβαίνει στις οικογενειακές ελληνικές επιχειρήσεις, γιατί δεν υπάρχουν «οικογενειακά καταστατικά» τα οποία στηρίζονται πάνω σε μια δομή κανόνων και μηχανισμών (Πολυζώη, 2019).

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε στις ΗΠΑ για την απόδοση των οικογενειακών επιχειρήσεων πριν από την πανδημία Covid-19 είχε παρατηρηθεί ότι το 63% παρουσίαζε άνοδο. Η αισιοδοξία μετά τον Covid-19 στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις για μελλοντική ανάπτυξη κυμαινόταν στο 82% για το 2021 και το 96% για το 2022. Οι προτεραιότητες που έθεσαν οι οικογενειακές επιχειρήσεις στις ΗΠΑ ήταν: το 57% επιθυμεί να επεκταθεί σε καινούργιες αγορές, το 50% επιθυμεί να δημιουργήσει νέα προϊόντα, ή να επεκταθεί στην προσφορά νέων υπηρεσιών, το 45% επιδιώκει την εξαγορά, ή συγχώνευση με άλλες επιχειρήσεις, το 43% να ενταχθούν στην επιχείρησή τους οι νέες τεχνολογίες και το 43% να επανεξετάσουν, ή και αν χρειαστεί να αναθεωρήσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο. Κατά 67% των οικογενειακών επιχειρήσεων στις ΗΠΑ, η επόμενη γενιά εργάζεται ήδη στην επιχείρηση. Το 54% αισθάνεται πολύ άνετα που θα αναλάβει η νέα γενιά. Όμως, μόνο το 34% είναι αυτό που έχει ένα τεκμηριωμένο σχέδιο για τη διαδοχή. Επίσης, το 60% πιστεύει ότι μέσω της πανδημίας του Covid-19 τα μέλη της οικογενειακής επιχείρησης δημιούργησαν καλύτερες σχέσεις και αύξησαν την επικοινωνία τους σε ότι έχει σχέση με την επιχείρηση (Flack, 2021).

Σύμφωνα με την έρευνα των Rumanko, et al., (2021) που πραγματοποιήθηκε στην Σλοβακία το 2021 παρατηρήθηκε ότι μόνο το 48,64% από τις οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν ξεκινήσει την διαδικασία της διαδοχής, η οποία συμπεριλάμβανε μαζί με το να καθορίζει τον διάδοχο και την εκπαίδευση αυτού. Το θέμα της διαδοχής αφορά εταιρείες που για 15 χρόνια είναι στην αγορά. Επίσης αφορά εταιρείες που ο ηγέτης τους είναι πάνω από την ηλικία των 50 ετών και αυτό μόνο αν ο ίδιος δεν νοιώθει ικανός να ηγηθεί για αρκετά χρόνια ακόμη στην οικογενειακή επιχείρηση. Στη συγκεκριμένη έρευνα το 81,08% από τις μελετώμενες επιχειρήσεις δεν έχουν σχέδιο και το 27% από αυτές δεν έχει στο προσεχές πλάνο σκοπό να καταστρώσει σχέδιο.

Επίσης όταν γίνει η μεταβίβαση στην επόμενη γενιά το 51,35% απαιτούσε να συμμετέχει στην διαχείριση της επιχείρησης, γεγονός που δημιουργεί δυσарέσκεια στον επόμενο ηγέτη. Η συμφωνία για το πως θα λειτουργεί η επιχείρηση μετά τη διαδοχή είναι απαραίτητη μεταξύ της πρώτης και της επόμενης γενεάς (Rumanko, et al., 2021).

Σύμφωνα με την έρευνα των Tang, et al. (2022) που πραγματοποιήθηκε στην Κίνα οι οικογενειακές εταιρείες που διοικούνται από παντρεμένα ζευγάρια έχουν καλύτερη εξέλιξη. Η συγκεκριμένη διοίκηση προτείνεται σε οικογενειακές εταιρείες που είναι πιο πολύπλοκες και οι ιδιοκτήτες γνωρίζουν πολύ καλά τον επιχειρηματικό τομέα. Αν οι διάδοχοι είναι ζευγάρι συνομήλικο νεαρής ηλικίας με το μορφωτικό τους επίπεδο υψηλό, τότε μπορεί η επιχείρηση να επιβιώσει και να δείξει αποτελεσματικότητα. Οι συγκεκριμένες διοικήσεις μπορούν να επενδύουν και σε συνθήκες αβεβαιότητας και να παίρνουν διάφορα ρίσκα. Επίσης, η έρευνα απέδειξε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις που βρίσκονται σε παράκτιες περιοχές και έχουν την υποστήριξη της τοπικής τους αυτοδιοίκησης έχουν πολύ καλύτερο μέλλον.

Σύμφωνα με την μελέτη που πραγματοποιήθηκε στο πανεπιστήμιο της Murcia της Ισπανίας και δημοσιεύθηκε στην Journal of Management & Organization (2017), παρουσιάζει τη συμμετοχή της γυναίκας στην διοίκηση των οικογενειακών επιχειρήσεων κυρίως σε επιχειρήσεις λιγότερο πολύπλοκες. Σε σύγκριση όμως με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις οι γυναίκες κατέχουν ηγετικές θέσεις περισσότερο στις επιχειρήσεις της οικογένειας. Λιγότερη είναι και η εμπειρία τους όμως στις διευθυντικές θέσεις σε σχέση με τους άνδρες, έχουν εμπειρία μόλις 8,7 έτη οι γυναίκες και 17,8 έτη οι άνδρες. Ο μέσος όρος ηλικίας των γυναικών στις μη οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μικρότερος από ότι στις οικογενειακές και αυτό συμβαίνει, γιατί στις πρώτες οι γυναίκες όταν χρειαστεί να διακόψουν για κάποιους οικογενειακούς λόγους την καριέρα τους δεν επανέρχονται σε αυτές, ενώ στις οικογενειακές η επιστροφή τους είναι σχεδόν σίγουρη (Merono-Cerdan, Lopez-Nicolas, 2017).

Μία σημαντική υπεροχή των γυναικών έναντι των ανδρών είναι ότι πάνω από το 81% οι γυναίκες διοικούν εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες σε σχέση με τους άνδρες που αυτό το ποσοστό φτάνει μόλις το 47%. Αυτό αποδεικνύει ότι οι γυναίκες μάνατζερ είναι πιο αποτελεσματικές από τους άνδρες. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεύτερης γενιάς δείχνουν την προτίμησή τους στις γυναίκες με ένα ποσοστό 60% από τους άνδρες που κατέχουν το 33%. Ένα ποσοστό 5,5% που δεν είναι μέλη της οικογένειας και κατέχουν τη θέση των διευθυντών, ανήκουν στο ανδρικό φύλο (Merono-Cerdan, Lopez-Nicolas, 2017).

Επίσης, η δεύτερη γενιά των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι πιο εύκολο να παραδώσει τα ηνία της ηγεσίας σε γυναίκα, ειδικά όταν η κατάσταση της επιχείρησης είναι προβληματική. Η συγκεκριμένη μελέτη αποδεικνύει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεύτερης γενιάς ενθαρρύνουν και στηρίζουν την πρόσβαση των γυναικών σε ηγετικές θέσεις και πιστεύουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης και στην διοικητική εξέλιξη των γυναικών (Merono-Cerdan, Lopez-Nicolas, 2017).

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα το 2020, στο Ηράκλειο Κρήτης, σε σύνολο 60 οικογενειακών επιχειρήσεων, η πλειοψηφία έχει χρόνο λειτουργίας πάνω από 25 έτη, γεγονός που δηλώνει ότι την διοίκησή τους την έχει αναλάβει η δεύτερη γενιά. Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε παρατηρήθηκε ότι το 65% των ατόμων που συμμετείχαν, η ασχολία τους ήταν το εμπόριο, λιανικό ή χονδρικό. Ο πρωτογενής και δευτερογενής τομέας είναι αυτός που δραστηριοποιούνται οι

οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Το 91% παρουσιάζει στους πελάτες προνόμιο, το ότι η επιχείρησή τους είναι οικογενειακή. Στη συγκεκριμένη έρευνα υπερτερούν οι άνδρες 61,7% έναντι του 38,3% των γυναικών. Από αυτό το ποσοστό το 20% μόνο είναι ιδρυτές και το 80% είναι αυτοί που διαδέχθηκαν την ηγεσία με ηλικία μεταξύ των 31-40 ετών, ενώ η ηλικία των ιδρυτών κυμαίνεται από 51-60 έτη. Στους ιδρυτές υπερτερεί η τριτοβάθμια εκπαίδευση 58%, ενώ το 17% είναι απόφοιτοι βασικής εκπαίδευσης. Στους διαδόχους όμως το 40% είναι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και το 6% είναι βασικής εκπαίδευσης (Βουρεξάκη, 2020).

Η έρευνα απέδειξε ότι κατά 93,3%, η μεταβίβαση γίνεται σε συγγενικό πρόσωπο, με κύριο λόγο την συνταξιοδότηση. Τα προβλήματα που εμποδίζουν την μεταβίβαση σε πρότερο χρόνο είναι η οικονομική κρίση, η γραφειοκρατία και γενικά τα προβλήματα της εταιρείας. Όλα αυτά και η φορολογία που επικρατεί στην Ελλάδα γίνονται αιτία να μην προβεί η επιχείρηση νωρίτερα σε διαδικασία διαδοχής (Βουρεξάκη, 2020).

Η θετική αντιμετώπιση της διαδοχής από τα μέλη της οικογένειας βοηθάει στο να πραγματοποιηθούν οι μακροπρόθεσμοι στόχοι. Η άποψη αυτή βρίσκει σύμφωνους το 86,4% , ενώ το 93,3% συμφωνούν ότι όταν η διαδοχή αντιμετωπιστεί σωστά αυτό είναι υπέρ της επιχείρησης, αλλά υπέρ και των κοινών στόχων της οικογένειας. Επίσης οι νέοι διάδοχοι προωθούν την καινοτομία στην επιχείρησή τους και τους και την εμπλουτίζουν με νέες τεχνολογίες και καταρτισμένα ικανά στελέχη. (Βουρεξάκη, 2020).

Σύμφωνα με την επόμενη έρευνα που έγινε σε 36 ελληνικές επιχειρήσεις όπου στο τιμόνι της διοίκησης είναι ιδρυτές και διάδοχοι προέκυψε ότι το 58,3% είναι άνδρες και το 41,7% είναι γυναίκες. Οι ηλικίες κυμαίνονται από 18-50 και άνω ετών με το 38,9% να ανήκει στις ηλικιακές ομάδες 26-35 και 36-50 ετών. Ενώ στις ηλικίες 18-25% είναι το 8,3 και άνω των 50 είναι το 13,9% (Μάντζαρη, 2020).

Το επίπεδο μόρφωσης των διαδόχων είναι: κάτοχοι μεταπτυχιακού το 33,3% ενώ μόλις το 11,1% είναι κάτοχοι απολυτηρίου Λυκείου. Παράλληλα, απόφοιτοι Τεχνικής Σχολής είναι το 2,8% και κάτοχοι διδακτορικού το άλλο 2,8%. Οι γυναίκες σε αυτή την έρευνα κατέχουν πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης σε ποσοστό 94%. Στη συγκεκριμένη μελέτη το 61,1% είναι διάδοχοι 2^{ης} γενιάς, ενώ οι ιδρυτές των επιχειρήσεων κατέχουν το 22,2% και ένα ποσοστό του 13,9% είναι διάδοχοι 3^{ης} γενιάς. Το 94% είναι γυναίκες διάδοχοι των επιχειρήσεων 2^{ης} γενιάς. Από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις της έρευνας το 25% δραστηριοποιείται στις τουριστικές επιχειρήσεις, στο λιανικό και χονδρικό εμπόριο δραστηριοποιείται το 22,2% το 16,7% στον τομέα λογιστικών υπηρεσιών και το 8,3% δραστηριοποιούνται σε κοινωνικές και προσωπικές υπηρεσίες. Υπάρχουν επιχειρήσεις στη συγκεκριμένη έρευνα οι οποίες είναι ένα πολύ μικρό ποσοστό που δραστηριοποιούνται σε τομείς, όπως η εκπαίδευση, η γεωργία, οι κατασκευές, η βιομηχανία, υπηρεσίες υγείας κ.α. (Μάντζαρη, 2020).

Οι μακροχρόνιοι στόχοι ορίζονται από το 88% των ιδρυτών των επιχειρήσεων. Η δεύτερη γενιά σύμφωνα με την έρευνα είναι κάτω από 50 ετών και έχει πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης και θεωρεί ικανό τον εαυτό του για τη σωστή διαχείριση της επιχείρησης. Η 3^η γενιά κατέχει πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης και ένα ποσοστό 60% έχει την τάση για καινοτομίες (Μάντζαρη, 2020).

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2016 στην Μακεδονία συμμετείχαν 71 επιχειρήσεις με διαφορετική δραστηριότητα. Παρατηρήθηκε ότι ένα ποσοστό 60% είναι 2^{ης} γενιάς και ένα μεγάλο ποσοστό στη διαδοχή κατέχουν οι άνδρες, δηλαδή από πατέρα σε υιό. Παρατηρήθηκε ότι η διαδοχή δεν είναι εύκολη και το 55,44% δυσκολεύεται να αποσυρθεί και να αφήσει την διοίκηση στους διαδόχους και ειδικά σε κόρες (Χάλης, 2016).

Το 57,14% των διαδόχων νοιώθουν ότι είναι αρκετά προετοιμασμένοι για να αναλάβουν την διαχείριση. Επίσης το 71,43% μεταβιβάζεται μαζί με την διοίκηση και η ιδιοκτησία της επιχείρησης. Το 52,38% συνεισφέρει στο να υλοποιηθούν νέες και καινοτόμες ιδέες. Ο λόγος που θεωρεί το 80% ότι πρέπει να αποχωρίσει από την επιχείρηση είναι τα γηρατεία και όχι η πρόοδος της εποχής με τις καινοτόμες ιδέες. Το 50% πιστεύει ότι ο νέος διάδοχος θα πρέπει να έχει επαγγελματική εμπειρία στην επιχείρηση και όχι να αναλαμβάνει απευθείας τη θέση του διευθυντή. Ενώ το 20%

πιστεύει το αντίθετο. Η συγκεκριμένη έρευνα απέδειξε ότι το 61% των διαδόχων ξεκίνησαν από χαμηλές επαγγελματικές θέσεις μέσα στην οικογενειακή επιχείρηση και μόλις το 15% ανέλαβε απευθείας ως «αφεντικό» (Χάλης, 2016).

Η έρευνα που έγινε σε επιχειρήσεις της Βορείου Ελλάδας, απέδειξε ότι το 50% των εργαζομένων προέρχονται από επιχειρήσεις χονδρικού και λιανικού εμπορίου. Ενώ το 33,9% είναι εργαζόμενοι σε εστίαση και διασκέδαση. Το 53,6% προέρχονται από μικρές επιχειρήσεις και μόλις το 3,6% από μεσαίες επιχειρήσεις με 50-249 άτομα (Τριανταφυλλίδης, 2018).

Η ολοκλήρωση της διαδικασίας μεταβίβασης από τις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα απέδειξε ότι το 57,1% έχει ολοκληρώσει τη διαδικασία, ενώ το 42,9% όχι. Οι λόγοι που οδηγούν στη μεταβίβαση της διοίκησης της επιχείρησης είναι: το 57,1% η ηλικία συνταξιοδότησης, το 26,8% σαν λόγο διαδοχής ήταν η δωρεά – παραχώρηση στα παιδιά, το 8,9% απρόβλεπτο γεγονός, 5,4% η πώληση και το 1,8% αλλαγή επαγγελματικής πορείας από τον αρχικό ιδιοκτήτη της εταιρίας (Τριανταφυλλίδης, 2018).

Το 91,1% η μεταβίβαση γίνεται σε άτομα με συγγένεια Α' βαθμού, το 5,4% σε εργαζόμενους στην συγκεκριμένη εταιρία, και 1,8% μεταβίβαση προς τρίτους. Το 67,9% επέλεξε άνδρα για διάδοχο και το 32,1% γυναίκα. Η εκπαιδευτική κατάρτιση των διαδόχων κυμαίνεται στο 44,6% με μεταπτυχιακό τίτλο, το 25% προπτυχιακό τίτλο και το 17,9% σπουδές ΑΤΕΙ, το 7,1% απόφοιτος Β-βάθμιας εκπαίδευσης, το 3,6% τίτλος από ΙΕΚ και διδακτορικό δίπλωμα μόνο το 1,8% (Τριανταφυλλίδης, 2018).

Στους λόγους επιτυχίας της συγκεκριμένης έρευνας απέδειξε ότι το 72% το οφείλει στο νεαρό της ηλικίας του διαδόχου με τις καινοτόμες ιδέες, το 28% το αποδίδει στην είδη υπάρχουσα επιτυχημένη πορεία της εταιρίας πριν γίνει η διαδοχή, το 24% την επιτυχία την οφείλει στα χαρακτηριστικά της εταιρίας και το 20% στην εργατικότητα ή άλλους λόγους (Τριανταφυλλίδης, 2018).

Σύμφωνα με την έρευνα που έγινε σε επιχειρήσεις στο νομό Αχαΐας αποδείχθηκε ότι το 33% διοικείται από την πρώτη γενιά, το 50% των επιχειρήσεων διοικείται από την δεύτερη γενιά, και το 17% από την τρίτη γενιά ή μεγαλύτερη. Το 80% των διαδόχων είναι κάτοχοι τίτλου ΑΕΙ-ΤΕΙ. Από το σύνολο της έρευνας, 61 επιχειρήσεις επιλέγουν μια στρατηγική διαφοροποίησης, ενώ οι 28 ακολούθησαν την ηγεσία κόστους, οι 18 από τις 107 επιλέγουν μια στρατηγική διαφοροποίησης (Γιαλελή, 2019).

Η έρευνα απέδειξε ότι η ικανοποίηση που μπορεί να λάβουν οι εργαζόμενοι από τις επιχειρήσεις του δείγματος της έρευνας μέσω μιας κλίμακας από το 1 έως το 9 είναι 7,09. Επιπλέον, σε μία κλίμακα από το 1 έως το 9 αποδείχθηκε ότι η στρατηγική της επιχείρησης γίνεται γνωστή στο προσωπικό μόνο σε ποσοστό 4,74 (Γιαλελή, 2019).

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 10 οικογενειακές ελληνικές επιχειρήσεις, απέδειξε ότι το 90% από το δείγμα των οικογενειακών επιχειρήσεων ανήκουν σε δευτερογενή τομέα. Η γενιά που διοικεί τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι 50% η πρώτη γενιά, ενώ το άλλο 50% διοικεί η δεύτερη γενιά, αλλά όχι μόνη της. 9/10 επιχειρήσεις την τελική απόφαση λαμβάνει ο ιδρυτής, είτε αν διοικεί μόνος του, είτε αν διοικούν και οι δύο γενιές μαζί. Το 60% των επιχειρήσεων της έρευνας, την καθημερινή λειτουργία τους την έχει ο ιδρυτής, το 30% οι διάδοχοι και 1/10 των επιχειρήσεων την έχει κάποιος άλλο στέλεχος. Το ίδιο ποσοστό των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν οικονομικό σύμβουλο, ενώ το 90% τα οικονομικά τα διαχειρίζονται οικογενειακά. Ένα μείον στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι η μη γνώση χρήσης από τους ιδρυτές σε ποσοστό 90% των ΤΠΕ και μόλις το 10% γνωρίζει ένα απλό λογιστικό πρόγραμμα. Το 50% των διαδόχων έχει αποφανθεί ότι δεν υπάρχει οργανόγραμμα στις επιχειρήσεις και αυτό εμποδίζει την σωστή και αποτελεσματική επικοινωνία των στελεχών και στη συνέχεια την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης (Μπουκότσος, 2015).

ΕΝΟΤΗΤΑ Β΄: Η ΕΡΕΥΝΑ**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Μεθοδολογία**

Σε κάθε ερευνητική μελέτη η μεθοδολογία είναι ένα σημαντικό κεφάλαιο. Στη συγκεκριμένη εργασία έγινε αναφορά στις οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα για το ρόλο τους στην αγορά, τα υπέρ και τα κατά των συγκεκριμένων επιχειρήσεων και ποιοι είναι οι παράγοντες που βοηθούν στην επιβίωσή τους. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας και συγκεκριμένα ο σκοπός και τα ερευνητικά της ερωτήματα, το δείγμα των συμμετεχόντων, το εργαλείο της έρευνας και τα αποτελέσματά της.

3.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας είναι η διερεύνηση των οικογενειών ελληνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στην Κρήτη και ειδικά το πλαίσιο διαδοχής τους.

3.2 Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που προσπαθεί να απαντήσει η συγκεκριμένη μελέτη είναι:

1. Ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες);
2. Ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων;
3. Ποια είναι η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων;
4. Πως συμβάλλει η καινοτομία στην βιώσιμη ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων;

3.3 Μέθοδος και εργαλείο της έρευνας

Η συγκεκριμένη μελέτη είναι μια ποιοτική έρευνα. Εργαλείο στη συγκεκριμένη έρευνα είναι οι ημιδομημένες συνεντεύξεις. Η ποιοτική έρευνα απαντά στις ερωτήσεις του γιατί και το πώς από αυτό που ερευνά η μελέτη και στόχο έχει να γίνει το θέμα κατανοητό από όλες τις πλευρές. Τα δεδομένα που μπορεί να συλλέξει κάποιος που θα ασχοληθεί με αυτή την έρευνα είναι περιγραφικά και με διάφορες τεχνικές αλλά και μέσα από τις συνεντεύξεις μπορεί κανείς να κατανοήσει τις συμπεριφορές και τις εμπειρίες και τα κίνητρα που έχουν αυτοί που θα συμμετέχουν στην έρευνα. Η ποιοτική έρευνα βοηθάει να κατανοηθεί η ανθρώπινη φύση καθώς τα δείγματα είναι μικρά σε ποσοστά, σε σχέση με την ποσοτική έρευνα, και δεν καταλήγει σε γενικευμένα πορίσματα. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτοί που θα επιλέξουν να κάνουν ποιοτική έρευνα, όπως η παρατήρηση, η προφορική ιστορία, ομάδες εστίασης και οι συνεντεύξεις. (Denzin & Lincoln, 2005: 3).

Για τη συγκεκριμένη έρευνα δημιουργήθηκε Οδηγός Συνεντεύξεων ο οποίος δομούνταν σε πέντε μέρη: 1) γενικές πληροφορίες των επιχειρήσεων, 2) ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες), 3) ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των οικογενειακών

επιχειρήσεων, 4) ποια είναι η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων και 5) πως συμβάλει η καινοτομία στη βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων (ο πλήρης Οδηγός παρουσιάζεται στο Παράρτημα 1).

3.4 Δείγμα

Ο αριθμός των συμμετεχόντων στην έρευνα ανέρχεται στους δέκα εκ των οποίων και οι δέκα εργάζονταν ως στελέχη σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι πέντε συμμετέχοντες εργάζονται σε επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου και οι πέντε στον κλάδο του γενικού εμπορίου. Ο τόπος που διεξήχθη η έρευνα είναι ο νομός Ηρακλείου Κρήτης κατά το διάστημα Μάρτιος έως και Ιούνιος του 2022.

Αφού δόθηκε ο Οδηγός Συνέντευξης προς μελέτη έπειτα από μερικές ημέρες πραγματοποιήθηκε και η ανάλογη συνέντευξη με τους επιχειρηματίες, κάποιες διαζώσης και κάποιες δια μέσου τηλεδιάσκεψης. Δεν υπήρξε επιχείρηση που να αρνηθεί τη συμμετοχή της στην έρευνα.

3.5 Ανάλυση

Στην συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκε η θεματική ανάλυση. Σύμφωνα με τους Braun και Clarke (2012) στη θεματική ανάλυση ο ερευνητής μπορεί να αναγνωρίσει νοήματα σε αρκετά μεγάλο βαθμό και από διαφορετικούς ανθρώπους που τους απασχολεί το ίδιο θέμα. Μέσα από αυτόν το συλλογικό τρόπο εμπειρίας και νοηματοδότησης μπορεί να επιλέξει αυτά που του δίνουν πληροφορίες για την έρευνά του και απαντούν στα ερωτήματά του. Συμπερασματικά οδηγός στην θεματική ανάλυση είναι τα ερευνητικά ερωτήματα και ο ερευνητής μπορεί να συγκροτεί τα θέματα μέσα από μια διαλογική σχέση με αυτά που παρουσιάζονται ως δεδομένα.

3.6 Ηθική δεοντολογία

Η συγκεκριμένη μελέτη τήρησε την ανωνυμία αυτών που εθελοντικά συμμετείχαν στην διαδικασία στην έρευνα. Η αρχική ενημέρωση του ερωτώμενου για τον σκοπό της έρευνας βοήθησε για την κατανόηση του λόγου της συνέντευξης και κατανοήθηκαν πλήρως τα ερευνητικά ερωτήματα. Δεν προκλήθηκε πίεση χρόνου, τα προσωπικά δεδομένα τέθηκαν σε προστασία με την διαφύλαξη της μαγνητοφώνησης των συνεντεύξεων και την ανωνυμία. Η επιβεβαίωση του ερευνητή για την προστασία του απορρήτου εξασφάλισε την ψυχική ηρεμία των ερωτώμενων και με αυτό τον τρόπο εξέφρασαν αυτό που πραγματικά αισθανόταν σε κάθε ερώτηση.

Χάριν ευκολίας της σύνταξης της παρούσας, όλα τα αποτελέσματα της έρευνας αλλά και γενικά η προσφώνηση σε άτομα γίνονται στο αρσενικό πρόσωπο χωρίς να υποδηλώνει το πραγματικό φύλο του ομιλητή.

3.7 Τα αποτελέσματα της έρευνας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων. Οι συνεντεύξεις αυτές είχαν πέντε μέρη σύμφωνα με τα οποία αναφέρονταν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων και στην συνέχεια καταγράφονται και απαντώνται ένα προς ένα, αναλυτικά και με σαφήνεια, τα ερευνητικά ερωτήματα. Το κάθε μέρος απαντάται μέσα από ένα σύνολο ερωτήσεων, των οποίων οι απαντήσεις συγκεντρώνονται και παρατίθενται παρακάτω.

Μέρος 1^ο: Γενικές πληροφορίες των επιχειρήσεων

Στο πρώτο μέρος της έρευνας, οι ερωτώμενοι καλούνταν να απαντήσουν σε εννέα ερωτήσεις σύμφωνα με τις οποίες θα έδιναν γενικές πληροφορίες για τον οργανισμό τους.

Οι ερωτώμενοι που συμμετείχαν ήταν πέντε άνδρες και πέντε γυναίκες. Οι ηλικίες των γυναικών επιχειρηματιών που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν μεταξύ των ηλικιών 31 ετών έως και 59 ετών ενώ των ανδρών επιχειρηματιών ήταν από 41 ετών έως και 49 ετών.

Στην έρευνα συμμετείχαν δέκα επιχειρηματίες μεταξύ των οποίων, δύο επιχειρηματίες με ενασχόληση στον κλάδο των τροφίμων, ένας επιχειρηματίας αθλητικών ειδών, ένας επιχειρηματίας με εταιρία σούπερ μάρκετ, ένας επιχειρηματίας με εταιρία εμπορίου ποτών και πέντε ένας επιχειρηματίες που ασχολούνται με υπηρεσίες ξενοδοχείου. Η παλαιότερη σε έτη λειτουργίας εταιρία ήταν μία επιχείρηση τουριστικού εμπορίου με ημερομηνία ίδρυσης το 1962 ενώ η νεότερη είναι επίσης μία επιχείρηση τουριστικού εμπορίου με ημερομηνία ίδρυσης το 2005. Όλες οι υπόλοιπες εταιρίες ιδρύθηκαν μέσα στις ενδιάμεσες δεκαετίες.

Αναφορικά με τα άτομα που απασχολούν σήμερα, οι ερωτώμενοι ανέφεραν ότι έχουν περιόδους εποχικότητας αλλά κανένας δεν είχε στην εταιρία του κάτω από τριάντα άτομα, ενώ ο επιχειρηματίας με την μέγιστη αριθμητικά ποσότητα ατόμων διοικούσε πάνω από χίλια πεντακόσια άτομα. Από τους επιχειρηματίες των εταιριών τουρισμού, ο επιχειρηματίας που διοικούσε εταιρία με τον μέγιστο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού απασχολεί σήμερα περί τα εξακόσια άτομα, ενώ με τον μικρότερο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού ήταν ένας ξενοδόχος που κατέχει ένα ξενοδοχείο πόλης που απασχολεί σε όλη την διάρκεια του έτους λίγο περισσότερους από δέκα εργαζόμενους.

Στην συνέχεια, στην ερώτηση αναφορικά με τον ρόλο των ερωτηθέντων στην επιχείρηση, όλοι οι ερωτηθέντες κατείχαν πολύ σημαντικές θέσεις για το οργανόγραμμα των επιχειρήσεων που εκπροσωπούσαν. Η θέση που αναφέρθηκε κατά κόρων ήταν αυτή του Διευθύνοντα Συμβούλου (C.E.O.) ενώ υπήρχε και ένας διευθυντής (λόγω μονοπρόσωπης εταιρίας), μία Ιδρυτής και Υπεύθυνη Επικοινωνίας και τρεις Γενικοί Διευθυντές (C.O.O. ή Managing Director).

Παρά τις θέσεις που κατείχαν την ημέρα των συνεντεύξεων, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ξεκίνησε από τα πιο χαμηλά στρώματα του οργανογράμματος. Συγκεκριμένα, από τους επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνταν σε επιχειρήσεις γενικού εμπορίου, τέσσερις στους πέντε επιχειρηματίες ξεκίνησαν από την θέση του πωλητή ή του αποθηκαρίου, ή σε θέση που τα συνδύαζε, ενώ μόλις μία από τους ερωτηθέντες επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνταν σε επιχειρήσεις γενικού εμπορίου ξεκίνησε απευθείας από κάποια «θέση γραφείου». Αναλόγως και οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνταν σε επιχειρήσεις τουριστικού εμπορίου, όπου από τους ερωτηθέντες υπήρχαν κάποιοι που ξεκίνησαν από τα τμήματα των κρατήσεων και της υποδοχής, από την θέση του σέρβις στα εστιατόρια του ξενοδοχείου, ενώ υπήρχαν και δύο ερωτηθέντες που σε θέσεις στελεχών από την πρώτη μέρα.

Στην ερώτηση αναφορικά με το αν οι επιχειρήσεις που εκπροσωπούν είναι μέχρι και σήμερα ιδιόκτητες οικογενειακές στην γενική τους μορφή, όλες οι εταιρίες απάντησαν θετικά. Δύο από τους επιχειρηματίες ανέφεραν ότι οι επιχειρήσεις τους ανήκουν σήμερα σε μεγαλύτερους οργανισμούς και λειτουργούν σαν θυγατρικές τους, αναφέρουν δε με σαφήνεια ότι και στις δύο περιπτώσεις, εντός του Διοικητικού Συμβουλίου παραμένουν άτομα της οικογένειας που ίδρυσε την επιχείρηση ενώ το κομμάτι της Διοίκησης αυτό καθαυτό, γίνεται από μέλη της οικογένειας.

Ακολουθώντας, στην ερώτηση η οποία σχετίζονταν με το αν υπάρχουν κι άλλα μέλη της οικογένειας των ερωτηθέντων εντός της επιχείρησης αλλά και των θέσεων που αντιπροσωπεύουν μέσα στην κάθε επιχείρηση, οι απαντήσεις ποικίλαν αλλά σε καμία περίπτωση δεν ξεπέρασαν τα δέκα άτομα. Οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνταν σε επιχειρήσεις γενικού εμπορίου ανέφεραν ότι η επιχείρηση με τα περισσότερα μέλη της ίδιας ευρύτερης οικογένειας είχε επτά άτομα με σχέσεις μητέρων προς τα παιδιά τους ενώ δύο επιχειρηματίες είχαν διαδοχή από μητέρα σε κόρη και πατέρα σε κόρη. Δύο επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνταν σε επιχειρήσεις γενικού εμπορίου απασχολούν στις επιχειρήσεις τους τρία μέλη της ίδιας οικογένειας όπου στην μία περίπτωση είναι τρία αδέρφια και η άλλη δύο αδέρφια και ένας ανιψιός. Αναφορικά με τους επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνταν σε επιχειρήσεις τουριστικού εμπορίου, η εταιρία με τα περισσότερα άτομα από την ίδια ευρύτερη οικογένεια είχε δέκα άτομα σε διάφορες θέσεις στελεχών, και όχι μόνο, ενώ υπήρχε και επιχειρηματίας που απασχολούνταν πλέον μόνο ο ίδιος ως ιδιοκτήτης και ως μέλος της οικογένειας. Σε όλες τις περιπτώσεις, τα μέλη της οικογένειας κατείχαν θέσεις από όλο το φάσμα λειτουργίας της επιχείρησης δηλαδή από υψηλές διευθυντικές θέσεις έως και καθημερινές λειτουργικές θέσεις με λιγότερο πεδίο δράσης.

Στην ερώτηση αναφορικά με την γενιά που βρίσκεται σήμερα (την ημέρα της συνέντευξης) η κάθε επιχείρηση, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αναφέρουν την γενιά ιδιοκτησίας αλλά και την γενιά ηγεσίας που βρίσκεται σήμερα στην επιχείρηση. Εφτά από τους δέκα επιχειρηματίες βρίσκονται υπό την ηγεσία της δεύτερης γενιάς, δύο επιχειρηματίες στην τρίτη γενιά και ένας στην πρώτη γενιά υπό την νομική μορφή και μόνο. Αναφορικά με την γενιά ιδιοκτησίας απάντησαν επτά από τους δέκα επιχειρηματίες ότι βρίσκονται στην δεύτερη γενιά ιδιοκτησίας και τρεις επιχειρηματίες στην τρίτη γενιά ιδιοκτησίας.

Κλείνοντας με το πρώτο μέρος, ζητώντας να κατονομάσουν από ποιον πήραν την θέση τους, οι απαντήσεις ήταν οι παρακάτω:

- 1) Μία επιχειρηματίας όπου η μητέρα παρέδωσε σε κόρη,
- 2) Τέσσερις επιχειρηματίες όπου ο πατέρας παρέδωσε σε κόρη,
- 3) Πέντε επιχειρηματίες όπου ο πατέρας παρέδωσε σε γιο.

Μέρος 2^ο - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες);

Στο ερευνητικό ερώτημα «Ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες);» τέθηκαν ερωτήσεις στα άτομα που κατέχουν ηγετικό ρόλο και είναι μέλη της οικογένειας των συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

Η πρώτη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτώμενοι ήταν η εξής: *Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποια είναι τα θετικά του να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;*

Σαν γενικό πλαίσιο στο οποίο στηρίχθηκαν όλες οι απαντήσεις από τους ερωτώμενους, είναι το κομμάτι της εμπιστοσύνης που άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο, το θεώρησαν σαν «1^{ος} Ερωτώμενος: βάση για να πάει η επιχείρηση στην επόμενη μέρα με αρμονία».

Έχοντας σαν βάση την εμπιστοσύνη, οι ερωτώμενοι ανέφεραν μεταξύ άλλων την μετάδοση της εμπειρίας που μπορεί να αποκομίσει κάποιος όντας εργαζόμενος και μετέπειτα στέλεχος μέσα σε μία οικογενειακή επιχείρηση. Ένας εκ των ερωτώμενων ανέφερε δε, ότι το κομμάτι προστασίας είναι ένα μεγάλο πλεονέκτημα το οποίο «1^{ος} Ερωτώμενος: αν δούλευα (σ.σ. ο ερωτώμενος) σε μία επιχείρηση απλώς σαν υπάλληλος ίσως να μην την είχα. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις έχεις έναν άνθρωπο να σε προστατέψει και να σε διδάξει και όχι να "σου βάλει τρικλοποδιά"!». Ένας από τους ερωτώμενους αναφέρθηκε στην ελευθερία που ενέχει το να εργάζεσαι μέσα σε μία οικογενειακή επιχείρηση και συγκεκριμένα αναφέρθηκε στην ελευθερία κινήσεων και λήψεων αποφάσεων «2^{ος} Ερωτώμενος:: ακόμα και αν αυτές ήταν λάθος, ή έστω είχαν λάθος προσέγγιση».

Μεταξύ των απαντήσεων από τους ερωτώμενους, αναφέρθηκε και η ύπαρξη ιστορίας της επιχείρησης η οποία βοηθάει αφενός στον τρόπο λειτουργίας της κάθε επιχείρησης αλλά και στην φήμη της έναντι της αγοράς.

Η αμεσότητα στην λήψη των αποφάσεων αλλά και το γνώριμο περιβάλλον εργασίας μεταξύ των εργαζομένων ήταν δύο από τα χαρακτηριστικά τα οποία επίσης ανέφεραν οι ερωτώμενοι, ενώ, σε σχέση με τους εργαζόμενους, ανέφεραν ότι οι συνεργάτες τους «3^{ος} Ερωτώμενος: λειτουργούν πλέον σαν οικογένεια». Ένας άλλος ερωτώμενος αναφέρθηκε στο γεγονός ότι «5^{ος} Ερωτώμενος: μεγαλώνεις και αναπτύσσεσαι με τους ανθρώπους που εργάζεσαι μαζί και η εξέλιξη είναι κοινή».

Στο γεγονός ότι το να εργάζεται κανείς μέσα σε μία οικογενειακή επιχείρηση εμπριέχει «7^{ος} Ερωτώμενος: ταχύτερη ανάπτυξη και χαμηλότερο κόστος κεφαλαίου» αναφέρθηκε ένας από τους ερωτώμενους ενώ η διαδικασία λήψης αποφάσεων λόγω της εμπιστοσύνης, της εμπειρίας αλλά και του κοινού οράματος είναι χαρακτηριστικά που λειτουργούν αποδοτικά στην καθημερινή λειτουργία.

Τέλος, δύο εκ των ερωτώμενων, αναφέρθηκαν αφενός στον πυρήνα, ο οποίος είναι η οικογένεια, ο οποίος έχει την δυνατότητα μέσα στην πάροδο του χρόνου, το όραμα το οποίο έχει, να το μεταδώσει στους εργαζομένους της, ανεξάρτητα με το αν αυτοί είναι μέλη της οικογένειας ή όχι, και αυτοί να το ενστερνιστούν, και αφετέρου στο ότι «η εμπιστοσύνη σου δημιουργούν συμμάχους... αυτοί οι σύμμαχοι σε βοηθούν να υλοποιήσεις το όραμά σου και να έχεις αυτοπεποίθηση στο κάτι τί».

Η δεύτερη και τελευταία ερώτηση σε αυτό το ερευνητικό ερώτημα ήταν η εξής: *Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποιες δυσκολίες ενέχει το να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;*

Οι ερωτώμενοι κατέστησαν σαφές εξ αρχής ότι η λειτουργία της οικογένειας, πάντα ενέχει πολυγνωμία και διαφορετικές οπτικές πάνω στα πράγματα και στις καταστάσεις που καθημερινά βιώνει κανείς όντας εργαζόμενος μέσα σε επιχειρήσεις. Έχοντας σαν κοινό αυτό το χαρακτηριστικό αναφέρθηκαν και διάφορες άλλες δυσκολίες.

Αρκετοί εκ των ερωτώμενων αναφέρθηκαν στο χάσμα γενεών από την μία γενιά στην άλλη. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην υπάρχει σαφές και κοινό όραμα εξαρχής κάτι το οποίο πέρα από προστριβές, δημιουργεί και σύγχυση καθόλη την λειτουργία της επιχείρησης.

Το να εργάζεται κανείς σε οικογενειακό περιβάλλον, όπως ανέφερε ένας εκ των ερωτηθέντων, έχει σαν αποτέλεσμα ότι σε οποιαδήποτε διαφωνία ή διαπληκτισμό, η κατάσταση να περνάει στο οικογενειακό φάσμα και όχι στο εταιρικό. Αυτό πέραν του ότι σηματοδοτεί ότι δεν υπάρχουν ενίοτε σαφείς κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχουν προστριβές και εκτός δουλειάς. Ένας άλλος ερωτώμενος, ανέφερε ότι οποιαδήποτε προστριβή μετατρέπεται αυτόματα σε χάσμα στις οικογενειακές σχέσεις κάτι το οποίο διαταράσσει τις ζωές όλων όσων συμμετέχουν στην επιχείρηση, ενώ ένας άλλος από τους ερωτώμενους έκανε αναφορά στον ανθρώπινο παράγοντα, εν γένει, ο οποίος πρωταγωνιστεί στις οικογενειακές επιχειρήσεις, παραγκωνίζοντας και αφήνοντας τελείως υποανάπτυκτες τις διαδικασίες και τους κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης.

Μερικοί εκ των ερωτώμενων επιχειρηματιών, αφού έκαναν αναφορά στην έλλειψη κανόνων εταιρικής διακυβέρνησης, ανέφεραν ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις, ενίοτε, «8^{ος} Ερωτώμενος: δεν είναι δομημένες οργανωτικά καθώς οι ρόλοι είναι μπερδεμένοι...».

Το συμφέρον της επιχείρησης έναντι της «οικογενειακής κουλτούρας» είναι μία δυσκολία που ανέφερε ένας εκ των επιχειρηματιών ο οποίος ανέφερε ότι «8^{ος} Ερωτώμενος: Οι αποφάσεις με βάση την δουλειά και το συμφέρον σου έναντι του ότι απευθύνεσαι σε μέλη της οικογένειας. Οι διαπραγματεύσεις και οι αποφάσεις γίνονται υπό λάθος βάση.».

Η στάση και η αντίληψη των μελών της οικογένειας έναντι της ροής που κατέχει η επιχείρηση είναι άλλη μια δυσκολία που αναφέρει ένας εκ των ερωτώμενων επιχειρηματιών ο οποίος ανέφερε ότι η πολυγνωμία, χωρίς ξεκάθαρη διάκριση της βαρύτητας της κάθε γνώμης, αποτελούν σημαντικό κώλυμα και δυσκολία στην ροή των επιχειρήσεων καθώς οι ρόλοι και τα καθήκοντα ούτε είναι ξεκάθαρα, ούτε είναι απόλυτα.

Τέλος, ένας εκ τους ερωτώμενους, ανέφερε ότι το να παραδίδει η μία γενιά στην άλλη μια λειτουργική επιχείρηση, παραδίδει ταυτόχρονα τους τρόπους λειτουργίας αλλά και τους ανθρώπους που την στελεχώνουν. Πέραν της δυσκολίας που ενέχει το μεταβατικό στάδιο με την μετριασμένη εμπιστοσύνη που δίνει η πρώτη γενιά, η δυσκολία που αντιμετωπίζει η επόμενη γενιά είναι ότι δεν είναι πάντα εύκολο και δεδομένο ότι μπορεί ο νέος ηγέτης να λειτουργήσει και να ακμάσει μέσα από τις παλιές διαδικασίες. Σε μια έτοιμη επιχείρηση που το όραμα του νέου ηγέτη δεν αντιπροσωπεύεται μέσα από την ίδια την λειτουργία της επιχείρησης, ο νέος επιχειρηματίας καλείται να αντιμετωπίσει το εξής: «10^{ος} Ερωτώμενος: Η μεγάλη δυσκολία που έζησα εγώ ήταν ότι κάτι το βρήκα έτοιμο και δεν με αντιπροσώπευε και έπρεπε να λειτουργήσω μέσα σε αυτό. Είχα δουλέψει στο εξωτερικό με ένα τελείως διαφορετικό υπόβαθρο και ήρθα πίσω στην οικογενειακή εταιρία που ήμασταν στα ελληνικά πλαίσια. Πολύ πίσω, σε μία πραγματικότητα που δεν ήταν κάτι το οποίο είχα μάθει να δουλεύω. Αυτό για εμένα ένοιωθα ότι θα με κρατήσει πίσω και ένοιωθα στην αρχή ότι ήταν ξένο, έπρεπε να εργαστώ εκεί αλλά δεν ήμουν εγώ εκεί...».

Μέρος 3^ο - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων;

Έχοντας απαντηθεί στα δύο πρώτα μέρη τα γενικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα αλλά και έχοντας ήδη αναφέρει τα θετικά στοιχεία και τις δυσκολίες που είχαν βιώσει μέσα από την λειτουργία μιας οικογενειακής επιχείρησης, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν μέσα από δεκατέσσερις ερωτήσεις στο ερευνητικό ερώτημα «Ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των ελληνικών επιχειρήσεων;». Κρίνεται σημαντικό να αναφερθεί ότι λόγω των πολύ σημαντικών ερωτήσεων αλλά και λόγω του μεγάλου αριθμού τους, το τρίτο μέρος της συνέντευξης αποτέλεσε το μεγαλύτερο κομμάτι για την κάθε συζήτηση.

Η πρώτη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτώμενοι ήταν αναφορικά με τον ήταν ο μοναδικός διάδοχος που προοριζόταν από την απερχόμενη γενιά προκειμένου να αναλάβει την σημερινή θέση που κατέχουν. Έξι από τους δέκα επιχειρηματίες δεν ήταν η μοναδική επιλογή στην επόμενη διαδοχή ενώ τέσσερις από αυτές ήταν μοναδική επιλογή.

Στην συνέχεια, στην ερώτηση αναφορικά με την «περίοδο μαθητείας» που ενδέχεται να είχαν, οχτώ στους δέκα επιχειρηματίες είχαν περίοδο μαθητείας η οποία διήρκεσε μεσοσταθμικά στα δέκα χρόνια ενώ υπήρχαν επιχειρηματίες που βίωσαν περίοδο μαθητείας έξι ή και δώδεκα χρόνια για την επόμενη γενιά. Δύο επιχειρηματίες δεν είχαν περίοδο μαθητείας καθώς, όπως ανέφεραν, επέστρεψαν στην οικογενειακή επιχείρηση για να αναλάβουν τον ρόλο που διατηρούν μέχρι και σήμερα, πράγμα που μηδένισε την περίοδο εκπαίδευσης. Αναφέρουν δε πολλοί εκ των συμμετεχόντων ότι η περίοδος μαθητείας δεν σταματάει ποτέ ενώ σε μεγάλο βαθμό, η προηγούμενη γενιά παραμένει και συνεχίζει να εκπαιδεύει μέχρι και σήμερα, έμμεσα ή άμεσα.

Στην συνέχεια της ίδιας ερώτησης αναφορικά με το ποιος υπήρξε για αυτούς ο εκπαιδευτής, όλοι ανέφεραν ότι με κάποιο τρόπο, ο άνθρωπος τον οποίο διαδέχτηκαν, υπήρξε ο μεγαλύτερος δάσκαλος. Αναφορές έγιναν και σε μέλη της επιχείρησης οι οποίοι βρίσκονταν ή και βρίσκονται ακόμα ενεργά στις επιχειρήσεις τους οι οποίοι υποδέχτηκαν, αναπτύχθηκαν και εξελίχθηκαν μαζί με την νέα ηγεσία, την σημερινή, και βοήθησαν τους ηγέτες στην μετάβαση. Αναφορές στην ευρύτερη αγορά, στους συνεργάτες εκτός επιχείρησης αλλά και γενικά σε όλα τα μέρη του εκάστοτε οργανισμού έγιναν από αρκετούς επιχειρηματίες ενώ δεν έλειψαν οι αναφορές σε εργασιακές περιόδους στο εξωτερικό, σε άλλους κλάδους ή ακόμα και στην ακαδημαϊκή τους πορεία και εκπαίδευση.

Η δεύτερη αυτή ερώτηση, του τρίτου μέρους των συνεντεύξεων, έκλεισε ζητώντας από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν αν την ημέρα που ανέλαβαν, πληρούσαν τα κριτήρια για την θέση αλλά και για τις ευθύνες που απαιτούνταν. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων, διαχώρισαν τα χαρακτηριστικά που απαιτεί η θέση ενός διευθυντή, ανεξαρτήτου βαθμίδας και ειδικότητας, σε χαρακτηριστικά χαρακτήρα (αναφέρθηκαν ως soft skills) και σε ακαδημαϊκά χαρακτηριστικά (αναφέρθηκαν ως hard skills). Έχοντας διαχωρίσει τα παραπάνω, οι επιχειρηματίες που ασχολούνταν σε εταιρίες γενικού εμπορίου ανέφεραν ότι λόγω του εύρους δράσης τους «1^{ος} - 2^{ος} - 3^{ος} - 4^{ος} - 5^{ος} Ερωτώμενος: ποτέ δεν είσαι έτοιμος... πάντα έχεις κάτι ακόμα να μάθεις!» ενώ στον διαχωρισμό των hard skills έναντι των soft skills, μπορεί η πλειοψηφία να ήταν ακαδημαϊκά έτοιμοι, πάραυτα, από άποψη χαρακτήρα και λειτουργίας η φράση που το περιέγραψε πιο σφαιρικά ήταν η εξής: «6^{ος} Ερωτώμενος: είχα και έχω δρόμο μπροστά μου...». Αντίθετα, οι επιχειρηματίες που ασχολούνταν σε εταιρίες τουριστικού εμπορίου ανέφεραν ότι λόγω μεγάλης τριβής με τον κλάδο και καθώς όλοι τους είχαν συγκεκριμένες δράσεις μέσα στις ξενοδοχειακές μονάδες είχαν ένα πολύ ξεκάθαρο τοπίο στο οποίο ενεπλάκησαν. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τα ήδη ανεπτυγμένα χαρακτηριστικά χαρακτήρα αλλά και τα ακαδημαϊκά χαρακτηριστικά, είχαν σαν αποτέλεσμα να απορροφηθούν και να εμπλακούν εις βάθος

άμεσα. Αναφορά έγινε από τους οι επιχειρηματίες που ασχολούνταν σε εταιρίες τουριστικού εμπορίου στο κομμάτι αυτοπεποίθησης και εμπιστοσύνης που τους είχε δείξει ο απερχόμενος ηγέτης κάτι που όπως αναφέρουν «9^{ος} Ερωτώμενος: ακόμα και αν δεν είχα όλα τα χαρακτηριστικά που απαιτούνταν, πίστευα ότι τα είχα και δρούσα με αυτόν τον γνώμονα, γεμάτος/η σιγουριά και εμπιστοσύνη στις κινήσεις μου χωρίς να σκέφτομαι το λάθος!».

Η τρίτη ερώτηση για την διερεύνηση του συγκεκριμένου ερευνητικού ερωτήματος σχετίζονταν με «τα χαρακτηριστικά που σας έκαναν να ξεχωρίσετε και να αποτελέσετε μια λειτουργική επιλογή για την συνέχιση της εταιρίας». Παρά το γεγονός ότι όλοι οι ερωτηθέντες ανέφεραν χαρακτηριστικά του χαρακτήρα τους, μεγάλη σημασία είχε η εμπιστοσύνη και το αίσθημα ασφάλειας και αφοσίωσης που είχε η απερχόμενη γενιά προς την νέα. Μεταξύ άλλων, αναφέρθηκαν η ακεραιότητα του χαρακτήρα, η εργατικότητα αλλά και η προσήλωση στον στόχο που είχαν σαν αποτέλεσμα να διατηρήσουν παγιωμένη την θέση τους. Πέραν αυτών, αναφορά έγινε και στην προϋπηρεσία αλλά και την βιωματική εκπαίδευση που είχαν μερικοί συμμετέχοντες ενώ υπήρξαν και αναφορές «4^{ος} Ερωτώμενος: στα νούμερα απόδοσης» καθώς «πριν καν αναλάβω, η τάση που ήθελα να ακολουθήσουμε είχε ήδη δείξει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα».

Στην ερώτηση «Ποια πιστεύετε ότι θα ήταν τα χαρακτηριστικά που ενδέχεται να σας στερούσαν την θέση που έχετε σήμερα; Τα είχε προβλέψει ο προκάτοχος και σας είχε διαμορφώσει ανάλογο πλαίσιο για να είστε προετοιμασμένοι;» οι απαντήσεις αναφορικά με τον χαρακτήρα των ερωτηθέντων μονοπώλησαν την συζήτηση. Συγκεκριμένα, αναφέρθηκαν οι περισσότεροι στον χαρακτήρα τους αλλά και στα χαρακτηριστικά που εξαρχής είχαν δείξει τα οποία όπως αναφέρουν «5^{ος} Ερωτώμενος: δεν χρησιμοποιήθηκαν για να μας αποτρέψουν να αναλάβουμε, αντίθετα, για να μας κάνουν πιο προσεκτικούς». Το φύλο του επόμενου ηγέτη ήταν κάτι το οποίο δύο εκ των ερωτηθέντων το ανέφεραν καθώς όπως είπαν «1^{ος} – 3^{ος} Ερωτώμενος: μιλάμε για ένα ανδροκρατούμενο επάγγελμα το οποίο δεν σε βλέπει απλώς σαν γυναίκα αλλά και σαν μάνα οικογενειάρχη και δεν περιμένει να είσαι εκεί και να αναλαμβάνεις ευθύνες.». Επιπλέον, υπήρξαν ερωτηθέντες οι οποίοι απάντησαν ότι δεν υπήρξε χαρακτηριστικό τους που να άξιζε να τους στερήσει την θέση είτε γιατί είχαν προετοιμαστεί οπότε η όποια δυσκολία θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί, είτε γιατί δεν τους έδωσαν τον χρόνο να σκεφτούν κάτι τέτοιο και ανέλαβαν πολύ σύντομα. Όσον αφορά το αν υπήρξε από την απερχόμενη γενιά πρόβλεψη, επτά από τους δέκα ερωτώμενους αναφέρουν ότι είτε υπήρξε εξαρχής λόγω του ότι οι απερχόμενοι ήξεραν σε τί είδους άνθρωπο παραδίδουν τα ηνία, είτε δημιουργήθηκε πρόβλεψη την στιγμή που οι διάδοχοι, εμφάνισαν τα πρώτα χαρακτηριστικά του ηγέτη. Τρεις επιχειρηματίες απάντησαν ότι δεν υπήρξε πρόβλεψη είτε γιατί δεν υπήρχε ο απαραίτητος χρόνος είτε γιατί η ανάπτυξη που τελικά ήρθε με την αλλαγή της διοίκησης είχε πολύ μεγαλύτερα αποτελέσματα από ότι ανέμεναν εξαρχής.

Έπειτα, στην ερώτηση: «Υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα εξετάζατε εσείς για να αναθέσετε την ηγεσία στην επόμενη γενιά;» τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν, διαχωρίστηκαν και πάλι σε χαρακτηριστικά του χαρακτήρα καθώς και σε ακαδημαϊκά χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, ανέφεραν ότι η ανάγκη σήμερα είναι να υπάρχουν ηγέτες με ανεπτυγμένα τα hard και soft skills, να μπορούν να ηγηθούν και να τους διαπερνά το πνεύμα ομαδικότητας με στόχο η εταιρία να είναι πάντα στην μπροστά θέση. Το «γερό στομάχι» και το χαρακτηριστικό «χαλκέντερος» μονοπώλησαν σαν απαντήσεις καθώς όλοι οι επιχειρηματίες αναφέρθηκαν στην περασμένη δεκαετία η οποία ξεκίνησε με την Ελλάδα σε κρίση και έκλεισε με την πανδημία, μία περίοδος που «αν μη τι άλλο, σου έμαθε να έχεις γερό στομάχι με υπομονή και επιμονή». Μεταξύ άλλων αναφέρθηκε η δυνατότητα της επόμενης γενιάς να επιλέξει αν θέλει ή όχι να αναλάβει καθώς επίσης να έχει την δυνατότητα όχι μόνο να διατηρήσει τις αξίες που θα παραλάβει από τους απερχόμενους αλλά να τις αναπτύξει και να προσθέσει την δική της «πινελιά».

Στην ερώτηση «Όταν ήρθε η στιγμή να αναλάβετε την διοίκηση της επιχείρησης, υπήρχε συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης

καθηκόντων; Περιγράψτε μας συνοπτικά.» εννέα στους δέκα ερωτηθέντες απάντησαν αρνητικά, ενώ η μοναδική περίπτωση που υπήρχε ήταν αυτή που είχε σχεδιαστεί από τον ίδιο τον διάδοχο ο οποίος από την μέρα που εισήλθε επισήμως στην εταιρία, ασχολήθηκε με το θέμα «3^{ος} Ερωτώμενος: διοίκηση και διαδοχή σε κάθε πόστο». Αναφέρεται δε, ότι όλοι τους, από την μέρα που ανέλαβαν μέσα σε πολύ σύντομο διάστημα ανέλαβαν καθολικά την θέση τους όπου το συντομότερο ήταν «η day one» όπως ανέφεραν καθώς την ίδια μέρα αποχώρησε οριστικά ο προκάτοχος χωρίς να επιστρέψει ποτέ. Στην πλειοψηφία των ερωτηθέντων, ο προκάτοχος παρέμεινε συμβουλευτικά για ένα διάστημα προκειμένου να εξομαλυνθεί η διαδικασία.

Με αφορμή την προηγούμενη ερώτηση, οι ερωτηθέντες απάντησαν αμέσως μετά αν «*Σήμερα, έχει οριστεί από εσάς συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Αν ναι, περιγράψτε συνοπτικά.*». Οχτώ στους δέκα επιχειρηματίες απάντησαν ότι σήμερα δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο πλαίσιο-σχέδιο για την επόμενη γενιά, κυρίως γιατί οι ίδιοι αλλά και η επόμενη γενιά, βρίσκονται σε μικρή ηλικία, αφενός για αποχώρηση και αφετέρου για παραλαβή καθηκόντων. Αναφορικά με τους δύο επιχειρηματίες που απάντησαν θετικά, ο ένας από τους δύο ανέφερε ότι έχει γίνει σχεδιασμός για την κάθε θέση του οργανογράμματος και συγκεκριμένα για τον τρόπο, τον χρόνο και τις διαδικασίες διαδοχής αλλά σημείωσε ότι αυτός απέναντι στα παιδιά του δεν έχει ορίσει σχέδιο, κυρίως λόγω της ηλικίας της επόμενης γενιάς που είναι ανήλικοι. Ο δεύτερος επιχειρηματίας ανέφερε ότι σήμερα βρίσκονται σε περίοδο μετάβασης η οποία γίνεται ομαλά και έχουν ένα νοητό χρονοδιάγραμμα χωρίς να έχει καταγραφεί κάπου. Αξίζει να αναφερθεί ότι όλοι οι επιχειρηματίες είχαν θετική προσέγγιση στο να γίνει σχεδιασμός παράδοσης παραλαβής ακόμα και αν πρόκειται η εταιρία να πωληθεί, να συγχωνευτεί ή και να διοικηθεί αργότερα από κάποιον συνεργάτη. Τέλος, αναφορικά με το χρονοδιάγραμμα, παρά το γεγονός ότι αρκετοί ήταν οι επιχειρηματίες που θα ήθελαν να γίνει ομαλά η μετάβαση, υπήρξαν επιχειρηματίες που υποστήριξαν ότι «1^{ος} - 5^{ος} Ερωτώμενος: η επόμενη γενιά πρέπει να πάρει το μάθημα της σε μία πορεία και την μέρα που θα αναλάβουν να πείσουν στα βαθιά και να μάθουν να κολυμπάνε!». Ένας εκ των ερωτηθέντων επιχειρηματιών ανέφερε ότι παρά το γεγονός ότι σήμερα σχέδιο διαδοχής δεν υπάρχει, έχει οριστεί σαν κοινώς αποδεκτός όρος ότι κανένα μέλος της οικογενείας που σήμερα δεν είναι σε θέση ισχύς (αναφερόμενος στην επόμενη γενιά) για να αναλάβει μια οποιαδήποτε θέση στελέχους εντός της επιχείρησης θα πρέπει να έχει συμπληρώσει τουλάχιστον επτά έτη προϋπηρεσίας, με τις ανάλογες συστάσεις, προκειμένου να εισχωρήσει στην οικογενειακή επιχείρηση.

Έχοντας καταγράψει την μέχρι σήμερα πορεία αλλά και τον σχεδιασμό την σημερινής ηγεσίας οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην εξής ερώτηση: «*Θα θέλατε να παραμείνατε στην επιχείρηση μετά την διαδοχή της επόμενης γενιάς; Αν μετά την αποχώρησή σας από την ηγεσία σας ζητηθεί να παραμείνετε στην επιχείρηση, ο ρόλος σας ποιος θα θέλατε να είναι;*». Αρχικά, στο κομμάτι «παραμονής στην επιχείρηση» τρεις επιχειρηματίες απάντησαν όχι ενώ πέντε απάντησαν «ναι αλλά για λίγο». Οι δύο επιχειρηματίες που δεν έδωσαν σαφή απάντηση τεκμηρίωσαν την θέση τους αναφέροντας ότι αφενός ο μόνος έχει ένα πολύ μικρό παιδί κάτι που καθιστά αδύνατο το να προβλέψει το μέλλον και να δημιουργήσει από σήμερα τέτοια άποψη, από την άλλη πλευρά, ένας εκ των επιχειρηματιών ανέφερε ότι αν παραδώσει τα ηνία της επιχείρησης σε μέλος με το ίδιο φύλο, θα επανεξετάσει το αν θα παραμείνει ή όχι καθώς «3^{ος} Ερωτώμενος: είναι σημαντικό να διατηρείται η ισορροπία και από τα δύο φύλλα. Είναι δύσκολο να παραδώσει πατέρας σε γιός και ακόμα δυσκολότερο να παραδώσει μητέρα σε κόρη. Από τον ίδιο παράγοντα θα αποτυπωθεί και αν θα μείνω». Τέσσερις από τους επιχειρηματίες ανέφεραν ότι θα ήθελαν να μείνουν συμβουλευτικά στην επιχείρηση, ένας επιχειρηματίας με σκοπό να εμπνεύσει την νέα γενιά αλλά και την νέα γενιά συνεργατών ενώ υπήρξαν και επιχειρηματίες που θα ήθελαν να έχουν θέση μέσα στο διοικητικό συμβούλιο, να έχουν θέση «υψηλά επιβλέπων» καθώς και να εμπλακούν στο κομμάτι του σχεδιασμού της εταιρίας την επόμενη μέρα από πλευράς «design».

Στην ερώτηση *«Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, που στρέψατε το βλέμμα σας για να «χτίσετε την επόμενη μέρα»;»* οι απαντήσεις ήταν όλες τελείως διαφορετικές αλλά με δύο κοινά χαρακτηριστικά: ομαδικότητα και κοινό όραμα. Αναφορικά με τους επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται σε επιχειρήσεις γενικού εμπορίου, η ανάπτυξη και διάδοση των σημείων πώλησης, ενδυνάμωση των ανθρώπων και των ομάδων αλλά και η εξειδίκευση των επιχειρήσεων ήταν μερικά από τα οποία στόχευσαν οι επιχειρηματίες όταν αυτοί ανέλαβαν. Ένας από τους επιχειρηματίες ανέφερε ότι στόχευσαν στην οικονομική υγεία της επιχείρησης καθώς *«5^{ος} Ερωτώμενος: είναι ζωτικής σημασία να είσαι υγιής οικονομικά για να μπορείς να αναπτυχθείς και να λειτουργήσεις την κάθε στιγμή»* και, ένας άλλος επιχειρηματίας ανέφερε ότι στράφηκε στην δημιουργία στρατηγικής *«3^{ος} Ερωτώμενος: αποφεύγοντας και παραχωρώντας την καθημερινή καθοδήγηση στα στελέχη»*. Με τον τρόπο αυτό στόχευε στην δημιουργία δύο διαφορετικών πεδίων δράσης τα οποία, από την μία πλευρά, έλυναν τα καθημερινά προβλήματα, και από την άλλη, στόχευαν στην επόμενη μέρα και στην συνεχόμενη εξέλιξη της επιχείρησης. Από πλευράς των επιχειρηματιών που δραστηριοποιούνται σε επιχειρήσεις τουριστικού εμπορίου, για την ίδια ερώτηση, η πλειοψηφία ασχολήθηκε με κομμάτια του προσωπικού και συγκεκριμένα με τους ανθρώπους που διοικούν δίνοντας τους σαφείς θέσεις για το τι αντιπροσωπεύουν και που στρέφεται η εταιρία, για την συνεχή εκπαίδευση και εναρμόνιση του προσωπικού στο όραμα της εταιρίας και, τέλος, στο κομμάτι εμπιστοσύνης στην διαμόρφωση του κοινού οράματος. Μεταξύ άλλων αναφέρθηκε η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων μέσα από τα μάτια της νεότερης γενιάς ηγετών καθώς και η νέα *«10^{ος} Ερωτώμενος: εικόνα προς τα έξω σε συνδυασμό με το “mentality” της επιχείρησης»*. Αναφέρεται, τέλος, από όλους τους επιχειρηματίες ότι η έμφαση στο κομμάτι διοίκησης προκειμένου να αναπτυχθούν και να ενταχθούν νέες διαδικασίες και λειτουργίες ότι αποτέλεσε μεγάλο μέρος ασχολίας των νέων ηγετών και ίσως ένα από τα πιο διδακτικά.

Έχοντας αναφερθεί στο τί έκαναν για την επιχείρηση, οι ερωτηθέντες αναφέρθηκαν, έπειτα, στο τί εξέλιξαν στον εαυτό τους *«με γνώμονα την εξέλιξη της εταιρίας μέσω εσάς;»*. Και πάλι, οι ερωτηθέντες διαχώρισαν την φύση τους σε χαρακτηριστικά ηγεσίας και ακαδημαϊκά χαρακτηριστικά (hard skills και soft skills) και προσπάθησαν να προσεγγίσουν και τις δύο πλευρές.

Οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται σε επιχειρήσεις γενικού εμπορίου, αναφορικά με τα ακαδημαϊκά τους χαρακτηριστικά ανέφεραν την εμβάθυνση στην τεχνολογική εκπαίδευση σε θέματα λειτουργίας και διαφήμισης, στην συνεχή ανάπτυξη συστημάτων καθώς και στην συνεχώς εξελισσόμενη εκπαίδευση είτε μέσω σεμιναρίων, είτε μέσω εκμάθησης ξένων γλωσσών είτε ακόμα και μέσα από την διευρυμένη μελέτη της αγοράς αλλά και πηγών αναφορικά με την διοίκηση και την λειτουργία επιχειρήσεων. Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του χαρακτήρα τους, αναφέρθηκαν εκτεταμένα σε διάφορες πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης και συγκεκριμένα στο κομμάτι του «εμπνέω» των ομάδων, στο «life coaching» τόσο για τους ίδιους όσο και για τους συνεργάτες τους και όλα αυτά με στόχο την εξέλιξη «της ομάδας» και της αίσθησης του «ανήκω». Σε προσωπικά χαρακτηριστικά του χαρακτήρα τους αναφέρθηκαν στην καλύτερη κατανόηση των εργαζομένων τους, στην γρήγορη και σιβαρή αποφασιστικότητα καθώς και στην πειθαρχία που έδειξαν και διαχειρίστηκαν καταστάσεις.

Από την πλευρά τους, οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται σε επιχειρήσεις τουριστικού εμπορίου, ανέφεραν σαν ακαδημαϊκά χαρακτηριστικά που ανέπτυξαν την επανεξέταση πολλών λειτουργιών τους και υιοθέτηση τεχνολογικά εξελιγμένων διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση, στην συνεχόμενη εξειδικευμένη εκπαίδευση μέσω σεμιναρίων, μεταπτυχιακών σπουδών αλλά ακόμα και την εξέλιξη λειτουργίας και σχεδιασμού των λειτουργιών «back office». Σε σχέση δε με τα προσωπικά χαρακτηριστικά που ανέπτυξαν, αναφέρθηκαν στην διορατικότητα και την προσωπική τους εξέλιξη καθώς και στην προσαρμοστικότητα που απαιτεί το σήμερα και η ταχύτατη εξέλιξη των πραγμάτων. Πέραν αυτών, αναφέρθηκαν στον τομέα ευεξίας και καλοζωίας τα οποία όχι μόνο υιοθέτησαν για τους εαυτούς του αλλά τα «ενσωμάτωσαν μέσα στην

επιχείρηση». Τέλος, αναφέρθηκαν επίσης και στο κομμάτι «νοιάζομαι» σε όλο το φάσμα λειτουργίας της επιχείρησης, από τον εργαζόμενο και το τμήμα που εργάζονται μέχρι την κοινωνία και το περιβάλλον στο οποίο ζουν και αναπτύσσονται.

Επόμενη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτηθέντες είναι η εξής τρίπτυχη ερώτηση: *«Έχετε άτομα στην ηγεσία, σε καίριες θέσεις, οι οποίοι δεν ανήκουν στον οικογενειακό σας κύκλο; Σε τι θέση απασχολούνται μέσα στην εταιρία; Πόσο δύσκολο είναι να εμπιστευτείς κομβικά σημεία της εταιρίας σε άτομα που δεν είναι μέλη της οικογένειας;»*.

Ξεκινώντας με το πρώτο κομμάτι της ερώτησης, εννέα στους δέκα επιχειρηματίες έχουν σε σημαντική θέση στελέχη τα οποία δεν ανήκουν στον οικογενειακό κλάδο. Οι θέσεις που απασχολούνται ήταν κατά κόρων διευθυντικές θέσεις Γενικής Διεύθυνσης, Χρηματοοικονομικής Διεύθυνση, Διευθυντές Μονάδων καθώς και Διευθυντές Λειτουργίας, ενώ υπήρξε εταιρία που ανέφερε ότι μετά τον πρόεδρο και τον Διευθύνων Σύμβουλο το οργανόγραμμα της εταιρίας διαμοιράζεται στην Γενική Εμπορική Διεύθυνση, στην Γενική Διεύθυνση Δικτύου αλλά και σε Γενική Διεύθυνση Υποδομών όπου και οι τρεις στελεχώνονται από άτομα που «3^{ος} Ερωτώμενος: ήταν στην εταιρία πριν καν μπω εγώ!». Αναφορικά με την δυσκολία που ενέχει η ανάθεση σημαντικών θέσεων σε συνεργάτες και όχι σε μέλη της οικογένειας οι απαντήσεις ήταν εντυπωσιακές καθώς τουλάχιστον οι μισές εταιρίες ανέφεραν ξεκάθαρα την φράση «πλέον είμαστε οικογένεια». Μεταξύ των επιχειρηματιών αναφέρθηκαν ότι χωρίς την εμπιστοσύνη στους ανθρώπους δεν μπορεί να εξελιχθεί ο επιχειρηματίας και η επιχείρηση, ενώ το μόνο που χρειάζεται είναι προσοχή και εκπαίδευση. Τέλος, τρεις επιχειρηματίες έκαναν τρεις ιδιαίτερους σχολιασμούς που ζήτησαν να καταγραφεί και να αναφερθεί στην παρούσα εργασία: ο πρώτος ερωτώμενος ανέφερε «5^{ος} Ερωτώμενος: δεν είναι δύσκολο να εμπιστευτείς συνεργάτες που δεν είναι μέλη της οικογένειάς σου... ή μάλλον είναι τόσο δύσκολο όσο το να εμπιστευτείς τα μέλη της ίδιας της οικογένειάς σου!». Ο δεύτερος επιχειρηματίας ανέφερε «3^{ος} Ερωτώμενος: Αυτοί όλοι ήταν στην εταιρία πριν καν μπω εγώ! Σήμερα πιο δύσκολα πείθω αυτούς να φέρουμε νέα μέλη, παρά να πειστώ εγώ σαν Διευθύνων Σύμβουλος! Τόσο πολύ αγαπάνε την εταιρία και έχουν την ανάγκη να την προστατέψουν!». Τέλος, ο τρίτος επιχειρηματίας ανέφερε: «10^{ος} Ερωτώμενος: ο μπαμπάς μου μας έμαθε να εμπιστευόμαστε τους συνεργάτες μας, να επενδύουμε σε αυτούς και να ξεχωρίζουμε τα χαρακτηριστικά και την μοναδικότητά τους. Έτσι μας έλεγε πάντα, γιατί δεν είχε στεγανά. Αν το σκεφτείς σε βάθος, εμπιστεύτηκε την επιχείρηση του σε εμάς, δύο κόρες είκοσι τεσσάρων και είκοσι επτά ετών αντίστοιχα... Πως θα μπορούσα να μην το κάνω εγώ;!».

Στην ερώτηση *«Επιθυμείτε η επιχείρηση να συνεχίσει να υπάρχει και μετά από την δική σας ηγεσία και παρουσία σε αυτή;»* η απάντηση θα έλεγε κανείς ότι ήταν η αναμενόμενη καθώς όλοι οι επιχειρηματίες θα ήθελαν να συνεχίσει να υπάρχει η εταιρία τους μετά την δική τους ηγεσία και παρουσία σε αυτήν. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο σημείο αυτό οι επιχειρηματίες αναφέρθηκαν στην τελευταία δεκαετία αλλά και στην επιχείρηση του τότε, την ημέρα που αυτοί ανέλαβαν, και κατέστησαν σαφές ότι πέρασαν μία πολύ δύσκολη δεκαετία για να μην ακμάσει αυτό που με τόσο κόπο χτίστηκε, ενώ έγινε σαφές από κάποιους επιχειρηματίες ότι αυτό που πραγματικά επιθυμούν είναι «8^{ος} Ερωτώμενος: να υπάρχουν στην καλύτερη τους εκδοχή, με ή χωρίς μέλη της οικογένειας μέσα»!

Έχοντας αναλύσει παραπάνω κάθε πτυχή διοίκησης και διαδοχής και έχοντας πλέον δημιουργήσει μια πιο ξεκάθαρη εικόνα για τον κάθε επιχειρηματία ξεχωριστά, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν στην εξής ερώτηση: *«Πως φαντάζεστε την επιχείρηση την επομένη μέρα;»*. Και οι δέκα επιχειρηματίες ανέφεραν ότι όσα χρόνια και αν περάσουν, όσες δυσκολίες και να περάσουν, αυτή η ερώτηση παραμένει πάντα δύσκολη, αν όχι και αναπάντητη. Οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται σε επιχειρήσεις γενικού εμπορίου, ανέφεραν συνθήκες διάδοσης ανά την Ελλάδα, ή ακόμα και ανά τον κόσμο είτε στην παραγωγή και συλλογή πρώτων υλών είτε και στην πώληση. Άλλοι αναφέρθηκαν στο ότι με τις εμπειρίες που έχουν και λόγω του μεγάλου πια μεγέθους, οποιαδήποτε αλλαγή την επόμενη μέρα θα είναι κάτι μεγάλο, πράγμα που

«κάνει αδύνατο να το φανταστώ». Ένας εκ επιχειρηματιών που δραστηριοποιούνται σε επιχειρήσεις γενικού εμπορίου, ανέφερε ότι θέλει να δει «5^{ος} Ερωτώμενος: νέες ιδέες και οπτική από τις νέες γενιές... να μην σταματήσει η επιχείρηση να είναι επίκαιρη» ενώ ένας άλλος επιχειρηματίας ανέφερε ότι «2^{ος} Ερωτώμενος: θα ήθελα να είμαστε το πρότυπο οργάνωσης και κουλτούρας για όλες τις επιχειρήσεις στον κλάδο και στον όμιλο που ανήκουμε πλέον». Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται σε επιχειρήσεις τουριστικού εμπορίου, αναφέρθηκαν περισσότερο στην εσωτερική εξέλιξη τους καθώς και στην ανάπτυξη των αξιών και των στόχων της ηγεσίας με γνώμονα την σύμπνοια και του κοινού οράματος. Επιχειρηματίες ανέφεραν ότι θέλουν να δουν την επιχείρηση τους βιώσιμη και τεχνολογικά εξελιγμένη για την παροχή ιδιαίτερων εμπειριών καθώς η περίοδος της πανδημίας, έφερε τις επιχειρήσεις προ των πυλών για την νέα εποχή. Τέλος, ένας εκ των επιχειρηματιών ανέφερε το εξής: «10^{ος} Ερωτώμενος: θέλουμε να γίνουμε “the place to be”... Δεν πάω στην Κρήτη για να δω το ΧΧΧΧ. Πάω στο ΧΧΧΧ το οποίο είναι στην Κρήτη... και όλο αυτό να μεταδοθεί και να αναπτυχθεί παντού!».

Φτάνοντας στο τέλος του συγκεκριμένου ερευνητικού ερωτήματος, η τελευταία ερώτηση που απάντησαν οι ερωτηθέντες ήταν η εξής: «*Θεωρείτε ότι έχει σημασία αν η επόμενη γενιά είναι διαφορετικού φύλου από την σημερινή γενιά;*». Από το πρώτο άκουσμα της ερώτησης η απάντηση ήταν απόλυτα ξεκάθαρη: «Όχι... για την εταιρία δεν έχει καμία σημασία!». Παρά το γεγονός ότι οι επιχειρηματίες συμφώνησαν ότι όντως δεν έχει καμία σημασία για την εταιρία αν η επόμενη γενιά που θα διαδεχθεί θα είναι γένους θηλυκού, κάποιοι επιχειρηματίες αναφέρθηκαν και σε πιο βαθιές σημειώσεις. Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, ένας επιχειρηματίας αναφέρθηκε στην ανάγκη της συνύπαρξης και των δύο φύλλων στην διοίκηση, αναφέροντας ότι «3^{ος} Ερωτώμενος: για την εταιρία δεν έχει καμία σημασία... σημασία έχει από αυτόν που θα τον διαδεχθούν. Είναι δύσκολο μία γυναίκα να διαδεχθεί μία γυναίκα και για έναν άνδρα, να διαδεχθεί έναν άνδρα! Και η δυσκολία συνηθώς αφορά στην μεταδοτικότητα της πρώτης γενιάς και της αντοχής και στάσης της δεύτερης...». Μεταξύ άλλων αναφέρθηκαν στο ότι η μόνη δυσκολία ίσως αποτελέσει η ισορροπία στο κομμάτι οικογένειας ενώ ένας άλλος επιχειρηματίας ανέφερε «οι άνθρωποι και οι αξίες του έχουν σημασία... κι όχι το φύλο!». Τέλος, μία από τους επιχειρηματίες ανέφερε το εξής: «εγώ και η αδερφή μου, διαδεχτήκαμε δύο αδερφούς... Γιατί να έχει σημασία το φύλο;!».

Μέρος 4ο - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων;

Στα προηγούμενα ερευνητικά ερωτήματα, αφού αποτυπώθηκαν τα γενικά στοιχεία για τον κάθε ένα από τους ερωτώμενους αλλά και για τις εταιρίες που εκπροσωπούν, μετέπειτα, ανέφεραν την δική τους εμπειρία αλλά και την διαδικασία που διαδέχθηκαν την προηγούμενη γενιά. Στο παρόν ερευνητικό ερώτημα, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δώσουν την δική τους οπτική σε σχέση με την θέση της γυναίκας στην διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων. Το ερευνητικό αυτό ερώτημα απαντάται μέσα από έξι ερωτήσεις.

Η πρώτη ερώτηση στο συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα ήταν η εξής: *Ποια κατά την γνώμη σας είναι η θέση της γυναίκας στην σημερινή επιχειρηματικότητα;* Το γεγονός ότι η γενική στάση των ερωτώμενων είχαν θετική προσέγγιση από μόνο του φαίνεται ότι «Πολλά βήματα έχουν γίνει...». Ένας εκ των ερωτώμενων αναφέρθηκε στον επαγγελματισμό που διακρίνει τις γυναίκες καθώς τις θέσεις που αναλαμβάνουν τις αναπτύσσουν και τις εξελίσσουν συνεχώς ενώ ένας άλλος από τους ερωτώμενους αναφέρθηκε στην δυναμική τους παρουσία αλλά και στο βασικό χαρακτηριστικό τους που είναι «ο multitasking χαρακτήρας τους». Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά «λειτουργούν πιο αποδοτικά και πιο ισορροπημένα, με μεγαλύτερη αυστηρότητα.».

Δύο από τους ερωτώμενους επιχειρηματίες θέλησαν να αποσαφηνίσουν την στάση τους έναντι του ερωτήματος αυτού καθώς «2^{ος} Ερωτώμενος: δεν υπάρχει λόγος να συζητάμε σήμερα για την γυναικεία επιχειρηματικά, όπως δεν υπάρχει λόγος να μιλάμε για την ανδρική επιχειρηματικότητα...». Επιπλέον, κατέστησαν σαφές ότι αφενός δεν γίνεται πλέον να υπάρχει διαχωρισμός ανάλογα το φύλο, και αφετέρου, να αποτυπώσουν ότι σήμερα, τόσο οι γυναίκες όσο και οι άνδρες αγωνίζονται συνεχώς για την εξέλιξη και την καλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

Το χαρακτηριστικό της ενσυναίσθησης η οποία επικρατεί στις γυναίκες αναφέρθηκε από αρκετούς επιχειρηματίες, αναφέροντας τις δεξιότητες που έχουν στην εικόνα της επιχειρήσεις προς τα έξω αλλά και στις σχέσεις τους με τους επισκέπτες.

Άλλοι επιχειρηματίες, διατήρησαν πιο ισορροπημένη θέση αναφέροντας είτε ότι οι γυναίκες επιχειρηματίες εξελίσσονται αλλά βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα είτε ότι είναι σε σταδιακά εξελισσόμενη και αναπτυσσόμενη θέση. Όπως ανέφερε ένας εκ των ερωτηθέντων «5^{ος} Ερωτώμενος: δεν πέρασε ποτέ από το μυαλό ότι επειδή είμαι γυναίκα θα μπορούσε να μου στερήσει κάτι. Ίσως μόνο ότι η κάθε γυναίκα πρέπει να πιστέψει στον εαυτό της και σε αυτό που θέλει να πετύχει. Ο χαρακτήρας έχει σημασία, το φύλο δεν έχει!

Ένας εκ των ερωτηθέντων ανέφερε ότι σήμερα η θέση της γυναίκας πέρα από σημαντική, κατέχει μεγάλη βαρύτητα και είναι αναγκαία για τις επιχειρήσεις ενώ ο συνδυασμός των δύο φύλων στην ηγεσία των επιχειρήσεων έχει ακόμα καλύτερα και ισορροπημένα αποτελέσματα.

Τέλος, μία ιδιαίτερη αναφορά ήταν η παρακάτω «10^{ος} Ερωτώμενος: Έχει σπάσει (σ.σ. για τις γυναίκες) το ταμπού του γάμου και των παιδιών πριν την ηλικία των 30 χρονών. Υπάρχει πρόοδος. Πέρα από αυτά, οι γυναίκες είναι ο ορισμός του multitasking στην ποιοτική εκδοχή του.» μία αναφορά που υποδηλώνει ότι μέχρι σήμερα, ο ρόλος της γυναίκας είχε συνδυαστεί με αυτόν της οικογένειας κάτι που -όπως αναφέρθηκε- φαίνεται να αλλάζει και να εξελίσσεται.

Η επόμενη ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν ήταν η εξής: *Στην επιχείρησή σας έχετε γυναίκες σε «θέσεις κλειδιά», ό,τι κι αν σημαίνει αυτό στον κλάδο σας;*

Οχτώ από τους ερωτώμενους επιχειρηματίες έχουν γυναίκες στις επιχειρήσεις τους οι οποίες βρίσκονται σε θέσεις κλειδιά ενώ ένας από τους ερωτώμενους ανέφερε ότι πέραν του εαυτού του (σ.σ. γυναίκα επιχειρηματίας) δεν υπήρχε άλλη γυναίκα σε υψηλή θέση. Τέλος, ένας από τους ερωτώμενους ανέφερε ότι έχουν γυναίκες στην επιχείρηση αλλά όχι σε θέσεις κλειδιά. Μεταξύ άλλων, ορισμένοι επιχειρηματίες ανέφεραν ότι περισσότερο από το 50% των επιχειρήσεων που εκπροσωπούν,

απασχολεί γυναίκες σε διάφορες θέσεις, διευθυντικές και μη ενώ δεν ήταν λίγοι οι επιχειρηματίες που ανέφεραν ότι στις επιχειρήσεις τους έχουν πολύ γυναίκες με πολύ σημαντικές θέσεις, όπως Γενική Διευθύντρια, Υπεύθυνη Ανθρωπίνου Δυναμικού ή ακόμα και Υπεύθυνη Προμηθειών. Ένας από τους επιχειρηματίες ανέφερε ότι, γενικότερα, η εικόνα της επιχείρησης είναι στα χέρια των γυναικών ενώ ένας άλλος ανέφερε ότι σαν επιχείρηση «5^{ος} Ερωτώμενος: δεν είχαμε στεγανά με το φύλο του καθένα. Να κάνει καλά την δουλειά του και με αφοσίωση. Αυτό μας ένοιαζε πάντα!».

Στην συνέχεια, η ερώτηση που απάντησαν οι ερωτώμενοι ήταν η εξής: *Τι διαφορετικό πιστεύετε ότι προσφέρει (ή θα μπορούσε να προσφέρει) σε μία επιχείρηση του κλάδου σας η ηγεσία θηλυκού γένους σε παρόντα ή μελλοντικό ρόλο;*

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρηματιών που συμμετείχαν στην έρευνα - συγκεκριμένα, 8 στους δέκα- ανέφεραν την ενσυναίσθηση ως το βασικό χαρακτηριστικό που έχουν οι γυναίκες επιχειρηματίες και μπορεί να επιφέρει μία διαφορετική προσέγγιση στην διοίκηση και την λειτουργία των επιχειρήσεων που εκπροσωπούν. Ένας εκ των ερωτηθέντων ανέφερε ότι οι γυναίκες επιχειρηματίες έχουν διαφορετική προσέγγιση απέναντι στην αγορά και τους ανθρώπους με αποτέλεσμα να προσδίδουν συνεχώς διαφορετικές οπτικές αλλά και εικόνες στους καταναλωτές. Κάποιοι άλλοι ανέφεραν ότι οι γυναίκες είναι πιο «multitasking» σε ό,τι κάνουν και έχουν πιο ξεκάθαρη οπτική, ενώ είναι πιο ευθείς από τους άντρες επιχειρηματίες με πιο ξεκάθαρες και ειλικρινείς θέσεις και συνεργασίες. Η ερμηνεία και προσέγγιση των επισκεπτών και των πελατών τους αναφέρθηκε επανειλημμένα από τους επιχειρηματίες και συγκεκριμένα είπαν ότι «9^{ος} Ερωτώμενος: οι γυναίκες επιχειρηματίες είναι πιο αρεστές στους πελάτες. Έχουν αυτήν την «τσαχπινιά» που κάνει ακόμα και τον πιο ενοχλημένο πελάτη να «φρενάρει» και να ακούσει... ασυνείδητα, και οι ίδιοι οι πελάτες, θα προτιμούσαν να έχουν επαφές με στελέχη γυναικείου φύλου... Οι άντρες είναι συνήθως πιο κοφτοί, όχι λόγω αυστηρότητας αλλά κυρίως λόγω έλλειψης ευελιξίας!».

Η συγκεκριμένη ερώτηση ήταν αφορμή να αναφερθούν πολλά χαρακτηριστικά των γυναικών επιχειρηματιών. Πάραυτα, άλλα χαρακτηριστικά των γυναικών που αναφέρθηκαν ήταν ότι οι γυναίκες «7^{ος} Ερωτώμενος: δεν βάζουν τα πράγματα κάτω από το χαλί, αντιθέτως τα λύνουν» ενώ είναι πιο συντηρητικές και πιο προσγειωμένες στην επίλυσή τους. Οι κινήσεις τους είναι πιο προσεκτικές και διατηρούν ένα σταθερό επίπεδο λειτουργίας και αντιμετώπισης των πραγμάτων διατηρώντας πάντα ένα πολύ καλό επίπεδο δεξιοτήτων και γνώσεων, με αποτέλεσμα να προσφέρουν συνεχώς μία νέα οπτική. Ένας εκ των επιχειρηματιών ανέφερε ότι οι γυναίκες επιχειρηματίες, έχοντας σαν βάση όλα τα παραπάνω, έχουν καλύτερη αποτελεσματικότητα στους τρόπους διαχείρισης των ανθρώπων τους, εντός και εκτός μιας επιχείρησης ενώ σημείωσε ότι αυτό «4^{ος} Ερωτώμενος: είναι ένα ξεκάθαρο χαρακτηριστικό της γυναικείας ενσυναίσθησης!».

Τέλος, ένας εκ των ερωτώμενων αναφέρθηκε ότι οι δυσκολίες και οι ιδιαιτερότητες δεν προκύπτουν ανάλογα με το φύλλο του ανθρώπου αλλά ανάλογα με τον χαρακτήρα του.

Στην διττή ερώτηση: *«Πιστεύετε ότι σήμερα, παραμένει «ταμπού» το να ηγείται μιας επιχείρησης μία γυναίκα (ή και περισσότερες); Έχει λόγο μία επιχείρηση να φοβάται μία τέτοια διαδοχή;»* τα αποτελέσματα ήταν αρκετά ξεκάθαρα.

Μόλις τρεις επιχειρηματίες ανέφεραν ότι ακόμα είναι ταμπού αλλά εξαλείφεται όλο και περισσότερο ενώ ένας επιχειρηματίας ανέφερε ότι δεν αποτελεί ταμπού αλλά «θυσία» και μάλιστα μεγαλύτερη από του άνδρα επιχειρηματία. Συγκεκριμένα ανέφερε ότι «4^{ος} Ερωτώμενος: Θα θυσιάσουν και οι άντρες αλλά οι γυναίκες, ειδικά οι γυναίκες που θα επιλέξουν να κάνουν οικογένεια, θα θυσιάσουν πολλά. Αν με ρωτάτε για το αν είναι άξιες, είναι πολύ περισσότερο από τους άντρες (...) αντιλαμβάνονται πολλά περισσότερα πράγματα από τους άντρες (...). Θα διαπρέψουν αν επιλέξουν να θυσιάσουν πολλά. Δεν έχει σχέση το φύλο, αλλά οι θυσίες που πρέπει να κάνεις για την θέση και το αντίκτυπο αυτών των θυσιών. Δύσκολο να γίνει ο συνδυασμός. Αν η κάθε γυναίκα έχει μέσα της επιλέξει τι θέλει και έχει τον χαρακτήρα να το λειτουργήσει δεν έχει λόγο να μην το κάνει. Δεν έχει λόγο να φοβηθεί τίποτα.».

Αναφορικά με το δεύτερο ερώτημα αυτής της ερώτησης, όλοι οι ερωτηθέντες ανέφεραν ότι δεν έχουν τίποτα να φοβηθούν ενώ μερικοί ανέφεραν ότι «5^{ος} Ερωτώμενος: εμείς αποτελούμε ένα παράδειγμα απόδειξης για το αν έχει να φοβάται ή όχι... Είμαστε δύο γυναίκες επιχειρηματίες που παραδίδουμε σε άντρες» ενώ ένας άλλος επιχειρηματίας ανέφερε «8^{ος} Ερωτώμενος: Καλά θα κάνει να φοβάται...». Σημειώθηκε, δε, από έναν επιχειρηματία ότι αν η προηγούμενη γενιά έχει διασφαλίσει ένα πλέγμα ασφαλείας και μετάβασης, δεν αποτελεί λόγο ανησυχίας το γύλο του επόμενου ηγέτη. Τέλος, ένας εκ των επιχειρηματιών, ενώ ανέφερε ότι δεν έχει να φοβάται κάτι η επιχείρηση, το background αλλά και το οικογενειακό υπόβαθρο που έχει παίζει πολύ σημαντικό ρόλο που αν δεν είναι ξεκάθαρο, τότε ναι, μπορεί να αποτελέσει πρόβλημα και δυσλειτουργία για τον επιχειρηματία και για την εταιρία.

Ακολουθώντας, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην εξής ερώτηση: *Πόσο διαφορετικά θα ήταν τα πράγματα στην δική σας επιχείρηση αν στην σημερινή θέση, ήταν ηγεσία άλλου φύλου;*

Η πλειοψηφία των επιχειρηματιών ανέφερε ότι για την επιχείρηση δεν έχει σημασία το φύλο του ηγέτη αλλά ο χαρακτήρας και οι αρχές που πρεσβεύει. Πάραυτα όμως, όλοι οι επιχειρηματίες ανέφεραν και κάποια διαφορά.

Ένας εκ των επιχειρηματιών ανέφερε ότι τα πράγματα ίσως να ήταν πιο εύκολα ενώ ένας άλλος ανέφερε ότι η επιχείρηση, αν δεν είχε στην ηγεσία της γυναίκα αλλά κάποιον άντρα, θα ήταν στραμμένη στο αποτέλεσμα και στα νούμερα και όχι στους ανθρώπους και συγκεκριμένα ανέφερε «3^{ος} Ερωτώμενος: Δεν δαιμονοποιώ τα νούμερα αλλά η νέα γενιά έχει ανάγκη να υπάρχει ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας.».

Κάποιος άλλος επιχειρηματίας ανέφερε ότι ο κάθε ηγέτης είναι διαφορετικός και μοναδικός οπότε δεν υπάρχει κοινό γνώρισμα, λόγω φύλου, το οποίο θα μπορούσε να αποτελέσει βάση σύγκρισης. Η διαφορετική οπτική ανάλογα με το φύλο του ηγέτη, θα μπορούσε να φέρει διαφορετική προσέγγιση αναφορικά με τις αποφάσεις σε διάφορους τομείς της επιχειρήσεως, αναφέρει επίσης ένας εκ των ερωτηθέντων επιχειρηματιών.

Τέλος, δύο επιχειρηματίες αναφερόμενοι στο φύλο, έκαναν μία προσέγγιση σε σχέση με το από ποιο φύλο παρέλαβαν. Συγκεκριμένα, ένας εκ των ερωτηθέντων επιχειρηματιών, ανέφερε ότι παρά το γεγονός ότι τρία αγόρια αδέρφια, παρέλαβαν από τον πατέρα τους και έμαθαν να λειτουργούν σε ένα ανδροκρατούμενο περιβάλλον, ο ίδιος ο πατέρας τους «2^{ος} Ερωτώμενος: βλέπει σήμερα από όλα τα του τα εγγόνια, με δύο εξ αυτών να είναι αγόρια με το όνομά του, να αναλαμβάνει γυναίκα την επιχείρηση!». Ο άλλος επιχειρηματίας αναφέρθηκε στο κομμάτι «mentality» του ξενοδοχείου αναφέροντας ότι όντως θα ήταν διαφορετικά τα πράγματα αν σήμερα διοικούσε άλλο φύλο. Συγκεκριμένα ανέφερε «10^{ος} Ερωτώμενος: Εξολοκλήρου διαφορετικά θα ήταν... Το mentality ήταν ενός άντρα, η ιδέα ήταν δική μας (σ.σ. δύο γυναικών)... Δεν θα μπορούσε το XXXX να είναι αυτό που είναι σήμερα, επουδενί! Θα ήταν άλλο ξενοδοχείο!».

Φτάνοντας στην τελευταία ερώτηση για το συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν την εξής ερώτηση: *Πιστεύετε τελικά, ότι το φύλο του ηγέτη είναι αυτό που φέρνει την αλλαγή και την νέα οπτική στις επιχειρήσεις, ή έστω αποτελεί ένα σημείο με σημαντικό ρόλο για την κάθε χρονική στιγμή και την εξέλιξη που βιώνει μια επιχείρηση;*

Παρά το γεγονός ότι οι απαντήσεις στο συγκεκριμένο ερώτημα ήταν πολύ ξεκάθαρες και άμεσες, καθώς είχε προηγηθεί όλη η παραπάνω συζήτηση, οι απαντήσεις δεν ήταν απόλυτα όμοιες.

Συγκεκριμένα, την ερώτηση την διαχώρισαν σε δύο μέρη, στο πρώτο ερώτημα οι ερωτώμενοι απάντησαν συντριπτικά ότι δεν είναι το φύλο του ηγέτη αυτό που φέρνει την αλλαγή και την νέα οπτική στις επιχειρήσεις ενώ επισήμαναν ότι έχει να κάνει με την διαφορετική προσέγγιση του κάθε επιχειρηματία, με το μυαλό και το ήθος του, με τις ικανότητες που έχει οι οποίες φέρνουν την αλλαγή αλλά και οι γνώσεις, το μυαλό και ο χαρακτήρας του κάθε επιχειρηματία ξεχωριστά. Ένας εκ των επιχειρηματιών ανέφερε ότι οι δυσκολίες και οι αλλαγές είναι θέμα ανθρώπου και όχι φύλου οπότε και ότι μπορεί να συναντήσει κανείς στην πορεία της καριέρας του, εξαρτάται από την προσωπικότητα

του. Ένας εκ των επιχειρηματιών ανέφερε όμως ότι ο χαρακτήρας σε συνδυασμό με το φύλο του ηγέτη, όντως παίζουν ρόλο, αν όχι και καταλυτικό.

Αναφορικά με το δεύτερο υποερώτημα της συγκεκριμένη ερώτησης δηλαδή αν τελικά το φύλο αποτελεί ένα σημείο με σημαντικό ρόλο για την κάθε χρονική στιγμή και την εξέλιξη που βιώνει μια επιχείρηση οι απαντήσεις και πάλι ποικίλουν.

Οχτώ από τους επιχειρηματίες ανέφεραν ότι δεν παίζει ρόλο αλλά επισήμαναν ότι έχει σημαντικό ρόλο η δομή του κάθε ανθρώπου και η διαφορετική ματιά που έχει το κάθε φύλο.

Τέλος, δύο επιχειρηματίες ανέφεραν ότι το φύλλο παίζει ρόλο στην εξέλιξη και μάλιστα σημαντικό.

Μέρος 5ο - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Πως συμβάλλει η καινοτομία στην βιώσιμη ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων;

Έχοντας συμπληρωθεί όλη η απαραίτητη έρευνα στα προηγούμενα τέσσερα μέρη των συνεντεύξεων και έχοντας διερευνήσει όλο το υπόβαθρο που είχε συλλεχθεί από την βιβλιογραφική έρευνα μέσω των τριών πρώτων ερευνητικών ερωτημάτων, ο ερευνητής επέλεξε να προσθέσει ένα ερευνητικό ερώτημα το οποίο θα μπορούσε να αποτελέσει βάση για την πρόταση περαιτέρω μελέτης στο μέλλον. Το παρόν ερευνητικό ερώτημα που απαντάται είναι «Πως συμβάλλει η καινοτομία στην βιώσιμη ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων;». Το ερευνητικό ερώτημα απαντάται μέσα από πέντε ερωτήσεις οι οποίες αναφέρονται παρακάτω.

Η πρώτη ερώτηση που τους ζητήθηκε να απαντήσουν είχε διπλή πτυχή και ήταν η εξής: «Τι σημαίνει για εσάς οι δύο παρακάτω λέξεις: «καινοτομία», «ανάπτυξη».

Για τους επιχειρηματίες που απασχολούνται σε επιχειρήσεις γενικού εμπορίου, η καινοτομία ήταν κάτι που εξ αρχής απαντήθηκε ότι δεν αφορά αποκλειστικά την τεχνολογική ανάκαμψη. Οι επιχειρηματίες που απασχολούνται σε επιχειρήσεις γενικού εμπορίου, αναφέρουν την κακονομία σαν κάτι που δεν υπήρχε μέχρι σήμερα ή αν υπήρχε, ως κάτι που του δίνει ο επιχειρηματίας μία φρεσκάδα με στόχο να απαντάει στις ανάγκες του κόσμου. Ένας άλλος επιχειρηματίας αναφέρει ότι η καινοτομία προκύπτει από τις ανάγκες και τον διαφορετικό τρόπο σκέψης και ερμηνείας των αναγκών των ανθρώπων με στόχο να βρει ο επισκέπτης άλλον ένα δρόμο για να του παρέχεται η βέλτιστη εμπειρία. Μία άλλη απάντηση που δόθηκε ήταν ο χαρακτηρισμός ως «ζωογόνο δύναμη» καθώς «3^{ος} Ερωτώμενος: τα πάντα σήμερα εξελίσσονται με απίστευτες ταχύτητες, κάτι το οποίο δίνει ζωή και την κάνει ευκολότερη». Ως παράδειγμα καινοτομίας, αναφέρθηκε η κυκλική οικονομία και οι φιλικές προς το περιβάλλον λειτουργίες και διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση. Τέλος, ως καινοτομία ανέφεραν την ερμηνεία των αναγκών μιας αγοράς ολοκλήρωσης και επανασχεδιασμού του τρόπου λειτουργίας και εξυπηρέτησης ενώ επισημάνθηκε ότι η καινοτομία σήμερα δεν έχει χρονολογικό ορίζοντα παραπάνω από δέκα έτη καθώς η εξέλιξη των πραγμάτων σήμερα, είναι ταχύτατη.

Από την πλευρά τους οι επιχειρηματίες που απασχολούνται σε επιχειρήσεις τουριστικού εμπορίου, η λέξη καινοτομία θεωρήθηκε σαν έννοια που αλληλοεπιδρά με αυτήν της ανάπτυξης στον τουριστικό κλάδο. Συγκεκριμένα, αναφέρθηκε ότι οι επιχειρηματίες που απασχολούνται σε επιχειρήσεις τουριστικού εμπορίου, καινοτομούν παρέχοντας στους επισκέπτες τους νέες εμπειρίες οι οποίες για να υλοποιηθούν γίνεται συνδυασμός της ερμηνείας των τάσεων, της τεχνολογικής εξέλιξης αλλά και του διαφορετικού τρόπου σκέψης από γενιά σε γενιά, σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης. Η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και της στάσης απέναντι στους ανθρώπους που τους επιλέγουν, της συμπεριφοράς αλλά και του χειρισμού τους σήμερα, χωρίς να υπάρχει κάπου η άμεση τεχνολογική συμμετοχή αποτελεί για τους επιχειρηματίες που απασχολούνται σε επιχειρήσεις τουριστικού εμπορίου, κομβικό σημείο καινοτομίας. Τέλος, η δυνατότητα επιχειρηματιών να λανσάρουν μία νέα ιδέα η οποία δεν έχει με κάτι να συγκριθεί στην τοπική αγορά, και ταυτόχρονα να υποστηριχθεί και να λάβει χώρα και αναγνωρισιμότητα, αποτελεί καινοτομία και μάλιστα αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό των αντικειμενικά καινοτόμων επιχειρήσεων της Κρήτης.

Στην συνέχεια, αναφορικά με το τι σημαίνει ανάπτυξη και οι επιχειρηματίες που απασχολούνται σε επιχειρήσεις γενικού εμπορίου, αλλά και οι επιχειρηματίες που απασχολούνται σε επιχειρήσεις τουριστικού εμπορίου, ανέφεραν ότι παραμένει αλληλένδετη έννοια με την «καινοτομία». Συγκεκριμένα, οι επιχειρηματίες που απασχολούνται σε επιχειρήσεις γενικού εμπορίου, ανέφεραν ότι ανάπτυξη σημαίνει η

διάδοση, δηλαδή τα δίκτυα τους, οι άνθρωποι τους, ακόμα και οι διαδικασίες σύμφωνα με τις οποίες λειτουργούν, να έχουν μία ταυτόχρονη και αρμονική ανάπτυξη συνεχώς. Όλο αυτό καθώς και ό,τι άλλο μπορεί να πράξει σαν επιχειρηματίας, να έχει την δυνατότητα αλλά και την ανάγκη να το επικοινωνήσει και να το μεταδώσει με στόχο να προσεγγίσει τους υποστηρικτές του και να αποκτήσει μία ακόμα μεγαλύτερη παρουσία. Αναφέρθηκε, επίσης, ότι ανάπτυξη είναι και η πρόληψη των αναγκών των ανθρώπων καθώς και αυτών που θα ζητάει η αγορά γενικότερα, έτσι ώστε να μπορεί η επιχείρηση να το παρέχει νωρίτερα και σε αρμονία με αυτό που μέχρι σήμερα προσέφερε.

Σχετικά με την οπτική των επιχειρηματιών που απασχολούνται σε επιχειρήσεις τουριστικού εμπορίου, απέναντι στην λέξη ανάπτυξη, οι επιχειρηματίες του τουριστικού κλάδου ανέφεραν ότι οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται όσο βελτιώνεις τα ποιοτικά σου χαρακτηριστικά. Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά δημιουργούν νέες ανάγκες για τους επισκέπτες και νέα αντιμετώπιση απέναντι σε αυτά που τους προσφέρεις. Όλο αυτό σε συνδυασμό με την ερμηνεία της τάσης αλλά και των αναγκών που αποτυπώνονται σε όλο τον κόσμο καθημερινά έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργείς μία βελτίωση στο επίπεδο σου από άποψη παροχών, υπηρεσιών, υλικών αλλά και ανθρώπων γιατί σήμερα «στην ανάπτυξη δεν υπάρχει ταβάνι» όπως δήλωσαν. Τα παραπάνω, όταν βρίσκονται σε ένα κλίμα υγιούς ανταγωνιστικότητας έχουν σαν αποτέλεσμα να παραμένουν επίκαιρες οι επιχειρήσεις και «3^{ος} Ερωτώμενος: να τραβάει στην εξέλιξη η μία επιχείρηση την άλλη».

Έπειτα, η ερώτηση που τους έγινε ήταν αν συμφωνούν ή όχι με την εξής φράση *«Μέσα από τις δράσεις και την λειτουργία τους, κρίνετε ότι οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται; Αν ναι, σε ποιους τομείς;»*.

Όλοι οι επιχειρηματίες απάντησαν θετικά, εκτός από έναν ο οποίος θεωρεί ότι το μυαλό και τα βιώματα του επιχειρηματία είναι αυτά που καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας και εξέλιξης μίας επιχείρησης.

Πολλοί από τους ερωτώμενους έκαναν αναφορά στην αλληλεπίδραση που υπάρχει από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, συγκεκριμένα από τις αξίες και τις διαδικασίες που ακολουθούν όλοι οι εργαζόμενοι, και το αποτέλεσμα αυτής την διαδικασίας πως αλληλοεπιδρά με την κοινωνία και τι ανατροφοδότηση δίνει. Ανέφεραν δε ότι όλη η διαδικασία ξεκινάει εντός της επιχείρησης και μεταφέρεται προς τα έξω, χωρίς να χάνεις την ουσία ή τις αξίες σου. Ένας εκ των ερωτώμενων ανέφερε ότι «4^{ος} Ερωτώμενος: δεν γίνεται να έχεις έναν προσανατολισμό ή μια ιδέα και από μέσα, σαν επιχειρηματίας αλλά και σαν επιχείρηση να είσαι κούφιος» ενώ ένας άλλος ανέφερε ότι «8^{ος} Ερωτώμενος: αν ο επιχειρηματίας δηλώνει ότι αυτά (σ.σ. η λειτουργία της επιχείρησης και η κοινωνία) λειτουργούν αρμονικά αλλά ο ίδιος δεν τηρεί και τις δύο θέσεις, τότε η ίδια η επιχείρηση δεν αντιπροσωπεύει τους σκοπούς και τους στόχους της».

Άλλοι επιχειρηματίες αναφέρθηκαν στην αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων μεταξύ τους καθώς τα στελέχη μιας επιχείρησης εκπαιδεύονται και γαλουχούνται με κάποια χαρακτηριστικά, τα οποία είτε φύγουν από την μία επιχείρηση είτε μετατοπιστούν σε άλλο τμήμα της ίδιας επιχείρησης, τα κουβαλάν και τα κάνουν φύση και κτήμα τους.

Τέλος, οι ερωτώμενοι αναφέρθηκαν στους επισκέπτες τους αναφέροντας ότι οι δράσεις των επιχειρήσεων έχουν σαν αποτέλεσμα την μεγάλη προσήλωση στον άνθρωπο και στο περιβάλλον, εισακούγοντας πάντα τις τάσεις αλλά και το τι ζητάει ο πελάτης. Με τον τρόπο, αναφέρει ένας άλλος επιχειρηματίας «7^{ος} Ερωτώμενος: δημιουργείς αίσθημα ασφάλειας στους νέους επισκέπτες και καλλιεργείς το loyalty στους επαναλαμβανόμενους πελάτες».

Στην συνέχεια, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν την εξής ερώτηση: «Οι επιχειρήσεις μέχρι σήμερα, δείχνουν εναρμόνιση με τις αλλαγές στο περιβάλλον, την κοινωνία και τον άνθρωπο; Αν υποθέσουμε πως ναι, έστω εν μέρει, τι κρίνετε ότι πρέπει να αποσπάσει την μέγιστη προσοχή την επόμενη μέρα;».

Οχτώ από τους δέκα επιχειρηματίες ανέφεραν άμεσα ότι όντως οι επιχειρήσεις σήμερα έχουν εναρμονιστεί με τις αλλαγές στο περιβάλλον, την κοινωνία και στον άνθρωπο. Άλλες επιχειρήσεις καθολικά και άλλες επιχειρήσεις «δυστυχώς μόνο για λόγους Marketing και για τα Social media» όπως σημείωσαν μερικοί από τους ερωτώμενους.

Από τους επιχειρηματίες που συμφώνησαν ότι όντως οι επιχειρήσεις έχουν εναρμονιστεί, άλλοι ανέφεραν ότι πρέπει να δοθεί έμφαση και στους τρεις τομείς ταυτόχρονα ενώ τρεις από αυτούς ανέφεραν ότι πρέπει να δοθεί έμφαση πρώτα στον άνθρωπο καθώς από αυτόν ξεκινάει όλα και ο άνθρωπος είναι αυτός που αλληλοεπιδρά με όλες τις ομάδες. Δύο από τους επιχειρηματίες ανέφεραν αφενός ο ένας ότι θα έπρεπε να δοθεί σημασία στο περιβάλλον πριν από όλα, γιατί χωρίς αυτό δεν θα «1^{ος} Ερωτώμενος: Θα υπάρχουν τόσο σοβαρά προβλήματα που δεν θα μπορεί να απολαύσει τους κόπους του...» και αφετέρου στην κοινωνία και συγκεκριμένα στην παιδεία του κόσμου γιατί με αυτόν τον τρόπο το αποτέλεσμα είναι πιο μαζικό και πιο λειτουργικό για όλους τους κλάδους και όχι για τον καθένα ατομικά.

Τέλος, αναφορικά με τους επιχειρηματίες που δεν πιστεύουν ότι σήμερα οι επιχειρήσεις έχουν εναρμονιστεί με τις αλλαγές στο περιβάλλον, στην κοινωνία και στο άνθρωπο, και οι δύο επιχειρηματίες εστίασαν κυρίως στο περιβάλλον. Συγκεκριμένα ανέφεραν ότι η πολιτεία δεν μερίμνησε για να ενημερωθεί ο κόσμος με πιο αληθινά γεγονότα, αντίθετα εστίασαν στο Marketing αυτής της διαδικασίας με αποτέλεσμα η όποια προσπάθεια έγινε από επιχειρήσεις μέχρι σήμερα, να ήταν επιφανειακή κυρίως για λόγους διαφημιστικούς. Ο ένας εκ των δύο επιχειρηματιών, ανέφερε ότι την επόμενη μέρα θα πρέπει να δοθεί σημασία στον άνθρωπο, μετέπειτα στην κοινωνία και τελικά στο περιβάλλον με αυστηρά αυτήν την σειρά γιατί όλα ξεκινούν και τελειώνουν από τον άνθρωπο, ενώ τελευταίος αποδέκτης είναι πάντα το περιβάλλον. Ο δεύτερος επιχειρηματίας αναφέρθηκε στην μετά COVID εποχή με όλα αυτά τα κοινωνικά προβλήματα που ήρθαν στην επιφάνεια και επισήμανε ότι «8^{ος} Ερωτώμενος: Οι άνθρωποι αγρίεψαν και έχασαν πολλά πράγματα. Η κοινωνία μας έχει περισσότερες ανασφάλειες, δεν μπορείς να αλλάξεις τον κόσμο αλλά αν μπορείς να αλλάξεις τον εαυτό σου και τους ανθρώπους που συναναστρέφεσαι και επηρεάζεις τότε υπάρχει ελπίδα. Το περιβάλλον είναι πολύ σημαντικό για χίλιους λόγους αλλά σήμερα, νιώθω ότι το πιο άμεσο είναι η κοινωνία και ο άνθρωπος.

Ακολουθώς, οι ερωτώμενοι απαντήσαν στην εξής ερώτηση: *Από τους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος» εσείς προσωπικά, που θα θέλατε να στραφεί περισσότερο η επιχείρησή σας;*

Παρά το γεγονός ότι και σε αυτήν την ερώτηση υπήρχε μία σχετική ομοιομορφία απαντήσεων, και πάλι όμως, ακόμα και στις κοινές απαντήσεις υπήρχε κάποια ιδιαιτερότητα.

Έξι από τους δέκα επιχειρηματίες αναφέρθηκαν στον άνθρωπο καθώς οι επιχειρήσεις τους είτε έχουν σαν επίκεντρό τους τον άνθρωπο και μετέπειτα τις υπόλοιπες κατηγορίες, είτε γιατί λόγω φύσης δουλειάς, είναι από μόνες τους εταιρίες με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Ένας από τους επιχειρηματίες αναφέρθηκε ότι σαν επιχείρηση προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες των ανθρώπων (σ.σ. πρόκειται για εταιρία τροφίμων) και έχοντας σαν βάση αυτό, ανέφερε ότι «4^{ος} Ερωτώμενος: τίποτα δεν θα αλλάξει αν πρώτα δεν αλλάξει ο άνθρωπος και η στάση του απέναντι στα γεγονότα.». Ένας άλλος επιχειρηματίας αναφέρθηκε στο ότι σήμερα ευτυχώς, οι επιχειρήσεις δεν

έχουν την δυνατότητα να επιλέγουν να διαλέξουν σε ποια κατηγορία θα δώσουν έμφαση, ταυτόχρονα όμως «3^{ος} Ερωτώμενος: θέλω να γίνει σαφές ότι από τον άνθρωπο ξεκινάνε όλα, γι' αυτό και εμείς έχουμε ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα από την πρώτη μέρα μέχρι και σήμερα». Τέλος, ένας από τους επιχειρηματίες που αναφέρθηκε στον τομέα «άνθρωπος» επισήμανε ότι οι επισκέπτες της κάθε επιχειρήσεις σήμερα, βιώνοντας την ποικιλία αλλά και την ποσότητα των διαφορετικών εταιριών, επιλέγει τις επιχειρήσεις και γίνεται επαναλαμβανόμενος επισκέπτης μόνο σε αυτές που τους αρέσει ο ανθρώπινος παράγοντας, συγκεκριμένα «8^{ος} Ερωτώμενος: σήμερα επιλέγεις τις επιχειρήσεις για τους ανθρώπους της, και όχι για αυτό που προσφέρουν! Αυτό μπορείς να το βρεις κι αλλού! Οι άνθρωποι όμως και η εμπειρία σου παρέχουν είναι η υπεραξία για την κάθε επιχείρηση!».

Ένας από τους επιχειρηματίες, ανέφερε ότι σημασία δίνεται και θα δίνεται στον άνθρωπο γιατί «1^{ος} Ερωτώμενος: θα ήθελα να βρω τον τρόπο οι εργαζόμενοι να μπορούν να αγαπήσουν και να απολαμβάνουν την δουλεία που κάνουν. Το θεωρώ από τα πιο σημαντικά κεφάλαια της καθημερινότητας ενός επιχειρηματία. Αν ο εργαζόμενος αντιληφθεί τους δικούς σου στόχους και σκοπούς θα τραβήξει όλη την επιχείρηση στο επόμενο βήμα, που πάλι έχει να κάνει με τον άνθρωπο, αυτήν την φορά τον πελάτη.». Ο ίδιος επιχειρηματίας συνέχισε αναφερόμενος στο περιβάλλον λέγοντας ότι «δεν πρέπει να υπάρξει αμέλεια στο κομμάτι του περιβάλλοντος καθώς αυτό είναι αυτό που μας ζει. Σίγουρα ο άνθρωπος κάνει την αλλαγή, γι' αυτό πρέπει να επικεντρωθούμε εκεί, αλλά το περιβάλλον είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι που δεν γίνεται να μην τραβήξει την μέγιστη προσοχή!».

Κλείνοντας με αυτήν την ερώτηση, τρεις από τους ερωτώμενους επιχειρηματίες ανέφεραν ότι οι επιχειρήσεις τους επικεντρώνονται και στους τρεις τομείς ταυτόχρονα καθώς πρόκειται για «κρίκους της ίδιας αλυσίδας» με αλληλένδετες κινήσεις και αντιδράσεις και στους τρεις και δεν μπορούν να διαχωριστούν. Ένας από αυτούς τους επιχειρηματίες αναφέρθηκε στην σημαντικότητα που έχει η σειρά στην οποία θα πρέπει να δώσει έμφαση η κάθε κοινωνία καθώς «10^{ος} Ερωτώμενος: ο άνθρωπος κάνει την αλλαγή! Αυτό είναι το πιο σημαντικό! Ο άνθρωπος πρέπει να ξέρει τι κάνει και γιατί το κάνει μετέπειτα έχουμε το περιβάλλον που είναι το Α και το Ω για να υπάρχουν και τέλος το κομμάτι της κοινωνίας, είναι αποτέλεσμα των παραπάνω.».

Έχοντας φτάσει στο κλείσιμο των συνεντεύξεων, η τελευταία ερώτηση που κλήθηκαν να απαντήσουν οι επιχειρηματίες ήταν η εξής: *«Κλείνοντας, τι καινούργιο πιστεύετε ότι έχετε να προσφέρετε στην επιχείρησή σας και στους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος»;»*.

Παρά το γεγονός ότι όλοι οι επιχειρηματίες απάντησαν, αξίζει να σημειωθεί ότι ήταν η δεύτερη ερώτηση στην οποία όχι μόνο δυσκολεύτηκαν να απαντήσουν οι ερωτώμενοι αλλά έδειξαν μία άλλη οπτική του εαυτού τους. Για τον λόγο αυτό δεν θα δοθεί καμία συγκεντρωτική απάντηση, αντίθετα, θα αναφερθεί η απάντηση του κάθε ερωτώμενου ξεχωριστά.

Ο πρώτος ερωτώμενος αναφέρθηκε ότι αυτό που πραγματικά επιθυμεί να προσφέρει στην επιχείρηση του είναι «κάτι καινούργιο». Στον τομέα άνθρωπο θα ήθελε να προσφέρει την εναρμόνιση και την αγάπη σε ό,τι κάνει και να μπορεί να το μεταδώσει προς το εξωτερικό του περιβάλλον. Με αυτόν τρόπο θα μπορεί να χτίσει πέραν από την στάση του στο κοινωνικό σύνολο, την στάση του απέναντι στο φυσικό περιβάλλον χωρίς το οποίο κανένα επίτευγμα δεν θα είχε αποτέλεσμα. Τέλος, αναφορικά με την κοινωνία, αναφέρει ότι «θα ήθελα να δώσω στην νέα γενιά την δυνατότητα να υιοθετήσει την υγιεινή διατροφή και να την τοποθετήσει στην καθημερινότητά της».

Ο δεύτερο ερωτώμενος αναφέρθηκε στους ανθρώπους και συγκεκριμένα στην καθολική τους ανάπτυξη και σαν χαρακτήρας αλλά και σε γνωστικό αντικείμενο.

Συγκεκριμένα ανέφερε «θες να μοιραστείς όραμα κουλτούρα και αποστολή, επενδύοντας στα soft skills, χτίζεις ένα οργανισμό που όσο μεγαλώνει φέρνει αλλαγές και βελτίωση στο κοινωνικό σύνολο. Προτιμώ να μείνει ακέφαλο ένα τμήμα, παρά να το οδηγεί κάποιος που δεν μπορεί να τα ενστερνιστεί. Γιατί αυτός που το ενστερνίζεται θα το οδηγήσει, θα το χτίσει και θα το κάνει δικό του και θα μπορεί τελικά να το μεταφέρει και να το διαδώσει.».

Ο τρίτος επιχειρηματίας αναφέρθηκε στο αποτύπωμα που αφήνει πίσω ο άνθρωπος και συγκεκριμένα στην επιθυμία του να αφήσει «το μικρότερο δυνατόν αποτύπωμα μέσω της κυκλικής οικονομίας». Επιπλέον, σημείωσε ότι για να αναπτυχθούν ταυτόχρονα και οι τρεις τομείς (περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος) πρέπει, ό,τι κάνεις, να επηρεάζει και να επηρεάζεται και από τους τρεις τομείς. «Το καλό πρέπει να μοιράζεται και το κακό να εξαφανίζεται. Και αυτό να το διαδίδεις σε συνεργάτες, σε ανταγωνιστές, σε όλους... Είναι πάνω από το επιχειρείν αυτό!».

Ο τέταρτος επιχειρηματίας, αφού ανέφερε ότι λόγω φύσης της επιχείρησης του κάνουν μεγάλη κατανάλωση ενέργειας, ανέφερε ότι σαν επιχείρηση στοχεύουν συνεχώς σε νέες ανανεώσιμες πηγές ενέργειας αλλά και σε νέες τεχνολογίες αναφορικά με την συσκευασία τροφίμων. Στόχος τους είναι να επικεντρωθούν στο μικρότερο δυνατόν αποτύπωμα παρά το γεγονός ότι λόγω φύσης δουλειάς δεν έχουν πολλές επιλογές. Αναφορικά με την κοινωνία αναφέρθηκε στους τρόπους διατροφής που έχει ο σημερινός άνθρωπος ο οποίος όλο και περισσότερο απομακρύνεται από την υγιεινή διατροφή ενώ αναφορικά με τον τομέα άνθρωπο αναφέρθηκε στις απολαβές αλλά και στην ποιότητα εργασίας όπου σημείωσε ότι παίζει σημαντικό ρόλο στην ψυχική υγεία των ανθρώπων.

Ο πέμπτος επιχειρηματίας ανέφερε ότι στην επιχείρηση μπορεί να προσφέρει την εμπειρία του αλλά και τις συνδυαστικές κινήσεις προκειμένου τα μηνύματα αλλά και οι λειτουργίες της επιχείρησης να έχουν την φιλοσοφία από έξω προς τα μέσα. Συγκεκριμένα ανέφερε: «Αφουγκράζεσαι, υιοθετείς, πράττεις και επιστρέφεις στον κόσμο. Είναι κυκλική η οικονομία και η λειτουργία. Δεν είναι μονοδιάστατα. Είμαστε όλοι, έμμεσα ή άμεσα, μέρος του κύκλου... Είμαστε ένας κρίκος που τελικά λειτουργεί αρμονικά!». Αναφορικά με το περιβάλλον αναφέρθηκε στο πιο ήπιο δυνατό αποτύπωμα ενώ αναφέρθηκε και στις δράσεις που κάνουν σαν επιχείρηση προτιμώντας τοπικά προϊόντα με στόχο τους ελάχιστους δυνατούς ρύπους. Με τον τρόπο αυτό, τονώνουν και την ευρύτερη «δική τους κοινωνία» καθώς ενισχύουν οικονομικά επιχειρήσεις με μικρότερο βεληνεκές τονώνουν την τοπική οικονομία. Τέλος, αναφορικά με τον τομέα άνθρωπο, οι αξίες, το εργασιακό περιβάλλον, η παιδεία αλλά και το αποτύπωμα και γενικότερα όλα αυτά που βιωματικά μεταλαμπαδεύονται μέσα από την λειτουργία της επιχείρησης, βοηθάει στην εξέλιξη του ανθρώπου, τουλάχιστον στα πλαίσια των ανθρώπων που απασχολούν ή και επηρεάζονται από αυτούς.

Ο έκτος επιχειρηματίας αναφέρθηκε στο καινούργιο ως εξής: «καινούργιο, είναι το αυτονόητο το οποίο δεν συμβαίνει...» ενώ επισήμανε ότι και στους τρεις τομείς πρέπει η κάθε προσπάθεια και δράση να έχει σαν γνώμονα μία καλύτερη «επόμενη μέρα».

Ο έβδομος επιχειρηματίας αναφέρθηκε στην εξέλιξη υιοθετώντας παγκόσμια πρότυπα και ιδανικά σε κάθε τομέα της επιχείρησης κάνοντας την πιο ανθρώπινη και οικολογική. Με τον τρόπο αυτό μεταδίδει τις αξίες της στους ανθρώπους της και μετέπειτα ξεκινάει αλυσιδωτά ο κύκλος των τριών τομέων «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος».

Ο όγδοος επιχειρηματίας ανέφερε το εξής «δουλειά μου είναι να βρω τί λείπει και να βρίσκω λύσεις. Αυτό κάνω και στην δική μας επιχείρηση. Στόχος μου είναι να αναπτυσσόμαστε βρίσκοντας κοινό όραμα και στελέχη που μπορούν πραγματικά να εναρμονιστούν και να «τρέξουν» αυτό το όραμα». Αναφορικά με το περιβάλλον, ο επιχειρηματίας επισήμανε την ανακύκλωση και τις ανανεώσιμες πηγές ενέργειας αλλά

αναφέρει ότι σημασία έχει οι άνθρωποι που εκπαιδεύεις «να καταλαβαίνουν γιατί είναι σημαντικό να κάνεις αυτό που κάνεις και μετά να μάθει πως να το κάνει...». Στον τομέα άνθρωπο, ανέφερε ότι δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση της ομάδας μέσα από την γνωριμία και την εις βάθος κατανόηση του κάθε ανθρώπου ξεχωριστά. Με αυτό τον τρόπο εκπαιδεύονται αρμονικά τα μέλη της ομάδας και δρουν πιο αποτελεσματικά και λειτουργικά με γνώμονα την εξέλιξη της δική τους αλλά και της επιχείρησης. Τέλος, αναφορικά με την κοινωνία σημείωσε το εξής: «να υπάρχει συνεχώς δυνατότητα να βοηθάμε και να έχουμε την θέληση και την ανάγκη να βοηθήσουμε...».

Ο ένατος επιχειρηματίας αναφέρθηκε στην έμφαση που πρέπει να δείχνουν οι επιχειρήσεις στις εξελίξεις και να εναρμονίζονται με αυτές αλλά και με τις ανάγκες του κόσμου. Αναφορικά με τον τομέα περιβάλλον ανέφερε ότι οι επιχειρήσεις γενικότερα πρέπει να αλλάξουν καθολικά και «να ξεχάσουμε ό,τι ξέραμε γιατί τελικά ήταν πολύ πιο βλαβερό από ό,τι φανταζόμασταν». Αναφορικά με την κοινωνία, ο ερωτώμενος ανέφερε ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να πηγαίνουν με το ρεύμα και να ακούν τις ανάγκες της αγοράς και τέλος αναφορικά με τον άνθρωπο, να τον αντιμετωπίζουν τον καθένα ξεχωριστά. Ο επιχειρηματίας αυτός ανέφερε επίσης ότι «Οι απαιτήσεις τότε, με τις απαιτήσεις του σήμερα είναι κάτι που διαμορφώνουν και τα χαρακτηριστικά αλλά και τις λειτουργίες του κάθε ηγέτη ξεχωριστά. Είναι κάτι που αναγκαστικά εναρμονίζεσαι για να δουλέψεις, για να προχωρήσεις, για να εξελιχθείς. Θα έλεγα ότι σήμερα, ευτυχώς, οι επιχειρήσεις που επιβιώνουν εκεί αποσκοπούν. Τουλάχιστον αυτό αφήνουν να φανεί, μακάρι να είναι και αληθινό.».

Τέλος, ο δέκατος επιχειρηματίας αναφέρθηκε ότι αυτό που προσφέρει σήμερα είναι ένα ωραίο κλίμα με γνώμονα τον άνθρωπο εστιάζοντας στο φιλικό περιβαλλοντικό αποτύπωμα κάτι που έχει σαν αποτέλεσμα και στον άνθρωπο αλλά και στην κοινωνία που τους περιβάλλει. Συγκεκριμένα ανέφερε ότι «Υπάρχει η τάση του eco friendly που μεταβιβάζεται στον άνθρωπο και στο προσωπικό και τελικά και στο περιβάλλον. Το κομμάτι κοινωνία είναι απορία όλων των παραπάνω.».

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ': ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα έρευνα, προκειμένου να αποτελέσει ένα λειτουργικό εργαλείο και όντας μία προσωπική επιλογή του ερευνητή σαν θέμα διπλωματικής εργασίας χωρίστηκε σε τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορούσε την βιβλιογραφική έρευνα σε πηγές αλλά και σε έρευνες του παρελθόντος. Η δεύτερη αφορά την έρευνα που πραγματοποίησε ο ερευνητής μέσω ημιδομημένων συνεντεύξεων με επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στον νομό Ηράκλειο Κρήτης με μοναδικό στόχο να βοηθηθεί κάθε ενδιαφερόμενος που αρχικά επιθυμεί να κατανοήσει και μετέπειτα να ερμηνεύσει τις οικογενειακές επιχειρήσεις μιας και αυτές είναι ο πυρήνας του σημερινού ελληνικού επιχειρείν, και όχι μόνο. Η δεύτερη ενότητα χωρίστηκε σε πέντε μέρη όπου αφού αναφέρθηκαν τα γενικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων επιχειρηματιών, απαντήθηκαν τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα. Το συμπέρασμα για το κάθε ένα από τα ερευνητικά ερωτήματα αναφέρεται παρακάτω. Η τρίτη ενότητα είναι η παρούσα που αφορά τα συμπεράσματα ολόκληρης της έρευνας.

Έχοντας ολοκληρωθεί η έρευνα της παρούσας διπλωματικής τα συμπεράσματα ποικίλουν και είναι εντυπωσιακά καθώς πολλά από αυτά που έχουν ήδη αναφερθεί στην πρώτη ενότητα της παρούσας, επιβεβαιώνονται άλλοτε καθολικά και άλλοτε με ιδιαίτερες παραμετροποιήσεις.

Ξεκινώντας με την βιβλιογραφική έρευνα, τα συμπεράσματα που προέκυψαν ήταν ποικίλα. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις το σύστημα διοίκησης έχει ευρύ χαρακτήρα. Μπορεί η διοίκησή τους να είναι εξ' ολοκλήρου ευθύνη της οικογένειας, μπορεί όμως να διοικείται μερικώς από την οικογένεια. Γενικά, είναι μικρομεσαίες με μικρό αριθμό εργαζομένων όπου οι περισσότεροι ανήκουν στην οικογένεια. Οι συγκρούσεις που παρατηρούνται στις οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι περισσότερες από αυτές που παρατηρούνται σε μία μη οικογενειακή επιχείρηση, είναι σίγουρα όμως πιο έντονες καθώς υπάρχει συνεχώς ενεργός ο ρόλος της οικογένειας.

Η διαδοχή γενικά των επιχειρήσεων είναι ένα σημαντικό σημείο στην πορεία της εξέλιξής τους. Πολύ περισσότερα έντονο γίνεται το πρόβλημα στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Πολλές φορές, μέσα από την βιβλιογραφική έρευνα, αποτυπώθηκε ότι αυτός που ίδρυσε την επιχείρηση, όταν φτάνει στο σημείο που πρέπει να αποχωρίσει και να παραδώσει την σκυτάλη στον επόμενο, μπορεί για προσωπικούς λόγους να υπονομεύσει το μέλλον της επιχείρησης με μια κατ' επιλογή λανθασμένη ανάθεση της διοίκησης. Ακόμη, μπορεί η ίδια η οικογένεια λόγω των συμφερόντων της να γίνει αιτία να υπονομευθεί ο στόχος του ιδρυτή και η μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Παράλληλα, μετά και από την έρευνα σε επιχειρηματίες του χώρου, οι πληροφορίες που τελικά έφτασαν στην έρευνα, ανέφεραν ότι η εμπλοκή μελών της οικογένειας, εμφανίζει δυσκολίες στην ξεκάθαρη και τυποποιημένη λειτουργία που όπως είναι αναμενόμενο, στερούνται οι οικογενειακές επιχειρήσεις πάραυτα όμως η επόμενη γενιά λειτουργεί μέσα από το κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας ενώ οι γενιά που δίνει την σκυτάλη φαίνεται να δημιουργεί το κλίμα που -είτε ηθελημένα, είτε και όχι- έχουν πραγματικά ανάγκη οι γενιές που αναλαμβάνουν.

Τα συμπεράσματα από την βιβλιογραφική έρευνα της παρούσας εργασίας αναφορικά με την διαδοχή, δηλώνουν ότι η καλή σχέση μεταξύ των μελών της οικογένειας βοηθάει στο να επιλεγεί ο σωστός επόμενος ηγέτης. Τα θετικά στοιχεία που έχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ότι η λήψη αποφάσεων γίνεται άμεσα και τα άτομα που υπάρχουν στην οικογενειακή επιχείρηση έχουν κοινά συμφέροντα. Επίσης, τα άτομα που θα διοικήσουν μελλοντικά την επιχείρηση λαμβάνουν τις γνώσεις από πολύ μικρά, γιατί είναι μέλη της οικογένειας και οι αξίες της εργασίας και της διοίκησης φροντίζει η ίδια η οικογένεια να τις μεταδώσει από νωρίς στα παιδιά της. Υπάρχουν όμως και δυσκολίες στις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως τα οικογενειακά προβλήματα να

μεταφέρονται στο χώρο της εργασίας ή ακόμη και η διαδοχή από μη ικανό άτομα, απλά γιατί είναι μέλος της οικογένειας. Επιπλέον, η μη ξεκάθαρη εταιρική διακυβέρνηση και οι κανόνες της αποτελούν λειτουργική δυσκολία που με τον χρόνο φαίνεται να εξαλείφεται καθώς όλες οι επιχειρήσεις ανέφεραν ότι με κάποιο τρόπο προσπαθούν να το θεσμοθετήσουν.

Στην συνέχεια αναφέρονται τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν μέσα από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις τις οποίες πραγματοποίησε ο ερευνητής με επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στον νομό Ηρακλείου.

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη στη συγκεκριμένη εργασία στο ερευνητικό ερώτημα *ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες);* βγήκαν τα εξής συμπεράσματα: Οι οικογενειακές επιχειρήσεις γίνονται αιτία για την απόκτηση εμπειρίας, μέσα από ένα περιβάλλον ασφάλειας με περιθώρια λειτουργίας μέσω ανθρώπων που σε εμπιστεύονται και θέλουν να αναπτύξουν την αυτοπεποίθηση στην επόμενη γενιά με στόχο την απόκτηση φιλικών πλέον σχέσεων με τους πελάτες. Η αμεσότητα στις λειτουργίες και στην λήψη αποφάσεων λειτουργούν ευεργετικά σε όλη αυτή την διαδικασία. Οι δυσκολίες που προέκυψαν είναι ότι, πολλές φορές, δεν αποκτούν την κατάλληλη τεχνογνωσία και ότι τα οικογενειακά προβλήματα μεταφέρονται στο χώρο της εργασίας με αποτέλεσμα όχι μόνο να διακυβεύεται η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων, αλλά να απειλούνται και κομβικές ανθρώπινες σχέσεις, αυτές της οικογένειας. Η πολυγνωμία και οι διαφορετικές οπτικές σε συνδυασμό με τις λειτουργίες και την ιστορία του παρελθόντος έρχονται συχνά σε σύγκρουση με την οπτική της νέας γενιάς αλλά και των αλλαγών που θέλει αυτή να επιφέρει. Οι μη σαφείς ρόλοι και τα καθήκοντα δημιουργούν πρόβλημα στην διοίκηση δημιουργώντας ενίοτε αμφιβολίες για το αν η επιχείρηση λειτουργεί προς όφελος της ή προς όφελος αυτών που την διοικούν.

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα *«Ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων;»* οι έξι από τους δέκα επιχειρηματίες δεν ήταν η μοναδική επιλογή, ενώ οι τέσσερεις ήταν η μοναδική επιλογή και δεν είχαν κανέναν αντίπαλο να διεκδικεί την ηγεσία. Οι «δάσκαλοι» που τους προετοίμασαν, σχεδόν σε όλες τις επιχειρήσεις, είτε ήταν οι προκάτοχοί τους είτε μέλη της εταιρίας με τους οποίους αναπτύχθηκαν μαζί. Αυτό είχε δυσυπόστατη θέση καθώς αφενός αναπτύσσονταν η αίσθηση της εμπιστοσύνης σε μέλη της επιχείρησης που δεν ήταν μέλη της οικογένειας και ταυτόχρονα σε προστριβές και δυσκολίες μεταξύ των στελεχών και των μελλοντικών ηγετών που προορίζονται από τους ιδιοκτήτες και ηγέτες. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι καμία σχεδόν επιχείρηση δεν προετοίμασε την διαδοχή και το ίδιο συμβαίνει και με την επόμενη γενιά με την διαφορά ότι όλοι θέλουν να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο διαδοχής με κάποιους από τους ερωτηθέντες να το παραδέχονται ευθέως και άλλους να το παραδέχονται πλαγίως. Στο ίδιο ερευνητικό ερώτημα αποτυπώθηκε από τους ερωτώμενους η ανάγκη της εμπιστοσύνης πέρα από τα μέλη της οικογένειας, γενικότερα στα μέλη της επιχείρησης προκειμένου να μπορούν οι επιχειρήσεις να εξελιχθούν και να συνεχίσουν να υπάρχουν. Τέλος, κατέστη σαφές από όλους τους ερωτώμενους η επιθυμία τους να συνεχίσει να υπάρχει η εταιρία τους και μετά από την δική τους ηγεσία και παρουσία με γνώμονα πάντα την λειτουργικότητα της ίδιας της επιχείρησης αλλά και των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτήν.

Στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα *«Ποια είναι η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων;»* οι περισσότερες απόψεις ταυτίστηκαν με το ότι δεν παίζει ρόλο το φύλο, αλλά το μυαλό και ο χαρακτήρας του ηγέτη. Η θέση της γυναίκας στην σημερινή επιχειρηματικότητα είναι όλο και πιο δραστήρια ενώ το φύλο του ηγέτη φαίνεται να αποκτά όλο και μικρότερη υπόσταση έναντι της αποτελεσματικότητάς του. Όλοι οι επιχειρηματίες, τόνισαν την ενσυναίσθηση των γυναικών και την ποιότητα που τους διακρίνει ως τα βασικά χαρακτηριστικά που τις κάνουν να ξεχωρίζουν. Όλοι

εμπιστεύονται τις γυναίκες και εργάζονται πολλές στις επιχειρήσεις τους σε διευθυντικές θέσεις και μη, ενώ μόλις ένας από τους επιχειρηματίες ανέφερε ότι στην επιχείρησή του δεν υπάρχει έχει καμία γυναίκα σε διευθυντική θέση.

Στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα το οποίο ήταν *«Πως συμβάλλει η καινοτομία στην βιώσιμη ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων;»*, τα συμπεράσματα είναι ότι σχεδόν όλοι θεωρούν την ανάπτυξη και την καινοτομία αλληλένδετες έννοιες, τρεις στους πέντε ταυτίζουν την καινοτομία με την τεχνολογία και δύο ότι η καινοτομία που θα ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι φιλική προς το περιβάλλον. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι επιχειρηματίες, παρά το γεγονός της αρκετά μετριασμένης εμπλοκή τους στους πυλώνες «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος» δεν δίστασαν να πάρουν θέση αλλά και να εμπλακούν συναισθηματικά προκειμένου οι επιχειρήσεις τους να αποκτήσουν και να αναπτύξουν ένα προφίλ ανάλογο των συνθηκών αλλά και με πλήρη συνάφεια με το σήμερα. Ταυτόχρονα ενστερνίζονται την ανάγκη του σήμερα και αφουγκράζονται τα «πιστεύω» αλλά και τις ανάγκες την νέας γενιάς η οποία επιζητά οι επιχειρήσεις που θα εργάζονται να μην είναι μόνο οικονομικά υγιείς αλλά και κοινωνικά ενήμερες και συνεχώς παρόντες.

Έχοντας αναφέρει το κάθε ένα από τα ερευνητικά ερωτήματα ξεχωριστά και έχοντας πλέον αποσαφηνίσει ένας προς ένα τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την έρευνα, ο ερευνητής επιθυμεί να αποτυπώσει την δική του οπτική σύμφωνα με την οποία οι οικογενειακές επιχειρήσεις του νομού Ηρακλείου τείνουν να μπαίνουν στην νέα εποχή ηγεσίας. Τα θετικά είναι πολύ περισσότερα από τα αρνητικά κυρίως γιατί η σημερινή ηγεσία είναι διατεθειμένη να θυσιάσει πολλά προκειμένου να παραδώσει την σκυτάλη σε «νέα, πιο υγιή και πιο ανοιχτά μυαλά». Οι όποιες δυσκολίες αναφέρθηκαν, μπορούν εύκολα να καλυφθούν αν κατά την διαδοχή σε κάθε θέση, υπάρχει ξεκάθαρο όραμα και ξεκάθαρα βήματα αποσαφηνίζοντας πρώτα το γιατί κάνει ο επιχειρηματίας, η επιχείρηση αλλά και το κάθε στέλεχος αυτό που κάνει και μετά να προσδιορίσει τον τρόπο που το κάνει. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρηματίες της επόμενης μέρας θα χτίσουν ένα νέο επιχειρηματικό κόσμο που θα μπορεί να αλληλοεπιδρά ως εάν να είναι σε «οικογενειακό κλοιό» με γνώμονα να μεταδίδει πράγματα που, τελικά, θα έχουν μόνο το κοινό καλό και την εξέλιξη. Αναφορικά με την θέση της γυναίκας, οι επιχειρηματίες φαίνεται να παίρνουν θέση και να εξελίσσονται μαζί με την αγορά, δίνοντας στις γυναίκες την θέση που αναλογεί στις δυνατότητές της και όχι στο φύλο της, χωρίς ταμπού και προκαταλήψεις. Τέλος, αναφορικά με την καινοτομία στην βιώσιμη ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων φαίνεται ότι η νέα γενιά, παρά το γεγονός ότι μέχρι και σήμερα λειτουργεί με πολλές επιρροές του παρελθόντος, τείνει και προσπαθεί να περάσει στην επόμενη φάση εξέλιξης με ένα χαμηλό αποτύπωμα στο περιβάλλον και με ένα βαθύ και συμπαγές αποτύπωμα από άποψη ήθους και αξιών.

Προτάσεις: Γενικά η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις έχει και υπέρ και κατά. Βοηθάει όμως στην μελλοντική ανάπτυξη του εμπορίου στην Ελλάδα με νέες ιδέες από τις νέες γενιές. Σημαντικό θα ήταν το κράτος να βοηθούσε σε ένα είδους σεμιναριακής κατάρτισης των νέων επιχειρηματιών, ώστε όταν αναλαμβάνουν την ηγεσία της οικογενειακής επιχείρησής τους να είναι ενημερωμένοι για τα σύγχρονα μοντέλα διοίκησης και να μην έχουν ως δασκάλους άτομα της προηγούμενης γενιάς με παλιές ιδέες. Άλλωστε οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ο πυλώνας της ανάπτυξης του εμπορίου και η βάση για τις μεγάλες επιχειρήσεις σε κάθε χώρα. Ταυτόχρονα, η όποια επιμόρφωση θα έπρεπε να γίνεται με νέους μεθόδους και λειτουργίες, μακριά από τις πεπερασμένες πια διαδικασίες των εκθέσεων ή των πολύ επισήμων ομιλιών καθώς συνεχώς αποδεικνύεται ότι η νέα γενιά, έχει βρει τα εργαλεία μάθησης που αποδίδουν αλλά στερείται ελευθερίας και έκφρασης από τους θεσμούς και τους πρεσβευτές του παρελθόντος.

Επίσης, ένα πρόγραμμα ενημέρωσης στο πως η κάθε οικογενειακή επιχείρηση θα πρέπει να προετοιμάζεται για την διαδοχή θα ήταν θεμιτό να προσφέρεται από

καταρτισμένα σε αυτό τον τομέα άτομα μέσω των τοπικών εμπορικών επιμελητηρίων κάθε νομού στις τοπικές οικογενειακές επιχειρήσεις ή ακόμα και μέσα από τις ίδιες τις εταιρίες μέσω των σχέσεων που έχουν δημιουργήσει με πανεπιστήμια, με forum και ομάδες. Γιατί οι οικογενειακές επιχειρήσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της τοπικής εμπορικής οικονομίας και ο οικονομικός κόσμος το γνωρίζει.

Τέλος, και έχοντας σαν γνώμονα το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, οι επιχειρήσεις σαν μονάδες αλλά και η κρατική συμμετοχή σαν υποστηρικτικό πλαίσιο, θα μπορούσε να χτίσει το προφίλ των νέων επιχειρηματιών με γνώμονα το «μαζί» χτίζοντας την εταιρία από μέσα και μεταδίδοντας μηνύματα που αφορούν τους βασικούς πυλώνες «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος». Σκοπός του εγχειρήματος αυτού, δεν είναι μόνο να γίνουν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις την επόμενη μέρα, αλλά γιατί η νέα γενιά αποδεικνύει και διεκδικεί την εξέλιξη... Γιατί, τελικά, εξέλιξη, είναι ο άνθρωπος και η στάση του απέναντι στην κάθε μέρα, απέναντι στο αύριο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**Ελληνική βιβλιογραφία**

Βουρεξάκη, Α., (2020), *Η διαδοχή στις ιδιωτικές επιχειρήσεις του Ηρακλείου και η εξέλιξή τους με βάση τις νέες τεχνολογίες και την επιχειρηματική καινοτομία*, Διπλωματική Εργασία Μ.Π.Σ.: «Διοίκηση για μηχανικούς», Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

Γιαλελή, Α., (2019), *Διερευνητική μελέτη οργάνωσης και στρατηγικών μάρκετινγκ οικογενειακών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών

Ζησίμου, Σ., (2019), *Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις τα σκήπτρα της απασχόλησης, 6 στις 10 θέσεις εργασίας καλύπτονται από εταιρείες με προσωπικό έως 9 άτομα. Naftemporiki.gr* Διαθέσιμο στο <https://m.naftemporiki.gr/story/1451870> (Πρόσβαση στις 31-1-22)

Κεφαλάς Α.Γ, (2005), *Η διαδικασία της μεταβίβασης ή της διαδοχής*, Terry College of business- University of Georgia Athens, Georgia.

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

Κοκκινίδης, Π., (2021), *Οικογενειακή Επιχείρηση: Δύσκολη εξίσωση για δυνατούς λύτες, Αιτίες Σύγκρουσης και Τρόποι Αντιμετώπισης τους*, LAWSPOT

Μάντζαρη, Μ., (2020), *Μάνατζμεντ Οικογενειακών Επιχειρήσεων Με Έμφαση Στην Κληρονομική Διαδοχή*, Διπλωματική εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.

Μπουκότσος, Σ., (2015), *Η διαδοχή στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις Η συμβολή της νέας γενιάς στη διασφάλιση επιτυχούς διαδοχής και της περαιτέρω ανάπτυξης της οικογενειακής επιχείρησης*, Αλεξάνδρειο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, Θεσσαλονίκη.

Παρασκευόπουλος, Ι. (1999), «Ερωτηματολόγιο διαπροσωπικής και ενδοπροσωπικής προσαρμογής», Ελληνικά Γράμματα.

Πολυζώη, Κ., (2019), *Ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις: Ανυπομονούν για το μέλλον, αλλά προετοιμάζονται επιμελώς*, KPMG

Πρίγκος, Α., (2018), *Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην ανάπτυξη και την απασχόληση*, Μεταπτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Θεσσαλίας, Βόλος

Προέδρου, Μ., Κυριακίδη, Ν., (2018), *Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις: καινοτομία, εξωστρέφεια, πρόσβαση στη χρηματοδότηση και δομές στήριξης τα κλειδιά για την ανάπτυξη τους*, Καινοτομία Έρευνα & Τεχνολογία, προσεγγίζεται διαδικτυακά, τεύχος 110, διαθέσιμο από <https://www.ekt.gr/el/magazines/features/21907>

Ρόκας Ι. (2002), *Εισαγωγή στο Δίκαιο των επιχειρήσεων*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου

Τριανταφυλλίδη, Θ., (2018), *Η διαδικασία της Διαδοχής και η μετάβαση από γενιά σε γενιά στις ελληνικές οικογενειακές ΜΜΕ*, Διπλωματική Εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη.

Χάλης, Σ., (2016), *Η Διαδοχή στις Ελληνικές Οικογενειακές Επιχειρήσεις*, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Χίος

Ξένη βιβλιογραφία

Ajzen, I. (1987). Attitudes, traits, and actions: Dispositional prediction of behavior in social psychology. *Advances in Experimental Psychology*, 20, 1-63.

Applegate, J. (1994). *Keep your firm in the family*. *Money*, 23, 88–91.

Arregle J. L., Hitt M. A., Sirmon D. G., & Very P., (2007), *The development of organizational social capital: Attributes of family firms*, *Journal of Management Studies*, 44

Astrachan J. H., (2010), *Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda*, *Journal of Family Business strategy*, 1

Barnes L. B., (1988), *Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs*, *Family Business Review*, 1(1)

Beckhard, R., & Dyer, W. G. (1983). *Managing continuity in the family-owned business*. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.

Braun V. και V. Clarke, 2012, "Thematic analysis" στο: H. Cooper (επιμ.), *APA Handbook of Research Methods in Psychology*, Ουάσιγκτον: American Psychological Association, 51-77.

Brown, H., (1993), *"Loss and Continuity in the Family Firm."* *Family Business Review*, 6(2), 111–130.

Brush, C. (1992). *Research on women business owners: Past trends, and new perspectives and future directions*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 5-30.

Cadieux, L., Lorrain, J. and Hugron, P. (2002). *Succession in Women-Owned Family Businesses: A Case Study*, *Family Business Review Vol XV, No.1*, pp. 17-30

Christensen, C. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.

Churchill, N. C , & Hatten, K. J. (1987), «*Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses*», *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64 .

Davis, S. M. (1968), *Entrepreneurial succession*. *Administrative Science Quarterly*, 13(3), 403–416.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005). *The Sage handbook of qualitative research (3rd ed.)*. Sage Publications Ltd.

Dyer, W. G., Jr., (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass

Family Business Successful Succession (2017), *An Overview of the Environment for Family Businesses in Greece*, National Report, Διαθέσιμο στο https://www.fabuss-project.eu/wp-content/data/IO1/FB_ENV_GREECE.pdf

Flack, J., (2021), *Emerging from the COVID -19 crisis, family businesses are adapting their workforce and diversifying their holdings, while continuing to support their communities*, Family Business Survey: US Findings, An approach for lasting family business success, pwc

Folker, C. A. (1999). *Female vs. male family business owners: Exploring the differences through a trust/ distrust framework*. USASBE Proceedings. Διαθέσιμο στο: www.sbaer.uca.edu/docs/proceedingsIII (Πρόσβαση στις 20-2-22)

Handler, W. C. (1989). *Managing the family firm succession process: The next generation family member's experience*. Doctoral dissertation. School of Management: Boston University.

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

Handler, W. (1994). *Succession in family business: A review of the literature*. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.

Hershon, S., (1975), "The Problems of Management Succession in Family Businesses." Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

Harveston, P. D., Davis, P. S., & Lyden, J. A. (1997). *Succession planning in family business: The impact of owner gender*. *Family Business Review*, 10(4), 373- 396

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

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press: Boston.

Jaffee D. & Braden A., (2003), *Best practices of successful multigenerational families*, *Families in Business*

Kaunda, S. and Nkhoma, A. 2013. "Intergenerational Survival of Family Businesses: Factors Affecting the Succession Success of Family Owned Businesses in Malawi." *European Journal of Business and Management* 5 (7):157–164.

Kets de Vries, M. F. R. (1988). *The dark side of CEO succession*. *Harvard Business Review*, 88, 56-80.

Klein S. B., Astrachan J. H. & Smyrniotis K. X., (2005), *The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory*, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29

Leach D. & Leahy J., (1991), *Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies*, *Economic Journal*

- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119- 143
- Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). *Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors*. *Family Business Review*, 7(1), 39-59.
- Martin L., (2001), *More jobs for the boys? Succession planning in SMEs, Women in Management Review*, 16(5)
- Malone, S. C. (1989). *Selected correlates of business continuity planning in the family business*. *Family Business Review*, 2(4), Winter, 341-353.
- Mandi I. (2008), *Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report*, Vienna, European Family Business Site
- Merono-Cerdan, A.L., Lopez-Nicolas, C., (2017), *Women in management: Are family firms somehow special?*, *Journal of Management & Organization* 23(2):224-240
- Miller, D., Le-Breton Miller, I., Lester, R., Canella, A., (2007) "Are Family Firms Really Superior Performers," *Journal of Corporate Finance*, Vol. 13, Issue 5
- Neubauer F. & Lank A. G., (1998), *The Family Business: its Governance for Sustainability*, Routledge, New York
- naftermporiki.gr (2019) «Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στηρίζουν το 70% του παγκόσμιου ΑΕΠ – ο ρόλος τους στην Ελλάδα», *naftermporiki.gr*, Σεπτέμβριος 6. Διαθέσιμο από <https://m.naftermporiki.gr/story/1512350/oi-oikogeneiakes-epixeiriseis-stirizoun-to-70-tou-pagkosmiou-aep-o-rolos-tous-stin-ellada> (Πρόσβαση στις 31-1-22)
- Pitcher, P., Chreim, S., & Kisfalvi, V. (2000). CEO succession research: Bridge over troubled waters. *Strategic Management Journal*, 21, 625-648.
- Rumanko, B., Lusnakova, Z., Moravanska, M., Sajbidorova, M., Succession as a Risk Process in the Survival of a Family Business-Case o Slovakia, *Journals, JRFM*, Volume 14, Issue 10
- Royer S., Simons R., Boyd B. & Rafferty A., (2008), *Promoting family: A contingency model of family business succession*, *Family Business Review*, 21(1)
- Sharma, P., Chrisman, J.J., & Chua, J.H. (1996). *A review and annotated bibliography of family business studies*. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Sharma, P., Chrisman, J. and Chua, J. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results *Family Business Review* 16 (1), pp. 1-15
- Sciascia, S., and Mazzola, P., (2008), *Family Business Review*, Vol. 21, Issue
- Soininen J, Puumalainen K., Sjögre'n H., Syrjä P., (2012). The impact of global economic crisis on SMEs. Does entrepreneurial orientation matter? September *Management TeserchResersh Review* 35(10):927-944
- Stavroulakis D., Goutsos S. & Bitsani E., (2011), *Succession in Greek Family Business: a Field Study*, *Αρχείο Οικονομικής Ιστορίας*

Tang, J., Osmer, E., Zheng, Y., (2022), Do married couples make better family firm leaders Evidence from China, *Journal of Economics and Business*, Volume 118

Tashakori, M. (1977), *Management Succession*. New York: Praeger,.

Yu, A., Lumpkin, G.T., Sorenson, R.L. and Brigham, K. H. (2012). “The Landscape of Family Business Outcomes: A Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables” *Family Business Review* 25 (1): 33–57.

OECD (2020). *OECD economic survey, Greece, July 2020*, Διαθέσιμο από <https://www.oecd.org/economy/surveys/Greece-2020-OECD-economic-surveyOverview.pdf> (Πρόσβαση στις 31-1-22)

Ward J. (1987), *Keeping the family business healthy*, San Francisco: Jossey-Bass.

Ward J. (2004), *Perpetuating the Family Business, 50 lessons learned from Long Lasting successful families in Business*, Palgrave Macmillan, St .Martins Press

Ηλεκτρονικές αναφορές

https://ec-europa-eu.translate.google.com/growth/smes/sme-definition_en?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=el&_x_tr_hl=el&_x_tr_pto=sc ημέρα επίσκεψης 29-3-2022

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:31996D0282&from=EN> ημέρα επίσκεψης 29-3-2022

https://www.ey.com/el_gr/family-enterprise/ey-to-apotupoma-tis-koinonikis-euthinis-ton-oikogeneiakon-epixeiriseon ημέρα επίσκεψης 2-4-2022

Παράρτημα Πρώτο: Οδηγός συνεντεύξεων

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Ηράκλειο, Μάϊος 2022

Αγαπητοί/-ές συμμετέχοντες,

Ο παρόν οδηγός συνεντεύξεων εντάσσεται στο πλαίσιο έρευνας που διεξάγεται για τις ανάγκες ολοκλήρωσης της Διπλωματικής Εργασίας μου στο Μ.Π.Σ. «Διοίκηση Επιχειρήσεων Φιλοξενίας και Τουρισμού» του ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ. με θέμα: «Η διαδοχή στις Ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις».

Σε μεγάλο ποσοστό, επιχειρήσεις στην Ελλάδα σήμερα, διατηρούν αναλλοίωτο το χαρακτηριστικό της οικογένειας από πλευράς σύνθεσης μέχρι και ηγεσίας. Οι δυσκολίες, τα οφέλη αλλά και η διαδικασία μετάβασης από την μία γενιά στην επόμενη είναι αυτό που αποτελεί το καθοριστικό σημείο που μέσα στα χρόνια, κάνει το φαινόμενο «οικογενειακές επιχειρήσεις» όχι μόνο να διατηρούνται αλλά και να ακμάζουν συνεχώς.

Αυτή ακριβώς η συνθήκη, σε συνδυασμό με την θέση που κατέχετε μέσα στην επιχείρηση που εκπροσωπείτε, καθιστά πολύτιμη τη συμμετοχή σας στην παρούσα διπλωματική, παίρνοντας μέρος στην συλλογή ημιδομημένων συνεντεύξεων μέσω του παρόντος οδηγού ο οποίος απευθύνεται σε επιχειρηματίες ή μέλη διοίκησης οικογενειακών επιχειρήσεων που βρίσκεται σε δεύτερη ή επόμενη γενιά ηγεσίας και έχουν βιώσει την μετάβαση αυτή. Απευθύνεται δε, σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και συγκεκριμένα στην Κρήτη, στον Νομό Ηρακλείου.

Ο οδηγός συνεντεύξεων θα σας δοθεί μία μέρα πριν την συνάντησή μας και αφού μελετήσετε τις ερωτήσεις που ακολουθούν, σας παρακαλώ να τις απαντήσετε με ακρίβεια και ειλικρίνεια στην δια ζώσης συνάντησή μας. Εκτιμάται ότι η διαδικασία αυτή δεν απαιτεί περισσότερα από 30 λεπτά. Η συμμετοχή σας είναι προαιρετική, οι συνεντεύξεις είναι ανώνυμες και οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Τα αποτελέσματα θα είναι στη διάθεση όποιου/-ας το επιθυμεί μετά το πέρας της ερευνητικής διαδικασίας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία!

Με εκτίμηση,

Χαλκιαδάκης Ιωάννης

Μεταπτυχιακός Φοιτητής ΕΛ.ΜΕ.ΠΑ.

ΜΕΡΟΣ 1°: Γενικές πληροφορίες

ΜΕΡΟΣ 2°: Ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες);

ΜΕΡΟΣ 3°: Ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων;

ΜΕΡΟΣ 4°: Ποια είναι η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων

ΜΕΡΟΣ 5°: Πως συμβάλλει η καινοτομία στη βιώσιμη ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων;

ΜΕΡΟΣ 1°: ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

- 1) Φύλλο συνεντευξιαζόμενου.
- 2) Ηλικία συνεντευξιαζόμενου.
- 3) Περιγράψτε την επιχείρησή σας αναφέροντας τα παρακάτω:
 - i) Σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;
 - ii) Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;
 - iii) Πόσα άτομα απασχολούνται σήμερα σε αυτήν;
- 4) Ποιος ο ρόλος σας σήμερα στην επιχείρηση;
- 5) Ποιος ήταν ο ρόλος με τον οποίο εισήλθατε στην επιχείρηση στην πρώτη φάση;
- 6) Σήμερα η επιχείρηση είναι ιδιόκτητη-οικογενειακή στην γενική μορφή (εάν υπάρχει Δ.Σ. αναλογικά και σε σημαντικές θέσεις είναι άτομο της οικογένειας);
- 7) Πόσα μέλη της οικογένειας εργάζονται στην επιχείρηση; Ποια είναι η συγγενική σας σχέση με τα συγκεκριμένα μέλη και ποια είναι η ιδιότητα / θέση τους στην επιχείρηση;
- 8) Σε ποια γενιά βρίσκεται η ιδιοκτησία και η ηγεσία της επιχείρησης; (1^η, 2^η, ...)
- 9) Από ποιον και πως ήρθε η διαδοχή σε εσάς;

ΜΕΡΟΣ 2°:

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες);

- 1) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποια είναι τα θετικά του να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;
- 2) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποιες δυσκολίες ενέχει το να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;

ΜΕΡΟΣ 3^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων;

- 1) Ήσασταν ο μοναδικός υποψήφιος διάδοχος που προορίζονταν από την προηγούμενη γενιά για την σημερινή σας θέση;
- 2) Μέχρι να αναλάβετε την θέση που είσαστε σήμερα, πόσο διάστημα πέρασε σαν «περίοδος μαθητείας»; Ποιος υπήρξε για εσάς ο εκπαιδευτής; Η εκπαίδευση που είχατε, επαρκούσε για την θέση και τις ευθύνες που αναλάβατε;
- 3) Ποια χαρακτηριστικά σας ήταν αυτά που σας έκαναν να ξεχωρίσετε και να αποτελέσετε μια λειτουργική επιλογή για την συνέχιση της εταιρίας;
- 4) Ποια πιστεύετε ότι θα ήταν τα χαρακτηριστικά που ενδέχεται να σας στερούσαν την θέση που έχετε σήμερα; Τα είχε προβλέψει ο προκάτοχος και σας είχε διαμορφώσει ανάλογο πλαίσιο για να είστε προετοιμασμένοι;
- 5) Υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα εξετάζατε εσείς για να αναθέσετε την ηγεσία στην επόμενη γενιά;
- 6) Όταν ήρθε η στιγμή να αναλάβετε την διοίκηση της επιχείρησης, υπήρχε συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Περιγράψτε μας συνοπτικά.
- 7) Σήμερα, έχει οριστεί από εσάς συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Αν ναι, περιγράψτε συνοπτικά.
- 8) Θα θέλατε να παραμείνατε στην επιχείρηση μετά την διαδοχή της επόμενης γενιάς; Αν μετά την αποχώρησή σας από την ηγεσία σας ζητηθεί να παραμείνετε στην επιχείρηση, ο ρόλος σας ποιος θα θέλατε να είναι;
- 9) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, που στρέψατε το βλέμμα σας για να «χτίσετε την επόμενη μέρα»;
- 10) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, τι εξελίξατε στον εαυτό σας με γνώμονα την εξέλιξη της εταιρίας μέσω εσάς;
- 11) Έχετε άτομα στην ηγεσία, σε καίριες θέσεις, οι οποίοι δεν ανήκουν στον οικογενειακό σας κύκλο; Σε τι θέση απασχολούνται μέσα στην εταιρία; Πόσο δύσκολο είναι να εμπιστευτείς κομβικά σημεία της εταιρίας σε άτομα που δεν είναι μέλη της οικογένειας;

12) Επιθυμείτε η επιχείρηση να συνεχίσει να υπάρχει και μετά από την δική σας ηγεσία και παρουσία σε αυτή;

13) Πως φαντάζεστε την επιχείρηση την επομένη μέρα;

14) Θεωρείτε ότι έχει σημασία αν η επόμενη γενιά είναι διαφορετικού φύλου από την σημερινή γενιά;

ΜΕΡΟΣ 4^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων;

- 1) Ποια κατά την γνώμη σας είναι η θέση της γυναίκας στην σημερινή επιχειρηματικότητα;
- 2) Στην επιχείρησή σας έχετε γυναίκες σε «θέσεις κλειδιά», ό,τι κι αν σημαίνει αυτό στον κλάδο σας;
- 3) Τι διαφορετικό πιστεύετε ότι προσφέρει (ή θα μπορούσε να προσφέρει) σε μία επιχείρηση του κλάδου σας η ηγεσία θηλυκού γένους σε παρόντα ή μελλοντικό ρόλο;
- 4) Πιστεύετε ότι σήμερα, παραμένει «ταμπού» το να ηγείται μιας επιχείρησης μία γυναίκα (ή και περισσότερες); Έχει λόγο μία επιχείρηση να φοβάται μία τέτοια διαδοχή;
- 5) Πόσο διαφορετικά θα ήταν τα πράγματα στην δική σας επιχείρηση αν στην σημερινή θέση, ήταν ηγεσία άλλου φύλου;
- 6) Πιστεύετε τελικά, ότι το φύλο του ηγέτη είναι αυτό που φέρνει την αλλαγή και την νέα οπτική στις επιχειρήσεις, ή έστω αποτελεί ένα σημείο με σημαντικό ρόλο για την κάθε χρονική στιγμή και την εξέλιξη που βιώνει μια επιχείρηση;

ΜΕΡΟΣ 5^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Πως συμβάλλει η καινοτομία στην βιώσιμη ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων;

- 1) Τι σημαίνει για εσάς οι δύο παρακάτω λέξεις: «καινοτομία», «ανάπτυξη»;
- 2) Μέσα από τις δράσεις και την λειτουργία τους, κρίνετε ότι οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται; Αν ναι, σε ποιους τομείς;
- 3) Οι επιχειρήσεις μέχρι σήμερα, δείχνουν εναρμόνιση με τις αλλαγές στο περιβάλλον, την κοινωνία και τον άνθρωπο; Αν υποθέσουμε πως ναι, έστω

εν μέρει, τι κρίνετε ότι πρέπει να αποσπάσει την μέγιστη προσοχή την επόμενη μέρα;

- 4) Από τους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος» εσείς προσωπικά, που θα θέλατε να στραφεί περισσότερο η επιχείρησή σας;
- 5) Κλείνοντας, τι καινούργιο πιστεύετε ότι έχετε να προσφέρετε στην επιχείρησή σας και στους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος»;

Παράρτημα Δεύτερο: Απομαγνητοφωνημένες συνεντεύξεις

Στις επόμενες σελίδες ακολουθούν ολόκληρες οι συνεντεύξεις για την κάθε εταιρία ξεχωριστά.

Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 1^{ος} Ερωτώμενος:

ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1) Φύλλο συνεντευξιαζόμενου.

Απάντηση: Γυναίκα

2) Ηλικία συνεντευξιαζόμενου

Απάντηση: 45 ετών

3) Περιγράψτε την επιχείρησή σας αναφέροντας τα παρακάτω:

- iv) Σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;
- v) Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;
- vi) Πόσα άτομα απασχολούνται σήμερα σε αυτήν;

Απάντηση:

Είμαστε μια εταιρία λιανικού εμπορίου τροφίμων, δραστηριοποιούμαστε 25 χρόνια και σήμερα εργάζονται σε εμάς 35 άτομα.

4) Ποιος ο ρόλος σας σήμερα στην επιχείρηση;

Απάντηση:

Σαν ορολογία θα μπορούσες να πεις ότι είμαι C.O.O. αλλά στην ουσία κάνουμε τα πάντα!

5) Ποιος ήταν ο ρόλος με τον οποίο εισήλθατε στην επιχείρηση στην πρώτη φάση;

Απάντηση:

Στην πρώτη-πρώτη φάση μπήκα στην πώληση. Το πιο απλό πράγμα που μπορούσα να κάνω. Αλλά και όταν μπήκα στα γραφεία, μετά από χρόνια, πέρασα από κάθε πόστο ξεχωριστά, γραμματεία, τιμολόγηση, επικοινωνία με προμηθευτές, όλα... Μέχρι το σήμερα!

6) Σήμερα η επιχείρηση είναι ιδιόκτητη-οικογενειακή στην γενική μορφή (εάν υπάρχει Δ.Σ. αναλογικά και σε σημαντικές θέσεις είναι άτομο της οικογένειας);

Απάντηση:

Ναι! Σε όλο το Δ.Σ. είμαστε άτομα της οικογένειας.

7) Πόσα μέλη της οικογένειας εργάζονται στην επιχείρηση; Ποια είναι η συγγενική σας σχέση με τα συγκεκριμένα μέλη και ποια είναι η ιδιότητα / θέση τους στην επιχείρηση;

Απάντηση:

Δύο άτομα, εγώ και η μητέρα μου. Σχέση μητέρας κόρης. Η μητέρα μου είναι CEO και εγώ COO.

8) Σε ποια γενιά βρίσκεται η ιδιοκτησία και η ηγεσία της επιχείρησης; (1^η, 2^η, ...)

Απάντηση:

Είμαστε στην δεύτερη γενιά.

9) Από ποιον και πως ήρθε η διαδοχή σε εσάς;

Απάντηση:

Από την μητέρα μου σε εμένα, παρά το γεγονός ότι δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμα!

ΜΕΡΟΣ 2°:

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες);

1) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποια είναι τα θετικά του να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;

Απάντηση:

Αποκτάς πολύ γρήγορα πολλή μεγάλη εμπειρία. Υπάρχει πάντα κάποιος δίπλα σου που ξέρεις ότι σου μιλάει για να σε προστατέψει και να σε διδάξει και όχι να «σου βάλει τρικλοποδιά»! Έχεις έναν άνθρωπο να σε στηρίζει, που το θεωρώ πιο σημαντικό από όλα!

Μαθαίνεις την δουλειά από πολλή μικρή ηλικία είτε αν δουλεύεις είτε αν απλά έχεις την επαφή με το εκάστοτε αντικείμενο. Αυτό σου δίνει και το κομμάτι αναγνωρισιμότητας από την περασμένη γενιά, με ό,τι βέβαια συνεπάγεται αυτό.

2) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποιες δυσκολίες ενέχει το να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;

Απάντηση:

Οι δυσκολίες... Δυσκολία είναι το ότι έρχεσαι συνεχώς σε αντιπαράθεση με δικούς σου ανθρώπους που δεν είναι καθαρά επαγγελματικές γιατί πάντα υπάρχει το συναισθηματικό κομμάτι στην μέση οπότε υπάρχει μια αντιπαράθεση που ίσως αν ήταν καθαρά επαγγελματικές οι σχέσεις να μην υπήρχε.

Επιπλέον, από γενιά σε γενιά οι διαφορές και το χάσμα στις απόψεις είναι σύμφωνες με τις διαφορετικές εποχές και με τον διαφορετικό τρόπο σκέψης που είχαν όταν πετύχαιναν τον στόχο τους.

Παρά το γεγονός, όμως, ότι υπάρχουν οι δυσκολίες αυτές, αν πατήσεις στα δικά σου ποδιά και πιστέψεις σε αυτό, θα βρεις τον τρόπο να το περάσεις... Ό,τι και να γίνει!

ΜΕΡΟΣ 3^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων;

- 1) Ήσασταν ο μοναδικός υποψήφιος διάδοχος που προορίζονταν από την προηγούμενη γενιά για την σημερινή σας θέση;

Απάντηση:

Όχι, υπήρχαν κι άλλοι.

- 2) Μέχρι να αναλάβετε την θέση που είσαστε σήμερα, πόσο διάστημα πέρασε σαν «περίοδος μαθητείας»; Ποιος υπήρξε για εσάς ο εκπαιδευτής; Η εκπαίδευση που είχατε, επαρκούσε για την θέση και τις ευθύνες που αναλάβατε;

Απάντηση:

Περίπου 5 χρόνια.

Η μητέρα μου και ένα στέλεχος που είναι πολλά χρόνια στην επιχείρηση.

Υπήρχαν πράγματα που θα χρειαζόμουν παραπάνω εκπαίδευση. Βιωματικά τα έμαθα, και πιστεύω ότι ό,τι ήταν να μάθω το είχα μάθει... Από άποψη ακαδημαϊκή (hardskills) είχα πράγματα να μάθω τα οποία τα κουτούλησα αλλά από άποψη χαρακτήρα (softskills) η γνώση η εμπειρία και το χτίσιμο ήρθαν σιγά σιγά. Αν ρωτάς, τελικά, αν επαρκούσαν θα έλεγα ότι η γνώση δεν επαρκεί ποτέ! Από ένα σημείο και έπειτα έπρεπε να αφεθώ σε όσα είχα μάθει και να το εξελίξω οπότε έφτασα εκεί που θα μπορούσα με ότι μου έμαθαν και μετά έπρεπε να αναπτύξω την δική μου φύση και εικόνα...

- 3) Ποια χαρακτηριστικά σας ήταν αυτά που σας έκαναν να ξεχωρίσετε και να αποτελέσετε μια λειτουργική επιλογή για την συνέχιση της εταιρίας;

Απάντηση:

Από μικρή ήμουν δυναμική και είχα εμπιστοσύνη στον εαυτό μου. Ό,τι είχα σαν αποστολή το έφερνα εις πέρας, γιατί ήξερα ότι πρέπει να τελειώσει. Ήμουν οργανωτική στο μυαλό και ας μην είχα την συνεχώς την τεχνογνωσία ή την ακαδημαϊκή εξειδίκευση. Λειτουργική επιλογή ήμουν γιατί βρέθηκα από πολύ μικρή ηλικία μέσα στο εμπόριο και είχα περάσει από όλες τις βαθμίδες με αποτέλεσμα να μπορώ να μιλήσω την γλώσσα των ανθρώπων που συνεργάζομαι από το χαμηλότερο μέχρι το υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας.

- 4) Ποια πιστεύετε ότι θα ήταν τα χαρακτηριστικά που ενδέχεται να σας στερούσαν την θέση που έχετε σήμερα; Τα είχε προβλέψει ο προκάτοχος και σας είχε διαμορφώσει ανάλογο πλαίσιο για να είστε προετοιμασμένοι;

Απάντηση:

Το ότι είμαι γυναίκα... Το φύλο σε μία 100% ανδροκρατούμενο επάγγελμα παίζει ρόλο. Την θέση που έχω την έχτισα με τα χρόνια οπότε δεν θεωρώ ότι μου χαρίστηκε ούτε ότι έπαιξε ρόλο το φύλο – και δεν θεωρώ ότι θα έπαιζε. Το ότι είμαι όμως σε αυτήν την επιχείρηση -σε τέτοιο κλάδο- το γεγονός «φύλο» παίζει ρόλο!

- 5) Υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα εξετάζατε εσείς για να αναθέσετε την ηγεσία στην επόμενη γενιά;

Απάντηση:

Θα ήθελα να έχει hardskills ανεπτυγμένα, και από άποψη γνώσης και από άποψη πτυχίων αλλά και softskills κυρίως στο κομμάτι του να μπορεί να συνεργαστεί, γιατί η φύση της δουλειάς στο λιανεμπόριο είναι να μπορείς να αποπνέεις και εσύ και η ομάδα

σου το ίδιο πνεύμα. Δεν θα μπορούσε να δουλέψει αν ο καθένας είχε άλλη στάση απέναντι στην φύση της δουλειάς, απέναντι στον πελάτη ή απλούστερα απέναντι στην καθημερινότητα της δουλειάς.

Επίσης, να μπορεί να ηγείται! Σε μια ανδροκρατούμενη δουλειά, είτε είσαι άντρας είτε γυναίκα (μιλώντας για την επόμενη γενιά) πρέπει να ξέρεις να ηγείσαι. Δεν φτάνουν οι γνώσεις σε αυτά τα επαγγέλματα. Όχι γιατί δεν αρκούν από άποψη επιπέδου αλλά επειδή το να ηγηθείς και «να τρέξεις» την δουλειά αυτή πρέπει να το θες, να το πιστεύεις και να είσαι εσύ ο ίδιος ηγετικός.

6) Όταν ήρθε η στιγμή να αναλάβετε την διοίκηση της επιχείρησης, υπήρχε συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Περιγράψτε μας συνοπτικά.

Απάντηση:

Όχι δεν υπήρχε. Δεν θεωρώ ότι ήμουν προετοιμασμένη τότε για να παραλάβω. Παρέλαβα άμεσα την στιγμή που μου ζητήθηκε. Δεν υπήρχε τρόπος ή κάποιο πρωτόκολλο που θα έδειχνε τι να κάνω και πότε. Χρειάστηκα, ανέλαβα και τέλος!

7) Σήμερα, έχει οριστεί από εσάς συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Αν ναι, περιγράψτε συνοπτικά.

Απάντηση:

Όχι, δεν έχω μπει σε αυτήν την διαδικασία. Αρχικά είναι πολύ σύντομο το διάστημα που ανέλαβα εγώ οπότε καθίσταται δύσκολο να το έχω κατανοήσει σε τέτοιο στον οποίο θα μπορώ εγώ να διαμορφώσω ανάλογο πλαίσιο για την επόμενη γενιά. Γενικά όμως πιστεύω ότι η προηγούμενη γενιά έχει δημιουργήσει στο μυαλό της το πότε και το αν είναι ο άλλος έτοιμος... Αν η επόμενη γενιά έχει δημιουργήσει τριβή με το επάγγελμα από την μία πλευρά και από την άλλη έχει την ηγετική στάση, το τσαγανό που λέμε, τότε, τον ρίχνεις στα βαθιά και τον αφήνεις να κολυμπήσει μόνος του, και να βρει αυτός την άκρη. Η ομαλή μετάβαση δεν νομίζω ότι έχει να προσφέρει κάτι σε ηγετικές θέσεις. Το να χτίζεις λίγο λίγο και κάποια στιγμή να αναλάβει, δεν το θεωρώ και πολύ λειτουργικό σήμερα.

8) Θα θέλατε να παραμείνατε στην επιχείρηση μετά την διαδοχή της επόμενης γενιάς; Αν μετά την αποχώρησή σας από την ηγεσία σας ζητηθεί να παραμείνετε στην επιχείρηση, ο ρόλος σας ποιος θα θέλατε να είναι;

Απάντηση:

Για κάποιο χρονικό διάστημα, ναι! Μέχρι να νιώσω ότι, ναι, μπορεί να ανταπεξέλθει σε ό,τι προκύψει!

Αν μου ζητηθεί, θα ήθελα να είμαι αποκλειστικά σε συμβουλευτικό ρόλο. Η καθοδήγηση και η λήψη αποφάσεων νομίζω ότι πρέπει να λαμβάνεται από τους νέους. Συμβουλευτικά και μόνο λοιπόν...

9) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, που στρέψατε το βλέμμα σας για να «χτίσετε την επόμενη μέρα»;

Απάντηση:

Στην ανάπτυξη... Περισσότερα σημεία πώλησης για αυτό που κάνουμε! Εξέλιξη της επιχείρησης σε όλο το της το φάσμα. Νέα, πιο φρέσκα εικόνα σε κάθε επαφή μας τον κόσμο. Επιπλέον, καλύτερη επαφή με το προσωπικό. Αυτό σε πάει στο επόμενο βήμα.

10) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, τι εξελίξατε στον εαυτό σας με γνώμονα την εξέλιξη της εταιρίας μέσω εσάς;

Απάντηση:

Από άποψη hardskills, δημιούργησα στον εαυτό μου την ανάγκη να καταπιαστώ με διάφορα πράγματα όπως την τεχνολογία και την εξέλιξη της διαφήμισης της επιχείρησης.

Σε soft skills το να παίρνω γρήγορα αποφάσεις. Να ρισκάρω... Θα έλεγα όμως ότι κατά 100% εξελίχθηκα σαν χαρακτήρας.

11) Έχετε άτομα στην ηγεσία, σε καίριες θέσεις, οι οποίοι δεν ανήκουν στον οικογενειακό σας κύκλο; Σε τι θέση απασχολούνται μέσα στην εταιρία; Πόσο δύσκολο είναι να εμπιστευτείς κομβικά σημεία της εταιρίας σε άτομα που δεν είναι μέλη της οικογένειας;

Απάντηση:

Ναι!

Αν θες να δώσεις τίτλο, είναι CFO σήμερα.

Νομίζω ότι εμείς σταθήκαμε τυχεροί γιατί είχαμε έναν εξαιρετικό χαρακτήρα για την πιο σημαντική μας θέση! Δεν μπορώ να απαντήσω αν είναι δύσκολη γιατί στην δική μας περίπτωση τα πράγματα ήρθαν με τελείως διαφορετική ροή από την πρώτη στιγμή συνεργασίας μας .

12) Επιθυμείτε η επιχείρηση να συνεχίσει να υπάρχει και μετά από την δική σας ηγεσία και παρουσία σε αυτή;

Απάντηση:

Ναι θα το ήθελα! Και χωρίς την δική μου παρουσία και μετά από την δική μου ηγεσία. Αν μου δίνονταν η δυνατότητα να την πουλήσω θα ήθελα να υπάρχει αλλά με την φύση που είναι σήμερα.

13) Πως φαντάζεστε την επιχείρηση την επομένη μέρα;

Απάντηση:

Με πολλά καταστήματα ανά την Ελλάδα!

14) Θεωρείτε ότι έχει σημασία αν η επόμενη γενιά είναι διαφορετικού φύλου από την σημερινή γενιά;

Απάντηση:

Όχι! Είτε είναι γυναίκα είτε άντρας θα μπορούσε να την διοικήσει και να την τρέξει άνετα. Δεν θεωρώ ότι το φύλο σχετίζεται και πολύ με την διοίκηση, στις μέρες μας!

ΜΕΡΟΣ 4^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων;

1) Ποια κατά την γνώμη σας είναι η θέση της γυναίκας στην σημερινή επιχειρηματικότητα;

Απάντηση:

Σήμερα οι γυναίκες είναι σε πολύ δυνατές θέσεις μέσα σε επιχειρήσεις. Θα έλεγε κανείς ότι δεν πρόκειται μόνο για γυναίκες ηγέτες αλλά και για γυναίκες που χρησιμοποιούνται σε κομβικά σημεία και αναπτύσσουν το κομμάτι που τους ανατίθεται.

2) Στην επιχείρησή σας έχετε γυναίκες σε «θέσεις κλειδιά», ό,τι κι αν σημαίνει αυτό στον κλάδο σας;

Απάντηση:

Εννοείται! Δεν θα μπορούσε μία επιχείρηση που σαν αρχηγό, έβλεπαν και βλέπουν γυναίκα να μην είναι γυναίκες σε ηγετικές θέσεις. Για την ακρίβεια, σε κάθε μας κατάσταση, υπεύθυνος καταστήματος, είναι γυναίκα!

3) Τι διαφορετικό πιστεύετε ότι προσφέρει (ή θα μπορούσε να προσφέρει) σε μία επιχείρηση του κλάδου σας η ηγεσία θηλυκού γένους σε παρόντα ή μελλοντικό ρόλο;

Απάντηση:

Θεωρώ ότι οι γυναίκες έχουν ανεπτυγμένη την ενσυναίσθηση. Οι γυναίκες βλέπουν με τελείως διαφορετική οπτική τα πράγματα. Θα μπορούσε να εξαλειφθεί το να βλέπεις τα ίδια και τα ίδια, κάτι το οποίο σήμερα συμβαίνει, γενικότερα. Να μην βλέπεις τα συνηθισμένα. Αυτό σε βοηθάει στο να εξελίσσεσαι και να καινοτομείς, χωρίς κάτι άλλο, πέρα από την ματιά της!

4) Πιστεύετε ότι σήμερα, παραμένει «ταμπού» το να ηγείται μιας επιχείρησης μία γυναίκα (ή και περισσότερες); Έχει λόγο μία επιχείρηση να φοβάται μία τέτοια διαδοχή;

Απάντηση:

Όχι και όχι! Δεν έχει να φοβηθεί τίποτα ούτε η ίδια αναλαμβάνοντας τον ρόλο ούτε η επιχείρηση αυτή καθαυτή με την νέα διαδοχή! Μπορεί να λειτουργήσει καλά και λειτουργικά σε κάθε ρόλο.

5) Πόσο διαφορετικά θα ήταν τα πράγματα στην δική σας επιχείρηση αν στην σημερινή θέση, ήταν ηγεσία άλλου φύλου;

Απάντηση:

Ίσως πιο εύκολα, χωρίς να σημαίνει ότι μια γυναίκα δεν μπορεί να κάνει εξίσου την δουλειά. Αλλά θεωρώ σε κάποια κομμάτια, θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο εύκολα. Θα γίνονταν πιο εύκολα κάποιες διαδικασίες που σήμερα είναι πιο δύσκολες.

6) Πιστεύετε τελικά, ότι το φύλο του ηγέτη είναι αυτό που φέρνει την αλλαγή και την νέα οπτική στις επιχειρήσεις, ή έστω αποτελεί ένα σημείο με σημαντικό ρόλο για την κάθε χρονική στιγμή και την εξέλιξη που βιώνει μια επιχείρηση;

Απάντηση:

Όχι, σίγουρα. Αλλά μπορεί να βλέπει το κάθε φύλο διαφορετικά τα πράγματα. Δεν παίζει σημασία το φύλο του ηγέτη για την αλλαγή αλλά σίγουρα φέρνει την διαφορετική ματιά το κάθε φύλο ξεχωριστά.

ΜΕΡΟΣ 5^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Πως συμβάλλει η καινοτομία στην βιώσιμη ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων;

1) Τι σημαίνει για εσάς οι δύο παρακάτω λέξεις: «καινοτομία», «ανάπτυξη»;
Απάντηση:

Καινοτομία: Κάνεις κάτι καινούργιο, που δεν υπάρχει μέχρι σήμερα ή δεν προσφέρετε σήμερα με έναν τρόπο μόνο. Αυτό που κάνεις είναι φιλικό προς το περιβάλλον, το οποίο σε κάνει να ξεχωρίζεις.

Ανάπτυξη: αυτό που κάνεις να μπορείς να το μεταδώσεις σε μεγαλύτερο φάσμα και να μπορείς να προσθέσεις -πέρα από σημεία- νέες λειτουργίες και υπηρεσίες (ή προϊόντα) σε αυτό που κάνεις!

2) Μέσα από τις δράσεις και την λειτουργία τους, κρίνετε ότι οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται; Αν ναι, σε ποιους τομείς;
Απάντηση:

Αν θεωρούμε ότι το δράσεις εννοούμε το τι κάνει εξω-εταιρικά και με το λειτουργίες έσω-εταιρικά, τότε όχι, δεν θεωρώ ότι έτσι αναπτύσσονται οι εταιρίες. Θεωρώ ότι η εξέλιξη και η ανάπτυξη είναι στο μυαλό του επιχειρηματία και σε αυτούς που είναι σε ηγετικές θέσεις. Αυτοί έχουν τον ρόλο και την ευθύνη να εξελιχθούν και μέσα από την λειτουργία της επιχείρησης να εξελιχθεί και η ίδια η επιχείρηση. Έχει να κάνει με στόχους, φιλοδοξίες, με τα ερεθίσματα που παίρνουν...

3) Οι επιχειρήσεις μέχρι σήμερα, δείχνουν εναρμόνιση με τις αλλαγές στο περιβάλλον, την κοινωνία και τον άνθρωπο; Αν υποθέσουμε πως ναι, έστω εν μέρει, τι κρίνετε ότι πρέπει να αποσπάσει την μέγιστη προσοχή την επόμενη μέρα;
Απάντηση:

Θεωρώ πως ναι, έστω μερικώς. Προσπαθούν σίγουρα!

Το περιβάλλον νομίζω. Σήμερα την μεγαλύτερη σημασία πρέπει να την δείξουμε στο περιβάλλον. Τα πάντα αναπτύσσονται τόσο γρήγορα και τόσο μαζικά που οι ίδιοι δεν μπορούμε να αντιληφθούμε τόσο πόσο επιβλαβείς μπορεί να είμαστε. Οπότε θεωρώ ότι η προσοχή μας πρέπει να δοθεί εκεί. Θα υπάρχουν τόσο σοβαρά προβλήματα που δεν θα μπορεί να απολαύσει τους κόπους του. Υπάρχει ήδη σοβαρή σύγκρουση της ανάπτυξης με το πόσο καταστροφικά έχουμε συμπεριφερθεί στο περιβάλλον άρα πρέπει να δοθεί έμφαση εκεί για να έχεις έναν λόγο να αγωνίζεσαι, να προσπαθείς και να απολαύσεις και εσύ!

Αν θες και ένα πολύ απλό παράδειγμα, σήμερα, δεν υπάρχουν ψάρια και θαλασσινά στον βυθό! Εκεί φταίμε εμείς. Δεν φταίει τίποτα άλλο. Αν κάτι τόσο απλό, που ήδη συμβαίνει και πιθανότατα δεν το γνωρίζουμε, υφίσταται σε τόσο μεγάλο βαθμό, σκέψου τι συμβαίνει σε άλλα παρακλάδια του περιβάλλοντος και δεν το έχουμε καν αντιληφθεί.

4) Από τους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος» εσείς προσωπικά, που θα θέλατε να στραφεί περισσότερο η επιχείρησή σας;
Απάντηση:

Στον άνθρωπο και μετέπειτα στο περιβάλλον. Στον άνθρωπο γιατί θα ήθελα να βρω τον τρόπο οι εργαζόμενοι να μπορούν να αγαπήσουν και να απολαμβάνουν την δουλειά που κάνουν. Το θεωρώ από τα πιο σημαντικά κεφάλαια της καθημερινότητας ενός επιχειρηματία. Αν ο εργαζόμενος αντιληφθεί τους δικούς σου στόχους και σκοπούς θα

τραβήξει όλη την επιχείρηση στο επόμενο βήμα, που πάλι έχει να κάνει με τον άνθρωπο, αυτήν την φορά τον πελάτη. Το να ασχολείσαι με το θαλασσινό προϊόν είναι ένα ιδιαίτερο κεφάλαιο που από γενιά σε γενιά εκλείπει γιατί έχουμε «ξεμάθει» στην σημασία και στην αναγκαιότητα των θαλασσινών στην ζωή μας.

Αναφορικά με το περιβάλλον, είναι ότι είπα και νωρίτερα. Οτιδήποτε και να κάνεις, δεν θα μπορέσεις να το απολαύσεις αν την επόμενη μέρα, το περιβάλλον δεν υπάρχει στην υγιή και λειτουργική εικόνα που χρειαζόμαστε όλοι.

5) Κλείνοντας, τι καινούργιο πιστεύετε ότι έχετε να προσφέρετε στην επιχείρησή σας και στους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος»;

Απάντηση:

Έχω την θέληση να κάνω κάτι καινούργιο! Δεν μπορώ να το κατονομάσω σήμερα αλλά θέλω κάτι καινούργιο.

Θέλω πολύ να προσφέρω στον άνθρωπο και να τον εναρμονίσω σύμφωνα με αυτά που είπαμε παραπάνω, να αγαπάει αυτό που κάνει για να μπορεί να το αναπτύξει και να το μεταδώσει. Αντίστοιχα και με το περιβάλλον.

Σε επίπεδο κοινωνίας, θα ήθελα η νέα γενιά να μάθει να αγαπάει και να καταναλώνει μία τροφή που έχει χαθεί πλέον, το ψάρι. Είναι η δράση που κάνουμε μέσω των κοινωνικών δικτύων τα τελευταία χρόνια και το ευτυχές είναι ότι κάθε μέρα φαίνεται να είμαστε και πιο κοντά στον στόχο μας.

Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 2^{ος} Ερωτώμενος:

ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1) Φύλλο συνεντευξιαζόμενου.

Απάντηση: Άνδρας

2) Ηλικία συνεντευξιαζόμενου

Απάντηση: 46 ετών

3) Περιγράψτε την επιχείρησή σας αναφέροντας τα παρακάτω:

vii) Σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;

viii) Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;

ix) Πόσα άτομα απασχολούνται σήμερα σε αυτήν;

Απάντηση:

Δραστηριοποιούμαστε στον κλάδο αθλητικής ένδυσης, στο ευρύτερο κομμάτι του εμπορίου. Η εταιρία μας ξεκίνησε την λειτουργία της το 1982 (πριν 40 χρόνια) αποτελούμενη από τους γονείς μας και μετέπειτα από εμάς τα τρία αγόρια, οι οποίοι ουσιαστικά, γεννηθήκαμε μέσα στην επιχείρηση, στο πρώτο μαγαζί στην Χερσόνησο Ηρακλείου. Σήμερα μέσα από παρουσία σε όλη την Ελλάδα και την Κύπρο έχουμε πάνω από 1.000 εργαζόμενους.

1) Ποιος ο ρόλος σας σήμερα στην επιχείρηση;

Απάντηση:

Ο ρόλος μου στην εταιρία είναι Διευθύνων Σύμβουλος, C.E.O. τα τελευταία 7 χρόνια.

2) Ποιος ήταν ο ρόλος με τον οποίο εισήλθατε στην επιχείρηση στην πρώτη φάση;

Απάντηση:

Ξεκίνησα από πωλητής στο πρώτο μας κατάστημα, αλλά έχω περάσει από όλα τα στάδια μιας και σαν οικογενειακή επιχείρηση είχα αυτήν την δυνατότητα! Ξεκίνησα συνδυάζοντας την γνώση που είχα αποκτήσει από την σχολή μου με την εμπειρία που είχα από την δουλειά. Σε πρώτη φάση στα γραφεία είχα ασχοληθεί με τα λογιστικοοικονομικά, έπειτα με θέματα διοίκησης και ανάπτυξης, με θέματα Marketing, με το ηλεκτρονικό εμπόριο... ήταν μια συνεχόμενη εξελικτική διαδικασία που με βοήθησαν να εξελισσώμαι και να αναπτύσσομαι συνεχώς και να βγαίνω και πιο δυνατός μέσα από αυτά. Με τον ίδιο τρόπο, είχε και θετικό αντίκτυπο σε όλη την επιχείρηση αφού μαζί χτίζαμε και αναπτυσσόμασταν.

3) Σήμερα η επιχείρηση είναι ιδιόκτητη-οικογενειακή στην γενική μορφή (εάν υπάρχει Δ.Σ. αναλογικά και σε σημαντικές θέσεις είναι άτομο της οικογένειας);

Απάντηση:

Όχι! Η επιχείρηση μετά από πολλά χρόνια έχει εξαγοραστεί κατά 80% και είναι πλέον μέλος του μεγαλύτερου ομίλου αθλητικών ειδών στον κόσμο και αποτελεί σήμερα θυγατρική εταιρία του ομίλου. Το μειοψηφικό ποσοστό του 20% έχει παραμείνει και συνεχίζει να έχει την ευθύνη του management όπως ήταν στην αρχή.

Σε όλο το Δ.Σ. είμαστε άτομα της οικογένειας.

4) Πόσα μέλη της οικογένειας εργάζονται στην επιχείρηση;

Ποια είναι η συγγενική σας σχέση με τα συγκεκριμένα μέλη και ποια είναι η ιδιότητα / θέση τους στην επιχείρηση;

Απάντηση:

Τρία άτομα, εγώ και τα αδέρφια μου.

Η ιδιότητα τους είναι: Ο ένας υπεύθυνος ανάπτυξης και ο άλλος υπεύθυνος εμπορικού.

5) Σε ποια γενιά βρίσκεται η ιδιοκτησία και η ηγεσία της επιχείρησης; (1^η, 2^η, ...)

Απάντηση:

Είμαστε στην δεύτερη γενιά.

6) Από ποιον και πως ήρθε η διαδοχή σε εσάς;

Απάντηση:

Από τον πατέρα μου!

ΜΕΡΟΣ 2°:

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες);

- 1) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποια είναι τα θετικά του να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;

Απάντηση:

Ως οικογενειακή επιχείρηση είχα την ευκαιρία και την ελευθερία να δοκιμάζω πράγματα που δεν θα μπορούσα να κάνω αν ήμουν σε εταιρία που δεν είναι οικογενειακή, χωρίς συνέπειες, χωρίς φόβο να χάσεις την θέση σου. Έχεις την ευελιξία να κινείσαι και το περιθώριο λάθους για ό,τι κάνεις. Σε μία οικογενειακή επιχείρηση δεν έχεις την ανάγκη να σε διαλέξουν μεταξύ άλλων, αλλά σε διαλέγουν σαν μέλος της οικογένειας και δουλεύεις μέσα από αυτήν... πάει αυτόματα. Αυτό είναι και καλό και κακό!

Έχεις άμεση επαφή με τους ανθρώπους μιας και έχεις μεγαλώσει και αναπτυχθεί μαζί τους, μπορείς πλέον εύκολα να εμπνεύσεις, δεν μεγάλωσε απρόσωπα η εταιρία αν μεγαλώνετε μαζί.

- 2) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποιες δυσκολίες ενέχει το να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;

Απάντηση:

Αν δεν ταιριάζουν οι κουλτούρες, ο τρόπος λειτουργίας και ο τρόπος σκέψης, είναι δύσκολο να προχωρήσει η εταιρία. Έχεις μία εξ αίματος σχέση που δεν μπορεί να το αφήσει να τρέξει. Όπως είπα και πριν, σε μία οικογενειακή επιχείρηση δεν έχεις την ανάγκη να σε διαλέξουν μεταξύ άλλων, αλλά σε διαλέγουν σαν μέλος της οικογένειας και δουλεύεις μέσα από αυτήν. Αυτό είναι και καλό και κακό! Δεν είναι αυτονόητο όμως ότι το να έχεις συνεργασία με τα μέλη της οικογένειας σου είναι κάτι το εύκολο και λειτουργικό. Σε διαφορετικού είδους εταιρία, τους συνεργάτες τους διαλέγεις, τα αδέρφια σου όμως όχι. Αυτό όλο επέχει και ρίσκο! Ανεξάρτητα από τις ικανότητες του καθένα μας, μπορεί να μην προχωρήσει ο ένας σε συνεργασία με τον άλλον για προσωπικούς ή επαγγελματικούς λόγους.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις έχεις πρόβλημα να ακολουθήσεις κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, ένα κομμάτι που σε μία κανονική εταιρία θα ακολουθούνταν χωρίς δεύτερη σκέψη. Πολλές φορές μπερδεύουμε τον τρόπο που θα έπρεπε να διοικείται μια επιχείρηση γιατί στο μυαλό μας δεν έχουμε απέναντι μας ένα συνεργάτη αλλά ένα μέλος της οικογένειάς μας. Νιώθουμε ότι επειδή είναι οικογενειακή επιχείρηση, πρέπει να διοικείται με ένα άλλο μοντέλο και όχι με αυτό που υπάρχει για όλες τις επιχειρήσεις γενικότερα (με επιχειρήσεις αντίστοιχου μεγέθους με αυτό των οικογενειακών).

Αποδεικνύεται ως μεγάλη δυσκολία το να μπορέσεις να προσαρμόσεις τις ανάγκες τις επιχείρησης μέσα στην λειτουργία της. Ακόμα και στις νέες διαδικασίες και στις λειτουργίες, καθώς στο μυαλό και των επιχειρηματιών αλλά και των εργαζομένων είναι ότι δουλεύουν στην δουλειά ως εάν να είμαστε πριν 15 χρόνια, με το τότε μέγεθος και τις τότε ανάγκες.

Από εμάς ήταν από πολύ νωρίς τελείως διακριτός ο ρόλος του κάθε ενός μας ξεχωριστά με στόχος να προλαμβάνουμε προστριβές και εντάσεις. Πριν δέκα χρόνια που ξεκινήσαμε είχαμε τελείως διαφορετικούς ρόλους και οπτικές. Η επιχείρηση μεγάλωνε και εμείς αλλάξαμε και στρίψαμε στην βέλτιστη λύση για τις ανάγκες της επιχείρησης. Αν δεν το είχαμε κάνει τότε, σήμερα δεν θα ήμασταν εδώ, δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει. Ίδιοι άνθρωποι διοικούμε με πριν 15 χρόνια, αλλά δεν είμαστε στην ίδια επιχείρηση. Πρέπει να εναρμονιστούμε στο νέο μέγεθος και στις νέες του ανάγκες. Την διοικούμε ως

μία επιχείρηση που δεν είναι οικογενειακή και ακολουθούμε κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, ως εάν να μην είναι οικογενειακή.

Σε αυτήν την περίπτωση έχεις την δυνατότητα να έχεις ξεκάθαρους και ευδιάκριτους ρόλους για τον κάθε ένα μας.

Το ιδανικό για εμένα ποιο είναι: όσο και να μεγαλώσεις (αφού σήμερα ξέρεις ότι ξεκινάς από μία καλή οικογενειακή επιχείρηση) έχοντας χτίσει την σχέση σου με τον κόσμο εντός και εκτός επιχείρησης καθώς μαζί μεγαλώσατε και αναπτυχθήκατε, μπορείς να ενεργοποιήσεις το φιλότιμο τους, μπορεί να φαίνεται ρομαντικό, αλλά υπάρχει. Με αυτό τον τρόπο, ξέροντας ότι είσαι μια καλή οικογενειακή εταιρία, μπορείς να πάρεις την ομάδα σου, την ομάδα που coachάρεις και να πάρεις το καλύτερο που μπορείς από όλη την ομάδα, χωρίς ποτέ να χάνεις την ευελιξία που είχες όταν ήσουν μικρός. Γίνεσαι μεγάλος, έχοντας πλέον δημιουργήσει ένα πλέγμα ασφαλείας το οποίο ενίοτε δημιουργεί προβλήματα, μπορεί να είναι δυσνόητο και γραφειοκρατικό, να προκαλεί αγκυλώσεις και «παγώματα» στην ροή. Αυτά όλα έχουν σαν αποτέλεσμα να μειώνει την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα και αυξάνουν την πολυπλοκότητα. Όσο μεγάλοι και να γίνουμε δεν πρέπει να χάσουμε τον πυρήνα που λειτουργούμε, να είμαστε ευέλικτοι και να προσαρμοζόμαστε στις καταστάσεις.

ΜΕΡΟΣ 3^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων;

- 1) Ήσασταν ο μοναδικός υποψήφιος διάδοχος που προορίζονταν από την προηγούμενη γενιά για την σημερινή σας θέση;

Απάντηση:

Ναι.

- 2) Μέχρι να αναλάβετε την θέση που είσαστε σήμερα, πόσο διάστημα πέρασε σαν «περίοδος μαθητείας»; Ποιος υπήρξε για εσάς ο εκπαιδευτής; Η εκπαίδευση που είχατε, επαρκούσε για την θέση και τις ευθύνες που αναλάβατε;

Απάντηση:

Η πορεία μου ήταν μία πολύ μεγάλη εξελικτική διαδικασία. Σε έναν χρονικό προσδιορισμό, θα μιλούσαμε για περίπου 15 έτη.

Από άποψη softskills ήταν ο πατέρας μου... αυτός με εκπαίδευσε ο οποίος χωρίς να έχει hardskills και χωρίς να έχει την γνώση και την δυνατότητα να αναπτύξει τα softskills, κάτι που σήμερα μπορεί να γίνει, με ενέπνευσε και ήταν για εμένα μεγάλη επιρροή. Από πλευράς όμως hardskills, ήταν ένα κομμάτι που το δούλεψα πολύ μόνος μου.

Νομίζω πως παρά το γεγονός ότι το ερώτημα της ακαδημαϊκής επάρκειας είναι χιλοειπωμένο, κάθε φορά έχει ενδιαφέρον να απαντάται. Ό,τι και να σπουδάσεις, αν είσαι άνθρωπος που ενδιαφέρεσαι να μορφωθείς και να παιδευτείς, τόσο πιο αποτελεσματικός γίνεσαι. Ακόμα και πολιτικός μηχανικός να είχα σπουδάσει πάλι θα ήμουν πολύ αποτελεσματικός, ή ακόμα και ιστορία τέχνης. Στο τέλος δεν είναι το τι ξέρεις αλλά στο πόσο εύκολα μαθαίνεις... Βοηθάνε οι γνώσεις και η μόρφωση, στο ευρύτερο φάσμα της εκπαίδευσης! Αλλά δεν το θεωρώ τόσο κρίσιμο σαν ευρύτερο πεδίο λειτουργίας, γνώσης, εμπειρίας και καθημερινότητας.

Αν φέρεις στο μυαλό σου ένα φοιτητή ο οποίος γράφει εξετάσεις, θα σκεφτείς ότι αυτός πρέπει να διαβάσει, να προετοιμαστεί για τις εξετάσεις, να τραφεί πριν πάει να δώσει άρα καταλαβαίνεις ότι όλα αυτά πρέπει να τα προνοήσει και να δουλέψει μέσα του διαδικασίες λειτουργίας και επιβίωσης. Από μόνο του αυτό λέει κάτι, χωρίς καν να αναφέρεις το τι σπουδάζει, χωρίς καν να σε ενδιαφέρει. Εκεί βλέπουμε και το αν τελικά η εκπαίδευση είναι αυτή που έχει σημασία, γενικότερα...

Όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ή μπορεί να έχουν ανθρώπους με hardskills. Πόσες όμως από αυτές έχουν ηγέτες και στελέχη με ανεπτυγμένα τα softskills του ηγέτη.

- 3) Ποια χαρακτηριστικά σας ήταν αυτά που σας έκαναν να ξεχωρίσετε και να αποτελέσετε μια λειτουργική επιλογή για την συνέχιση της εταιρίας;

Απάντηση:

Τα softskills και η συναισθηματική νοημοσύνη. Πως μπορείς να διοικήσεις μια επιχείρηση με 1000 κάτι άτομα (όλα τελείως διαφορετικά μεταξύ τους) και να μην είσαι αποστειρωμένος και μονόχνοτος απέναντί τους;! Αν θες να πετύχεις πρέπει να στοχεύεις στο ανθρώπινο στοιχείο, να τους δημιουργήσεις το αίσθημα του «ανήκω». Πράγμα δύσκολο μιας και στην λιανική, η δουλειά είναι από νεολαία, εφήμερη. Δεν είναι σαν τα γραφεία που είναι η θέση καριέρας. Μπαίνω και εξελίσσομαι και πάω μόνο παραπάνω. Και αν το καλοσκεφτείς, η αναλογία των γραφείων έναντι της λιανικής είναι χαοτικά

συντριπτική μειοψηφία. Σε κάθε περίπτωση όμως, χρειάζεται να τους δημιουργείς το συναίσθημα του ανήκω, του βελτιώνομαι σαν άνθρωπος. Αν δεν βάλεις τον εαυτό σου μέσα σε αυτό, ειδικά στις νεότερες γενιές, που η τάση αμφισβήτησης είναι μεγαλύτερα.

Μπαίνεις στην θέση του άλλου, τον καταλαβαίνεις -θα το εκτιμήσει πολύ- και τον κάνεις να νιώθει ότι ανήκει... έτσι προχωράς και του δείχνεις ότι αναπτύσσεται αξιοκρατικά και μπορεί να εξελιχθεί μέσα από την δουλειά του.

Τελικά όμως, πιστεύω ότι ήταν αποκλειστικά και μόνο τα soft skills. Δεύτερης γενιάς ηγέτες υπήρχαν και υπάρχουν. Αν δεν έχεις τα δικά σου προσωπικά χαρακτηριστικά, κυρίως από άποψη χαρακτήρα, αλλά προτιμάς να συνεχίσεις και να διατηρήσεις την μέθοδο και την λειτουργία του παρελθόντος, τότε σίγουρα μιλάμε για ένα αποτυχημένο μοντέλο που δεν καταλήγει πουθενά.

Σήμερα βλέπουμε επιχειρήσεις στις οποίες οι ηγέτες πρώτης γενιάς προτιμούν να δώσουν τα ηνία στα παιδιά τους παρά σε κάποιον τρίτο, όχι όμως αξιοκρατικά. Δεν επιλέγουν τον χαρακτήρα τους αλλά κάποια hardskills που ίσως να έχουν, δίνουν έμφαση σε αυτά και παραμένουν οι ίδιοι, η πρώτη γενιά, σε ηγετικούς ρόλους μέχρι τα 60, τα 70, τα 80 τους χρόνια, χωρίς ουσιαστικά να τους αφήνουν περιθώρια για κάποια κομβική, μεγάλη απόφαση, ακόμα και αν η επόμενη γενιά έχει πια φτάσει τα 40 και τα 50 τους χρόνια.

Ο πατέρας μου μου έδινε το αμάξι μικρός και κάθε φορά το έφερνα πίσω με λακκούβες. Δεν με μάλωσε ποτέ γιατί ήξερε ότι επειδή είμαι μικρός, πρέπει να μάθω και όσο μαθαίνω θα κάνω λακκούβες. Ήδη όμως πίστευε σε εμένα, είχε δείξει εμπιστοσύνη στο πρόσωπο μου. Οι χαρισματικοί άνθρωποι, χωρίς σχολές και πτυχία, είχαν φτιάξει μία οπτική η οποία δεν σταματούσε στην επόμενη γενιά, αλλά διαπερνούσε ολόκληρη την εταιρία... και όλο αυτό χωρίς ακαδημαϊκή γνώση.

Ωριμότητα, πειθαρχία και προσήλωση στον στόχο.

4) Ποια πιστεύετε ότι θα ήταν τα χαρακτηριστικά που ενδέχεται να σας στερούσαν την θέση που έχετε σήμερα; Τα είχε προβλέψει ο προκάτοχος και σας είχε διαμορφώσει ανάλογο πλαίσιο για να είστε προετοιμασμένοι;

Απάντηση:

Βασικά ξεκινάμε με αυτό που σου είπα πριν: δεν είχαν την επιλογή να διαλέξουν κάτι άλλο τότε και διάλεξαν το παιδί τους! Take it or leave it!

Δεν είναι σαν τους συνεργάτες, φύγε έλα. Εσωστρεφείς και αποστροφή από τον κίνδυνο. Είχα την εμπιστοσύνη της οικογένειας. Λειτουργούσα με παρωπίδες και ήμουν focus. Κάθε μέρα χτίζουμε το manual της εταιρίας οπότε παρωπίδες και έμφαση στο «τώρα» θα μπορούσε να αποτελεί κίνδυνο για την επιχείρηση. Δεν θα ήταν η επιχείρηση σήμερα έτσι αν έλειπαν τα μέλη της οικογένειας μου, οι οποίοι είχαν μια άλλη οπτική, ένα άλλο vision. Παρά την θέση, ήρθαν στιγμές που εγώ ακολουθούσα την δική τους την τάση και ροή και αντίστοιχα οι άλλοι ήθελαν κάποιον να βάζει τις βάσεις.

Ο πατέρας μου, σαν πατέρας που ήξερε τα παιδιά περισσότερο από ότι εμείς οι ίδιοι, είχε προδιαγράψει για τον καθένα μας τον ρόλο που έπρεπε να πάρει και τελικά πήρε και μάλιστα να δουλέψει σε πράγματα που είχε κλήση και του άρεσαν... δεν έγινε εξανάγκης, απλά ήμασταν τυχεροί στο να δουλέψει ο καθένας μας στην θέση που του ταίριαζε. Προστριβές υπήρχαν και υπάρχουν (όπως παντού).

Ναι από μόνος του το είχε διαγράψει...

5) Υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα εξετάζατε εσείς για να αναθέσετε την ηγεσία στην επόμενη γενιά;

Απάντηση:

Σήμερα είμαστε σε μία φάση με μεγαλύτερη εμπειρία και λειτουργικότητα άρα έχουμε ένα σαφές πλαίσιο στο μυαλό μας... Επιγραμματικά:

- Ανεπτυγμένα softskills
- Ικανότητα Ηγεσίας
- Συναισθηματική Νοημοσύνη

6) Όταν ήρθε η στιγμή να αναλάβετε την διοίκηση της επιχείρησης, υπήρχε συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Περιγράψτε μας συνοπτικά.

Απάντηση:

Όχι δεν υπήρχε, αλλά δεν έγινε από την μέρα στην άλλη. Έχει σταδιακά. Σε άλλη μορφή εταιρίας μπορεί να είχε το 31/12 λήξη του ενός και 01/01 έναρξη του άλλου. Σε εμάς δεν υπήρχε. Σιγά σιγά ξεκίνησε η διαδοχή μέχρι που ολοκληρώθηκε. Στην περίπτωση μας, χρειάστηκε να επισπεύσουμε, στα χαρτιά τουλάχιστον λόγω του ότι το νέο επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούσε νέο γραφειοκρατικό κομμάτι.

7) Σήμερα, έχει οριστεί από εσάς συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Αν ναι, περιγράψτε συνοπτικά.

Απάντηση:

Όχι ακόμα... Είναι τελείως διαφορετικό να είσαι μία επιχείρηση αμιγώς οικογενειακή και να προβλέψεις για την επόμενη γενιά και τελείως διαφορετικό σε μία φάση σαν την δική μας που το μεγάλο ποσοστό είναι σε κάποιον ποσοστό.

Σε άλλη φάση, θα είχαμε ξεκινήσει ένα οδηγό αλλά από κοινού με όλους τους απογόνους... Εμείς ήμασταν τρεις και ήταν διαχειρίσιμο. Αυτοί την στιγμή έχουμε 8 απόγονους. Η πολυπλοκότητα είναι καθοδόν, οπότε ναι θα είχε δημιουργηθεί.

8) Θα θέλατε να παραμείνατε στην επιχείρηση μετά την διαδοχή της επόμενης γενιάς; Αν μετά την αποχώρησή σας από την ηγεσία σας ζητηθεί να παραμείνετε στην επιχείρηση, ο ρόλος σας ποιος θα θέλατε να είναι;

Απάντηση:

Εννοείται... Όπου μπορούσα να φανώ χρήσιμος και να εμπνεύσω τον κόσμο να κάνει αυτό που του αρέσει!

9) Από την ημέρα που αναλάβετε την θέση που έχετε σήμερα, που στρέψατε το βλέμμα σας για να «χτίσετε την επόμενη μέρα»;

Απάντηση:

Στην ενδυνάμωση των ανθρώπων και των ομάδων.

10) Από την ημέρα που αναλάβετε την θέση που έχετε σήμερα, τι εξελίξατε στον εαυτό σας με γνώμονα την εξέλιξη της εταιρίας μέσω εσάς;

Απάντηση:

Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Να μπορώ να μπω στην θέση του άλλου και να τον καταλαβαίνω. Να νιώθει ο άλλος ότι τον καταλαβαίνεις. Τα παιδιά σήμερα είναι στο κίνημα του εφήμερου. Για λόγους δικούς τους... Οπότε τις δουλειές τις δικές μας της βλέπουν σαν ένα μέσο του να πετύχουν ένα στόχο και όχι ως την αρχή του στόχου τους. Δεν έρχονται για καριέρα και αυτό στο ζητάνε

να το καταλάβεις και να τους κατανοήσεις. Ακούγοντας τον, τον κάνεις να πιστεί ότι είσαι αξιοκρατικός και δεν τον αδικείς, έστω εκούσια.

Από άποψη ηγεσίας, να τον εμπνέεις!

11) Έχετε άτομα στην ηγεσία, σε καίριες θέσεις, οι οποίοι δεν ανήκουν στον οικογενειακό σας κύκλο; Σε τι θέση απασχολούνται μέσα στην εταιρία; Πόσο δύσκολο είναι να εμπιστευτείς κομβικά σημεία της εταιρίας σε άτομα που δεν είναι μέλη της οικογένειας;

Απάντηση:

Ναι! C.O.O. και C.F.O. και C.Commercial.O.. Με αυτά τα μέλη συναποφασίζουμε και είμαστε σήμερα οικογένεια.

Δομικό πρόβλημα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Ευτυχώς για εμάς, είχαμε εξαρχής διαφορετική νοοτροπία. Εμπιστευόμαστε παραπάνω από όσο πρέπει γιατί εξαρχής κατάλαβε ότι δεν θα μπορούσαμε να αναπτυχθούμε με άλλο τρόπο.

12) Επιθυμείτε η επιχείρηση να συνεχίσει να υπάρχει και μετά από την δική σας ηγεσία και παρουσία σε αυτή;

Απάντηση:

Ναι θα το ήθελα!

13) Πως φαντάζεστε την επιχείρηση την επομένη μέρα;

Απάντηση:

Η μόνη ερώτηση που κολλάω. Σαν leader θα έπρεπε να είναι μέρος της ατζέντας μου, όμως, μέχρι τώρα, δεν είναι. Ίσως κακώς γιατί περισσότερο το αποδίδω στο ότι έχει υπάρξει η εξέλιξη του επενδυτή, κάτι που με κάνει να μην έχω σκεφτεί και ασχοληθεί την επόμενη μέρα. Σαν όνειρα θα σου έλεγα ότι θα ήθελα η εταιρία αυτή να αποτελεί πρότυπο αναφορικά με το επίπεδο ποιότητας σαν γκρουπ του ομίλου. Μακροπρόθεσμα, θα θέλαμε σαν εταιρία να μπορούμε να επηρεάσουμε την στρατηγική όλου του ομίλου για την δράση του σε όλο τον κόσμο σε όλο του το «μείγμα» για την κάθε εταιρία που υπάγεται στον όμιλο.

14) Θεωρείτε ότι έχει σημασία αν η επόμενη γενιά είναι διαφορετικού φύλου από την σημερινή γενιά;

Απάντηση:

Όχι! Εντελώς αδιάφορο!

ΜΕΡΟΣ 4^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων;

1) Ποια κατά την γνώμη σας είναι η θέση της γυναίκας στην σημερινή επιχειρηματικότητα;

Απάντηση:

Δεν διαχωρίζω την γυναίκα από τον άνδρα στο επιχείρη. Δεν βρίσκω λόγο να την απαντήσω αυτήν την ερώτηση. Δεν βρίσκω άντρες επιχειρηματίες καλύτερους από τις γυναίκες που ξέρουμε για κοντινές μας.

2) Στην επιχείρησή σας έχετε γυναίκες σε «θέσεις κλειδιά», ό,τι κι αν σημαίνει αυτό στον κλάδο σας;

Απάντηση:

Ναι! Το 60% της εταιρίας είναι γυναίκες (κυρίως λόγω της φύσης μας). Θέσεις όπως HR Director, Marketing Director κτλ. Βασικά, σε όλα μας τα τμήματα, στα κομβικά σημεία είναι μέλη γυναίκες!

3) Τι διαφορετικό πιστεύετε ότι προσφέρει (ή θα μπορούσε να προσφέρει) σε μία επιχείρηση του κλάδου σας η ηγεσία θηλυκού γένους σε παρόντα ή μελλοντικό ρόλο;

Απάντηση:

Στην μαμά εταιρία του ομίλου πρόσφατα διαδέχθηκε την θέση του CEO γυναίκα. Η γυναίκα έχει και διακατέχεται από ενσυναίσθηση. Είναι πιο ευθείς από τους άντρες. Είναι λιγότερο διπλωμάτες, αντίθετα είναι ξεκάθαρα μυαλά. Οι σχέσεις τους είναι πιο ειλικρινείς!

4) Πιστεύετε ότι σήμερα, παραμένει «ταμπού» το να ηγείται μιας επιχείρησης μία γυναίκα (ή και περισσότερες); Έχει λόγο μία επιχείρηση να φοβάται μία τέτοια διαδοχή;

Απάντηση:

Ναι αλλά σιγά σιγά φεύγει... Έως γρήγορα γρήγορα...

Όχι! Μόνο αν η σκοπιά τους είναι μυωπική.

5) Πόσο διαφορετικά θα ήταν τα πράγματα στην δική σας επιχείρηση αν στην σημερινή θέση, ήταν ηγεσία άλλου φύλου;

Απάντηση:

Ήμασταν τρία αγόρια και για να έρθουμε σε επαφή με γυναικεία μυαλά έπρεπε να κάνουμε κόρες. Για να σου δώσω να καταλάβεις, ο πατέρας μου, γαλουχημένος στην απόλυτη ανδροκρατούμενη εποχή, με δύο εγγόνια με το όνομα του, με τέσσερις εγγονούς, αναφέρει ότι η κόρη μου θα μπορούσε να διαδεχθεί, που είναι παιδί ακόμα, από τον αέρα και τον χαρακτήρα της.

6) Πιστεύετε τελικά, ότι το φύλο του ηγέτη είναι αυτό που φέρνει την αλλαγή και την νέα οπτική στις επιχειρήσεις, ή έστω αποτελεί ένα σημείο με σημαντικό ρόλο για την κάθε χρονική στιγμή και την εξέλιξη που βιώνει μια επιχείρηση;

Απάντηση:

Όχι και όχι.

ΜΕΡΟΣ 5^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Πως συμβάλλει η καινοτομία στην βιώσιμη ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων;

1) Τι σημαίνει για εσάς οι δύο παρακάτω λέξεις: «καινοτομία», «ανάπτυξη»;
Απάντηση:

Καινοτομία: Καινοτομία δεν είναι η τεχνολογία... Καινοτομία στην σκέψη! Να βλέπω και να αντιλαμβάνομαι τις ανάγκες. Μπορώ να το συνδυάσω με την τεχνολογία; Μπορώ να το συνδυάσω με την τεχνολογία; Τότε ναι καινοτομώ, αλλά όχι μόνο τότε! Δεν είναι καινοτομία να κάνεις coaching με 100 μέλη της εταιρίας σου μια φορά τον μήνα; Είναι καινοτομία να εμπιστευτείς σε θέσεις κλειδιά άτομα που μόλις τέλειωσαν την πρακτική τους; Δεν υπάρχει κάπου τεχνολογία κι όμως καινοτομείς. Είναι καινοτομία να δημιουργήσεις ένα σύγχρονο eshop, αλλά δεν είναι μόνο αυτό.

Ανάπτυξη: Τα δίκτυα, οι άνθρωποι, οι διαδικασίες, η καινοτομία... όλα αυτά είναι ανάπτυξη! Όλα αυτά σε αρμονία. Αξίζει να σημειωθεί βέβαια, ότι για τον καθένα είναι κάτι διαφορετικό... Ανάπτυξη είναι και να κάνεις και πράγματα που νιώθεις... Να επικοινωνείς πράγματα στον κόσμο...

2) Μέσα από τις δράσεις και την λειτουργία τους, κρίνετε ότι οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται; Αν ναι, σε ποιους τομείς;
Απάντηση:

Στις δράσεις, σήμερα, οι επιχειρήσεις δημιουργούν στους εργαζομένους τους το αίσθημα του belonging... Αυτό μπορείς να το κάνεις στο day by day; Τότε ναι, είναι και στις εσωτερικές λειτουργίες.

Κάνοντας τους εργαζόμενους σου καλύτερους, στα soft skills αλλά και στα hard skills, στην κάθε μέρα, και αυτό το χτίζεις συνεχώς, είναι αναμενόμενο να επηρεάσουν τον κόσμο γύρω τους...

3) Οι επιχειρήσεις μέχρι σήμερα, δείχνουν εναρμόνιση με τις αλλαγές στο περιβάλλον, την κοινωνία και τον άνθρωπο; Αν υποθέσουμε πως ναι, έστω εν μέρει, τι κρίνετε ότι πρέπει να αποσπάσει την μέγιστη προσοχή την επόμενη μέρα;
Απάντηση:

Όποιες δεν το κάνουν είναι καταδικασμένες. Στην συνείδηση των εργαζόμενων και κατ' επέκταση στους πελάτες της.

Από τον άνθρωπο ξεκινούν και καταλήγουν όλα.

4) Από τους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος» εσείς προσωπικά, που θα θέλατε να στραφεί περισσότερο η επιχείρησή σας;
Απάντηση:

Με επίκεντρο τον άνθρωπο πάμε στα υπόλοιπα. Μέσω του ανθρώπου κάνουμε τον κόσμο καλύτερο την κάθε μέρα, στην κοινωνία. Μέσω του ανθρώπου κάνουμε τον κόσμο καλύτερο την κάθε μέρα, στο περιβάλλον. Και πάει λέγοντας.

5) Κλείνοντας, τι καινούργιο πιστεύετε ότι έχετε να προσφέρετε στην επιχείρησή σας και στους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος»;
Απάντηση:

Προσπαθώντας να συνεργαστώ με ανθρώπους που θες να μοιραστείς όραμα κουλτούρα και αποστολή, επενδύοντας στα soft skills, χτίζεις ένα οργανισμό που όσο μεγαλώνει

φέρει αλλαγές και βελτίωση στο κοινωνικό σύνολο. Προτιμώ να μείνει ακέφαλο ένα τμήμα, παρά να το οδηγεί κάποιος που δεν μπορεί να τα ενστερνιστεί. Γιατί αυτός που το ενστερνίζεται θα το οδηγήσει, θα το χτίσει και θα το κάνει δικό του και θα μπορεί τελικά να το μεταφέρει και να το διαδώσει.

Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 3^{ος} Ερωτώμενος:

ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1) Φύλλο συνεντευξιαζόμενου.

Απάντηση: Γυναίκα

2) Ηλικία συνεντευξιαζόμενου

Απάντηση: 46 ετών

3) Περιγράψτε την επιχείρησή σας αναφέροντας τα παρακάτω:

- i) Σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;
- ii) Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;
- iii) Πόσα άτομα απασχολούνται σήμερα σε αυτήν;

Απάντηση:

Στο λιανικό εμπόριο των super market, είμαστε σήμερα 1506 άτομα και ξεκίνησε το 1980.

4) Ποιος ο ρόλος σας σήμερα στην επιχείρηση;

Απάντηση:

Ο ρόλος μου στην εταιρία είναι Διευθύνων Σύμβουλος, C.E.O.

5) Ποιος ήταν ο ρόλος με τον οποίο εισήλθατε στην επιχείρηση στην πρώτη φάση;

Απάντηση:

Ξεκίνησα βοηθώντας τους πελάτες να βάζουν τα πράγματα στις τσάντες. Όπως και πολλά από τα σημερινά μας διευθυντικά στελέχη. Με κοντά παντελονάκια. Βοηθούσα στο μανάβικο, στην αποθήκη. Επίσημα όμως, το 1988, ήρθα στην επιχείρηση ως υπεύθυνη διαχείρισης ποιότητας και μέχρι σήμερα η ταμπέλα μου γράφει το ίδιο. Μία έξυπνη κίνηση για έναρξη θα έλεγα, την χρονιά που ήρθα επίσημα η επιχείρηση είχε την ανάγκη για πιστοποίηση HACCP και ISO και έτσι βοήθησα στο να συνταχθεί και το πρώτο manual.

6) Σήμερα η επιχείρηση είναι ιδιόκτητη-οικογενειακή στην γενική μορφή (εάν υπάρχει Δ.Σ. αναλογικά και σε σημαντικές θέσεις είναι άτομο της οικογένειας);

Απάντηση:

Όχι, ένα μέρος της επιχείρησης έχει πωληθεί σε μεγαλύτερο όμιλο αλλά η διοίκηση παραμένει οικογενειακή σε όλο το φάσμα του management.

**7) Πόσα μέλη της οικογένειας εργάζονται στην επιχείρηση;
Ποια είναι η συγγενική σας σχέση με τα συγκεκριμένα μέλη και ποια είναι η ιδιότητα / θέση τους στην επιχείρηση;**

Απάντηση:

Δύο άτομα, πατέρας και κόρη.

Η ιδιότητα τους είναι: Ο πατέρας μου Πρόεδρος και Ιδρυτής και εγώ C.E.O.

8) Σε ποια γενιά βρίσκεται η ιδιοκτησία και η ηγεσία της επιχείρησης; (1^η, 2^η, ...)

Απάντηση:

Είμαστε στην τρίτη γενιά.

9) Από ποιον και πως ήρθε η διαδοχή σε εσάς;

Απάντηση:

Από τον πατέρα μου!

ΜΕΡΟΣ 2°:

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες);

1) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποια είναι τα θετικά του να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;

Απάντηση:

Οικογενειακό προστατευμένο κλίμα.

Οι συνεργάτες σε βλέπουν σαν οικογένεια και όχι σαν ανταγωνιστή που έρχεται να σου πάρει την θέση.

Η ταχύτητα λήψης αποφάσεων είναι σαφώς ταχύτερη από ότι σε μία εταιρία που είναι δομημένος.

Ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα: οι άνθρωποι μας, γιατί νιώθουν ότι είμαστε οικογένεια. Ανταγωνιστικό μας μειονέκτημα: οι άνθρωποι μας... Γιατί δεν υπάρχει πάντα η τεχνογνωσία για τις θέσεις. Υπάρχει η εμπειρία μέσω της δουλειά αλλά όχι η γνώση.

2) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποιες δυσκολίες ενέχει το να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;

Απάντηση:

Αυτό που είναι το θετικό σου είναι και το αρνητικό σου ενίοτε. Το ότι δεν είναι δομημένος οργανισμός έχει τις δικές του δυσκολίες. Οργανόγραμμα είναι κάτι εκτός του οργανισμού και της κουλτούρας οπότε οι ρόλοι δεν είναι ξεκάθαροι και μπερδεύονται πολλοί στην λήψη των αποφάσεων. Επιπλέον, οι άνθρωποι που είναι στελέχη στην επιχείρηση έχουν την εικόνα της διαδοχής σε κάθε πόστο. Στην δική μας οικογένεια, ο πατέρας μου έφερε την κόρη του. Αντίστοιχα νιώθει ότι θέλει να κάνει ο γενικός διευθυντής, ο εμπορικός διευθυντής κ.ο.κ.

Ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα: οι άνθρωποι μας, γιατί νιώθουν ότι είμαστε οικογένεια. Ανταγωνιστικό μας μειονέκτημα: οι άνθρωποι μας... Γιατί δεν υπάρχει πάντα η τεχνογνωσία για τις θέσεις. Υπάρχει η εμπειρία μέσω της δουλειά αλλά όχι η γνώση. Δύσκολα μια οικογενειακή επιχείρηση απορροφάει ανθρώπους που δεν είναι μέσα στην οικογένεια.

ΜΕΡΟΣ 3^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων;

- 1) Ήσασταν ο μοναδικός υποψήφιος διάδοχος που προορίζονταν από την προηγούμενη γενιά για την σημερινή σας θέση;**

Απάντηση:

Ναι.

Το ότι ήμουν γυναίκα δεν ήταν δεδομένο, δεσμευτικό ή αναμενόμενο ότι εγώ θα αναλάβω τον ρόλο. Ο κόσμος και γενικότερα η αγορά είχαν στο μυαλό τους ότι δεν ήταν και τόσο σίγουρο ότι εγώ θα διαδεχόμουν, πράγμα το οποίο έκανε την δική μου είσοδο στην επιχείρηση πολύ πιο ομαλή και εύκολη.

- 2) Μέχρι να αναλάβετε την θέση που είσαστε σήμερα, πόσο διάστημα πέρασε σαν «περίοδος μαθητείας»; Ποιος υπήρξε για εσάς ο εκπαιδευτής; Η εκπαίδευση που είχατε, επαρκούσε για την θέση και τις ευθύνες που αναλάβατε;**

Απάντηση:

Ακόμα υπάρχει περίοδος μαθητείας... Δεν σταματάει ποτέ!

Ουσιαστικά στον COVID, για λόγους υγείας του πατέρα μου και για λόγους δική του ασφαλείας, για τεχνικούς λόγους ανέλαβα τότε. Χρονικά θα έλεγα ότι από 1998 που πήγα στην επιχείρηση μέχρι το 2020 που επισήμως ανέλαβα εγώ.

Εκπαιδευτής; Όλοι! Όλος ο οργανισμός. Πρότυπο ήταν και είναι ο πατέρας μου και οι αρχές του, οι οποίες επαναλαμβάνονται κι από εμένα. Κυρίως όμως η εκπαίδευση που πήρα μέσα από τον πατέρα μου που με έπαιρνε συνεχώς σε κάθε ραντεβού, σε κάθε συνάντηση.

Ποτέ δεν είναι αρκετή η γνώση. Ειδικά στο λιανικό εμπόριο, ειδικότερα στα σουπερ μάρκετ. Εμπειριούνται τόσο διαφορετικοί κλάδοι που δεν θεωρώ ότι έχω εξαντλήσει την γνώση για να πω ότι κατέχω όλο το φάσμα το οποίο εκπροσωπούμε.

- 3) Ποια χαρακτηριστικά σας ήταν αυτά που σας έκαναν να ξεχωρίσετε και να αποτελέσετε μια λειτουργική επιλογή για την συνέχιση της εταιρίας;**

Απάντηση:

Η εμπειρία από παιδί... Ξέρεις τα πράγματα από κάτω, από την βάση...

Σαν φοιτήτρια δούλεψα σε πολυεθνική και μου έδωσε μία άλλη όψη της δουλειάς...

Η ακαδημαϊκές μου γνώσεις και σπουδές.

Η ενσυναίσθηση που έχω σαν άνθρωπος... Τα softskills, γενικά, ήταν αυτά που με βοήθησαν να απορροφήσω γνώση και πράγματα και να αποδώσω αξία... Ακολουθώ πάντα ένα ρητό της γιαγιάς μου: «έχεις δύο αυτιά και ένα στόμα». Ακούς τα πράγματα από δύο πλευρές και τα λες μία φορά! Παραμένει οδηγός μου μέχρι και σήμερα... Πρώτα ακούω και το κάνω δικό μου και μετά βρίσκουμε μαζί την λύση.

- 4) Ποια πιστεύετε ότι θα ήταν τα χαρακτηριστικά που ενδέχεται να σας στερούσαν την θέση που έχετε σήμερα; Τα είχε προβλέψει ο προκάτοχος και σας είχε διαμορφώσει ανάλογο πλαίσιο για να είστε προετοιμασμένοι;**

Απάντηση:

Το φύλο και η πολυτέλεια του «δεν είναι πιθανό να ακολουθήσω αυτήν την δουλειά».

Ο ρόλος της μαμάς θα μπορούσε να μου την στερήσει γιατί έπρεπε να τα ισορροπήσω σε άλλα πλαίσια... Λιγότερο αλλά και σημαντικό κάποιες εξειδικευμένες γνώσεις που δεν τις είχα εξαρχής, τις απέκτησα μετέπειτα.

Ο πατέρας μου δεν είχε καμία προσδοκία... Δεν περίμενα ότι θα ασχολούμουν οπότε...

Πάραυτα αν και δεν είχε ορίσει πλαίσια, στην πορεία δημιούργησε ένα πλαίσιο ανθρώπων που δεν με πολέμησαν αφενός και με προστάτευσαν αφετέρου... Τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά της επιχείρησης μιας και είχε εξαιρετικές σχέσεις με πολλούς ανταγωνιστές.

5) Υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα εξετάζατε εσείς για να αναθέσετε την ηγεσία στην επόμενη γενιά;

Απάντηση:

Ναι... Δεν πρέπει να έχεις τίποτα δεδομένο. Αυτό έκανε ο πατέρας μου αυτό θέλω να κάνω και εγώ. Επίσης, πρέπει πια να υπάρχει πρόβλεψη για όλα και να είναι καταγεγραμμένη! Να προστατέψει την επιχείρηση από την νέα γενιά και την νέα γενιά από την επιχείρηση, σε κάθε θέση και σε κάθε βαθμίδα. Ακόμα και εγώ στα δικά μου παιδιά.

Ήθη και κανόνες που έχει οικογένεια στο πέρασ του χρόνου.

Την εντιμότητα σε κάθε κίνηση.

Να σκέφτεται το μαζί και όχι το εγώ.

6) Όταν ήρθε η στιγμή να αναλάβετε την διοίκηση της επιχείρησης, υπήρχε συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Περιγράψτε μας συνοπτικά.

Απάντηση:

Ουσιαστικά ναι, γιατί ήταν κάτι που το δημιούργησα εγώ στον ερχομό μου στην επιχείρηση. Χρονικά όμως όχι. Το 2020 κλήθηκα να τα παραλάβω, το 2020 παρέλαβα. Σήμερα ο πατέρας μου παραμένει ενεργός και καθοδηγεί ακόμα κάποια πράγματα. Ουσιαστικά «παράδοση-παραλαβή» δεν έχει γίνει.

7) Σήμερα, έχει οριστεί από εσάς συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Αν ναι, περιγράψτε συνοπτικά.

Απάντηση:

Εμένα προς τους συνεργάτες μου ναι. Επίσης από τους συνεργάτες του σήμερα, στην επόμενη γενιά που θα τους διαδεχθεί. Εμένα, όμως, προς τα παιδιά μου όχι... Το 20% του χρόνου μου αφορά σε αυτό το κομμάτι και μόνο. Έχουμε δημιουργήσει ένα σχέδιο έτσι ώστε η κάθε θέση να μην είναι προσωποκεντρική αλλά να είναι αυτόνομη και να μην είναι το άτομο για την θέση αλλά η θέση για τους ανθρώπους. Ό,τι και να συμβεί σε οποιοδήποτε πόστο, να μπορεί ο επόμενος με ασφάλεια, να διαδεχθεί και να λειτουργήσει. Πρέπει η εταιρία να μπορεί να δουλέψει και μετά από την παρουσία του καθένα μας.

8) Θα θέλατε να παραμείνατε στην επιχείρηση μετά την διαδοχή της επόμενης γενιάς; Αν μετά την αποχώρησή σας από την ηγεσία σας ζητηθεί να παραμείνετε στην επιχείρηση, ο ρόλος σας ποιος θα θέλατε να είναι;

Απάντηση:

Εγώ ήμουν τυχερή που ο πατέρας μου υπάρχει μέχρι και σήμερα. Το να υπάρχει ο γονιός παρόν, είναι διαφορετικό για τα παιδιά. Αλλά θα έλεγα ότι έχει να κάνει και με το φύλο. Εμείς είχαμε την σχέση πατέρα προς κόρη οπότε ανταγωνισμός δεν υπήρχε. Αν ήταν η μητέρα μου σε αυτήν την θέση, δεν νομίζω ότι εγώ θα ήμουν. Αντίστοιχα και εγώ με τις κόρες μου, όπου νομίζω ότι δεν θα ήθελα να είμαι... Θα ήθελα να είμαι, τόσο-όσο... Σαν σύμβουλος θα ήθελα να είμαι.

Αν μου ζητηθεί, θα εξαρτηθεί από πολλά. Ο επιχειρηματίας πρέπει να έχει την πολυτέλεια και το δικαίωμα, όποτε το επιλέξει να φύγει.

9) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, που στρέψατε το βλέμμα σας για να «χτίσετε την επόμενη μέρα»;

Απάντηση:

Σε μία οικογενειακή επιχείρηση, η στρατηγική είναι το πιο δύσκολο πράγμα τόσο στον σχεδιασμό όσο και στην πραγμάτωση. Η ρουτίνα και οι καθημερινές διαδικασίες και προστριβές σε βάζουν σε μία σπείρα που δύσκολα ξεκλέβεις χρόνο, ενώ θα έπρεπε να ασχολείσαι μόνο με αυτό ή κυρίως με αυτό. Για εμένα, σημαντικό είναι να διοχετεύσω το καθημερινό στα στελέχη και να μπορώ να σχεδιάζω στρατηγική και να κάνω διαχείριση και ανάπτυξη.

10) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, τι εξελίξατε στον εαυτό σας με γνώμονα την εξέλιξη της εταιρίας μέσω εσάς;

Απάντηση:

Και σε hardskills και σε softskills νομίζω ότι από την πρώτη μέρα αναπτύσσομαι συνέχεια. Γιατί ένας ηγέτης οφείλει να το κάνει πρώτα από όλα για τον εαυτό του, μετέπειτα για την εταιρία και τελικά, μέσα από τα πρώτα δύο, για να εμπνέει τους ανθρώπους του και να προχωράνε μαζί. Από την ημέρα που ανέλαβα, έχω κάνει σεμινάρια, μεταπτυχιακά, mentoring σε συνεργάτες αλλά και mentoring σε εμένα. Και γενικά έχω «γαλουχηθεί» στην δουλειά και έχω μάθει εξειδικευμένες γνώσεις που τις μαθαίνεις καθημερινά και τις χρησιμοποιείς συνεχώς. Όσο μεγαλώνω, τόσο περισσότερο θέλω να διαβάζω, να μαθαίνω, να εκπαιδεύομαι... Και η εποχή COVID έδωσε έδαφος απίστευτης ανάπτυξης.

11) Έχετε άτομα στην ηγεσία, σε καίριες θέσεις, οι οποίοι δεν ανήκουν στον οικογενειακό σας κύκλο; Σε τι θέση απασχολούνται μέσα στην εταιρία; Πόσο δύσκολο είναι να εμπιστευτείς κομβικά σημεία της εταιρίας σε άτομα που δεν είναι μέλη της οικογένειας;

Απάντηση:

Ναι! Δεν θα γινόταν και αλλιώς. Εγώ βέβαια τους νιώθω οικογένεια. Οι άνθρωποι αυτοί μεγάλωσαν εδώ. Είναι σαν αδέρφια μου και θα έλεγα τα «υπερυπουργεία μου». Γενική Εμπορική Διεύθυνση, Γενική Διεύθυνση Δικτύου και η Γενική Διεύθυνση Υποδομών. Και ο Γενικός Διευθυντής που ήταν και είναι ο πιο στενός συνεργάτης του πατέρα μου.

Σε αυτούς τους ανθρώπους εμπιστεύομαι τα κλειδιά μου, τα παιδιά μου τα πάντα! Το δύσκολο είναι αυτοί που έχουν γαλουχηθεί και μεγαλώσει μέσα και μαζί με την εταιρία και την πονάνε ενίοτε πιο πολύ και από εμένα, δεν έχουν με ευκολία το να δώσουν τον αέρα και το έναυσμα σε νέα άτομα να εισέλθουν στην επιχείρηση. Τους είναι δύσκολο να εμπιστευθούν και να πιστέψουν σε νέα άτομα. Εκεί εμπλέκομαι εγώ και προσπαθώ να ισορροπήσω την εταιρία.

12) Επιθυμείτε η επιχείρηση να συνεχίσει να υπάρχει και μετά από την δική σας ηγεσία και παρουσία σε αυτή;

Απάντηση:

Ναι εννοείται! Δεν θέλω να μείνω εδώ για πάντα!

13) Πως φαντάζεστε την επιχείρηση την επόμενη μέρα;

Απάντηση:

Είναι δύσκολο να το φανταστείς... Όταν το έχεις πονέσει και ζεις μέσα εκεί δεν μπορείς να κάνεις εικόνα την επόμενη μέρα. Εδώ μέσα είναι οι άνθρωποι σου. Δεν μπορείς να το διαχειριστείς αυτό. Δεν είσαι CEO σε ξένη εταιρία. Εδώ γαλουχήθηκες.

14) Θεωρείτε ότι έχει σημασία αν η επόμενη γενιά είναι διαφορετικού φύλου από την σημερινή γενιά;

Απάντηση:

Ναι! Έχει όσον αφορά την σχέση του με τον απερχόμενο. Για την επιχείρηση δεν θα είχε ρόλο, όχι... Ο συνδυασμός και των δύο φύλλων είναι σημαντικό!

ΜΕΡΟΣ 4^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων;

1) Ποια κατά την γνώμη σας είναι η θέση της γυναίκας στην σημερινή επιχειρηματικότητα;

Απάντηση:

Δεν έχετε προσδοκίες; Θα σας αποδείξω το αντίθετο! Αυτό και μόνο πρέπει να κρατάνε και τα δύο φύλλα! Δεν γίνεται να μιλάμε για γυναικεία επιχειρηματικότητα ακόμα. Για γυναίκες καριέρας! Γιατί οι άντρες δεν αγωνιούν; Οι άντρες δεν δοκιμάζονται; Δεν επιχειρούν; Ίσως και με μεγαλύτερες δυσκολίες και απαιτήσεις. Οπότε δεν βλέπω τίποτα διαφορετικό από τους άντρες.

2) Στην επιχείρησή σας έχετε γυναίκες σε «θέσεις κλειδιά», ό,τι κι αν σημαίνει αυτό στον κλάδο σας;

Απάντηση:

Δυστυχώς όχι...!

3) Τι διαφορετικό πιστεύετε ότι προσφέρει (ή θα μπορούσε να προσφέρει) σε μία επιχείρηση του κλάδου σας η ηγεσία θηλυκού γένους σε παρόντα ή μελλοντικό ρόλο;

Απάντηση:

Νομίζω ότι το multifactional στοιχείο που απαιτεί ο ρόλος του επιχειρηματία, το έχουν οι γυναίκες σε μεγαλύτερο βαθμό. Όχι σε βάθος, αλλά πιο ευρύ. Αλλά βασικά η ενσυναίσθηση! Αυτό είναι η μεγάλη διαφορά.

4) Πιστεύετε ότι σήμερα, παραμένει «ταμπού» το να ηγείται μιας επιχείρησης μία γυναίκα (ή και περισσότερες); Έχει λόγο μία επιχείρηση να φοβάται μία τέτοια διαδοχή;

Απάντηση:

Όχι... Ειδικά αν υπάρχει προηγούμενη γενιά που δίνει το αίσθημα ασφαλείας. Ειδικά με την αναγκαστική παρουσία σε Δ.Σ. και ποσοστά ανά τις θέσεις εργασίας που έχει στην επιχείρηση.

Όχι! Μόνο αν είναι κακός ηγέτης πειράζει. Το φύλο όχι.

5) Πόσο διαφορετικά θα ήταν τα πράγματα στην δική σας επιχείρηση αν στην σημερινή θέση, ήταν ηγεσία άλλου φύλου;

Απάντηση:

Δεν νομίζω να είχε διαφορά. Θα ήταν λίγο πιο πολύ στραμμένη στο αποτέλεσμα και όχι στον άνθρωπο. Θα ήταν περισσότερο «νούμερα» και λιγότερο «άνθρωποι». Δεν δαιμονοποιώ τα νούμερα αλλά η νέα γενιά έχει ανάγκη να υπάρχει ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας.

6) Πιστεύετε τελικά, ότι το φύλο του ηγέτη είναι αυτό που φέρνει την αλλαγή και την νέα οπτική στις επιχειρήσεις, ή έστω αποτελεί ένα σημείο με σημαντικό ρόλο για την κάθε χρονική στιγμή και την εξέλιξη που βιώνει μια επιχείρηση;

Απάντηση:

Όχι! Το μυαλό του και το ήθος του. Όχι.

ΜΕΡΟΣ 5^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Πως συμβάλλει η καινοτομία στην βιώσιμη ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων;

1) Τι σημαίνει για εσάς οι δύο παρακάτω λέξεις: «καινοτομία», «ανάπτυξη»;
Απάντηση:

Καινοτομία: Ζωογόνο δύναμη σε κάθε επιχείρηση. Δεν φτάνει το τι έκανες μέχρι σήμερα. Όλα είναι συνεχώς εξελιγμένα. Έχει αλλάξει ο πελάτης. Καινοτομία στην λειτουργία στο κάθε τι. Θα έλεγα σαν παράδειγμα την κυκλική οικονομία, κυρίως μέσω της ανακύκλωσης-κομποστοποίησης και την αναδιανομή του νέου πια υποπροϊόντος στην αγορά.

Ανάπτυξη: Να αναπτύσσεσαι σε κάθε τομέα στην κάθε μέρα με κάθε τρόπο. Σε ό,τι ζητηθεί και προκύψει, πριν ζητηθεί και προκύψει. Ο ανταγωνισμός πλέον δεν σταματάει και ίσως να μην τον προλαβαίνεις καν.

2) Μέσα από τις δράσεις και την λειτουργία τους, κρίνετε ότι οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται; Αν ναι, σε ποιους τομείς;
Απάντηση:

Ναι σίγουρα. Και έχουν και ευθύνη. Την ευθύνη της αλληλεπίδρασης. Με την ακαδημαϊκή κοινότητα, με τις υπόλοιπες εταιρίες, με την κοινωνία... Δεν αναπτύσσεται η εταιρία αλλιώς.

Στην κοινωνία, μιας και επειδή είμαστε στην πρώτη σειρά των ειδών ανάγκης, καταλαβαίνεις ότι αλληλοεπιδράς και σαν ανάγκη με την κοινωνία τους ανθρώπους και το περιβάλλον σου, ταυτόχρονα εξελίσσεσαι μέσα από αυτά. Τα ερεθίσματα από την δουλειά σου πρέπει να τα ερμηνεύσεις να τα κατανοήσεις να τα μεταδώσεις στην κοινωνία και να πάρεις το feedback. Είσαι μέλος μιας αλυσίδας που δεν φεύγεις, αντίθετα αναπτύσσεσαι, εξελίσσεσαι και επιστρέφεις πίσω. Όλα είναι κύκλος.

3) Οι επιχειρήσεις μέχρι σήμερα, δείχνουν εναρμόνιση με τις αλλαγές στο περιβάλλον, την κοινωνία και τον άνθρωπο; Αν υποθέσουμε πως ναι, έστω εν μέρει, τι κρίνετε ότι πρέπει να αποσπάσει την μέγιστη προσοχή την επόμενη μέρα;
Απάντηση:

Οι περισσότερες ναι. Αλλά τώρα είναι και μόδα, σε μεγάλο βαθμό. Τα social media έχουν κάνει ένα μεγάλο κακό γιατί όλοι λίγο ή πολύ, το κάνουν για να το κάνουν. Λίγοι είναι αυτοί που το κάνουν και ο θεσμός έχει ριζώσει μέσα σε αυτούς. Είναι βαθιές αξίες μέσα μας.

Νομίζω ο άνθρωπος... Αυτός θα σεβαστεί το περιβάλλον, αυτός θα έχει αρχές και παιδεία για την κοινωνία. Ο άνθρωπος είναι η αρχή και το τέλος. «Γιατί αν γλυτώσει το παιδί, υπάρχει ελπίδα» που λέει και ο ποιητής... Ο άνθρωπος αλληλοεπιδρά!

4) Από τους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος» εσείς προσωπικά, που θα θέλατε να στραφεί περισσότερο η επιχείρησή σας;
Απάντηση:

Είμαστε μία ανθρωποκεντρική επιχείρηση. Έχουμε μεγάλο αποτύπωμα στο κομμάτι άνθρωπος. Μέσα από τον άνθρωπο πάμε στους άλλους. Σήμερα ευτυχώς, οι επιχειρήσεις, οι άνθρωποι και η κοινωνία, δεν έχουν την πολυτέλεια να μην αναμειχθούν με όλα αυτά. Πολύ περισσότερο τον άνθρωπο και μετέπειτα στην κοινωνία και το περιβάλλον. Πλέον έχουμε ευθύνη όλες οι επιχειρήσεις.

5) Κλείνοντας, τι καινούργιο πιστεύετε ότι έχετε να προσφέρετε στην επιχείρησή σας και στους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος»;

Απάντηση:

Το αποτύπωμά μας στον κόσμο, να είναι το μικρότερο δυνατός... Αυτό είναι ο μεγαλύτερος μας σκοπός! Να υπάρχει κυκλική οικονομία αλλά με αποτέλεσμα και αξία. Δεν σταματάς στο να ανακυκλώσεις μόνο αλλά να βρεις και αυτό που μπορείς να δημιουργήσεις μέσα από αυτήν την κάθε είδους ανακύκλωση, να του δώσεις αξία και να ερμηνεύσεις την αγορά στην οποία απευθύνεσαι αν αυτό που θα πράξεις το χρειάζεται, αν το έχει, αν είναι σε έλλειψη ανά τον κόσμο και τελικά να προσφέρεις... Αυτό είναι αξία με πολλά μέτωπο παράλληλα. Για το περιβάλλον που ανακυκλώνεις, για τον άνθρωπο που χρησιμοποιεί, για την κοινωνία που καλύπτονται ανάγκες της και για την επιχείρηση που υλοποιείται ο σκοπός της και πλέον έχει και αξία.

Θα έλεγα ότι πλέον έχουμε την ευθύνη να βελτιώσουμε το περιβάλλον την κοινωνία και τον άνθρωπο και μετά, να το μεταδώσουμε και να παρακινήσουμε τους πάντες. Τους ανθρώπους μας, τους φορείς κοντά μας τους ανταγωνιστές μας. Το καλό πρέπει να μοιράζεται και το κακό να εξαφανίζεται! Ξεκινάς από την μονάδα και μεταδίδεις τις αρχές και τις αξίες και το τεκμηριώνεις και τον κάνεις να το πιστέψει και να το βιώσει και τους παραδίδεις χαρούμενους στην κοινωνία για να κάνουν την επόμενη κίνηση, το επόμενο βήμα...

Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 4^{ος} Ερωτώμενος:

ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1) Φύλλο συνεντευξιαζόμενου.

Απάντηση: Άνδρας

2) Ηλικία συνεντευξιαζόμενου

Απάντηση: 41 ετών

3) Περιγράψτε την επιχείρησή σας αναφέροντας τα παρακάτω:

- i) Σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;
- ii) Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;
- iii) Πόσα άτομα απασχολούνται σήμερα σε αυτήν;

Απάντηση:

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1977, δραστηριοποιούμαστε στα κατεψυγμένα αλιεύματα, στην εμπορία και την τυποποίηση και απασχολεί 70 άτομα.

4) Ποιος ο ρόλος σας σήμερα στην επιχείρηση;

Απάντηση:

Ο ρόλος μου στην εταιρία είναι Διευθύνων Σύμβουλος, C.E.O. και σε κάθε θέμα διαχείρισης.

5) Ποιος ήταν ο ρόλος με τον οποίο εισήλθατε στην επιχείρηση στην πρώτη φάση;

Απάντηση:

Ξεκίνησα από το μηδέν. Από τα 13 μου ξεκίνησα στην αποθήκη. Με τα χρόνια, ασχολήθηκα στις πωλήσεις, στις αγορές και σε κάθε κομμάτι προστέθηκε μετά.

6) Σήμερα η επιχείρηση είναι ιδιόκτητη-οικογενειακή στην γενική μορφή (εάν υπάρχει Δ.Σ. αναλογικά και σε σημαντικές θέσεις είναι άτομο της οικογένειας);

Απάντηση:

Ναι, είναι 100% ελληνική, ιδιόκτητη οικογενειακή επιχείρηση.

Ναι υπάρχουν, η αδερφή μου.

**7) Πόσα μέλη της οικογένειας εργάζονται στην επιχείρηση;
Ποια είναι η συγγενική σας σχέση με τα συγκεκριμένα μέλη και ποια είναι η ιδιότητα / θέση τους στην επιχείρηση;**

Απάντηση:

Τρία άτομα, εγώ, η αδερφή μου και ο ανιψιός.

Η ιδιότητα τους είναι: Εγώ C.E.O. και Πρόεδρος, η αδερφή μου μέλος του Δ.Σ. και ο ανιψιός μου όπου είναι το δεξί μου χέρι σε όλο το κομμάτι λειτουργίας του εργοστασίου.

8) Σε ποια γενιά βρίσκεται η ιδιοκτησία και η ηγεσία της επιχείρησης; (1^η, 2^η, ...)

Απάντηση:

Είμαστε στην δεύτερη γενιά.

9) Από ποιον και πως ήρθε η διαδοχή σε εσάς;

Απάντηση:

Από τον πατέρα μου!

ΜΕΡΟΣ 2°:

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες);

- 1) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποια είναι τα θετικά του να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;**

Απάντηση:

Βρίσκεις μία έτοιμη δουλειά με μία γραμμή (όποια και αν είναι). Μπορείς να ξέρεις άμεσα τα καλά και τα κακά. Να αναπτύξεις τα καλά και να προσέξεις τα κακά.

- 2) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποιες δυσκολίες ενέχει το να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;**

Απάντηση:

Το μεταβατικό στάδιο... Η νέα γενιά έρχεται με νέες εικόνες, αντιλήψεις, νέα πράγματα στο μυαλό! Πρέπει να πείσεις και να δώσεις στην δεύτερη γενιά να σε εμπιστευτεί.

ΜΕΡΟΣ 3^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων;

- 1) Ήσασταν ο μοναδικός υποψήφιος διάδοχος που προορίζονταν από την προηγούμενη γενιά για την σημερινή σας θέση;**

Απάντηση:

Όχι, ήταν και η αδερφή μου. Αλλά λόγω φύσης και μορφής δουλειάς, ειδικά λόγω των μεγάλων ταξιδιών και των προστριβών με το κομμάτι παραγωγής, έπεσε το βάρος σε εμένα γιατί η θέση ήταν πιο ιδιαίτερη για μία γυναίκα, οπότε θα έλεγα ότι το βάρος έπεσε σχεδόν αμέσως σε εμένα.

- 2) Μέχρι να αναλάβετε την θέση που είσαστε σήμερα, πόσο διάστημα πέρασε σαν «περίοδος μαθητείας»; Ποιος υπήρξε για εσάς ο εκπαιδευτής; Η εκπαίδευση που είχατε, επαρκούσε για την θέση και τις ευθύνες που αναλάβατε;**

Απάντηση:

Σχεδόν 10 χρόνια. Είχαμε άλλη αντίληψη με τον πατέρα μου οπότε συναποφασίσαμε να αλλάξει άμεσα η διοίκηση και να πάει άμεσα στην νέα εποχή. Εγώ ανέλαβα στα 23 μου (2003) και ο πατέρας μου ήταν μόλις 52. Για λόγους φορολογικούς αλλάξαμε και την σύσταση 7 χρόνια μετά (2010).

Ο πατέρας μου σε ένα μέρος, ήταν η βάση μου, αλλά σε πολύ μεγαλύτερο, η αγορά! Αυτή μου έδωσε το μέγιστο μάθημα.

Θα ήταν εγωιστικό να πω ναι. Ποτέ δεν είναι, ακόμα και τώρα, 30 χρόνια μετά! Το προϊόν μας το παράγει η θάλασσα! Κάθε μέρα γίνεται κάτι καινούργιο, δεν σταματάει ποτέ!

- 3) Ποια χαρακτηριστικά σας ήταν αυτά που σας έκαναν να ξεχωρίσετε και να αποτελέσετε μια λειτουργική επιλογή για την συνέχιση της εταιρίας;**

Απάντηση:

Τα νούμερα πρώτα από όλα. Από την καθοδήγηση στο δικό μου μονοπάτι, πριν καν αναλάβω επίσημα, τα νούμερα άρχισαν να αλλάζουν! Πέρα από αυτά, ο χαρακτήρας μου που παρά την ηλικία μου είχα κερδίσει την εμπιστοσύνη γιατί αν είσαι από τα 13 σου έχεις διαμορφώσει χαρακτήρα. Είχα μάθει πλέον να ακούω, είχα υπομονή... Είχα μάθει να αφουγκράζομαι σε αρκετά καλό βαθμό την αγορά και να κρατάς πάντα μια «πισινή» γιατί τίποτα δεν είναι δεδομένο. Ακόμα και σήμερα.

- 4) Ποια πιστεύετε ότι θα ήταν τα χαρακτηριστικά που ενδέχεται να σας στερούσαν την θέση που έχετε σήμερα; Τα είχε προβλέψει ο προκάτοχος και σας είχε διαμορφώσει ανάλογο πλαίσιο για να είστε προετοιμασμένοι;**

Απάντηση:

Στην Ελλάδα γενικά και ειδικά στο εμπόριο, πρέπει να έχεις τόλμη να πάρεις το ρίσκο. Στον δικό μας κλάδο, αγοράζεις προϊόντα σήμερα και θα τα χρησιμοποιήσεις σε μία αγορά τρεις μήνες μετά. Ή πρέπει να στοχεύσεις σε μία συγκεκριμένη μέρα και σχεδιάζεις την δράση ενός ολόκληρου έτους για να πουλήσεις μία συγκεκριμένη μέρα.

Αυτό όλο θέλει τόλμη. Το είχα σαν χαρακτηριστικό. Αν δεν το είχα η επιχείρηση δεν θα ήταν εδώ και θα ήταν παγιωμένη στο παλιό μοντέλο λειτουργίας.

Αν τον είχε προβλέψει ο πατέρας μου; Δεν μπορώ να το πω. Αλλά όχι. Αυτό που είναι σήμερα, δεν το περίμενε κανείς μας, ούτε ο πατέρας μου ούτε εγώ.

5) Υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα εξετάζατε εσείς για να αναθέσετε την ηγεσία στην επόμενη γενιά;

Απάντηση:

Ναι... Μετά από τόσα χρόνια έχω την εικόνα του τι πρέπει να έχει η επόμενη γενιά. Πρώτα από όλα, να έχουν τις αξίες τις δικές μου που έφεραν την εταιρία μέχρι το σήμερα. Μετέπειτα, είναι να έχεις διαύγεια να επιλέγεις συνεργάτες. Σαν χαρακτηριστικά, θα ήθελα σίγουρα την ακαδημαϊκή κατάρτιση και κυρίως τις γλώσσες λόγω φύσης της δουλειάς. Σαν χαρακτήρας, θέλει υπομονή, να μην είναι υπερόπτης... Να έχει συνεχώς ένα στόχο και χαμηλό προφίλ. Κυρίως γιατί διαχειρίζεσαι μεγάλη ρευστότητα χρήματος που δεν είναι δική σου και με ένα λάθος μπορεί να βγεις εκτεθειμένος, αν όχι τελείως εκτός!

6) Όταν ήρθε η στιγμή να αναλάβετε την διοίκηση της επιχείρησης, υπήρχε συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Περιγράψτε μας συνοπτικά.

Απάντηση:

Όχι καθόλου. Ήταν και άλλη η φιλοσοφία τότε, σε άλλη αγορά με άλλη γκάμα προϊόντων. Όταν εγώ ανέλαβα, άλλαξα και πρόσθεσα άλλες αγορές και νέα προϊόντα, άρα όχι.

7) Σήμερα, έχει οριστεί από εσάς συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Αν ναι, περιγράψτε συνοπτικά.

Απάντηση:

Σήμερα είμαι 41 χρόνων και έχω δύο μικρές κόρες. Άμεσα δεν έχει οριστεί κάτι. Αν έρθει συνεργάτης να τρέξει την επιχείρηση στο μέλλον δεν το αποκλείω, αλλά σήμερα δεν έχουμε κάποιο σχέδιο. Είμαστε όμως ανοιχτοί στα νέα μυαλά.

8) Θα θέλατε να παραμείνατε στην επιχείρηση μετά την διαδοχή της επόμενης γενιάς; Αν μετά την αποχώρησή σας από την ηγεσία σας ζητηθεί να παραμείνετε στην επιχείρηση, ο ρόλος σας ποιος θα θέλατε να είναι;

Απάντηση:

Όχι. Αν φτάσω στο σημείο να έχω φροντίσει τον εαυτό μου, θα ήθελα να φύγω. Είμαι εδώ από πολύ μικρός.

Αν μου ζητηθεί, αποκλειστικά με συμβουλευτικό ρόλο!

9) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, που στρέψατε το βλέμμα σας για να «χτίσετε την επόμενη μέρα»;

Απάντηση:

Στην εξειδίκευση. Στην Ελλάδα το έχουμε αυτό, να θέλουμε να τα κάνουμε όλα. Αν μπορείς να παρέχεις ποιοτικά κάτι, να εξειδικευτείς σε αυτό και να παρέχεις ακόμα καλύτερα.

10) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, τι εξελίξατε στον εαυτό σας με γνώμονα την εξέλιξη της εταιρίας μέσω εσάς;

Απάντηση:

Δεν είχα γνώσεις σε ξένες γλώσσες και προσπάθησα πολύ αλλά δεν το κατάφερα. Σαν χαρακτήρας όμως έχτισα τον εαυτό μου να αντιμετωπίζει τους συνεργάτες του με γνώμονα να τον εξελίξεις και στα καλά του χαρακτηριστικά και στις ιδιαιτερότητες του. Αντίληψη του τί είναι και κατανόηση για να τον βοηθήσεις να πάει μπροστά.

11) Έχετε άτομα στην ηγεσία, σε καίριες θέσεις, οι οποίοι δεν ανήκουν στον οικογενειακό σας κύκλο; Σε τι θέση απασχολούνται μέσα στην εταιρία; Πόσο δύσκολο είναι να εμπιστευτείς κομβικά σημεία της εταιρίας σε άτομα που δεν είναι μέλη της οικογένειας;

Απάντηση:

Ναι! Ο Διευθυντής του εργοστασίου και κεντρικός αγοραστής μας. Ανακατεύεται με το πιο ιδιαίτερο σημείο που είναι σχεδόν άγνωστο στον καθένα μας. Είναι το σημείο εμπιστοσύνης για την κάθε μέρα. Ο άνθρωπος αυτός πρέπει να έχει τις κατάλληλες γνώσεις αλλά και τις αξίες για να φτάσει εκεί.

Πολύ δύσκολο... Πέρασε 8 χρόνια στην επιχείρηση για να φτάσουμε σε αυτό το σημείο. Και από άποψη γνωστικού αντικείμενου αλλά και από άποψη συνεργασίας.

12) Επιθυμείτε η επιχείρηση να συνεχίσει να υπάρχει και μετά από την δική σας ηγεσία και παρουσία σε αυτή;

Απάντηση:

Η γενιά μας βίωσε τα τελευταία δέκα-δώδεκα χρόνια, τα πάντα! Θεωρώ ότι σήμερα, μπορώ να πω ότι πήραμε την μέγιστη ανάπτυξη. Θέλω να δουλεύει γιατί περάσαμε πολλά! Είναι το τρίτο μου παιδί.

13) Πως φαντάζεστε την επιχείρηση την επομένη μέρα;

Απάντηση:

Να μπορέσει να είσαι παραγωγός στο σημείο από όπου εισάγεις. Αυτό θα προσφέρει ασφάλεια και ποιότητα στην επιχείρηση. Δύσκολο αλλά το πιο σημαντικό. Να ανοίξεις νέους ορίζοντες.

14) Θεωρείτε ότι έχει σημασία αν η επόμενη γενιά είναι διαφορετικού φύλου από την σημερινή γενιά;

Απάντηση:

Όχι! Γυναίκες συνεργάτες μου τόσο εντός όσο και εκτός χώρας έχουν επικρατήσει και εξελίξει τις επιχειρήσεις. Είναι δυσκολότερο, ειδικά για αυτές που θέλουν να εμβαθύνουν στον κλάδο αυτό και ταυτόχρονα να έχουν οικογένεια, αλλά συμβαίνει!

ΜΕΡΟΣ 4^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων;

1) Ποια κατά την γνώμη σας είναι η θέση της γυναίκας στην σημερινή επιχειρηματικότητα;

Απάντηση:

Οι γυναίκες έχουν μία καλύτερη άποψη στο design και στην εικόνα του κάθε προϊόντος. Η γυναίκα έχει το πάνω χέρι σε αυτό. Έχει καλύτερη άποψη στην εικόνα. Έχει τα κριτήρια να καταλάβει καλύτερα. Ενσυναίσθηση απέναντι στον πελάτη, αυτό τις διακρίνει και εκεί είναι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

2) Στην επιχείρησή σας έχετε γυναίκες σε «θέσεις κλειδιά», ό,τι κι αν σημαίνει αυτό στον κλάδο σας;

Απάντηση:

Στο κομμάτι της εικόνας της επιχείρησης, στο marketing, είναι και ήταν πάντα γυναίκα!

3) Τι διαφορετικό πιστεύετε ότι προσφέρει (ή θα μπορούσε να προσφέρει) σε μία επιχείρηση του κλάδου σας η ηγεσία θηλυκού γένους σε παρόντα ή μελλοντικό ρόλο;

Απάντηση:

Δεν μπορώ να το απαντήσω. Προσφέρουν ήδη το κομμάτι που έχει να κάνει με την αντίληψη του κόσμου. Σήμερα ξέρουμε πόσο σημαντικό ρόλο έχει σε σχέση με τον πελάτη. Νέες ιδέες ή έστω διαφορετικές, ναι αλλά κάτι το διαφορετικό δεν μπορώ να φανταστώ. Αν ήταν CEO γυναίκα σε αυτά θα είχε σίγουρα καλύτερη ερμηνεία του καταναλωτή.

4) Πιστεύετε ότι σήμερα, παραμένει «ταμπού» το να ηγείται μιας επιχείρησης μία γυναίκα (ή και περισσότερες); Έχει λόγο μία επιχείρηση να φοβάται μία τέτοια διαδοχή;

Απάντηση:

Δεν υπάρχει ταμπού. Υπάρχει θυσία. Πολύ μεγαλύτερη από αυτή του άντρα. Θα θυσιάσουν και οι άντρες αλλά οι γυναίκες, ειδικά οι γυναίκες που θα επιλέξουν να κάνουν οικογένεια, θα θυσιάσουν πολλά. Αν με ρωτάτε για το αν είναι άξιες, είναι πολύ περισσότερο από τους άντρες. Η τσαχπινιά που τις χαρακτηρίζει έχει σαν αποτέλεσμα να αντιλαμβάνονται πολλά περισσότερα πράγματα από τους άντρες, εκεί κι αν ξεχωρίζουν. Θα διαπρέψουν αν επιλέξουν να θυσιάσουν πολλά. Δεν έχει σχέση το φύλο, αλλά οι θυσίες που πρέπει να κάνεις για την θέση και το αντίκτυπο αυτών των θυσιών. Δύσκολο να γίνει ο συνδυασμός.

Όχι. Αν η κάθε γυναίκα έχει μέσα της επιλέξει τι θέλει και έχει τον χαρακτήρα να το λειτουργήσει δεν έχει λόγο να μην το κάνει. Δεν έχει λόγο να φοβηθεί τίποτα.

5) Πόσο διαφορετικά θα ήταν τα πράγματα στην δική σας επιχείρηση αν στην σημερινή θέση, ήταν ηγεσία άλλου φύλου;

Απάντηση:

Δεν το ξέρω. Δεν είναι κανείς ίδιος με τον άλλο. Ένας άλλος άντρας με τα ίδια χαρακτηριστικά με τα δικά μου και το ίδιο υπόβαθρο θα είχε άλλη αντιμετώπιση από εμένα. Δεν νομίζω να έχει σημασία το φύλο, αλλά ο άνθρωπος! Αυτό και μόνο!

- 6) Πιστεύετε τελικά, ότι το φύλο του ηγέτη είναι αυτό που φέρνει την αλλαγή και την νέα οπτική στις επιχειρήσεις, ή έστω αποτελεί ένα σημείο με σημαντικό ρόλο για την κάθε χρονική στιγμή και την εξέλιξη που βιώνει μια επιχείρηση;

Απάντηση:

Όχι, βέβαια! Όχι. Δεν έχει σχέση με το φύλο, αλλά με την δομή του κάθε ανθρώπου.

ΜΕΡΟΣ 5^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Πως συμβάλλει η καινοτομία στην βιώσιμη ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων;

1) Τι σημαίνει για εσάς οι δύο παρακάτω λέξεις: «καινοτομία», «ανάπτυξη»;

Απάντηση:

Καινοτομία: σκέφτεσαι και αντιλαμβάνεσαι τι ζητάει η αγορά και φτιάχνεις κάτι που το ζητάει η αγορά! Καινοτομία είναι να δημιουργείς την ανάγκη για κάτι που ξέρεις ότι χρειάζεται αλλά ίσως ο ίδιος ο πελάτης να μην το ξέρει!

Ανάπτυξη: Να πάρεις το καινοτόμο προϊόν που έχεις φτιάξει, να βρεις τον τρόπο να το περάσεις στον καταναλωτή και να το διανείμεις αποτελεσματικά!

2) Μέσα από τις δράσεις και την λειτουργία τους, κρίνετε ότι οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται; Αν ναι, σε ποιους τομείς;

Απάντηση:

Ναι σίγουρα. Και εσωτερικά και εξωτερικά μιας επιχείρησης πρέπει να αναπτύσσεσαι συνεχώς. Δεν γίνεται να είσαι κούφιος. Να λανσάρεις κάτι, μια ιδέα, ένα προϊόν και η επιχείρηση να είναι κενή εσωτερικά.

Αρχικά αναπτυσσόμαστε ατομικά και μετέπειτα κάνουμε τις υποδομές για να μπορεί να αναπτυχθεί γενικότερα ο κλάδος μας.

3) Οι επιχειρήσεις μέχρι σήμερα, δείχνουν εναρμόνιση με τις αλλαγές στο περιβάλλον, την κοινωνία και τον άνθρωπο; Αν υποθέσουμε πως ναι, έστω εν μέρει, τι κρίνετε ότι πρέπει να αποσπάσει την μέγιστη προσοχή την επόμενη μέρα;

Απάντηση:

Ναι! Δυστυχώς όμως μένουμε στο marketing και όχι στην ουσία! Στον βωμό του χρήματος γίνονται όλα, προς το παρόν τουλάχιστον.

Την επόμενη μέρα, σίγουρα πρέπει να δοθεί έμφαση στην παιδεία! Στην κοινωνία μας δηλαδή. Μετέπειτα να συνειστέι γενικά ο κόσμος και όλες οι χώρες αναφορικά με το περιβάλλον. Δεν γίνεται η Ελλάδα να ανακυκλώνει και οι γείτονες χώρες να ρυπαίνουν με τόνους αποβλήτων την θάλασσα και να μην δίνει κανείς σημασία.

Το κράτος να μεριμνήσει για υποδομές και την εμπορικότητα των εταιριών που θα εμβαθύνουν και θα ασχοληθούν για να προβλεφθεί η αισχροκέρδεια.

Άρα στην κοινωνία και στο περιβάλλον.

4) Από τους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος» εσείς προσωπικά, που θα θέλατε να στραφεί περισσότερο η επιχείρησή σας;

Απάντηση:

Στον άνθρωπο και στις ανάγκες του. Πρώτα ο άνθρωπος και μετά τα υπόλοιπα. Βασικά δεν θα μπορεί να δουλέψει τίποτα αν δεν προηγηθεί ο άνθρωπος και η εξέλιξη του.

5) Κλείνοντας, τι καινούργιο πιστεύετε ότι έχετε να προσφέρετε στην επιχείρησή σας και στους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος»;

Απάντηση:

Εμείς καταναλώνουμε μεγάλες ποσότητες ενέργειας οπότε ψάχνουμε συνεχώς νέες Α.Π.Ε. για να λειτουργούν με το μικρότερο δυνατό αποτύπωμα. Το επόμενο είναι η

συσκευασία αλλά λόγω του ότι ασχολούμαστε με το τρόφιμο, οι όροι και οι προϋποθέσεις είναι σε ένα αρκετά αυστηρό πλαίσιο, κάτι που καλώς γίνεται, πάραυτα όμως ενέχει πολλές δυσκολίες προκειμένου να μειώσουμε και εκεί τους ρύπους μας. Σίγουρα, όμως, θα βγει κάτι γιατί ο ανθρώπινος νους ξέρει να ελιχθεί.

Στην κοινωνία θα θέλαμε να κάνουμε την ζωή και τον τρόπο κατανάλωσης των ανθρώπων αναφορικά με τα αλιεύματα (στον κλάδο τον δικό μας). Να αλλάξουμε αντίληψη και στάση απέναντι στα πράγματα για να δίνει έμφαση ο κάθε άνθρωπος σε πιο σημαντικά πράγματα.

Στον άνθρωπο, να δώσουμε απολαβές σε χρήμα και ποιότητα εργασίας και να αναλογούν σε έναν αξιοπρεπή τρόπο ζωής. Στο εξωτερικό αυτό υπάρχει, στην Ελλάδα όμως όχι.

Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 5^{ος} Ερωτώμενος:

ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1) Φύλλο συνεντευξιαζόμενου.

Απάντηση: Γυναίκα

2) Ηλικία συνεντευξιαζόμενου

Απάντηση: 59 ετών

3) Περιγράψτε την επιχείρησή σας αναφέροντας τα παρακάτω:

- i) Σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;
- ii) Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;
- iii) Πόσα άτομα απασχολούνται σήμερα σε αυτήν;

Απάντηση:

Η εταιρία μας δραστηριοποιείται στο εμπόριο ποτών και ιδρύθηκε το 1971. Βρισκόμαστε στην τρίτη γενιά και είμαστε από 70 έως και 90 άτομα λόγω εποχικότητας..

4) Ποιος ο ρόλος σας σήμερα στην επιχείρηση;

Απάντηση:

Ο ρόλος μου στην εταιρία είναι Διευθύνων Σύμβουλος, C.E.O..

5) Ποιος ήταν ο ρόλος με τον οποίο εισήλθατε στην επιχείρηση στην πρώτη φάση;

Απάντηση:

Χωρίς ιδιαίτερο ρόλο. Ήμασταν μία μικρή επιχείρηση όταν η 2^η γενιά, εμείς, μπήκαμε στην επιχείρηση το 1987. Εγώ όταν μπήκα, μπήκα να επαναπροσδιορίσω τον σκοπό της επιχείρησης. Η πρώτη μου θέση ήταν στα γραφεία αλλά είχα ζυμωθεί μέσα στην επιχείρηση. Θέλοντας και μη, τα έχεις κάνει κύτταρο σου και τα κατέχεις.

6) Σήμερα η επιχείρηση είναι ιδιόκτητη-οικογενειακή στην γενική μορφή (εάν υπάρχει Δ.Σ. αναλογικά και σε σημαντικές θέσεις είναι άτομο της οικογένειας);

Απάντηση:

Ναι, είναι 100% ελληνική, ιδιόκτητη οικογενειακή επιχείρηση. Όλο το Δ.Σ. είναι μέλη της οικογένειας είτε εξ αίματος και εξ αγχιστείας.

**7) Πόσα μέλη της οικογένειας εργάζονται στην επιχείρηση;
Ποια είναι η συγγενική σας σχέση με τα συγκεκριμένα μέλη και ποια είναι η ιδιότητα / θέση τους στην επιχείρηση;**

Απάντηση:

Έξι άτομα, της οικογένειας και ένας ξάδερφος. Σύνολο επτά άτομα.

Είμαστε δύο αδερφές με δύο γιούς η κάθε μία και ένας ανιψιός.

Εγώ είμαι C.E.O. και η αδερφή μου έχει την Γενική Διοίκηση στον Άγιο Νικόλαο. Ο γιος μου ο μεγάλος έχει ενασχόληση με το Ηράκλειο και τρέχει παράλληλα ένα άλλο project, εφάμιλλο με την «μαμά επιχείρηση», στην Αθήνα και ο γιος μου ο μικρός ασχολείται με την Διοίκηση στο Ηράκλειο. Οι γιοι της αδερφής μου ασχολούνται με την διοίκηση και την

λειτουργία αντίστοιχα στον Άγιο Νικόλαο. Ο ένας ασχολείται με το κομμάτι του καφέ (νέο κομμάτι μας) και ο άλλος καθαρά στην διοίκηση.

8) Σε ποια γενιά βρίσκεται η ιδιοκτησία και η ηγεσία της επιχείρησης; (1^η, 2^η, ...)

Απάντηση:

Είμαστε στην δεύτερη γενιά ηγεσίας και στην τρίτη γενιά ιδιοκτησίας.

9) Από ποιον και πως ήρθε η διαδοχή σε εσάς;

Απάντηση:

Από τον πατέρα μου!

ΜΕΡΟΣ 2°:

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες);

- 1) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποια είναι τα θετικά του να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;**

Απάντηση:

Η αμεσότητα, η ευελιξία που ενέχει να εργάζεσαι με ανθρώπους που ήδη γνωρίζεις και ξέρεις την νοοτροπία τους, τα χαρακτηριστικά τους και την δομή τους... Η πρώτη γενιά ενέχει αλληλοκατανόηση στους επομένους... Σέβεται και καταλαβαίνει, απορροφά κραδασμούς και λειτουργεί αποτελεσματικά. Τα όποια προβλήματα υπάρχουν, ξέρεις πως να υποχωρήσεις και τι να κάνεις προκειμένου να αποκλιμακωθούν έτσι ώστε να λειτουργήσεις και να μπορείς να προχωρήσεις.

- 2) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποιες δυσκολίες ενέχει το να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;**

Απάντηση:

Οποιαδήποτε προστριβή μπορεί να έχει αντίκτυπο στις ουσιώδεις σχέσεις της ζωής σου, με τα αδέρφια και τα παιδιά σου. Οποιαδήποτε διαφωνία, αν δεν υπάρχει έλεγχος και σωστή διαχείριση μπορεί να δημιουργήσει δυσκολίες σε κάθε τι γιατί σχετίζεσαι με ανθρώπους της οικογένειάς σου με τους οποίους αλληλοεπιδράς καθημερινά.

ΜΕΡΟΣ 3^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων;

- 1) Ήσασταν ο μοναδικός υποψήφιος διάδοχος που προορίζονταν από την προηγούμενη γενιά για την σημερινή σας θέση;**

Απάντηση:

Όχι, είμασταν εγώ και η αδερφή μου. Ο πατέρας μου είχε ίσες αποστάσεις και από τις δύο κόρες. Μπήκαμε στην επιχείρηση με ίδιες μετοχές και αρμοδιότητες. Σταδιακά το ανακαλύψαμε το τί μπορεί και που είναι καλύτερη η κάθε μία και συναποφασίσαμε τις θέσεις μας.

- 2) Μέχρι να αναλάβετε την θέση που είσαστε σήμερα, πόσο διάστημα πέρασε σαν «περίοδος μαθητείας»; Ποιος υπήρξε για εσάς ο εκπαιδευτής; Η εκπαίδευση που είχατε, επαρκούσε για την θέση και τις ευθύνες που αναλάβατε;**

Απάντηση:

Ούτε έξι μήνες! Δεν είχα το προνόμιο της διδασκαλίας, όπως εγώ θα ήθελα. Γρήγορα αποσύρθηκε ο πατέρας μου, παρά το γεγονός ότι εμείς τον θέλαμε παρών κατά την ανάληψη καθηκόντων μας. Κι όμως, πίστευε και είχε την οξύτητα να καταλάβει ότι αν μας άφηνε μόνες μας, από την πρώτη στιγμή, θα κολυμπούσαμε στα βαθιά και θα είχε αποτέλεσμα, που τελικά είχε δίκιο.

Μεγάλος δάσκαλος ήταν η εμπειρία μου παρατηρώντας προσεκτικά τον πατέρα μου. Ο πατέρας μου ήταν λιτός αλλά πολύ διδακτικός στην συμπεριφορά του μέσα στην επιχείρηση κάτι που παρατηρώντας τον, μπόρεσα να μάθω πολλά. Πέραν αυτού, έχοντας προσωπικά τελειώσει νομική, είχα την προϋπηρεσία εργασίας σε μία μεγάλη τράπεζα σε σημαντική θέση, κάτι το οποίο με βοήθησε και με έχτισε σαν άνθρωπο. Πράγματα που με βοήθησαν σε κάθε είδους διαχείρισης (χρήματος, κεφαλαίων, ανθρώπων).

Σαν χώρος εργασίας μας και απασχόλησης μας, στην πρώτη μορφή, ήταν αποκλειστικά η περιοχή της Ελούντας κάτι το οποίο είχε το προτέρημα να μας βοηθήσει να αναπτυχθούμε και να λειτουργήσουμε με περισσότερη ασφάλεια. Ξέραμε τους πελάτες, τι ζητάνε, τι έχουν ανάγκη, με ποιος πρέπει να επικοινωνείς. Κάτι τέτοιο, τόσο δομημένο και συγκεκριμένο με καθοδηγούσε και με εκπαιδευε μόνο του.

Ο πατέρας μου ήταν κρητικός πατέρας παλιάς κοπής. Λιτός και κοφτός. Σε έβαζε να σκεφτείς και να δεις βρεις την λύση. Σε καθοδηγούσε αλλά με τον δικό του τρόπο.

Όχι, δεν επαρκούσε. Αρχικά ήμουν σε τελείως άλλο κλάδο (ακαδημαϊκά). Η αγορά εξελίσσονταν και εξελίσσεται με απίστευτους ρυθμούς και ταχύτητες. Εγώ τότε δεν ήξερα.

- 3) Ποια χαρακτηριστικά σας ήταν αυτά που σας έκαναν να ξεχωρίσετε και να αποτελέσετε μια λειτουργική επιλογή για την συνέχιση της εταιρίας;**

Απάντηση:

Δεν ξέρω... Ο πατέρας μου επέμενε να αλλάξω δουλειά, να φύγω από την τράπεζα και να έρθω στην δική μας δουλειά. Ήθελε η εταιρία μας να συνεχίσει. Και οι δύο αδερφές είμαστε διαφορετικά άτομα αλλά μας έπεισε να έρθουμε και να μείνουμε εδώ. Στο μυαλό του, κατέγραφε ότι ήμασταν ικανές να το κάνουμε και να το «τρέξουμε».

Από πλευράς χαρακτηριστικών, θα έλεγα ότι είναι η αφοσίωσή μου και η εργατικότητα μου.

- 4) Ποια πιστεύετε ότι θα ήταν τα χαρακτηριστικά που ενδέχεται να σας στερούσαν την θέση που έχετε σήμερα; Τα είχε προβλέψει ο προκάτοχος και σας είχε διαμορφώσει ανάλογο πλαίσιο για να είστε προετοιμασμένοι;**

Απάντηση:

Κανένα. Δεν νομίζω ότι υπήρχε κάτι το οποίο θα μπορούσε να μου στερήσει την θέση μου.

Κανένα μοτίβο και καμία διαδικασία δεν είχε προγραμματιστεί. Ο πατέρας μου ήταν ξεκάθαρος ότι έπρεπε να μας αφήσει στα βαθιά και να κολυμπήσουμε μόνοι μας.

- 5) Υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα εξετάζατε εσείς για να αναθέσετε την ηγεσία στην επόμενη γενιά;**

Απάντηση:

Εργατικότητα, αφοσίωση και να είναι «χαλκέντερος»! Να αντέχει τους κραδασμούς και τις εντάσεις. Η τελευταία δεκαετία τα ήθελε ταυτόχρονα όλα... Να έχεις την ευφυΐα και την διορατικότητα. Αλλά αν δεν είσαι εργατικός και δεν έχεις συνεχώς αφοσίωση σε αυτό που κάνεις, δεν θα μπορείς να επιβιώσεις. Τέλος, ο επιχειρηματίας δεν πρέπει να φοβάται, ό,τι και να συμβαίνει! Δεν πρέπει να φοβάται αλλά πρέπει να προσέχει. Να μαθαίνει, να εκπαιδεύει και να εκπαιδεύεται συνεχώς.

- 6) Όταν ήρθε η στιγμή να αναλάβετε την διοίκηση της επιχείρησης, υπήρχε συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Περιγράψτε μας συνοπτικά.**

Απάντηση:

Όχι καθόλου. Έγιναν όλα εντός έξι μηνών.

- 7) Σήμερα, έχει οριστεί από εσάς συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Αν ναι, περιγράψτε συνοπτικά.**

Απάντηση:

Σήμερα είμαστε στην διαδικασία διαδοχής και γίνεται με έναν ήπιο τρόπο. Έτσι επιβάλει και το μέγεθος της επιχείρησης. Καμία σχέση με αυτό που αναλάβαμε εμείς τότε αλλά και με τον τρόπο που αναλάβαμε εμείς τότε. Σήμερα, εκπαιδεύεται η επόμενη γενιά και ετοιμάζονται να αναλάβουν, με ήπια διαδικασία και αναλαμβάνουν αρμοδιότητες βήμα-βήμα. Ο καθένας στον ρόλο του. Την επόμενη μέρα, με την νέα γενιά, θα έχουμε πλέον μία άλλη επιχείρηση. Μπορεί να είναι η ίδια επιχείρηση με ίδιες αρχές αλλά θα είναι με νέα εικόνα και νέες προοπτικές.

- 8) Θα θέλατε να παραμείνατε στην επιχείρηση μετά την διαδοχή της επόμενης γενιάς; Αν μετά την αποχώρησή σας από την ηγεσία σας ζητηθεί να παραμείνετε στην επιχείρηση, ο ρόλος σας ποιος θα θέλατε να είναι;**

Απάντηση:

Όχι! Δεν θα ήταν χρήσιμο για κανέναν. Ο κάθε κύκλος που τελειώνει, πρέπει να τελειώνει οριστικά. Κάθε διαδικασία πρέπει να ολοκληρώνεται.

Δεν θα παραμείνω ούτε συμβουλευτικά ούτε τίποτα. Ό,τι είναι να δώσω, το δίνω σταδιακά και μέχρι την τελευταία φάση θα το δίνω. Μετέπειτα όμως θέλω να φύγω γιατί έτσι πρέπει να κάνει η παλαιότερη γενία υπέρ της άλλης.

9) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, που στρέψατε το βλέμμα σας για να «χτίσετε την επόμενη μέρα»;

Απάντηση:

Στην οικονομική υγεία της επιχείρησης. Αυτό και μόνο σου δίνει το μέλλον. Σου δίνει την ασφάλεια να προχωρήσεις, να πειραματιστείς, να ακμάσεις. Αν δεν είναι, δεν μπορεί να πληρώσει το προσωπικό σου, τις υποχρεώσεις σου και τελικά τον επιχειρηματία που προσπαθεί και παίρνει το ρίσκο. Ήμουν πάντα υπέρ του υγιές επιχειρείν.

10) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, τι εξελίξατε στον εαυτό σας με γνώμονα την εξέλιξη της εταιρίας μέσω εσάς;

Απάντηση:

Σαν άνθρωπος έμαθα να είμαι παρούσα και να αντέχω στα δύσκολα. Αυτό βέβαια στο μαθαίνει και η ζωή, πόσο μάλλον μία γυναίκα επιχειρηματίας που μεγάλωσε τρία παιδιά. Σου μαθαίνει πειθαρχία και γενικά σε μαθαίνει να μεγαλώσεις κι εσύ υπηρετώντας την επιχείρηση.

Από πλευράς ακαδημαϊκής, παρακολουθώ πολύ τον κλάδο μου και διαβάζω πάρα πολύ! Ό,τι έχει να κάνει με μάθηση και επιμόρφωση, ό,τι μπορεί να με εκπαιδεύσει.

11) Έχετε άτομα στην ηγεσία, σε καίριες θέσεις, οι οποίοι δεν ανήκουν στον οικογενειακό σας κύκλο; Σε τι θέση απασχολούνται μέσα στην εταιρία; Πόσο δύσκολο είναι να εμπιστευτείς κομβικά σημεία της εταιρίας σε άτομα που δεν είναι μέλη της οικογένειας;

Απάντηση:

Ναι!

Και ο Γενικός Διευθυντής, ο Οικονομικός Διευθυντής C.F.O. είναι άτομα με δεξιότητες που μπορούν να στελεχώσουν την επιχείρηση και το κάνουν μέχρι και σήμερα.

Καθόλου δύσκολο. Προσοχή και εμπιστοσύνη χρειάζεται και νιώθω ότι είμαστε τυχεροί σαν στελέχη που έχουμε συναντήσει και έχουμε στην ομάδα μας τέτοια άτομα. Σήμερα, έχουμε στελέχη που ξεκίνησαν μαζί με εμένα, τότε, και τώρα εκπαιδεύουν άτομα που μπαίνουν σε κομβικές θέσεις της εταιρίας. Η παλιά γενιά έχει τα στελέχη της και με τα χρόνια εκπαιδεύουν τους νέους. Μεταλαμπαδεύουν την γνώση και την εμπειρία τους.

12) Επιθυμείτε η επιχείρηση να συνεχίσει να υπάρχει και μετά από την δική σας ηγεσία και παρουσία σε αυτή;

Απάντηση:

Ναι φυσικά!

13) Πως φαντάζεστε την επιχείρηση την επομένη μέρα;

Απάντηση:

Την μέρα που θα την βλέπω πια εξ αποστάσεως, θέλω να την βλέπω να εξελίσσεται και να γίνεται κάτι ακόμα καλύτερο. Να είναι στην αγορά της Κρήτης και να μπορεί να εξελιχθεί σε κάθε επίπεδο, με νέες γενιές και νέες ιδέες... Αυτό θα ήταν το όνειρό μου..

14) Θεωρείτε ότι έχει σημασία αν η επόμενη γενιά είναι διαφορετικού φύλου από την σημερινή γενιά;

Απάντηση:

Καμία!

ΜΕΡΟΣ 4^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων;

1) Ποια κατά την γνώμη σας είναι η θέση της γυναίκας στην σημερινή επιχειρηματικότητα;

Απάντηση:

Σταδιακά εξελισσόμενη και βελτιωμένη. Κατακτά η ίδια πράγματα. Για εμένα δεν πέρασε ποτέ από το μυαλό ότι επειδή είμαι γυναίκα θα μπορούσε να μου στερήσει κάτι. Ίσως μόνο ότι η κάθε γυναίκα πρέπει να πιστέψει στον εαυτό της και σε αυτό που θέλει να πετύχει. Ο χαρακτήρας έχει σημασία, το φύλο δεν έχει!

2) Στην επιχείρησή σας έχετε γυναίκες σε «θέσεις κλειδιά», ό,τι κι αν σημαίνει αυτό στον κλάδο σας;

Απάντηση:

ΒΕΒΑΙΩΣ με κεφαλαία γράμματα! Είμαστε γυναίκες που κρατάμε αυτήν την στιγμή την επιχείρηση. Ποτέ δεν είχαμε στεγανά σαν επιχείρηση! Το μόνο που μας ένοιαζε πάντα είναι να κάνεις την δουλειά σου με αφοσίωση και να την κάνεις καλά! Τίποτα άλλο δεν έχει σημασία, και σίγουρα όχι το φύλο!

3) Τι διαφορετικό πιστεύετε ότι προσφέρει (ή θα μπορούσε να προσφέρει) σε μία επιχείρηση του κλάδου σας η ηγεσία θηλυκού γένους σε παρόντα ή μελλοντικό ρόλο;

Απάντηση:

Η φύση της γυναίκας είναι πιο συντηρητική, πιο προσγειωμένη. Βλέπω ότι οι γυναίκες είναι πιο προσεκτικές στις επιλογές τους, με προσέγγιση με ήπιο τρόπο. Η ενσυναίσθηση που έχει η γυναίκα φαίνεται να την κάνει διαφορετική στην αντιμετώπιση των καταστάσεων και των ανθρώπων σε σχέση με την οπτική και τις δεξιότητες των αντρών. Η νέα γενιά γυναικών έχει τόσες δεξιότητες και γνώσεις που οι εταιρίες έχουν τόσα πολλά να κερδίσουν απορροφώντας τις.

4) Πιστεύετε ότι σήμερα, παραμένει «ταμπού» το να ηγείται μιας επιχείρησης μία γυναίκα (ή και περισσότερες); Έχει λόγο μία επιχείρηση να φοβάται μία τέτοια διαδοχή;

Απάντηση:

Δεν θα το έλεγα. Στην Coca Cola σήμερα ηγείται γυναίκα. Καμμιά φορά οι ίδιες οι γυναίκες λόγω στόχων δεν θέλουν να αναλάβουν υψηλές βαθμίδες γιατί είναι πιο προσεκτικές στην ζωή και τις επιλογές του. Αλλά είναι επιλογή τους και όχι ταμπού που θα μπορούσε να σου στερήσει κάτι.

Το αποδείξαμε εμείς, δεν έχω να πω κάτι άλλο!

5) Πόσο διαφορετικά θα ήταν τα πράγματα στην δική σας επιχείρηση αν στην σημερινή θέση, ήταν ηγεσία άλλου φύλου;

Απάντηση:

Δεν νομίζω να είχε σχέση με το φύλο, παρά μόνο με τις ικανότητες του κάθε ανθρώπου. Εγώ έχω δύο γιους και μία κόρη. Δεν υπάρχει κάτι που δεν θα μπορούσε να κάνει που μπορείς εσύ να το κάνουν οι γιοι μου. Το φύλο δεν έχει πραγματικά καμία σχέση.

6) Πιστεύετε τελικά, ότι το φύλο του ηγέτη είναι αυτό που φέρνει την αλλαγή και την νέα οπτική στις επιχειρήσεις, ή έστω αποτελεί ένα σημείο με

σημαντικό ρόλο για την κάθε χρονική στιγμή και την εξέλιξη που βιώνει μια επιχείρηση;

Απάντηση:

Όχι, η ικανότητα του ηγέτη φέρνει την αλλαγή!

Όχι.

ΜΕΡΟΣ 5^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Πως συμβάλλει η καινοτομία στην βιώσιμη ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων;

1) Τι σημαίνει για εσάς οι δύο παρακάτω λέξεις: «καινοτομία», «ανάπτυξη»;
Απάντηση:

Καινοτομία: Να βλέπεις το μέλλον και να μπορείς να οραματιστείς σε βάθος δεκαετίας τι κομμάτια τεχνολογίας μπορείς να ενσωματώνεις στην επιχείρησή σου και να καλύπτεις συνεχώς τις ανάγκες της και να τις ερμηνεύσεις!

Ανάπτυξη: στον κλάδο σου, να είσαι ένα βήμα μπροστά σε όλα τα επίπεδα. Στην λειτουργία, την εξέλιξη, στο ανθρώπινο δυναμικό και την εκπαίδευση του, στον τζίρο σου, στις αξίες. Όλα να είναι συνεχώς μπροστά και να λειτουργούν αρμονικά για να είναι υγιείς.

2) Μέσα από τις δράσεις και την λειτουργία τους, κρίνετε ότι οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται; Αν ναι, σε ποιους τομείς;
Απάντηση:

Βεβαίως. Από την πλευρά μας, θα έλεγα ότι σήμερα έχουμε πετύχει στον κλάδο μας να δημιουργήσουμε ένα «φυτώριο στελεχών». Είναι κάτι για το οποίο εμείς περηφανευόμαστε. Έχουμε μυαλά τα οποία δουλεύουν και εκπαιδεύονται μαζί μας και αν φύγουν, όταν φύγουν, μοιράζουν την εμπειρία τους και το πνεύμα τους σε νέες θέσεις. Το εσωτερικό κομμάτι της επιχείρησης, ό,τι συμβαίνει σε αυτό, εμφανίζεται προς τα έξω και αναμεταδίδεται.

3) Οι επιχειρήσεις μέχρι σήμερα, δείχνουν εναρμόνιση με τις αλλαγές στο περιβάλλον, την κοινωνία και τον άνθρωπο; Αν υποθέσουμε πως ναι, έστω εν μέρει, τι κρίνετε ότι πρέπει να αποσπάσει την μέγιστη προσοχή την επόμενη μέρα;
Απάντηση:

Θέλουν και δεν θέλουν! Αν δεν το κάνεις, δεν γίνεται να λειτουργείς, δεν γίνεται να υπάρχουν!

Ποιο να ξεχωρίσεις; Το περιβάλλον που συνεχώς υπάρχουν τρόποι καλύτερης λειτουργίας για να το προστατεύσεις; Ο άνθρωπος; Που από εκεί ξεκινούν και τελειώνουν όλα; Η κοινωνία; Που όλα γίνονται για να τα κάνουμε όλοι μαζί. Ο ένας να τραβάει τον άλλο. Αν πάμε με βάση τον Καζαντζάκη, ο κάθε καλύτερος άνθρωπος κάνει όλους μας καλύτερους. Είμαστε μονάδες που συντελούμε και συμβάλουμε στο σύνολο. Δεν υπάρχει κάτι μεμονωμένο.

4) Από τους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος» εσείς προσωπικά, που θα θέλατε να στραφεί περισσότερο η επιχείρησή σας;
Απάντηση:

Στον άνθρωπο καθαρά λόγω φύσης της επιχείρησης.

5) Κλείνοντας, τι καινούργιο πιστεύετε ότι έχετε να προσφέρετε στην επιχείρησή σας και στους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος»;
Απάντηση:

Αν το σπάσεις σε κομμάτια, στην επιχείρησή μας δίνω την εμπειρία μου. Στο περιβάλλον, για ό,τι κάνουμε, προσπαθούμε για ένα πιο ήπιο αποτύπωμα τόσο στις εγκαταστάσεις όσο και στις διαδικασίες μας. Για παράδειγμα προσπαθούμε να κάνουμε τα πάντα να μειώνουμε τα μεταφορικά και να αναπτύσσουμε την κοντινή, την δική μας αγορά. Με

αυτόν τον τρόπο μειώνεις τα περιβαλλοντικά κόστη σου και ταυτόχρονα αναπτύσσεις την ευρύτερη δική σου κοινωνία. Μα αν αυτό έκανε ο καθένας σκέψου πόσο διαφορετικά θα ήταν τα πράγματα. Το κομμάτι εκπαίδευσης, σε κάθε φάση της ζωής μας είναι ένα μέρος που σαν κοινωνία το έχουμε ανάγκη και μας αναπτύσσει. Η δουλειά μας και οι αξίες μας μας χτίζουν και μας αναπτύσσουν... Σαν σχολείο είναι κι αυτό. Τέλος αναφορικά με τον άνθρωπο, εκεί ξεκινούν και εκεί τελειώνουν όλα! Παιδεία, αξίες, εργασιακό περιβάλλον, αποτύπωμα που αφήνεις πίσω σου. Όλα!

Κλείνοντας, σκέψου ότι όλα λειτουργούν από έξω προς τα μέσα. Αφουγκράζεσαι, υιοθετείς, πράττεις και επιστρέφεις στον κόσμο. Είναι κυκλική η οικονομία και η λειτουργία. Δεν είναι μονοδιάστατα. Είμαστε όλοι, έμμεσα ή άμεσα, μέρος του κύκλου... Είμαστε ένας κρίκος που τελικά λειτουργεί αρμονικά!

Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 6^{ος} Ερωτώμενος:

ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1) Φύλλο συνεντευξιαζόμενου.

Απάντηση: Άνδρας

2) Ηλικία συνεντευξιαζόμενου

Απάντηση: 44 ετών

3) Περιγράψτε την επιχείρησή σας αναφέροντας τα παρακάτω:

- i) Σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;
- ii) Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;
- iii) Πόσα άτομα απασχολούνται σήμερα σε αυτήν;

Απάντηση:

Η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον τουριστικό κλάδο με λειτουργία από το 1980 και αυτή την στιγμή η δυναμικότητα της είναι 5 ξενοδοχειακές μονάδες κατηγορίας 4 και 5 αστέρων. Το προσωπικό που απασχολείται είναι περίπου 400 εργαζόμενοι..

1) Ποιος ο ρόλος σας σήμερα στην επιχείρηση;

Απάντηση:

Ο ρόλος μου σήμερα είναι προϊστάμενος στο τμήμα συντήρησης των ξενοδοχείων και προϊστάμαι και γενικότερα στην λειτουργία της επιχείρησης δίπλα στο πλευρό του πατέρα μου που είναι ο CEO και διευθύνων σύμβουλος των xxxx Hotels.

2) Ποιος ήταν ο ρόλος με τον οποίο εισήλθατε στην επιχείρηση στην πρώτη φάση;

Απάντηση:

Στην πρώτη-πρώτη φάση εισήλθα στην επιχείρηση από το τμήμα των κρατήσεων και του λογιστηρίου.

3) Σήμερα η επιχείρηση είναι ιδιόκτητη-οικογενειακή στην γενική μορφή (εάν υπάρχει Δ.Σ. αναλογικά και σε σημαντικές θέσεις είναι άτομο της οικογένειας);

Απάντηση:

Η επιχείρηση είναι ιδιόκτητη, οικογενειακή και στο Δ.Σ. ανήκουν άτομα της οικογένειας XXXX.

4) Πόσα μέλη της οικογένειας εργάζονται στην επιχείρηση; Ποια είναι η συγγενική σας σχέση με τα συγκεκριμένα μέλη και ποια είναι η ιδιότητα / θέση τους στην επιχείρηση;

Απάντηση:

Ο ένας εκ των δυο υιών του αείμνηστου XXXX έχει αναλάβει ως Διευθύνων Σύμβουλος, εγώ ως εγγονός του είμαι στο Δ.Σ. και επιτελώ και το ρόλο που προανέφερα και ο δεύτερος υιός του αείμνηστου είναι και εκείνος μέλος του Δ.Σ. με την ιδιότητα του και επίσης είναι και ο ιατρός εργασίας της επιχείρησης.

5) Σε ποια γενιά βρίσκεται η ιδιοκτησία και η ηγεσία της επιχείρησης; (1^η, 2^η, ...)

Απάντηση:

Είμαστε στην τρίτη γενιά.

6) Από ποιον και πως ήρθε η διαδοχή σε εσάς;

Απάντηση:

Από τον παππού μου στον πατέρα μου και τον αδερφό του και από τον πατέρα μου σε εμένα.

ΜΕΡΟΣ 2°:

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες);

- 1) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποια είναι τα θετικά του να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;**

Απάντηση:

Καταρχήν είναι πολύ βασικό να τονίσουμε την σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων που τείνει να εκλείψουν τα τελευταία χρόνια. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν την τάση να εστιάζουν σε προσωπικές και οικογενειακές αξίες. Τείνουν να έχουν χαμηλό κόστος κεφαλαίου και ταχύτερη ανάπτυξη. Οι ενδο-επιχειρηματικές σχέσεις συνήθως στηρίζονται σε μια βάση εμπιστοσύνης και αυτό οφείλεται στην επιθυμία μεταβίβασης της επιχείρησης με υπευθυνότητα στην επόμενη γενιά. Επίσης υπάρχουν μακροχρόνιες σχέσεις και δεσμοί με τους εργαζόμενους, προμηθευτές και την τοπική κοινωνία

- 2) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποιες δυσκολίες ενέχει το να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;**

Απάντηση:

Οι δυσκολίες εστιάζονται περισσότερο στο χάσμα των γενεών, στον διαφοροποιημένο τρόπο αντίληψης που προκύπτει πολλές φορές στο στάδιο λήψης αποφάσεων.!

ΜΕΡΟΣ 3^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων;

- 1) Ήσασταν ο μοναδικός υποψήφιος διάδοχος που προορίζονταν από την προηγούμενη γενιά για την σημερινή σας θέση;**

Απάντηση:

Ναι είμαι ο μοναδικός διάδοχος της επόμενης ηγεσίας.

- 2) Μέχρι να αναλάβετε την θέση που είσαστε σήμερα, πόσο διάστημα πέρασε σαν «περίοδος μαθητείας»; Ποιος υπήρξε για εσάς ο εκπαιδευτής; Η εκπαίδευση που είχατε, επαρκούσε για την θέση και τις ευθύνες που αναλάβατε;**

Απάντηση:

Ο δάσκαλος ήταν και είναι ο πατέρας μου, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι το μοντέλο ηγεσίας το οποίο θα ακολουθήσω όταν έρθει το στάδιο της μεταβίβασης ηγεσίας θα είναι το ίδιο με εκείνο του πατέρα μου. Αποτελεί τον μέντορα μου όμως πάντα θα πρέπει να ανταποκρινόμαστε και στις απαιτήσεις και στις εξελίξεις των καιρών επομένως το μοντέλο ηγεσίας θα πρέπει να προσαρμόζεται και να διαφοροποιείται ανάλογα. Θεωρώ ότι έχω μεταβεί επιτυχώς από το στάδιο της εκπαίδευσης και της αναπτυξιακής ψυχολογίας στο στάδιο της συνεργασίας...

- 3) Ποια χαρακτηριστικά σας ήταν αυτά που σας έκαναν να ξεχωρίσετε και να αποτελέσετε μια λειτουργική επιλογή για την συνέχιση της εταιρίας;**

Απάντηση:

Είναι κάτι που δεν μπορώ να απαντήσω σήμερα γιατί δεν έχω αναλάβει ακόμα επίσημα. Αν είχα να αναφέρω κάτι όμως θα ήταν ο χαρακτήρας μου και η εμπιστοσύνη στο πρόσωπο μου.

- 4) Ποια πιστεύετε ότι θα ήταν τα χαρακτηριστικά που ενδέχεται να σας στερούσαν την θέση που έχετε σήμερα; Τα είχε προβλέψει ο προκάτοχος και σας είχε διαμορφώσει ανάλογο πλαίσιο για να είστε προετοιμασμένοι;**

Απάντηση:

Λένε ότι «αυτό που θαυμάζεις σε κάποιον είναι το ίδιο που σε πνίγει»! Θα το δείξει όμως η ιστορία γιατί σήμερα δεν μπορεί να απαντηθεί αυτό!

- 5) Υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα εξετάζατε εσείς για να αναθέσετε την ηγεσία στην επόμενη γενιά;**

Απάντηση:

Το μόνο χαρακτηριστικό που θα εξέταζα είναι αν ο/η απόγονος έχει την όρεξη και το θέλω να συνεχίσει να λειτουργεί την επιχείρηση. Οτιδήποτε γίνεται βεβαιασμένα δεν οδηγεί σε επιτυχία.

- 6) Όταν ήρθε η στιγμή να αναλάβετε την διοίκηση της επιχείρησης, υπήρχε συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Περιγράψτε μας συνοπτικά.**

Απάντηση:

Δεν έχω αναλάβει ακόμη την διοίκηση από τον πατέρα μου και να ακολουθούμε ένα τύπου χρονοδιάγραμμα. Συνοπτικά και αρκετά βασικό είναι να καταφέρει «ο καπετάνιος» της επιχείρησης να περάσει από όλα τα πόστα όσο το δυνατόν γίνεται και να έχει μια αντίληψη για τον τρόπο λειτουργίας καθενός από αυτά!

- 7) Σήμερα, έχει οριστεί από εσάς συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Αν ναι, περιγράψτε συνοπτικά.**

Απάντηση:

Ότι όρισαν για εμένα, το ίδιο έχω διατηρήσει και εγώ μέχρι σήμερα. Κάποια προσθήκη δεν έχει γίνει.

- 8) Θα θέλατε να παραμείνατε στην επιχείρηση μετά την διαδοχή της επόμενης γενιάς; Αν μετά την αποχώρησή σας από την ηγεσία σας ζητηθεί να παραμείνετε στην επιχείρηση, ο ρόλος σας ποιος θα θέλατε να είναι;**

Απάντηση:

Είναι πολύ νωρίς να απαντήσω σχετικά, η κόρη μου είναι μόλις 3 ετών επομένως υπάρχει πολύς δρόμος μπροστά ...

- 9) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, που στρέψατε το βλέμμα σας για να «χτίσετε την επόμενη μέρα»;**

Απάντηση:

Η ματιά στράφηκε περισσότερο σε θέματα βιωσιμότητας και μια διαφορετικής προσέγγισης λόγω νέας αντίληψης ως απόρροια της νεότερης γενιάς βήμα.

- 10) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, τι εξελίξατε στον εαυτό σας με γνώμονα την εξέλιξη της εταιρίας μέσω εσάς;**

Απάντηση:

Περισσότερο υπεύθυνος, οργανωτικός και τολμώ να πω και διορατικός.

- 11) Έχετε άτομα στην ηγεσία, σε καίριες θέσεις, οι οποίοι δεν ανήκουν στον οικογενειακό σας κύκλο; Σε τι θέση απασχολούνται μέσα στην εταιρία; Πόσο δύσκολο είναι να εμπιστευτείς κομβικά σημεία της εταιρίας σε άτομα που δεν είναι μέλη της οικογένειας;**

Απάντηση:

Φυσικά και υπάρχουν άτομα σε καίριες θέσεις που δεν είναι μέλη της οικογένειας μας όμως με τον καιρό και την αμοιβαία εμπιστοσύνη θεωρούνται ευρύτερη οικογένεια. Μιλάμε για συνεργασίες 25 και 30 χρόνων σε θέσεις όπως η διεύθυνση, το λογιστήριο, προϊστάμενους τμημάτων.

- 12) Επιθυμείτε η επιχείρηση να συνεχίσει να υπάρχει και μετά από την δική σας ηγεσία και παρουσία σε αυτή;**

Απάντηση:

Ναι, εννοείται πως το επιθυμώ.

- 13) Πως φαντάζεστε την επιχείρηση την επομένη μέρα;**

Απάντηση:

Η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται πάντα στις απαιτήσεις και στις εξελίξεις της εποχής. Μέσα σε δύο χρόνια, λόγω πανδημίας, είδαμε ότι δημιουργήθηκε ένα διαφοροποιημένο μοντέλο επισκέπτη, πιο αποστασιοποιημένο, με μεγαλύτερη ευελιξία στον χειρισμό της τεχνολογίας και έχουμε μια μετάβαση και αλλαγή απότομη. Ταυτόχρονα τρέχουν πολλά νέα δεδομένα σε σχέση με την βιωσιμότητα της επιχείρησης και τις υποχρεώσεις που έχουμε απέναντι σε νόμους που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή. Επομένως βλέπω μια επιχείρηση περισσότερο βιώσιμη, αυτό θα είναι το καλό σενάριο!

14) Θεωρείτε ότι έχει σημασία αν η επόμενη γενιά είναι διαφορετικού φύλου από την σημερινή γενιά;

Απάντηση:

Όχι! Καμία διαφορά!

ΜΕΡΟΣ 4^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων;

1) Ποια κατά την γνώμη σας είναι η θέση της γυναίκας στην σημερινή επιχειρηματικότητα;

Απάντηση:

Αν στηριχθούμε σε έρευνες σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο δυστυχώς η γυναικεία επιχειρηματικότητα είναι ακόμη σε χαμηλότερα επίπεδα από εκείνη των ανδρών. Ακόμα και σήμερα διακρίνουμε φαινόμενα έμφυλης ανισότητας στην επιχειρηματικότητα.

2) Στην επιχείρησή σας έχετε γυναίκες σε «θέσεις κλειδιά», ό,τι κι αν σημαίνει αυτό στον κλάδο σας;

Απάντηση:

Ναι φυσικά υπάρχουν γυναίκες σε θέσεις κλειδιά και μάλιστα το ποσοστό των απασχολούμενων γυναικών έναντι του ποσοστού των ανδρών στην επιχείρησή μας είναι 53%.

3) Τι διαφορετικό πιστεύετε ότι προσφέρει (ή θα μπορούσε να προσφέρει) σε μία επιχείρηση του κλάδου σας η ηγεσία θηλυκού γένους σε παρόντα ή μελλοντικό ρόλο;

Απάντηση:

Οι γυναίκες τείνουν στο να δημιουργούν μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις πιο βιώσιμες καθώς διαθέτουν μικρότερο κίνδυνο, ταυτόχρονα οι δυσκολίες που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρηματίες είναι οι ίδιες ανεξάρτητα το φύλο αυτό που διαφέρει είναι ότι τα εμπόδια αυτά είναι ποιοτικά και ποσοτικά πιο σημαντικά για την γυναίκα καθώς καλείται να αντιμετωπίσει στερεότυπα, να ισορροπήσει τυχόν οικογενειακές υποχρεώσεις, να βρει κεφάλαια και να υποστηριχθεί από κρατικούς φορείς!

4) Πιστεύετε ότι σήμερα, παραμένει «ταμπού» το να ηγείται μιας επιχείρησης μία γυναίκα (ή και περισσότερες); Έχει λόγο μία επιχείρηση να φοβάται μία τέτοια διαδοχή;

Απάντηση:

Όχι και όχι! Όπως προαναφέρθηκε όμως, καλείται να αντιμετωπίσει στερεότυπα, να ισορροπήσει τυχόν οικογενειακές υποχρεώσεις, να βρει κεφάλαια και να υποστηριχθεί από κρατικούς φορείς.

5) Πόσο διαφορετικά θα ήταν τα πράγματα στην δική σας επιχείρηση αν στην σημερινή θέση, ήταν ηγεσία άλλου φύλου;

Απάντηση:

Θα ήταν διαφορετική η προσέγγιση λόγω των ιδιαιτεροτήτων που αναφέραμε παραπάνω.

6) Πιστεύετε τελικά, ότι το φύλο του ηγέτη είναι αυτό που φέρνει την αλλαγή και την νέα οπτική στις επιχειρήσεις, ή έστω αποτελεί ένα σημείο με σημαντικό ρόλο για την κάθε χρονική στιγμή και την εξέλιξη που βιώνει μια επιχείρηση;

Απάντηση:

Οι δυσκολίες που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρηματίες είναι οι ίδιες ανεξάρτητα το φύλο. Οπότε όχι δεν έχει να κάνει με το φύλο. Ίσως οι δυσκολίες να είναι διαφορετικές, αλλά δεν έχει να κάνει με το φύλο.

ΜΕΡΟΣ 5^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Πως συμβάλλει η καινοτομία στην βιώσιμη ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων;

1) Τι σημαίνει για εσάς οι δύο παρακάτω λέξεις: «καινοτομία», «ανάπτυξη»;
Απάντηση:

Αλληλένδετες έννοιες, η καινοτομία οδηγεί στην ανάπτυξη. Η καινοτομία αποτελεί βασικό προσδιοριστικό παράγοντα της οικονομικής προόδου που ωφελεί τους καταναλωτές, τις επιχειρήσεις και την οικονομία συνολικά.

2) Μέσα από τις δράσεις και την λειτουργία τους, κρίνετε ότι οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται; Αν ναι, σε ποιους τομείς;
Απάντηση:

Το «εσωτερικό» μια επιχείρησης αποτυπώνεται και διαμορφώνεται από τις λειτουργίες τους. Αντίστοιχα, οι δράσεις της κάθε επιχείρησης δείχνει το προφίλ της προς τα έξω. Σήμερα, πιστεύω ότι οι ανάγκες και η προσήλωση στον άνθρωπο και στο περιβάλλον είναι αυτές που παίζουν καθοριστικά τον τρόπο που εξελίσσονται και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις.

3) Οι επιχειρήσεις μέχρι σήμερα, δείχνουν εναρμόνιση με τις αλλαγές στο περιβάλλον, την κοινωνία και τον άνθρωπο; Αν υποθέσουμε πως ναι, έστω εν μέρει, τι κρίνετε ότι πρέπει να αποσπάσει την μέγιστη προσοχή την επόμενη μέρα;
Απάντηση:

Με βάση τους Παγκόσμιους στόχους βιωσιμότητας του ΟΗΕ το βάρος θα πρέπει να δοθεί και στους 3 τομείς ταυτόχρονα. Και οι 3 τομείς χρήζουν άμεσα δράσεις μέσα από συνεργίες. Δυστυχώς με βάση το χρονοδιάγραμμα βλέπουμε ότι είμαστε ακόμη μακριά σε παγκόσμιο επίπεδο να αντιμετωπίσουμε όλη αυτή την κρίση και καλό θα είναι να γίνει επιτακτική η ανάγκη για συλλογικές και άμεσες ενέργειες.

4) Από τους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος» εσείς προσωπικά, που θα θέλατε να στραφεί περισσότερο η επιχείρησή σας;
Απάντηση:

Στην επιχείρησή μας, συμβάλλουμε προς αυτή την κατεύθυνση, δηλαδή στο να στραφούμε και στους τρεις τομείς ταυτόχρονα, με δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και αυτό γίνεται κυρίως τα τελευταία 8 χρόνια όμως και πάλι θα τονίσω την σημασία της συνεργασίας (Στόχος 17 ΟΗΕ), μεμονωμένα ναι μεν αξιόλογο για μια επιχείρηση αλλά λίγο το θετικό αντίκτυπο.

5) Κλείνοντας, τι καινούργιο πιστεύετε ότι έχετε να προσφέρετε στην επιχείρησή σας και στους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος»;
Νομίζω ότι σήμερα, το καινούργιο, είναι το αυτονόητο το οποίο δεν συμβαίνει! Στόχος μου και στόχος μας σαν επιχείρηση είναι να αναπτυχθούμε και στους τρεις τομείς και να εναρμονιστούμε στην νέα τάξη πραγμάτων όπου οι τρεις παράγοντες περιβάλλον, κοινωνία και άνθρωπος σε φέρνουν προ των πυλών την κάθε μέρα, σε κάθε δράση, στην κάθε προσπάθεια για μία καλύτερη επόμενη μέρα.

Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 7^{ος} Ερωτώμενος:

ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1) Φύλλο συνεντευξιαζόμενου.

Απάντηση: Άνδρας

2) Ηλικία συνεντευξιαζόμενου

Απάντηση: 45 ετών

3) Περιγράψτε την επιχείρησή σας αναφέροντας τα παρακάτω:

- i) Σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;
- ii) Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;
- iii) Πόσα άτομα απασχολούνται σήμερα σε αυτήν;

Απάντηση:

Βρισκόμαστε στον ξενοδοχειακό κλάδο και η επιχείρηση υπάρχει από το 1990. Σήμερα απασχολούμε 600 άτομα.

4) Ποιος ο ρόλος σας σήμερα στην επιχείρηση;

Απάντηση:

Ο ρόλος μου σήμερα είναι Διευθύνων Σύμβουλος – CEO.

5) Ποιος ήταν ο ρόλος με τον οποίο εισήλθατε στην επιχείρηση στην πρώτη φάση;

Απάντηση:

Ως απλός εργαζόμενος και η πρώτη θέση που μπήκα παρά το γεγονός ότι ήμουν γιος του ιδιοκτήτη και ιδρυτή ήταν σερβιτόρος.

6) Σήμερα η επιχείρηση είναι ιδιόκτητη-οικογενειακή στην γενική μορφή (εάν υπάρχει Δ.Σ. αναλογικά και σε σημαντικές θέσεις είναι άτομο της οικογένειας);

Απάντηση:

Η επιχείρηση είναι ιδιόκτητη, οικογενειακή και στο Δ.Σ. ανήκουν άτομα της οικογένειας μόνο.

7) Πόσα μέλη της οικογένειας εργάζονται στην επιχείρηση; Ποια είναι η συγγενική σας σχέση με τα συγκεκριμένα μέλη και ποια είναι η ιδιότητα / θέση τους στην επιχείρηση;

Απάντηση:

Δέκα άτομα αθροιστικά, δύο από την στενή και δύο από την ευρύτερη. Είμαστε τέσσερα αδέρφια, εκ των οποίων και τρεις σύζυγοι, ο μπατζανάκης που λέμε στην Κρήτη και δύο ανίψια.

Η ιδιότητα τους είναι μέλη και μέτοχοι στο Δ.Σ. και ο αδερφός μου είναι αντιπρόεδρος της εταιρίας. Ο μπατζανάκης πέρα από μέλος είναι και Πρόεδρος σε μία δεύτερη επιχείρηση που λειτουργεί παράλληλα με το ξενοδοχείο. Η σύζυγος η δική μου και του αδερφού μου είναι υπεύθυνες ποιότητες για την κάθε μονάδα.

8) Σε ποια γενιά βρίσκεται η ιδιοκτησία και η ηγεσία της επιχείρησης; (1^η, 2^η, ...)

Απάντηση:

Είμαστε στην δεύτερη γενιά.

9) Από ποιον και πως ήρθε η διαδοχή σε εσάς;

Απάντηση:

Από τον πατέρα μου.

ΜΕΡΟΣ 2°:

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες);

- 1) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποια είναι τα θετικά του να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;**

Απάντηση:

Βλέπεις τον κόπο σου να υλοποιείται και να τον εισπράττεις άμεσα... Είναι οικογενειακή επιχείρηση και τα βλέπεις όλα άμεσα. Άμεση εικόνα των αποτελεσμάτων σε όλο το φάσμα, από το δημιουργικό που είναι το σημαντικότερο μέχρι και το χρηματικό.

Η δυνατότητα να δημιουργείς και να λειτουργείς σε πιο στενές ομάδες, οι οποίες γύρω από τον πυρήνα της οικογένειας που είναι εκ φύσεως στενός πολλαπλασιάζουν το όραμα και την νοοτροπία λειτουργίας.

- 2) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποιες δυσκολίες ενέχει το να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;**

Απάντηση:

Το ανθρώπινο στοιχείο μπαίνει μέσα στην καθημερινή λειτουργία λόγω της οικογενειακής φύσης και δυσκολεύεται η συνεννόηση. Σε εταιρεία που θα ήταν με επίσημες διαδικασίες δεν θα υπήρχε και τόσο ο ανθρώπινος παράγοντας, θα γίνονταν πιο τυπικά κάποια πράγματα. Σε οικογενειακές επιχειρήσεις οι κανόνες δεν είναι τόσο συγκεντρωτικοί και αυστηροί με αποτέλεσμα να υπάρχουν θέματα συνεννόησης.

ΜΕΡΟΣ 3^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων;

- 1) Ήσασταν ο μοναδικός υποψήφιος διάδοχος που προορίζονταν από την προηγούμενη γενιά για την σημερινή σας θέση;**

Απάντηση:

Όχι, ήταν και τα αδέρφια μου αλλά από πολύ μικρή ηλικία, ο πατέρας μου μας είχε κατανείμει με τέτοιο τρόπο τις θέσεις και τους ρόλους σε σχέση με τα χαρακτηριστικά, τα skills και τον χαρακτήρα έτσι ώστε να μπορούμε εμείς να αναπτυχθούμε και να λειτουργούμε αρμονικά με γνώμονα την εταιρία αλλά και την δική μας τριβή.

- 2) Μέχρι να αναλάβετε την θέση που είσαστε σήμερα, πόσο διάστημα πέρασε σαν «περίοδος μαθητείας»; Ποιος υπήρξε για εσάς ο εκπαιδευτής; Η εκπαίδευση που είχατε, επαρκούσε για την θέση και τις ευθύνες που αναλάβατε;**

Απάντηση:

Δέκα χρόνια.

Ο πατέρας μου.

Εκ του αποτελέσματος, ναι. Δεν υπήρχαν λάθη που δεν ήταν εύκολα στην διαχείριση. Οι γνώσεις και τα χαρακτηριστικά μου σε σχέση με τις ευθύνες που ανέλαβα και το επίπεδο της επιχείρησης την δεδομένη χρονική στιγμή, ήταν συμβατά.

- 3) Ποια χαρακτηριστικά σας ήταν αυτά που σας έκαναν να ξεχωρίσετε και να αποτελέσετε μια λειτουργική επιλογή για την συνέχιση της εταιρίας;**

Απάντηση:

Ευελιξία, διπλωματία, προσήλωση στον στόχο, ψυχραιμία, ευχέρεια στις δημόσιες σχέσεις.

- 4) Ποια πιστεύετε ότι θα ήταν τα χαρακτηριστικά που ενδέχεται να σας στερούσαν την θέση που έχετε σήμερα; Τα είχε προβλέψει ο προκάτοχος και σας είχε διαμορφώσει ανάλογο πλαίσιο για να είστε προετοιμασμένοι;**

Απάντηση:

Εντελώς αντικειμενικά και χωρίς εγωισμό κανένα. Κάποια υποκειμενικά χαρακτηριστικά σε σχέση με τον χαρακτήρα μου, μπορεί να έλεγε κανείς ότι δεν θα ήταν αυτά που πρέπει, σήμερα όμως δεν μπορώ να πω ότι υπήρχε κάτι.

Ακόμα και αυτό όμως το είχε προβλέψει ο πατέρας μου, συγκεκριμένα ήξερε ότι οι σωστοί άνθρωποι στις σωστές θέσεις πρέπει να λειτουργούν με βάση το αποτέλεσμα. Ότι αναλαμβάνουμε -ο καθένας από εμάς- έπρεπε να το διεκπεραιώσει. Στόχευε ο πατέρας μου στην μεγάλη εικόνα και σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά μας μας ανέθετε πράγματα. Από αυτό κρίθηκα και εγώ!

- 5) Υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα εξετάζατε εσείς για να αναθέσετε την ηγεσία στην επόμενη γενιά;**

Απάντηση:

Πολύ σημαντικό για να μπορέσεις να λειτουργήσεις στην ηγεσία είναι να έχεις ακαδημαϊκές αλλά και εξειδικευμένες γνώσεις στο αντικείμενο το δικό μας. Επιπλέον, τα σημεία του χαρακτήρα του να είναι το κρίσιμο σημείο για να ανταπεξέλθει στην θέση. Ο

χαρακτήρας του να είναι τέτοιος που θα έχει γερό στομάχι, να έχει ομαδικό πνεύμα και να δένει τις ομάδες! Τέλος, να έχει ψηλά το εμείς και όχι το εγώ!

- 6) Όταν ήρθε η στιγμή να αναλάβετε την διοίκηση της επιχείρησης, υπήρχε συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Περιγράψτε μας συνοπτικά.**

Απάντηση:

Όχι δεν υπήρχε γιατί η μετάβαση έγινε μία και έξω. Την μέρα που ανέλαβα, ανέλαβα τα πάντα. Το μόνο που μπορώ να πω ότι ήταν μεταβατικό ήταν η συμβουλευτική παρουσία του πατέρα μου μέχρι που έφυγε από την ζωή!

- 7) Σήμερα, έχει οριστεί από εσάς συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Αν ναι, περιγράψτε συνοπτικά.**

Απάντηση:

Όχι ακόμα γιατί τα παιδιά είναι μικρά ακόμα. Το πότε και το πως θα γίνει είναι ακόμα στα σκαριά. Το μόνο που έχουμε συναποφασίσει είναι ότι όλα τα παιδιά μπορούν να εργαστούν στην επιχείρηση αλλά όχι σε υπεύθυνες θέσεις, ή θέσεις γραφείου. Έχουμε θέσει σαν όρο ότι όποιος επιθυμεί να δουλέψει για την οικογενειακή επιχείρηση θα πρέπει να δουλέψει 7 χρόνια σε ανάλογη θέση σε άλλη επιχείρηση, να έχει «πετσώσει» στην δουλειά και μετά από τις ανάλογες συστάσεις, να εισχωρήσει στην εταιρία. Αυτός είναι ο μόνος όρος που έχουμε ορίσει μέχρι στιγμής.

- 8) Θα θέλατε να παραμείνατε στην επιχείρηση μετά την διαδοχή της επόμενης γενιάς; Αν μετά την αποχώρησή σας από την ηγεσία σας ζητηθεί να παραμείνετε στην επιχείρηση, ο ρόλος σας ποιος θα θέλατε να είναι;**

Απάντηση:

Ναι. Είναι σαν να λες ότι παντρεύεις το παιδί σου και επειδή πάει σε άλλο σπίτι, δεν θες να το ξαναδείς. Η επιχείρηση είναι παιδί σου, είναι της οικογένειας. Θα ήθελα να μείνω μόνο συμβουλευτικά, όπως ο πατέρας μου.

Καθαρά συμβουλευτικό και μέλος στο Δ.Σ. για να μπορώ να δω τους προβληματισμούς και τις τάσεις για να μπορώ να φανώ χρήσιμος.

- 9) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, που στρέψατε το βλέμμα σας για να «χτίσετε την επόμενη μέρα»;**

Απάντηση:

Στην εμπιστοσύνη. Αφενός στα μέλη της οικογένειας και αφετέρου στους συνεργάτες. Να κάνω τους υπόλοιπους να συμμετέχουν στο όραμα της επιχείρησης. Να τους κάνεις κοινωνούς στο όραμα, στην μεγάλη εικόνα... να μιλάμε την ίδια γλώσσα.

- 10) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, τι εξελίξατε στον εαυτό σας με γνώμονα την εξέλιξη της εταιρίας μέσω εσάς;**

Απάντηση:

Έκανα και μεταπτυχιακό και σεμινάρια γιατί αν δεν εξελιχθείς εσύ πως μπορείς να έχεις απαιτήσεις να εξελίσσονται οι άλλοι γύρω σου;

Αυτό που πάντα πίστευα και πιστεύω είναι να καταλάβω και να βρω τον τρόπο να επικοινωνήσω την προσοχή στην μεγάλη εικόνα. Κατάφερα κάτι; Ωραία! Πάμε στο επόμενο. Δεν επαναπαύομαι. Ανεβαίνω ένα βήμα; Είμαι λίγο μεγαλύτερος, αλλά ακόμα είμαι μικρός. Αυτό θέλω να περάσω στην επιχείρηση μέχρι και σήμερα.

11) Έχετε άτομα στην ηγεσία, σε καίριες θέσεις, οι οποίοι δεν ανήκουν στον οικογενειακό σας κύκλο; Σε τι θέση απασχολούνται μέσα στην εταιρία; Πόσο δύσκολο είναι να εμπιστευτείς κομβικά σημεία της εταιρίας σε άτομα που δεν είναι μέλη της οικογένειας;

Απάντηση:

Ναι φυσικά!

Οι θέσεις τους είναι διευθυντές, γενικοί διευθυντές τμημάτων και τμηματάρχες.

Από την ώρα που έχεις καταφέρει με τον χαρακτήρα σου και την εμπειρία σου αλλά και με την επαφή μέσω των συνεντεύξεων να δεις κάποιους ανθρώπους για μία θέση, και εσύ ξέρεις τί πραγματικά αναζητάς από τον κάθε άνθρωπο, τότε θεωρώ ότι όλα είναι θέμα απόφασης. Μου κάνει σε αυτά που ζητάω με τα χαρακτηριστικά που έχει; Έρχεται στην ομάδα μας! Θεωρώ ότι είναι εύκολο. Πρόβλημα και δύσκολο είναι να μην ξέρεις σαν επιχείρηση τι ζητάς και τι χαρακτηριστικά θέλεις να έχει αυτός που ζητάς.

12) Επιθυμείτε η επιχείρηση να συνεχίσει να υπάρχει και μετά από την δική σας ηγεσία και παρουσία σε αυτή;

Απάντηση:

Ναι, εννοείται πως το επιθυμώ. Αυτός είναι ο στόχος!

13) Πως φαντάζεστε την επιχείρηση την επομένη μέρα;

Απάντηση:

Μία σύγχρονη, ελληνική, οικογενειακή επιχείρηση! Με στάνταρ και διαδικασίες που θα διατηρούν την λειτουργία τους και τον επαγγελματισμό τους, αφενός, και, αφετέρου, με ψυχή και αρχές στο κομμάτι το εσωτερικό.

14) Θεωρείτε ότι έχει σημασία αν η επόμενη γενιά είναι διαφορετικού φύλου από την σημερινή γενιά;

Απάντηση:

Όχι! Το κομμάτι της αξιοσύνης έχει σημασία και όχι το φύλο! Η γενική μας διευθύντρια, είναι γυναίκα!

ΜΕΡΟΣ 4^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων;

1) Ποια κατά την γνώμη σας είναι η θέση της γυναίκας στην σημερινή επιχειρηματικότητα;

Απάντηση:

Μεγάλη και σημαντική... Και σίγουρα αναγκαία! Η γυναίκα λειτουργεί διαφορετικά ο άνδρας και σε συνδυασμό τα δύο φύλλα έχουν απεριόριστα πλεονεκτήματα.

2) Στην επιχείρησή σας έχετε γυναίκες σε «θέσεις κλειδιά», ό,τι κι αν σημαίνει αυτό στον κλάδο σας;

Απάντηση:

Η γενική μας διευθύντρια, είναι γυναίκα! Τι άλλο να πω;!

3) Τι διαφορετικό πιστεύετε ότι προσφέρει (ή θα μπορούσε να προσφέρει) σε μία επιχείρηση του κλάδου σας η ηγεσία θηλυκού γένους σε παρόντα ή μελλοντικό ρόλο;

Απάντηση:

«Εγώ τα προβλήματα, δεν τα βάζω κάτω από τα χαλί. Τα λύνω! Οι άνδρες μπορεί και να τα βάλουν!» αυτή ήταν η απάντηση της γενικής μας διευθύντριας που πήρε την θέση της μέσα από πενήντα βιογραφικά. Αυτά θα σου πω και εγώ. Αποφασιστικότητα, υπομονή και επιμονή.

4) Πιστεύετε ότι σήμερα, παραμένει «ταμπού» το να ηγείται μιας επιχείρησης μία γυναίκα (ή και περισσότερες); Έχει λόγο μία επιχείρηση να φοβάται μία τέτοια διαδοχή;

Απάντηση:

Όχι. Έχει πλέον ξεπεραστεί! Τίποτα δεν έχει να φοβάται αν είναι το κατάλληλο άτομο!

5) Πόσο διαφορετικά θα ήταν τα πράγματα στην δική σας επιχείρηση αν στην σημερινή θέση, ήταν ηγεσία άλλου φύλου;

Απάντηση:

Αν είχε τα ίδια χαρακτηριστικά με τα δικά μου, θα ήταν το ίδιο. Δεν έχει σημασία το φύλο αλλά ο χαρακτήρας και το τι πρεσβεύει.

6) Πιστεύετε τελικά, ότι το φύλο του ηγέτη είναι αυτό που φέρνει την αλλαγή και την νέα οπτική στις επιχειρήσεις, ή έστω αποτελεί ένα σημείο με σημαντικό ρόλο για την κάθε χρονική στιγμή και την εξέλιξη που βιώνει μια επιχείρηση;

Απάντηση: Όχι και όχι.

ΜΕΡΟΣ 5^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Πως συμβάλλει η καινοτομία στην βιώσιμη ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων;

1) Τι σημαίνει για εσάς οι δύο παρακάτω λέξεις: «καινοτομία», «ανάπτυξη»;
Απάντηση:

Καινοτομία: Ο συνδυασμός της τεχνολογικής εξέλιξης με την βελτίωση των λειτουργιών που βιώνουμε στην καθημερινότητα μας. Η εξέλιξη των πραγμάτων με λίγο διαφορετικό τρόπο και δίνει υπεραξία σε ό,τι κάνεις.

Ανάπτυξη είναι να κάνεις ό,τι χρειαστεί για να μεγαλώσουν τα ποιοτικά σου χαρακτηριστικά και ταυτόχρονα να μεγαλώνουν και τα νούμερα. Το ένα αλληλένδετο με το άλλο και ταυτόχρονα-παράλληλα αναπτυσσόμενο.

2) Μέσα από τις δράσεις και την λειτουργία τους, κρίνετε ότι οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται; Αν ναι, σε ποιους τομείς;
Απάντηση:

Ναι. Επηρεάζονται κυρίως τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Ό,τι κάνεις και πρεσβεύεις, αυξάνει την ποιότητα και τις λειτουργίες (αναφορικά με τους ανθρώπους) και εσωτερικά της επιχείρησης ό,τι κάνεις για να αυξήσεις το κομμάτι loyalty προς την επιχείρηση. Όχι μόνο από το προσωπικό αλλά και από τους πελάτες. Θα έλεγα ό,τι το κομμάτι εμπιστοσύνης είναι αυτό που τραβάει την μέγιστη προσοχή.

3) Οι επιχειρήσεις μέχρι σήμερα, δείχνουν εναρμόνιση με τις αλλαγές στο περιβάλλον, την κοινωνία και τον άνθρωπο; Αν υποθέσουμε πως ναι, έστω εν μέρει, τι κρίνετε ότι πρέπει να αποσπάσει την μέγιστη προσοχή την επόμενη μέρα;
Απάντηση:

Ναι, συμφωνώ! Αλλά πρέπει να δοθεί έμφαση και στα τρία. Το περιβάλλον μας ζει, δεν επιτρέπονται λάθη γιατί έτσι κι αλλιώς, με κάθε τρόπο, ό,τι κάνουμε θα μας επιστραφεί. Το αποτύπωμα μας πρέπει να είναι καλύτερο δυνατό. Σε επίπεδο κοινωνίας, ό,τι κάνεις να έχει όφελος προς την κοινωνία γιατί και εσύ, εκεί ανήκεις και πρέπει να συμμετέχεις. Τέλος ο άνθρωπος, είναι η μοναδική μονάδα που συνθέτει όλα τα άλλα! Αυτό κι αν είναι σημαντικά.

4) Από τους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος» εσείς προσωπικά, που θα θέλατε να στραφεί περισσότερο η επιχείρησή σας;
Απάντηση:

Και στα τρία παράλληλα. Δεν νιώθω ότι μπορούν να χωριστούν. Δεν γίνεται να κάνω πολλά πράγματα για το προσωπικό μου και την ίδια στιγμή να αδιαφορώ για το κομμάτι ρύπων της εταιρίας μου ή να αδιαφορώ για το τι γίνεται στην κοινωνία που δραστηριοποιούμαστε.

5) Κλείνοντας, τι καινούργιο πιστεύετε ότι έχετε να προσφέρετε στην επιχείρησή σας και στους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος»;
Απάντηση:

Στην επιχείρηση εξέλιξη. Γενικά μπορώ να προσφέρω αυτά τα πρότυπα, τα ιδανικά που ορίζει η επιστήμη, σε ηθικά ζητήματα, σε θέματα κοινωνίας, σε ανθρωπιστικά, στο περιβάλλον. Αυτά τα πρότυπα, θεωρώ σαν άνθρωπος αλλά και σαν θέση που έχω στην επιχείρηση, μπορώ να τα προσπαθήσω και να τα πετύχω γιατί έτσι μόνο βελτιωνόμαστε. Τα μελετώ, τα κάνω στόχο και τα υλοποιώ! Υπάρχουν πρότυπα να ακολουθήσουμε όχι

για να γίνω πρότυπο, αλλά για να είμαστε ανθρώπινοι και οικολογικοί και σαν επιχείρηση αλλά και σαν άνθρωποι να δουλεύουμε προς τον σωστό στόχο.

Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 8^{ος} Ερωτώμενος:

ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1) Φύλλο συνεντευξιαζόμενου.

Απάντηση: Γυναίκα

2) Ηλικία συνεντευξιαζόμενου

Απάντηση: 38 ετών

3) Περιγράψτε την επιχείρησή σας αναφέροντας τα παρακάτω:

- i) Σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;
- ii) Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;
- iii) Πόσα άτομα απασχολούνται σήμερα σε αυτήν;

Απάντηση:

Είμαστε ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων όπου ξεκινήσαμε το 2003 και απασχολούμε 250-300 άτομα.

1) Ποιος ο ρόλος σας σήμερα στην επιχείρηση;

Απάντηση:

Ο ρόλος μου σήμερα είναι Managing Director.

2) Ποιος ήταν ο ρόλος με τον οποίο εισήλθατε στην επιχείρηση στην πρώτη φάση;

Απάντηση:

Ήρθα στην Ελλάδα και στην επιχείρηση το 2009 όπου πήρα την θέση της Υπεύθυνης Λειτουργίας – Director of Operations.

3) Σήμερα η επιχείρηση είναι ιδιόκτητη-οικογενειακή στην γενική μορφή (εάν υπάρχει Δ.Σ. αναλογικά και σε σημαντικές θέσεις είναι άτομο της οικογένειας);

Απάντηση:

Η επιχείρηση είναι ιδιόκτητη, οικογενειακή.

Στο Δ.Σ. ανήκουν άτομα της οικογένειας μόνο, τέσσερα άτομα.

4) Πόσα μέλη της οικογένειας εργάζονται στην επιχείρηση; Ποια είναι η συγγενική σας σχέση με τα συγκεκριμένα μέλη και ποια είναι η ιδιότητα / θέση τους στην επιχείρηση;

Απάντηση: Τέσσερα άτομα από την εταιρία:

Μητέρα, πατέρας, ο αδερφός μου και εγώ. Ο πατέρας μου C.E.O., η μητέρα μου C.F.O., εγώ Managing Director και ο αδερφός μου είναι σε γενικά καθήκοντα.

5) Σε ποια γενιά βρίσκεται η ιδιοκτησία και η ηγεσία της επιχείρησης; (1^η, 2^η, ...)

Απάντηση: Είμαστε στην δεύτερη γενιά.

6) Από ποιον και πως ήρθε η διαδοχή σε εσάς;

Απάντηση:

Από τον πατέρα μου αλλά γενικά από τους γονείς γιατί έκαναν και οι δύο τον ρόλο τον δικό μου.

ΜΕΡΟΣ 2°:

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες);

1) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποια είναι τα θετικά του να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;

Απάντηση:

- Πιο εύκολη διαδικασία αποφάσεων σε σχέση με μία επιχείρηση που αποτελείται από μετόχους.
- Συναισθηματική κάλυψη γιατί «με βλέπουν ως άνθρωπο» και με καθοδηγούν, έναντι με κάποια άλλη εταιρία που απλά θα με άκουγαν.
- Εμπιστοσύνη.

2) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποιες δυσκολίες ενέχει το να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;

Απάντηση:

Να συνδυάσεις την οικογένεια με την επιχείρηση. Αυτό θεωρώ ως δυσκολότερο. Οι αποφάσεις με βάση την δουλειά και το συμφέρον σου έναντι του ότι απευθύνεσαι σε μέλη της οικογένειας. Οι διαπραγματεύσεις και οι αποφάσεις γίνονται υπό λάθος βάση. Δεν υπάρχει «δικαιοσύνη» και θα έλεγα ότι δυσκολεύει την διαχείριση της.

Όλα αυτά κυρίως από την μεγαλύτερη ηλικιακά γενιά προς την επόμενη. Χάνεται η ισορροπία και σχετίζεται με το τι ρόλο θέλει να έχει το κάθε μέλος.

ΜΕΡΟΣ 3^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων;

- 1) Ήσασταν ο μοναδικός υποψήφιος διάδοχος που προορίζονταν από την προηγούμενη γενιά για την σημερινή σας θέση;

Απάντηση:

Όχι, ήταν και ο αδερφός μου.

- 2) Μέχρι να αναλάβετε την θέση που είσαστε σήμερα, πόσο διάστημα πέρασε σαν «περίοδος μαθητείας»; Ποιος υπήρξε για εσάς ο εκπαιδευτής; Η εκπαίδευση που είχατε, επαρκούσε για την θέση και τις ευθύνες που αναλάβατε;

Απάντηση:

Για την θέση που έχω σήμερα, πέρασαν δέκα χρόνια.

Κανένας, η θέση ουσιαστικά δεν υπήρχε μέχρι που ανέλαβα εγώ.

Ήμουν overqualified.

- 3) Ποια χαρακτηριστικά σας ήταν αυτά που σας έκαναν να ξεχωρίσετε και να αποτελέσετε μια λειτουργική επιλογή για την συνέχιση της εταιρίας;

Απάντηση:

Πρώτα από όλα ο επαγγελματισμός μου, κάτι που σήμερα δεν το συναντάς εύκολα. Η σκληρή δουλειά και η ατελείωτες ώρες μέσα στην επιχείρηση. Το πείσμα και το τσαγανό μου σαν άνθρωπος. Η αυστηρότητα μου και οι αξίες μου. Οι γνώσεις, η προϋπηρεσία και οι εικόνες που είχα αποκτήσει..

- 4) Ποια πιστεύετε ότι θα ήταν τα χαρακτηριστικά που ενδέχεται να σας στερούσαν την θέση που έχετε σήμερα; Τα είχε προβλέψει ο προκάτοχος και σας είχε διαμορφώσει ανάλογο πλαίσιο για να είστε προετοιμασμένοι;

Απάντηση:

Όλα τα παραπάνω!

Τα γνώριζε ο πατέρας μου και έγινε συνειδητά η επιλογή. Πλαίσιο δεν είχε δημιουργήσει αλλά τα ήξερε.

- 5) Υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα εξετάζατε εσείς για να αναθέσετε την ηγεσία στην επόμενη γενιά;

Απάντηση:

Θα άφηνα την επόμενη γενιά να έχει το δικαίωμα της επιλογής και να μπορεί να επιλέξει μόνη της αν θα αναλάβει ή όχι, αν θα συνεχίσει ή όχι, και αν αναλάβει να δώσει την δική της πινελιά!

- 6) Όταν ήρθε η στιγμή να αναλάβετε την διοίκηση της επιχείρησης, υπήρχε συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Περιγράψτε μας συνοπτικά.

Απάντηση:

Όχι δεν υπήρχε... Την μέρα που ανέλαβα, ανέλαβα τα πάντα αναφορικά με την θέση.

- 7) Σήμερα, έχει οριστεί από εσάς συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Αν ναι, περιγράψτε συνοπτικά.**

Απάντηση:

Από πλευράς μου γίνεται προσπάθεια να δημιουργήσω το κομμάτι διαδοχής και καθοδήγησης, και σε χρονοδιάγραμμα και σε αρμοδιότητες. Γενικά όμως στην επιχείρησή μας όχι. Εξαρτάται με το αν υπάρχει θέληση από όλους.

- 8) Θα θέλατε να παραμείνατε στην επιχείρηση μετά την διαδοχή της επόμενης γενιάς; Αν μετά την αποχώρησή σας από την ηγεσία σας ζητηθεί να παραμείνετε στην επιχείρηση, ο ρόλος σας ποιος θα θέλατε να είναι;**

Απάντηση:

Νομίζω όχι...

Συμβουλευτικά, σε θέση μέντορα.

- 9) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, που στρέψατε το βλέμμα σας για να «χτίσετε την επόμενη μέρα»;**

Απάντηση:

Στους ανθρώπους που την διοικούν. Στόχος μου ήταν να γίνει σαφές που πάει η επιχείρηση, τι κάνει και γιατί. Να ορίσουμε το «που πάμε» έτσι ώστε να μπορούμε να δώσουμε την καθοδήγηση σε κάθε πόστο και σε κάθε ομάδα που απασχολείται στην επιχείρησή μας.

- 10) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, τι εξελίξατε στον εαυτό σας με γνώμονα την εξέλιξη της εταιρίας μέσω εσάς;**

Απάντηση:

Να δω πέρα από το κάθε μέρα, το back office. Πως έχει στηθεί η επιχείρηση, πως λειτουργεί. Δεν το βλέπουν πολλοί αυτό και μένει ενίοτε παραγκωνισμένο. Ανέπτυξα στον εαυτό μου το «νοιάζομαι» όχι μόνο στον άνθρωπο αλλά και στην επιχείρηση σαν οντότητα. Να έχω την γνώση και να συγκεντρώνω όλο και περισσότερες πληροφορίες.

- 11) Έχετε άτομα στην ηγεσία, σε καίριες θέσεις, οι οποίοι δεν ανήκουν στον οικογενειακό σας κύκλο; Σε τι θέση απασχολούνται μέσα στην εταιρία; Πόσο δύσκολο είναι να εμπιστευτείς κομβικά σημεία της εταιρίας σε άτομα που δεν είναι μέλη της οικογένειας;**

Απάντηση:

Όχι!

Όσο δύσκολο είναι να τα εμπιστευτείς και σε μέλη της οικογένειας. Δεν αλλάζει κάτι επειδή δεν είναι οικογένεια. Η εμπιστοσύνη και η κατανόηση είναι απέναντι στον άνθρωπο και όχι στην σχέση που έχουμε μεταξύ μας.

- 12) Επιθυμείτε η επιχείρηση να συνεχίσει να υπάρχει και μετά από την δική σας ηγεσία και παρουσία σε αυτή;**

Απάντηση:

Θέλω το καλύτερο για την επιχείρηση, οπότε ναι θέλω να συνεχίσει με βάση ποιοι είναι στην διοίκηση και τι υπηρεσίες προσφέρει σαν επιχείρηση. Ναι, στην καλύτερη της εκδοχή.

- 13) Πως φαντάζεστε την επιχείρηση την επομένη μέρα;**

Απάντηση:

Να έχει ξεκάθαρους ρόλους και στόχους. Πιο σωστά, να έχει κοινούς στόχους από όλους. Να υπάρχει σύμπνοια για να μπορεί να προχωράει και να εξελίσσεται. Όχι μόνο στο κέρδος και στις ποιοτικές στις υπηρεσίες αλλά στο γενικό καλό. Αν ο κάθε ένας από τους διοικούντες διαφορετικό στόχο με διαφορετική οπτική, αυτό δεν μπορεί να δουλέψει. Και να δουλέψει δεν καταλήγει κάπου αλλά και να καταλήξει δεν θα έχει ουσία.

14) Θεωρείτε ότι έχει σημασία αν η επόμενη γενιά είναι διαφορετικού φύλου από την σημερινή γενιά;

Απάντηση:

Όχι! Το φύλο δεν έχει σημασία. Οι άνθρωποι έχουν!

ΜΕΡΟΣ 4^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων;

1) Ποια κατά την γνώμη σας είναι η θέση της γυναίκας στην σημερινή επιχειρηματικότητα;

Απάντηση:

Πλέον έχουν μπει πολύ δυναμικά... Όχι αριθμητικά, σε σχέση με τους άντρες, αλλά δυναμικά στην κάθε τους παρουσία. Θεωρώ όμως ότι οι γυναίκες είναι πιο ποιοτικές, είναι multitasking πιο αποδοτικά, με μία μεγαλύτερη αυστηρότητα. Πιο ισορροπημένα!

2) Στην επιχείρησή σας έχετε γυναίκες σε «θέσεις κλειδιά», ό,τι κι αν σημαίνει αυτό στον κλάδο σας;

Απάντηση:

Ναι! Πρώτα από όλα εγώ...

3) Τι διαφορετικό πιστεύετε ότι προσφέρει (ή θα μπορούσε να προσφέρει) σε μία επιχείρηση του κλάδου σας η ηγεσία θηλυκού γένους σε παρόντα ή μελλοντικό ρόλο;

Απάντηση:

Η σύσταση, δηλαδή αυτό που κάνουν κάθε μέρα να είναι το ίδιο ποιοτικό και καλό. Οι περισσότερες γυναίκες έχουν ενσυναίσθηση! Αυτό και αν είναι σημαντικό ειδικά για κλάδο που ασχολείται με υπηρεσίες. Προσεγγίζουμε και συμπεριφερόμαστε στον πελάτη πιο ανθρώπινα. Στον κλάδο της φιλοξενίας το έχουμε πιο πολύ οι γυναίκες. Από την φύση τους όμως, γιατί είναι και στον άνθρωπο. Νομίζω ότι η παρουσία των γυναικών στον κλάδο, σε μεγαλύτερο βαθμό, θα είχε σαν αποτέλεσμα έναν πιο ανθρωποκεντρικό και δυναμικό κλάδο.

4) Πιστεύετε ότι σήμερα, παραμένει «ταμπού» το να ηγείται μιας επιχείρησης μία γυναίκα (ή και περισσότερες); Έχει λόγο μία επιχείρηση να φοβάται μία τέτοια διαδοχή;

Απάντηση:

Όποιος το πιστεύει αυτό, ζει σε λάθος εποχή! Καλά θα κάνει να φοβάται... από άποψη ποιότητας τουλάχιστον!

5) Πόσο διαφορετικά θα ήταν τα πράγματα στην δική σας επιχείρηση αν στην σημερινή θέση, ήταν ηγεσία άλλου φύλου;

Απάντηση:

Εμείς έχουμε και τα δύο φύλλα σήμερα. Αν υποθέσουμε ότι σήμερα είναι ο πατέρας μου και ήταν αντίστοιχα κάποια γυναίκα σε αυτήν την θέση τότε σίγουρα θα είχαμε διαφορές από πλευράς αποφάσεων... Οικονομικές, επενδυτικές, διαχείρισης... σε πολλούς κλάδους.

6) Πιστεύετε τελικά, ότι το φύλο του ηγέτη είναι αυτό που φέρνει την αλλαγή και την νέα οπτική στις επιχειρήσεις, ή έστω αποτελεί ένα σημείο με σημαντικό ρόλο για την κάθε χρονική στιγμή και την εξέλιξη που βιώνει μια επιχείρηση;

Απάντηση:

Το φύλο από μόνο του όχι, όλα είναι ο άνθρωπος.

Αποτελεί όμως σημείο με σημαντικό ρόλο... Εκεί νομίζω πως ναι, παίζει ρόλο το φύλο.

ΜΕΡΟΣ 5^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Πως συμβάλλει η καινοτομία στην βιώσιμη ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων;

1) Τι σημαίνει για εσάς οι δύο παρακάτω λέξεις: «καινοτομία», «ανάπτυξη»;
Απάντηση:

Καινοτομία: Ανάλογα στον κλάδο που δραστηριοποιείσαι. Διαφορετικοί μέθοδοι που διευκολύνουν τις λειτουργίες και τις υπηρεσίες που προσφέρουμε. Το αν θα είναι κάτι back office, ή front office δεν έχει να λέει και πολλά γιατί κάποιος θα το απολαμβάνει, είτε οι χρήστες είτε αυτοί που απολαμβάνουν την διαφορετική λειτουργία.

Ανάπτυξη: Υγιής ανταγωνιστικότητα. Συνεχώς. Να βλέπεις τι γίνεται γύρω σου καθώς οι εξελίξεις τρέχουν με απίστευτους ρυθμούς και εσύ οφείλεις να είσαι up to date. Η κάθε επιχείρηση έχει μία ταυτότητα που αν δεν την έχω σαν επιχείρηση και πάω μόνο με βάση τα trends, κάπου θα χαθώ. Κρατάω τις βάσεις, κρατάω το ποιοτικό επίπεδο σταθερό και αυξανόμενο και ακολουθώ τα trends για να γίνομαι πιο ελκυστικός στόχος, πιο ανταγωνιστικός, πιο καινοτόμος.

2) Μέσα από τις δράσεις και την λειτουργία τους, κρίνετε ότι οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται; Αν ναι, σε ποιους τομείς;
Απάντηση:

Βέβαια!

Οι δράσεις και οι λειτουργίες μιας επιχείρησης είναι εξίσου σημαντικά γιατί το ένα βοηθάει την ομάδα και το άλλο βοηθά τον κόσμο, την κοινωνία. Και αυτά είναι αλληλένδετα. Αν εγώ έκανα κάτι μονομερώς είτε η κοινωνία είτε η ομάδα σου θα έχανε τον στόχο. Το να κάνει κάτι η επιχείρηση για τον εργαζόμενο και παράλληλα να κάνεις κάτι για την κοινωνία, είναι κάτι που ακουμπάει την ομάδα. Αν κάποιος δεν κάνει το πρώτο βήμα δεν θα το κάνει κανένας.

3) Οι επιχειρήσεις μέχρι σήμερα, δείχνουν εναρμόνιση με τις αλλαγές στο περιβάλλον, την κοινωνία και τον άνθρωπο; Αν υποθέσουμε πως ναι, έστω εν μέρει, τι κρίνετε ότι πρέπει να αποσπάσει την μέγιστη προσοχή την επόμενη μέρα;
Απάντηση:

Για το περιβάλλον είμαστε πολύ πίσω.. Δυστυχώς! Γενικά είμαστε πίσω νομίζω. Οι επιχειρήσεις που το κάνουν είναι ελάχιστες και ο κόσμος που το κάνει δεν ξέρει πραγματικά και καθολικά τί κάνει και γιατί.

Μόλις περάσαμε ή έστω περνάμε την COVID εποχή... Νομίζω κοινωνία και άνθρωπος είναι μπροστά. Οι άνθρωποι αγρίεψαν και έχασαν πολλά πράγματα. Η κοινωνία μας έχει περισσότερες ανασφάλειες, δεν μπορείς να αλλάξεις τον κόσμο αλλά αν μπορείς να αλλάξεις τον εαυτό σου και τους ανθρώπους που συναναστρέφεσαι και επηρεάζεις τότε υπάρχει ελπίδα. Το περιβάλλον είναι πολύ σημαντικό για χίλιους λόγους αλλά σήμερα, νιώθω ότι το πιο άμεσο είναι η κοινωνία και ο άνθρωπος.

4) Από τους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος» εσείς προσωπικά, που θα θέλατε να στραφεί περισσότερο η επιχείρησή σας;
Απάντηση:

Στον άνθρωπο! Η καθημερινότητα δείχνει ότι αν κάποιος επιλέγει μία επιχείρηση, την επιλέγει για τους ανθρώπους... Όχι για το προϊόν, αλλά για τον άνθρωπο που το παρέχει, για την υπηρεσία που παρέχει! Ο καθένας μας έχει ανάγκη την σημασία που

δείχνει μια επιχείρηση στους ανθρώπους που την προτιμούν και την εμπιστεύονται. Και είναι σημαντικό το να έχει εμπιστοσύνη ο καθένας μας στους ανθρώπους.

5) Κλείνοντας, τι καινούργιο πιστεύετε ότι έχετε να προσφέρετε στην επιχείρησή σας και στους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος»;

Απάντηση:

Μου αρέσει να ψάχνω να βρω τι λείπει, να βρίσκω λύσεις... Να αναπτυσσόμαστε! Αυτό είναι η δουλειά μου στην επιχείρησή μας. Το σημαντικό είναι να έχεις στόχο και να έχεις τον σωστό leader να το τρέξει και να το διαδώσει.

Το περιβάλλον έχει πολλά παρακλάδια στα οποία μπορούμε να αναπτυχθούμε όλοι... Ανακύκλωση τροφίμων, Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας... Πρώτα όμως πρέπει να εκπαιδεύσεις τον κόσμο σου αρχικά γιατί είναι σημαντικό να τα κάνεις και μετά πως να τα κάνεις...

Στο κομμάτι ανθρώπων θα έδινα σημασία στην κάθε ομάδα, γνωρίζοντας πρώτα το κάθε άτομο ξεχωριστά για να μπορώ να τα παντρέψω και να τα εκπαιδεύσω αρμονικά. Να δεις ποιους έχεις απέναντί σου και τι θέλουν να μάθουν, τι θα ήθελαν ως επιβράβευση, ποια επιβράβευση θα είχε σαν αποτέλεσμα την εξέλιξη τους μέσα από την επιχείρηση και την δουλειά της... Αυτοί, οι ίδιοι άνθρωποι θα δώσουν τα ανάλογα μηνύματα προς τα έξω και θα φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα στον κόσμο, τα αρμονικά, τα οικολογικά...

Στο κομμάτι κοινωνίας, να υπάρχει συνεχώς δυνατότητα να βοηθάμε και να έχουμε την θέληση και την ανάγκη να βοηθήσουμε...

Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 9^{ος} Ερωτώμενος:

ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1) Φύλλο συνεντευξιαζόμενου.

Απάντηση: Άνδρας

2) Ηλικία συνεντευξιαζόμενου

Απάντηση: 49 ετών

3) Περιγράψτε την επιχείρησή σας αναφέροντας τα παρακάτω:

- i) Σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;
- ii) Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;
- iii) Πόσα άτομα απασχολούνται σήμερα σε αυτήν;

Απάντηση:

Ξενοδοχείο πόλεως που ιδρύθηκε το 1962 και απασχολούμε 10-13 άτομα ανάλογα την εποχή.

4) Ποιος ο ρόλος σας σήμερα στην επιχείρηση;

Απάντηση:

Είμαστε μια οικογενειακή επιχείρηση οπότε είμαι Διευθυντής, Ιδιοκτήτης και Υπεύθυνος Κρατήσεων. Σκοπός μου είναι να έχω εγώ την ευθύνη για ό,τι γίνεται, μία αρχή που την είχα από την πρώτη μέρα που ξεκίνησα.

5) Ποιος ήταν ο ρόλος με τον οποίο εισήλθατε στην επιχείρηση στην πρώτη φάση;

Απάντηση:

Η συμφωνία με τον πατέρα μου όταν είπαμε να επιστρέψω Ελλάδα και να ξεκινήσω στην επιχείρηση την οικογενειακή, ήταν να αναλάβω εγώ την εταιρία, κυρίως στο κομμάτι προώθηση της εταιρίας και στο κομμάτι των πωλήσεων.

6) Σήμερα η επιχείρηση είναι ιδιόκτητη-οικογενειακή στην γενική μορφή (εάν υπάρχει Δ.Σ. αναλογικά και σε σημαντικές θέσεις είναι άτομο της οικογένειας);

Απάντηση:

Εξακολουθεί και είναι ιδιόκτητη, οικογενειακή. Έχει αλλάξει σαν νομική μορφή εταιρίας για φορολογικούς ρόλους, κυρίως.

Πλέον η εταιρία είναι μονοπρόσωπη, οπότε είμαι μόνο εγώ...

7) Πόσα μέλη της οικογένειας εργάζονται στην επιχείρηση; Ποια είναι η συγγενική σας σχέση με τα συγκεκριμένα μέλη και ποια είναι η ιδιότητα / θέση τους στην επιχείρηση;

Απάντηση: Κανένα. Μόνο εγώ.

8) Σε ποια γενιά βρίσκεται η ιδιοκτησία και η ηγεσία της επιχείρησης; (1^η, 2^η, ...)

Απάντηση: Είμαστε στην δεύτερη γενιά.

9) Από ποιον και πως ήρθε η διαδοχή σε εσάς;

Απάντηση: Από τον πατέρα μου.

ΜΕΡΟΣ 2°:

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες);

1) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποια είναι τα θετικά του να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;

Απάντηση:

- Στην δική μας περίπτωση είμαι one man show. Αυτό είναι πολύ σημαντικό ακόμα και σαν οικογενειακή επιχείρηση.
- Είχαμε ξεκάθαρες θέσεις από την πρώτη ημέρα. Το διατηρήσαμε για όλα τα χρόνια που εργαστήκαμε μαζί.
- Συγχρονισμός σκέψης μεταξύ μας...
- Η εμπειρία... Μας έφερε πιο κοντά σαν οικογένεια, σε κάθε επίπεδο.

2) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποιες δυσκολίες ενέχει το να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;

Απάντηση:

Σε επιχειρήσεις που απασχολούνται πολλά άτομα μιας οικογένειας το βασικό πρόβλημα είναι η διαφορετική στάση και αντίληψη. Η «πολυγνωμία» θα έλεγα. Λόγος που μπορεί να ξεκινήσει από διαμοίραση καθηκόντων έως και διαχωρισμό περιουσιών αν όχι και πώληση τους εξολοκλήρου.

Στην δική μας επιχείρηση, η μόνη δυσκολία ήταν η εξέλιξη της τεχνολογίας και ο λόγος να επενδύσουμε εμείς εκεί. Τίποτα άλλο που να αξίζει να σημειωθεί.

Το κακό να είσαι μόνος σου σε οικογενειακή επιχείρηση είναι η δυσκολία του να ακούσεις 2^η γνώμη. Οι υπάλληλοι, πάντα είχαν τον φόβο να απαντήσουν. Εγώ ζητάω την γνώμη τους, αλλά δεν είναι το ίδιο με το συγγενικό πρόσωπο που θα σου έλεγε μία πιο ανθρώπινη γνώμη.

ΜΕΡΟΣ 3^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων;

- 1) Ήσασταν ο μοναδικός υποψήφιος διάδοχος που προορίζονταν από την προηγούμενη γενιά για την σημερινή σας θέση;**

Απάντηση:

Ναι, ο μοναδικός.

- 2) Μέχρι να αναλάβετε την θέση που είσαστε σήμερα, πόσο διάστημα πέρασε σαν «περίοδος μαθητείας»; Ποιος υπήρξε για εσάς ο εκπαιδευτής; Η εκπαίδευση που είχατε, επαρκούσε για την θέση και τις ευθύνες που αναλάβατε;**

Απάντηση:

Ουσιαστικά δεν υπήρξε ποτέ. Είχαμε διαφορετικές απόψεις εξ αρχής και καθολικά αλλά είχαμε ξεκάθαρες θέσεις. Από την μέρα που εγώ εισήλθα στην επιχείρηση (2000) μέχρι το 2010 που ανέλαβα υπό νομικής πια μορφής την επιχείρηση, έτρεχα εγώ την κάθε διαδικασία και αυτό ήταν μέσα σε αυτά που μου είχε αναθέσει ο πατέρας μου, παρά το γεγονός ότι ήταν και αυτός παρών μέχρι και τότε. Μου είχε χτίσει ένα φράγμα εμπιστοσύνης για να με εναρμονίσει με τον χώρο. Δεν ήταν ακόμα δουλειά μου, ούτε ήξερα να το λειτουργήσω κι όμως μου είχε εμπιστοσύνη.

Ο χρόνος... αυτό μόνο!

Είναι κάτι που κανονικά θα το αποδείξει το αποτέλεσμα στο τέλος... Οι σπουδές όμως, οι εικόνες και τα ερεθίσματα που είχα αποκτήσει έπαιζαν καθοριστικό ρόλο για την στάση και την λειτουργία μου. Επίσης, η επιτακτικότητα του πατέρα μου να είμαι παρών στις συναντήσεις όχι για να με μαλώσει ή να μου επισημάνει λάθη, αλλά για να μου αναπτύξει την αυτοπεποίθηση. Αν γίνονταν ένα λάθος, σκοπός ήταν να διορθωθεί και όχι να πατάμε σε αυτό και να το αναμοχλεύουμε. Με αυτόν τον τρόπο μου έμαθε τα λάθη να μην γίνονται, όχι το πόσο κοστίζουν. Επίσης, ένα άλλο χαρακτηριστικό που μετέδωσε ο πατέρας μου και το υιοθέτησα και το κάνω και εγώ μέχρι και σήμερα είναι να φτιάχνω συνεχώς κάτι. Δεν είχε σημασία αν θα ήταν μια τεράστια ανακαίνιση ή αν ήταν κάτι απλό, σημασία είχε να έχω ένα πρότζεκτ να τρέχει συνεχώς.

- 3) Ποια χαρακτηριστικά σας ήταν αυτά που σας έκαναν να ξεχωρίσετε και να αποτελέσετε μια λειτουργική επιλογή για την συνέχιση της εταιρίας;**

Απάντηση:

Για να πάρεις μια απόφαση υπάρχει πάντα ένα οικονομικό αντίκτυπο. Να μπορείς να καταλάβεις και προβλέψεις προκειμένου να μπορώ να πάρω αποφάσεις. Αυτό θα έλεγα ότι είχα σαν βασικό χαρακτηριστικό. Οπότε οι γνώσεις στην οικονομική επιστήμη και γενικά το ακαδημαϊκό μου υπόβαθρο στον κλάδο, για να το πω συνοπτικά.

Τα σημάδια «εμπειρίας» και η τριβή των 10 χρόνων που είχαμε μαζί αλλά στην δική μας περίπτωση το ακαδημαϊκό υπόβαθρο.

Από χαρακτηριστικά του χαρακτήρα μου, είναι ο σεβασμός του προσωπικού μας προς το πρόσωπο μου, παρά τις δυσκολίες που είχαμε όταν εγώ πρόσθετα πράγματα και εξέλιξα διαδικασίες. Υπομονή, επιμονή και υπευθυνότητα.

- 4) Ποια πιστεύετε ότι θα ήταν τα χαρακτηριστικά που ενδέχεται να σας στερούσαν την θέση που έχετε σήμερα; Τα είχε προβλέψει ο προκάτοχος και σας είχε διαμορφώσει ανάλογο πλαίσιο για να είστε προετοιμασμένοι;**

Απάντηση:

Η υπευθυνότητα και η οργάνωση, γιατί αν δεν τα είχα στον βαθμό που τα έχω, και δεν τα πήγαινα μέχρι τέλους, ό,τι αναλάμβανα θα είχε χαθεί η διαδικασία.

Αν τα είχε προβλέψει; Θεωρώ ναι, γιατί κατά καιρούς μου τα ανέφερε.

Ναι γιατί με ήθελε πάντα σε συναντήσεις και συνομιλίες. Ήθελε να δείξει την παρουσία μου και την διαδοχή... Να με μαθαίνουν και να με συνηθίζουν.

5) Υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα εξετάζατε εσείς για να αναθέσετε την ηγεσία στην επόμενη γενιά;

Απάντηση:

Ότι μου μεταδώσαν και εμένα. Υπομονή, επιμονή και υπευθυνότητα! Θα έλεγα και να μην είναι ο επόμενος παρορμητικός. Οι καιροί έχουν αλλάξει. Παλαιότερα ίσως να μην το έλεγα αυτό.

6) Όταν ήρθε η στιγμή να αναλάβετε την διοίκηση της επιχείρησης, υπήρχε συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Περιγράψτε μας συνοπτικά.

Απάντηση:

Όχι δεν υπήρχε... Αλλά έγινε ομαλά και σχεδόν δεν το κατάλαβα ούτε και εγώ.

7) Σήμερα, έχει οριστεί από εσάς συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Αν ναι, περιγράψτε συνοπτικά.

Απάντηση:

Είμαι μικρός και θεωρώ ότι έχουμε μέλλον ακόμα... Κι αυτά είναι πράγματα που από καιρούς σε καιρούς αλλάζουν. Δεν θα είχε αποτέλεσμα να τα ορίσουμε από σήμερα.

8) Θα θέλατε να παραμείνατε στην επιχείρηση μετά την διαδοχή της επόμενης γενιάς; Αν μετά την αποχώρησή σας από την ηγεσία σας ζητηθεί να παραμείνετε στην επιχείρηση, ο ρόλος σας ποιος θα θέλατε να είναι;

Απάντηση:

Αν μπορώ σωματικά και πνευματικά, ναι! Αν μου ζητηθεί, του υψηλά επιβλέπων. Τίποτα άλλο.

9) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, που στρέψατε το βλέμμα σας για να «χτίσετε την επόμενη μέρα»;

Απάντηση:

Στο προσωπικό μας. Ό,τι όραμα και να έχεις, αν το προσωπικό δεν σε καταλαβαίνει ή δεν αντιλαμβάνεται τα «θέλω» του επιχειρηματία, δεν μπορείς να προχωρήσεις. Η εκπαίδευση του προσωπικού για να γίνει η δουλειά μας ευκολότερη και να έχουμε ένα αποτελεσματικότερο brain storming, κάτι που μας βοηθάει μέχρι και σήμερα.

10) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, τι εξελίξατε στον εαυτό σας με γνώμονα την εξέλιξη της εταιρίας μέσω εσάς;

Απάντηση:

Κάθε μέρα στον τουρισμό είναι διαφορετική. Εμπλέκεσαι με κόσμο διαφορετικής νοοτροπίας και mentality. Πρέπει να μπορείς να αλλάζεις αυτό που είπες χτες και να είσαι προσαρμόσιμος και ευέλικτος σήμερα.

Από πλευράς hardskills, εξοικειωθήκαμε και υιοθετήσαμε πολλή τεχνολογική ανάπτυξη. Γιατί αυτά σου κάνουν την ζωή και την λειτουργία ευκολότερη.

11) Έχετε άτομα στην ηγεσία, σε καίριες θέσεις, οι οποίοι δεν ανήκουν στον οικογενειακό σας κύκλο; Σε τι θέση απασχολούνται μέσα στην εταιρία; Πόσο δύσκολο είναι να εμπιστευτείς κομβικά σημεία της εταιρίας σε άτομα που δεν είναι μέλη της οικογένειας;

Απάντηση:

Ναι!

Υποδοχή και κρατήσεις και τεχνολογικό (IT) κομμάτι της εταιρίας.

Είναι να ταιριάζει η χημεία σας... Έχεις άτομα που μπορείς να ενημερωθείς και να πάρεις πληροφορία -πράγμα αδύνατο να το κάνει ένα άτομο μόνο- οπότε πρέπει να βρεις την χημεία για να λειτουργήσει αυτό.

12) Επιθυμείτε η επιχείρηση να συνεχίσει να υπάρχει και μετά από την δική σας ηγεσία και παρουσία σε αυτή;

Απάντηση:

Εννοείται, αλλά δεν το ξέρω σήμερα.

13) Πως φαντάζεστε την επιχείρηση την επομένη μέρα;

Απάντηση:

Μία βιώσιμη επιχείρηση. Ίσως να έχει αναπτυχθεί ή να γίνει κάτι άλλο που εγώ δεν γνώριζα ή δεν ήξερα τον τρόπο να την κάνω. .

14) Θεωρείτε ότι έχει σημασία αν η επόμενη γενιά είναι διαφορετικού φύλου από την σημερινή γενιά;

Απάντηση:

Μπα, όχι! Γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις σε σημαντικές εταιρίες βλέπουμε συνεχώς άρα δεν νομίζω κάτι τέτοιο.

ΜΕΡΟΣ 4^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων;

1) Ποια κατά την γνώμη σας είναι η θέση της γυναίκας στην σημερινή επιχειρηματικότητα;

Απάντηση:

Τα τελευταία χρόνια έχουμε μία πολύ δυναμική παρουσία. Διαφορετική προσέγγιση σε σχέση με τον άντρα. Οι «καριερίστριες» δε, πολύ πιο πετυχημένες.

2) Στην επιχείρησή σας έχετε γυναίκες σε «θέσεις κλειδιά», ό,τι κι αν σημαίνει αυτό στον κλάδο σας;

Απάντηση:

Όχι. Γυναίκες έχουμε στην επιχείρηση αλλά σε «θέσεις κλειδιά», όχι.

3) Τι διαφορετικό πιστεύετε ότι προσφέρει (ή θα μπορούσε να προσφέρει) σε μία επιχείρηση του κλάδου σας η ηγεσία θηλυκού γένους σε παρόντα ή μελλοντικό ρόλο;

Απάντηση:

Ο κλάδος του τουρισμού είναι σε άμεση επαφή με τον κόσμο. Η γυναίκα πολλές φορές είναι πιο πρόσχαρη και πιο προσιτή απέναντι στους ανθρώπους που σε επιλέγουν. Σε ηγετικά σημεία δεν ξέρω, δεν το έχω βιώσει, σίγουρα όμως σε ό,τι έχει να κάνει με τον ανθρώπινο παράγοντα, έχουν καλύτερη διαχείριση. Η γυναίκα έχει αυτήν την «τσαχπινιά» που ο άνθρωπος έχει ανάγκη να τον διαχειρίζονται με αυτήν και δεν θέλει την σκληρότητα και αυστηρότητα του άντρα, η οποία ενίοτε δεν χρειάζεται κιόλας.

4) Πιστεύετε ότι σήμερα, παραμένει «ταμπού» το να ηγείται μιας επιχείρησης μία γυναίκα (ή και περισσότερες); Έχει λόγο μία επιχείρηση να φοβάται μία τέτοια διαδοχή;

Απάντηση:

Ναι μεν, αλλά όλο και περισσότερο εξαλείφεται. Ξεπερνιέται... Οι γυναίκες το έχουν αποδείξει ότι μπορούν, ακόμα και σε επαγγέλματα που δεν το περιμέναμε ποτέ. Αναφορικά με τις ηγετικές θέσεις, στην Ελλάδα, ακόμα έχουμε τις ανασφάλειες μας. Στο εξωτερικό η κατάσταση είναι πολύ πιο εξελιγμένη και αυτή παρασύρει και εμάς εδώ. Από το φύλο και μόνο όχι...

Εξαρτάται την γυναίκα και το background της. Τους σκοπούς που έχει, το όραμα... Τον σύζυγο που έχει επιλέξει και την στήριξη και κατανόησή του σε ό,τι κάνει. Αυτά είναι δεύτερες ερωτήσεις, αλλά το φύλο από μόνο του, όχι. Σε περίπτωση που η επιχείρηση έχει σαν ανάδοχο, στην επόμενη γενιά, γυναίκα, αναμφισβήτητα παίζει σημασία και η οικογενειακή κατάσταση της γυναίκας.

5) Πόσο διαφορετικά θα ήταν τα πράγματα στην δική σας επιχείρηση αν στην σημερινή θέση, ήταν ηγεσία άλλου φύλου;

Απάντηση:

Αν είχε την ευελιξία και την εξυπνάδα θα πήγαινε την εταιρία στα ίδια επίπεδα που είναι τώρα, ίσως και καλύτερα.

6) Πιστεύετε τελικά, ότι το φύλο του ηγέτη είναι αυτό που φέρνει την αλλαγή και την νέα οπτική στις επιχειρήσεις, ή έστω αποτελεί ένα σημείο με

σημαντικό ρόλο για την κάθε χρονική στιγμή και την εξέλιξη που βιώνει μια επιχείρηση;

Απάντηση:

Όχι. Ο ίδιος ο ηγέτης και η προσέγγιση που έχει... Οι γνώσεις, το μυαλό και ο χαρακτήρας του.

Όχι. Αυτό που παρατηρώ εγώ από διάφορες γνωστές επιχειρήσεις (γνωστές σε εμένα) πολύ πιο εύκολα αποδέχονται μία γυναίκα στην διαχείριση της κάθε στιγμής παρά από έναν άνδρα.

ΜΕΡΟΣ 5^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Πως συμβάλλει η καινοτομία στην βιώσιμη ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων;

1) Τι σημαίνει για εσάς οι δύο παρακάτω λέξεις: «καινοτομία», «ανάπτυξη»;

Απάντηση:

Καινοτομία: Δεν είναι απαραίτητα κάτι το τεχνολογικό. Καινοτομία είναι να βρω τρόπους και παροχές που μπορώ να προσφέρω για να κάνω αξέχαστη την επιλογή και την διαμονή κάποιου που με επιλέγει. Ειδικά για το κομμάτι του ξενοδοχείου, και ειδικότερα για του στοχευμένου τουρισμού. Να δημιουργώ συνεχώς καλύτερη παροχή και εμπειρία στην διαμονή του. Να απολαμβάνει που δύσκολα θα βρει σε άλλη μονάδα.

Ανάπτυξη: Να πάρω ένα ξενοδοχείο με 40 δωμάτια και να το κάνω 100. Να επεκταθώ σε μέγεθος ή και σε άλλο μέρος...

2) Μέσα από τις δράσεις και την λειτουργία τους, κρίνετε ότι οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται; Αν ναι, σε ποιους τομείς;

Απάντηση:

Ναι, αναπτύσσονται. Για τον προσδοκώμενο πελάτη, αναπτυσσόμαστε και εξελισσόμαστε μέσα από τις τάσεις και από το τι επιζητάει σήμερα ο πελάτης. Εσωτερικά της επιχείρησης, πάλι μέσα από τις τάσεις αφουγκραζόμαστε τους διαφορετικούς χαρακτήρες που έχουμε να συναντήσουμε.

3) Οι επιχειρήσεις μέχρι σήμερα, δείχνουν εναρμόνιση με τις αλλαγές στο περιβάλλον, την κοινωνία και τον άνθρωπο; Αν υποθέσουμε πως ναι, έστω εν μέρει, τι κρίνετε ότι πρέπει να αποσπάσει την μέγιστη προσοχή την επόμενη μέρα;

Απάντηση:

Όχι 100%, ειδικά με το περιβάλλον. Σήμερα, επιχειρήσεις που ήδη υπάρχουν, δύσκολα εναρμονίζονται. Κυρίως λόγω κόστους αλλά και λόγω άγνοιας. Τώρα τρέχει γιατί μοιάζει να είναι της μόδας. Δυστυχώς, κρατικά δεν υπάρχει η κατάλληλη ενημέρωση και καθοδήγηση. Στο κομμάτι κοινωνίας και άνθρωπος, αναγκαστικά για να μπορείς να επιβιώσεις.

Άνθρωπος, κοινωνία, περιβάλλον. Αυτή είναι η σειρά που θα το χειριζόμουν εγώ. Ο άνθρωπος είναι ο τελικός καταναλωτής, και τα ξενοδοχεία είναι μία μικρή κοινωνία. Από μέσα προς τα έξω κινείται η μετάδοση του μηνύματος. Το περιβάλλον είναι αποδέκτης των παραπάνω.

4) Από τους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος» εσείς προσωπικά, που θα θέλατε να στραφεί περισσότερο η επιχείρησή σας;

Απάντηση:

Και στα τρία και αυτό είναι κάτι που δεν επιδέχεται συζήτησης ή αλλοίωσης. Ήδη το κομμάτι περιβάλλον έχει επιβληθεί υποχρεωτικά, και γίνεται και κάθε μέρα. Ειδικά μετά τον COVID το κομμάτι κοινωνία και άνθρωπος έχει λάβει άλλες διαστάσεις και αν δεν τις αφουγκραστεί η κάθε επιχείρηση, ή αν έστω δεν κατανοήσει ότι τα πράγματα σήμερα δεν είναι όπως πριν δύο χρόνια, πριν διαταραχθούν οι ισορροπίες που νομίζαμε ότι είχαμε, δεν θα μπορεί ούτε να δουλέψει (εμπορικά) ούτε καν να λειτουργήσει.

5) Κλείνοντας, τι καινούργιο πιστεύετε ότι έχετε να προσφέρετε στην επιχείρησή σας και στους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος»;

Η περασμένη γενιά δεν έκανε τίποτα στο κομμάτι περιβάλλον. Σήμερα φαίνεται οι επιχειρήσεις να αναπτύσσονται. Δεν είχαμε ενημέρωση που σήμερα έχουμε. Ξέρουμε ότι αυτό που θεωρούσαμε φυσιολογικό, τελικά όχι μόνο δεν ήταν, αλλά ήταν και επιβλαβές. Αναφορικά με την κοινωνία, η κάθε γενιά απαντάει σε ό,τι ζητάει ο κόσμος. Αυτά που έδιναν οι επιχειρήσεις πριν 20 χρόνια ήταν αυτά που ζητούσε τότε ο κόσμος. Αν μπορεί η κάθε επιχείρηση να προβλέπει και να προετοιμαστεί είναι κάτι άλλο, αλλά αναφορικά με την κοινωνία, πας με το ρεύμα. Δεν γίνεται να είσαι αμέτοχος, δεν γίνεται να είσαι απών. Τέλος, σε σχέση με τον άνθρωπο είναι το ξεχωριστό σημείο. Ο καθένας μοναδικός... Οι απαιτήσεις τότε, με τις απαιτήσεις του σήμερα είναι κάτι που διαμορφώνουν και τα χαρακτηριστικά αλλά και τις λειτουργίες του κάθε ηγέτη ξεχωριστά. Είναι κάτι που αναγκαστικά εναρμονίζεσαι για να δουλέψεις, για να προχωρήσεις, για να εξελιχθείς. Θα έλεγα ότι σήμερα, ευτυχώς, οι επιχειρήσεις που επιβιώνουν εκεί αποσκοπούν. Τουλάχιστον αυτό αφήνουν να φανεί, μακάρι να είναι και αληθινό.

Απομαγνητοφωνημένη Συνέντευξη – 10^{ος} Ερωτώμενος:

ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1) Φύλλο συνεντευξιαζόμενου.

Απάντηση: Γυναίκα

2) Ηλικία συνεντευξιαζόμενου

Απάντηση: 31 ετών

3) Περιγράψτε την επιχείρησή σας αναφέροντας τα παρακάτω:

- i) Σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;
- ii) Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;
- iii) Πόσα άτομα απασχολούνται σήμερα σε αυτήν;

Απάντηση:

Ξενοδοχείο πέντε αστέρων που ιδρύθηκε το 2005 και απασχολούμε περίπου 300 άτομα.

4) Ποιος ο ρόλος σας σήμερα στην επιχείρηση;

Απάντηση:

Social Media, Public Relations και Marketing Manager αλλά και Founder.

5) Ποιος ήταν ο ρόλος με τον οποίο εισήλθατε στην επιχείρηση στην πρώτη φάση;

Απάντηση:

Κοπέλα στην υποδοχή από τα δεκαεννιά μου χρόνια.

6) Σήμερα η επιχείρηση είναι ιδιόκτητη-οικογενειακή στην γενική μορφή (εάν υπάρχει Δ.Σ. αναλογικά και σε σημαντικές θέσεις είναι άτομο της οικογένειας);

Απάντηση:

Ναι υπάρχει. Όλα τα μέλη είναι της οικογένειας. Ο μπαμπάς μου είναι C.E.O. και ο αδερφός του C.O.O.

7) Πόσα μέλη της οικογένειας εργάζονται στην επιχείρηση; Ποια είναι η συγγενική σας σχέση με τα συγκεκριμένα μέλη και ποια είναι η ιδιότητα / θέση τους στην επιχείρηση;

Απάντηση:

Δύο αδέρφια, που είναι ιδιοκτήτες με ρόλους C.E.O. και C.O.O.. Η αδερφή τους που είναι υπεύθυνη στο House Keeping και η σύζυγος του θείου μου που είναι στο τμήμα προμηθειών και τέλος ο μικρός αδερφός του πατέρα μου που είναι βοηθητικός σε κάθε πόστο. Σύνολο είμαστε πέντε άτομα από την πρώτη γενιά και σήμερα είμαστε εγώ και η αδερφή μου που είμαστε Founder του νέου project οπότε συνολικά επτά άτομα.

8) Σε ποια γενιά βρίσκεται η ιδιοκτησία και η ηγεσία της επιχείρησης; (1^η, 2^η, ...)

Απάντηση:

Είμαστε στην δεύτερη γενιά ιδιοκτησίας και στην πρώτη γενιά ηγεσίας, νομικά τουλάχιστον.

9) Από ποιον και πως ήρθε η διαδοχή σε εσάς;

Απάντηση:

Από τον πατέρα μου και τον θείο μου.

ΜΕΡΟΣ 2°:

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες);

1) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποια είναι τα θετικά του να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;

Απάντηση:

- Να έχεις ανθρώπους που είναι σύμμαχοι σου. Σου δίνουν ένα πάτημα να εξελιχθείς, να παίρνεις αποφάσεις, να εξελίσσεσαι.
- Σου μεταδίδει την εμπειρία.
- Έχεις την εμπιστοσύνη που χρειάζεται για να υλοποιήσεις το όραμα σου και αν εξελίξεις αυτό που έχεις.
- Σου δημιουργείται αυτοπεποίθηση στο κάθε τι.

2) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποιες δυσκολίες ενέχει το να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;

Απάντηση:

Η μεγάλη δυσκολία που έζησα εγώ ήταν ότι κάτι το βρήκα έτοιμο και δεν με αντιπροσώπευε και έπρεπε να λειτουργήσω μέσα σε αυτό. Είχα δουλέψει στο εξωτερικό με ένα τελείως διαφορετικό υπόβαθρο και ήρθα πίσω στην οικογενειακή εταιρία που ήμασταν στα ελληνικά πλαίσια. Πολύ πίσω, σε μία πραγματικότητα που δεν ήταν κάτι στο οποίο είχα μάθει να δουλεύω. Αυτό για εμένα ένιωθα ότι θα με κρατήσει πίσω και ένιωθα στην αρχή ότι ήταν ξένο, έπρεπε να εργαστώ εκεί αλλά δεν ήμουν εγώ εκεί.

Επιπλέον, η διοίκηση της επιχείρησης ήταν μυαλά 50 και πλέον χρόνων στελεχών, με παλιό στυλ διοίκησης που ήταν από μόνο του πολύ δύσκολο να συνεργαστούμε μαζί. Η δική μου οπτική και εμπειρία με τις τάσεις του σήμερα να έρχονται σε σύγκρουση με ανθρώπους που είχαν μάθει σε μια πεπατημένη η οποία ναι μεν δούλευε, αλλά έχει ξεπεραστεί.

ΜΕΡΟΣ 3^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων;

- 1) Ήσασταν ο μοναδικός υποψήφιος διάδοχος που προορίζονταν από την προηγούμενη γενιά για την σημερινή σας θέση;**

Απάντηση:

Εγώ και η αδερφή μου.

- 2) Μέχρι να αναλάβετε την θέση που είσαστε σήμερα, πόσο διάστημα πέρασε σαν «περίοδος μαθητείας»; Ποιος υπήρξε για εσάς ο εκπαιδευτής; Η εκπαίδευση που είχατε, επαρκούσε για την θέση και τις ευθύνες που αναλάβατε;**

Απάντηση:

Χρόνια, αρκετά χρόνια... Έξι χρόνια θα έλεγα.

Ο μπαμπάς και η εμπειρία μου τόσο στο παλιό δικό μας ξενοδοχείο όσο και από την εμπειρία μου στο εξωτερικό. Ο μπαμπάς μου όμως είναι σαν καθηγητής. Όλη μέρα, διαρκώς.

Επειδή έχω σφαιρικές γνώσεις και σαν άνθρωπος αλλά και σαν μέσα από το μεταπτυχιακό μου, είχα skills και είχα την γνώση την γενική. Έπειτα, είχα την εμπειρία στην Αμερική όπου πέρα του ότι δουλειά, ταξίδευα συνεχώς για να παίρνω ιδέες και να μαζεύω εικόνες. Όλα αυτά, μπορώ να πω ότι είναι μέρος του προφίλ που είχα όταν ανέλαβα. Άρα ναι, ήμουν έτοιμη και με πολύ αυτοπεποίθηση.

- 3) Ποια χαρακτηριστικά σας ήταν αυτά που σας έκαναν να ξεχωρίσετε και να αποτελέσετε μια λειτουργική επιλογή για την συνέχιση της εταιρίας;**

Απάντηση:

Η εμπειρία μου από το κομμάτι Αμερικής, οι σπουδές μου, και το ότι έχω εργαστεί εκ των έσω στον κομμάτι αυτό που απασχολούμαστε κάτι που ο πατέρας μου δεν το έχει σαν χαρακτηριστικό. Τέλος, θα έλεγα η οξύτητα μου σαν άνθρωπος και στον τρόπο σκέψης μου.

Σαν χαρακτήρας, έχω καλή ισορροπία με την αδερφή μου. Εγώ είμαι αποφασιστικός χαρακτήρας αλλά η αδερφή μου είναι αυτή που «λύνει τα προβλήματα». Εγώ έχω το γνωστικό και αποφασιστικό, το ηγετικό. Η αδερφή μου το λειτουργικό.

- 4) Ποια πιστεύετε ότι θα ήταν τα χαρακτηριστικά που ενδέχεται να σας στερούσαν την θέση που έχετε σήμερα; Τα είχε προβλέψει ο προκάτοχος και σας είχε διαμορφώσει ανάλογο πλαίσιο για να είστε προετοιμασμένοι;**

Απάντηση:

Είμαι ηγετική αλλά δεν είμαι αφεντικό. Δεν έχω το χαρακτηριστικό που θα μπω δυναμικά, να κάνω σοβαρή συζήτηση.

Ναι τα ήξερε και τα ξέρει.

Ναι γιατί ουσιαστικά ακόμα και σήμερα αν χρειαστεί θα με ακούσει, αλλά έχει δημιουργήσει το πλαίσιο να λυθεί το πρόβλημα και χωρίς την δική μου ανάμειξη. Η ομάδα μας έχει στελεχωθεί με αυτόν τον τρόπο.

- 5) Υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα εξετάζατε εσείς για να αναθέσετε την ηγεσία στην επόμενη γενιά;**

Απάντηση:

Να είναι ακέραιος και σοβαρός χαρακτήρας. Να βλέπει το καλό της επιχείρησης και όχι της τσέπης του ή να κάνει φανφάρες. Σαν οικογένεια, ό,τι κάνουμε ό,τι βγει σαν κέρδος ξανά πέφτει στην επιχείρηση. Πρώτα να είναι η επιχείρηση υγιής και μετά όλα τα άλλα.

- 6) Όταν ήρθε η στιγμή να αναλάβετε την διοίκηση της επιχείρησης, υπήρχε συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Περιγράψτε μας συνοπτικά.**

Απάντηση:

Όχι δεν υπήρχε...

Στο μυαλό του μπαμπά μου ναι, αλλά δεν υπήρχε κάτι επίσημο.

Από την day one, αναλάβαμε τα πάντα!

- 7) Σήμερα, έχει οριστεί από εσάς συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Αν ναι, περιγράψτε συνοπτικά.**

Απάντηση:

Όχι, αλλά θα ήθελα να γίνει! Θέλω να γίνει. Θα θέλαμε να έχουμε άτομα ή σύμβουλο που θα μπορούσε να μας κατευθύνει σε αυτήν την διαδικασία γιατί και εμάς έτσι ήρθε η διαδοχή κάτι που δεν θα έπρεπε να γίνεται.

- 8) Θα θέλατε να παραμείνατε στην επιχείρηση μετά την διαδοχή της επόμενης γενιάς; Αν μετά την αποχώρησή σας από την ηγεσία σας ζητηθεί να παραμείνετε στην επιχείρηση, ο ρόλος σας ποιος θα θέλατε να είναι;**

Απάντηση:

Ναι, θα θέλω. Κυρίως από άποψη αρχιτεκτονικής άποψης, του στησίματος, του interior γιατί έχω άποψη και πιστεύω ότι θα έχω και στο μέλλον.

- 9) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, που στρέψατε το βλέμμα σας για να «χτίσετε την επόμενη μέρα»;**

Απάντηση:

Στην εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω. Στο mentality που έχει η επιχείρηση σήμερα και αυτή η παρουσία να είναι σήμερα επίκαιρη και πολύ προσεκτική. Επιπλέον στο κομμάτι management ανά τμήμα και ανά θέση. Να είναι ξεκάθαρα ανατεθειμένο.

- 10) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, τι εξελίξατε στον εαυτό σας με γνώμονα την εξέλιξη της εταιρίας μέσω εσάς;**

Απάντηση:

Οι συζητήσεις με τον πατέρα μου να είναι πιο συνοπτικές. Προσωπικά το κομμάτι life coaching που με κατευθύνει πολύ στο επόμενο βήμα. Θα έλεγα και το κομμάτι wellness σε ό,τι σχετίζεται με διατροφή, με υγεία, με εναλλακτικές μεθόδους και τρόπους ζωής στο οποίο θα ήθελα να εμβαθύνω και θα ασχοληθώ και ήδη έχω αρχίσει να εμβαθύνω.

- 11) Έχετε άτομα στην ηγεσία, σε καίριες θέσεις, οι οποίοι δεν ανήκουν στον οικογενειακό σας κύκλο; Σε τι θέση απασχολούνται μέσα στην εταιρία; Πόσο δύσκολο είναι να εμπιστευτείς κομβικά σημεία της εταιρίας σε άτομα που δεν είναι μέλη της οικογένειας;**

Απάντηση:

Ναι!

Ο Διευθυντής μας αλλά και κάθε θέση managing.

Καθόλου. Ο μπαμπάς μου μας το έμαθε αυτό. Είμαι άνθρωπος της ενσυναίσθησης. Μου το βγάζεις; Σε εμπιστεύομαι! Και τέλος. Εμπιστευόμαστε τον άνθρωπο! Είναι κάτι που μας έχει μάθει ο πατέρας μου και μας το έχει περάσει στο μέγιστο. Δίνω συνεχώς ευκαιρίες. Εδώ εμπιστεύτηκε εμάς, υπάρχει περίπτωση να μην εμπιστευόμαστε τους ανθρώπους που μας στελεχώνουν;!

12) Επιθυμείτε η επιχείρηση να συνεχίσει να υπάρχει και μετά από την δική σας ηγεσία και παρουσία σε αυτή;

Απάντηση:

Εννοείται!

13) Πως φαντάζεστε την επιχείρηση την επομένη μέρα;

Απάντηση:

Θα ήθελα να είμαστε «the place to be»! Να λες πάω εκεί που είναι στην Κρήτη, όχι να πάω στην Κρήτη που είναι και αυτό! Θα ήθελα να το δω στα κορυφαία ξενοδοχεία στην χώρα και αν γίνεται να διαδοθεί... ό,τι κι αν σημαίνει αυτό στον κλάδο μας!

14) Θεωρείτε ότι έχει σημασία αν η επόμενη γενιά είναι διαφορετικού φύλου από την σημερινή γενιά;

Απάντηση:

Καμία. Εμείς διαδεχτήκαμε άνδρες!

ΜΕΡΟΣ 4^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων;

1) Ποια κατά την γνώμη σας είναι η θέση της γυναίκας στην σημερινή επιχειρηματικότητα;

Απάντηση:

Πολλά βήματα έχουν γίνει. Οι γυναίκες έχουν αφήσει πίσω το κομμάτι οικογένειας χωρίς να τους στεναχωρήσει! Έχει σπάσει το ταμπού του γάμου και των παιδιών πριν την ηλικία των 30 χρονών. Υπάρχει πρόοδος. Πέρα από αυτά, οι γυναίκες είναι ο ορισμός του multitasking στην ποιοτική εκδοχή του.

2) Στην επιχείρησή σας έχετε γυναίκες σε «θέσεις κλειδιά», ό,τι κι αν σημαίνει αυτό στον κλάδο σας;

Απάντηση:

Έχουμε στις αναμενόμενες θέσεις, operation, marketing και house keeping. Βέβαια υπάρχει και το κομμάτι προμήθειες που και πάλι έχει γυναίκα. Τελικά, ναι έχουμε! Αρκετές!

3) Τι διαφορετικό πιστεύετε ότι προσφέρει (ή θα μπορούσε να προσφέρει) σε μία επιχείρηση του κλάδου σας η ηγεσία θηλυκού γένους σε παρόντα ή μελλοντικό ρόλο;

Απάντηση:

Το κομμάτι detail, το αισθητικό!

Επίσης με το κομμάτι ενσυναίσθησης. Ο τρόπος που διαχειρίζεσαι και αντιμετωπίζεις τους ανθρώπους σου και τους επισκέπτες που σε επιλέγουν! Τέλος και με το κομμάτι ευαισθησίας, γενικότερα!

4) Πιστεύετε ότι σήμερα, παραμένει «ταμπού» το να ηγείται μιας επιχείρησης μία γυναίκα (ή και περισσότερες); Έχει λόγο μία επιχείρηση να φοβάται μία τέτοια διαδοχή;

Απάντηση:

Ναι, αλλά πάει να φύγει!

Για μένα όχι...

5) Πόσο διαφορετικά θα ήταν τα πράγματα στην δική σας επιχείρηση αν στην σημερινή θέση, ήταν ηγεσία άλλου φύλου;

Απάντηση:

Πολύ διαφορετικά... Εξολοκλήρου... Το mentality ήταν ενός άντρα, η ιδέα ήταν δική μας... Δεν θα μπορούσε να είναι αυτό που είναι σήμερα, επουδενί!

6) Πιστεύετε τελικά, ότι το φύλο του ηγέτη είναι αυτό που φέρνει την αλλαγή και την νέα οπτική στις επιχειρήσεις, ή έστω αποτελεί ένα σημείο με σημαντικό ρόλο για την κάθε χρονική στιγμή και την εξέλιξη που βιώνει μια επιχείρηση;

Απάντηση:

Συνδυαστικά ο χαρακτήρας με το φύλο... Αλλά ναι, το φύλο παίζει σημασία!

Και ξανά ναι... παίζει σημασία, έχει να κάνει με τις «αλλαγές» ναι. Γιατί οι γυναίκες έχουν παραπάνω χαρακτηριστικά ενσυναίσθησης γενικότερα! Κάτι που δεν υπάρχει με τους άνδρες, άρα ναι!

ΜΕΡΟΣ 5^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Πως συμβάλλει η καινοτομία στην βιώσιμη ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων;

1) Τι σημαίνει για εσάς οι δύο παρακάτω λέξεις: «καινοτομία», «ανάπτυξη»;
Απάντηση:

Καινοτομία: Να καταφέρεις να ξεφύγεις από μία αγορά που υπάρχει σε μεγάλο βαθμό και να κάνεις τον κόσμο να αγαπήσει κάτι καινούργιο που δεν ξέρει καν τι είναι. Να τον πείσεις με την ιδέα. Αυτό είναι καινοτομία! Η λαχτάρα για το διαφορετικό, το καινούργιο!

Ανάπτυξη: Να μην κάνεις το ίδιο πράγμα αλλά να παρέχεις αυτό που ξέρεις με νέο τρόπο. Έτσι αναπτύσσεσαι! Να κάνεις upscale των παροχών σου. Να επενδύεις στις παροχές και στο προσωπικό σου, να μην έχεις ταβάνι. Από τους ανθρώπους ως και τα υλικά που χρησιμοποιείς στις υποδομές.

2) Μέσα από τις δράσεις και την λειτουργία τους, κρίνετε ότι οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται; Αν ναι, σε ποιους τομείς;
Απάντηση:

Συμφωνώ... Βοηθώντας το προσωπικό σου, βοηθάς την κοινωνία σου να γίνει καλύτερη! Άρα ξεκινάς από μέσα για να βγει προς τα έξω... Είναι ταυτόχρονη ανάπτυξη όλο αυτό! Αν όντως νοιάζεσαι για τους ανθρώπους σου, αυτό εκπέμπει!

3) Οι επιχειρήσεις μέχρι σήμερα, δείχνουν εναρμόνιση με τις αλλαγές στο περιβάλλον, την κοινωνία και τον άνθρωπο; Αν υποθέσουμε πως ναι, έστω εν μέρει, τι κρίνετε ότι πρέπει να αποσπάσει την μέγιστη προσοχή την επόμενη μέρα;
Απάντηση:

Γενικά όχι, εμείς σαν εταιρία ναι! Θα μπορούσαμε και καλύτερα, σίγουρα σαν κοινωνία θα μπορούσαμε καλύτερα! Στο εξωτερικό είναι ήδη πολύ μπροστά!

Στο κομμάτι περιβάλλον προσπαθούμε λίγο αλλά έχουμε δρόμο! Στο κομμάτι κοινωνίας και άνθρωπος, νομίζω ότι δεν είναι και πολύ εμφανές οι δράσεις που γίνονται. Γίνονται λίγα πράγματα και πολλά από αυτά που γίνονται και μαθαίνονται, γίνονται για το marketing και όχι για τον λόγο που θα έπρεπε να γίνεται!

Όλα! Είναι όλα αλυσίδα! Δεν γίνεται να μείνει κανένα πίσω!

4) Από τους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος» εσείς προσωπικά, που θα θέλατε να στραφεί περισσότερο η επιχείρησή σας;
Απάντηση:

Και στα τρία αλλά θα τα έβαζα στην σειρά ως εξής: στον άνθρωπο, μετά στο περιβάλλον και τέλος στην κοινωνία. Ουσιαστικά ο άνθρωπος κάνει την αλλαγή! Αυτό είναι το πιο σημαντικό! Ο άνθρωπος πρέπει να ξέρει τι κάνει και γιατί το κάνει μετέπειτα έχουμε το περιβάλλον που είναι το Α και το Ω για να υπάρχουν και τέλος το κομμάτι της κοινωνίας, είναι αποτέλεσμα των παραπάνω.

5) Κλείνοντας, τι καινούργιο πιστεύετε ότι έχετε να προσφέρετε στην επιχείρησή σας και στους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος»;
Απάντηση:

Στην επιχείρηση προσφέρουμε το ωραίο κλίμα και έχουμε σαν γνώμονα τον άνθρωπο. Υπάρχει η τάση του eco friendly που μεταβιβάζεται στον άνθρωπο και στο προσωπικό και τελικά και στο περιβάλλον. Το κομμάτι κοινωνία είναι απορία όλων των παραπάνω.

Παράρτημα Τρίτο: Απαντήσεις ανά ερώτηση

Στις επόμενες σελίδες αναφέρονται οι απαντήσεις από όλους τους ερωτώμενους που συμμετείχαν στην έρευνα και συγκεκριμένα αναφέρονται όλες οι απαντήσεις που δόθηκαν ανά ερώτηση.

ΜΕΡΟΣ 1^ο: ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1) Φύλλο συνεντευξιαζόμενου.

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Γυναίκα

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Άνδρας

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Γυναίκα

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Άνδρας

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Γυναίκα

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Άνδρας

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Άνδρας

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Γυναίκα

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Άνδρας

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Γυναίκα

2) Ηλικία συνεντευξιαζόμενου

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

45 ετών

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

46 ετών

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

46 ετών

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

41 ετών

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

59 ετών

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

44 ετών

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

45 ετών

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

38 ετών

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

49 ετών

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

31 ετών

- 3) *Περιγράψτε την επιχείρησή σας αναφέροντας τα παρακάτω:*
- i) *Σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;*
 - ii) *Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρησή σας;*
 - iii) *Πόσα άτομα απασχολούνται σήμερα σε αυτήν;*

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Είμαστε μια εταιρία λιανικού εμπορίου τροφίμων, δραστηριοποιούμαστε 25 χρόνια και σήμερα εργάζονται σε εμάς 35 άτομα.

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Δραστηριοποιούμαστε στον κλάδο αθλητικής ένδυσης, στο ευρύτερο κομμάτι του εμπορίου. Η εταιρία μας ξεκίνησε την λειτουργία της το 1982 (πριν 40 χρόνια) αποτελούμενη από τους γονείς μας και μετέπειτα από εμάς τα τρία αγόρια, οι οποίοι ουσιαστικά, γεννηθήκαμε μέσα στην επιχείρηση, στο πρώτο μαγαζί στην Χερσόνησο Ηρακλείου. Σήμερα μέσα από παρουσία σε όλη την Ελλάδα και την Κύπρο έχουμε πάνω από 1.000 εργαζόμενους.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Στο λιανικό εμπόριο των super market, είμαστε σήμερα 1506 άτομα και ξεκίνησε το 1980.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1977, δραστηριοποιούμαστε στα κατεψυγμένα αλιεύματα, στην εμπορία και την τυποποίηση και απασχολεί 70 άτομα.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Η εταιρία μας δραστηριοποιείται στο εμπόριο ποτών και ιδρύθηκε το 1971. Βρισκόμαστε στην τρίτη γενιά και είμαστε από 70 έως και 90 άτομα λόγω εποχικότητας..

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Η επιχείρηση δραστηριοποιείται στον τουριστικό κλάδο με λειτουργία από το 1980 και αυτή την στιγμή η δυναμικότητα της είναι 5 ξενοδοχειακές μονάδες κατηγορίας 4 και 5 αστέρων. Το προσωπικό που απασχολείται είναι περίπου 400 εργαζόμενοι..

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Βρισκόμαστε στον ξενοδοχειακό κλάδο και η επιχείρηση υπάρχει από το 1990. Σήμερα απασχολούμε 600 άτομα.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Είμαστε ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων όπου ξεκινήσαμε το 2003 και απασχολούμε 250-300 άτομα.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Ξενοδοχείο πόλεως που ιδρύθηκε το 1962 και απασχολούμε 10-13 άτομα ανάλογα την εποχή.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Ξενοδοχείο πέντε αστέρων που ιδρύθηκε το 2005 και απασχολούμε περίπου 300 άτομα.

4) Ποιος ο ρόλος σας σήμερα στην επιχείρηση;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Σαν ορολογία θα μπορούσες να πεις ότι είμαι C.O.O. αλλά στην ουσία κάνουμε τα πάντα!

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Ο ρόλος μου στην εταιρία είναι Διευθύνων Σύμβουλος, C.E.O. τα τελευταία 7 χρόνια.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Ο ρόλος μου στην εταιρία είναι Διευθύνων Σύμβουλος, C.E.O.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Ο ρόλος μου στην εταιρία είναι Διευθύνων Σύμβουλος, C.E.O. και σε κάθε θέμα διαχείρισης.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Ο ρόλος μου στην εταιρία είναι Διευθύνων Σύμβουλος, C.E.O..

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Ο ρόλος μου σήμερα είναι προϊστάμενος στο τμήμα συντήρησης των ξενοδοχείων και προϊστάμαι και γενικότερα στην λειτουργία της επιχείρησης δίπλα στο πλευρό του πατέρα μου που είναι ο CEO και διευθύνων σύμβουλος των XXXX hotels..

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Ο ρόλος μου σήμερα είναι Διευθύνων Σύμβουλος – CEO.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Ο ρόλος μου σήμερα είναι Managing Director.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Είμαστε μια οικογενειακή επιχείρηση οπότε είμαι Διευθυντής, Ιδιοκτήτης και Υπεύθυνος Κρατήσεων. Σκοπός μου είναι να έχω εγώ την ευθύνη για ό,τι γίνει, μία αρχή που την είχα από την πρώτη μέρα που ξεκίνησα.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Social Media, Public Relations και Marketing Manager αλλά και Founder.

5) Ποιος ήταν ο ρόλος με τον οποίο εισήλθατε στην επιχείρηση στην πρώτη φάση;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Στην πρώτη-πρώτη φάση μπήκα στην πώληση. Το πιο απλό πράγμα που μπορούσα να κάνω. Αλλά και όταν μπήκα στα γραφεία, μετά από χρόνια, πέρασα από κάθε πόστο ξεχωριστά, γραμματεία, τιμολόγηση, επικοινωνία με προμηθευτές, όλα... Μέχρι το σήμερα!

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Ξεκίνησα από πωλητής στο πρώτο μας κατάστημα, αλλά έχω περάσει από όλα τα στάδια μιας και σαν οικογενειακή επιχείρηση είχα αυτήν την δυνατότητα! Ξεκίνησα συνδυάζοντας την γνώση που είχα αποκτήσει από την σχολή μου με την εμπειρία που είχα από την δουλειά. Σε πρώτη φάση στα γραφεία είχα ασχοληθεί με τα λογιστικοοικονομικά, έπειτα με θέματα διοίκησης και ανάπτυξης, με θέματα Marketing, με το ηλεκτρονικό εμπόριο... ήταν μια συνεχόμενη εξελικτική διαδικασία που με βοήθησαν να εξελισσώμαι και να αναπτύσσομαι συνεχώς και να βγαίνω και πιο δυνατός μέσα από αυτά. Με τον ίδιο τρόπο, είχε και θετικό αντίκτυπο σε όλη την επιχείρηση αφού μαζί χτίζαμε και αναπτυσσόμασταν.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Ξεκίνησα βοηθώντας τους πελάτες να βάζουν τα πράγματα στις τσάντες. Όπως και πολλά από τα σημερινά μας διευθυντικά στελέχη. Με κοντά παντελονάκια. Βοηθούσα στο μανάβικο, στην αποθήκη. Επίσημα όμως, το 1988, ήρθα στην επιχείρηση ως υπεύθυνη διαχείρισης ποιότητας και μέχρι σήμερα η ταμπέλα μου γράφει το ίδιο. Μία έξυπνη κίνηση για έναρξη θα έλεγα, την χρονιά που ήρθα επίσημα η επιχείρηση είχε την ανάγκη για πιστοποίηση HACCP και ISO και έτσι βοήθησα στο να συνταχθεί και το πρώτο manual..

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Ξεκίνησα από το μηδέν. Από τα 13 μου ξεκίνησα στην αποθήκη. Με τα χρόνια, ασχολήθηκα στις πωλήσεις, στις αγορές και σε κάθε κομμάτι προστέθηκε μετά.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Χωρίς ιδιαίτερο ρόλο. Ήμασταν μία μικρή επιχείρηση όταν η 2^η γενιά, εμείς, μπήκαμε στην επιχείρηση το 1987. Εγώ όταν μπήκα, μπήκα να επαναπροσδιορίσω τον σκοπό της επιχείρησης. Η πρώτη μου θέση ήταν στα γραφεία αλλά είχα ζυμωθεί μέσα στην επιχείρηση. Θέλοντας και μη, τα έχεις κάνει κύτταρο σου και τα κατέχεις.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Στην πρώτη-πρώτη φάση εισήλθα στην επιχείρηση από το τμήμα των κρατήσεων και του λογιστηρίου.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Ως απλός εργαζόμενος και η πρώτη θέση που μπήκα παρά το γεγονός ότι ήμουν γιος του ιδιοκτήτη και ιδρυτή ήταν σερβιτόρος.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Ήρθα στην Ελλάδα και στην επιχείρηση το 2009 όπου πήρα την θέση της Υπεύθυνης Λειτουργίας – Director of Operations.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Η συμφωνία με τον πατέρα μου όταν είπαμε να επιστρέψω Ελλάδα και να ξεκινήσω στην επιχείρηση την οικογενειακή, ήταν να αναλάβω εγώ την εταιρία, κυρίως στο κομμάτι προώθηση της εταιρίας και στο κομμάτι των πωλήσεων.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Κοπέλα στην υποδοχή από τα δεκαεννιά μου χρόνια.

6) Σήμερα η επιχείρηση είναι ιδιόκτητη-οικογενειακή στην γενική μορφή (εάν υπάρχει Δ.Σ. αναλογικά και σε σημαντικές θέσεις είναι άτομο της οικογένειας);

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι! Σε όλο το Δ.Σ. είμαστε άτομα της οικογένειας.

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι! Η επιχείρηση μετά από πολλά χρόνια έχει εξαγοραστεί κατά 80% και είναι πλέον μέλος του μεγαλύτερου ομίλου αθλητικών ειδών στον κόσμο και αποτελεί σήμερα θυγατρική εταιρία του ομίλου. Το μειοψηφικό ποσοστό του 20% έχει παραμείνει και συνεχίζει να έχει την ευθύνη του management όπως ήταν στην αρχή.

Σε όλο το Δ.Σ. είμαστε άτομα της οικογένειας.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι, ένα μέρος της επιχείρησης έχει πωληθεί σε μεγαλύτερο όμιλο αλλά η διοίκηση παραμένει οικογενειακή σε όλο το φάσμα του management.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι, είναι 100% ελληνική, ιδιόκτητη οικογενειακή επιχείρηση.

Ναι υπάρχουν, η αδερφή μου.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι, είναι 100% ελληνική, ιδιόκτητη οικογενειακή επιχείρηση. Όλο το Δ.Σ. είναι μέλη της οικογένειας είτε εξ αίματος και εξ αγχιστείας.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Η επιχείρηση είναι ιδιόκτητη, οικογενειακή και στο Δ.Σ. ανήκουν άτομα της οικογένειας XXXX.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Η επιχείρηση είναι ιδιόκτητη, οικογενειακή και στο Δ.Σ. ανήκουν άτομα της οικογένειας μόνο.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Η επιχείρηση είναι ιδιόκτητη, οικογενειακή. Στο Δ.Σ. ανήκουν άτομα της οικογένειας μόνο, τέσσερα άτομα.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Εξακολουθεί και είναι ιδιόκτητη, οικογενειακή. Έχει αλλάξει σαν νομική μορφή εταιρίας για φορολογικούς ρόλους, κυρίως.

Πλέον η εταιρία είναι μονοπρόσωπη, οπότε είμαι μόνο εγώ...

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι υπάρχει. Όλα τα μέλη είναι της οικογένειας. Ο μπαμπάς μου είναι C.E.O. και ο αδερφός του C.O.O.

7) Πόσα μέλη της οικογένειας εργάζονται στην επιχείρηση; Ποια είναι η συγγενική σας σχέση με τα συγκεκριμένα μέλη και ποια είναι η ιδιότητα / θέση τους στην επιχείρηση;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Δύο άτομα, εγώ και η μητέρα μου. Σχέση μητέρας κόρης.

Η μητέρα μου είναι CEO και εγώ COO.

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Τρία άτομα, εγώ και τα αδέρφια μου.

Η ιδιότητα τους είναι: Ο ένας υπεύθυνος ανάπτυξης και ο άλλος υπεύθυνος εμπορικού.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Δύο άτομα, πατέρας και κόρη. Η ιδιότητα τους είναι: Ο πατέρας μου Πρόεδρος και Ιδρυτής και εγώ C.E.O.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Τρία άτομα, εγώ, η αδερφή μου και ο ανιψιός.

Η ιδιότητα τους είναι: Εγώ C.E.O. και Πρόεδρος, η αδερφή μου μέλος του Δ.Σ. και ο ανιψιός μου όπου είναι το δεξί μου χέρι σε όλο το κομμάτι λειτουργίας του εργοστασίου.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Έξι άτομα, της οικογένειας και ένας ξάδερφος. Σύνολο επτά άτομα.

Είμαστε δύο αδερφές με δύο γιούς η κάθε μία και ένας ανιψιός.

Εγώ είμαι C.E.O. και η αδερφή μου έχει την Γενική Διοίκηση στον Άγιο Νικόλαο. Ο γιος μου ο μεγάλος έχει ενασχόληση με το Ηράκλειο και τρέχει παράλληλα ένα άλλο project, εφάμιλλο με την «μαμά επιχείρηση», στην Αθήνα και ο γιος μου ο μικρός ασχολείται με την Διοίκηση στο Ηράκλειο. Οι γιοι της αδερφής μου ασχολούνται με την διοίκηση και την λειτουργία αντίστοιχα στον Άγιο Νικόλαο. Ο ένας ασχολείται με το κομμάτι του καφέ (νέο κομμάτι μας) και ο άλλος καθαρά στην διοίκηση.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Ο ένας εκ των δυο υιών του αείμνηστου XXXX έχει αναλάβει ως Διευθύνων Σύμβουλος, εγώ ως εγγονός του είμαι στο Δ.Σ. και επιτελώ και το ρόλο που προανέφερα και ο δεύτερος υιός του αείμνηστου είναι και εκείνος μέλος του Δ.Σ. με την ιδιότητα του και επίσης είναι και ο ιατρός εργασίας της επιχείρησης.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Δέκα άτομα αθροιστικά, δύο από την στενή και δύο από την ευρύτερη. Είμαστε τέσσερα αδέρφια, εκ των οποίων και τρεις σύζυγοι, ο μπατζανάκης που λέμε στην Κρήτη και δύο ανίψια.

Η ιδιότητα τους είναι μέλη και μέτοχοι στο Δ.Σ. και ο αδερφός μου είναι αντιπρόεδρος της εταιρίας. Ο μπατζανάκης πέρα από μέλος είναι και Πρόεδρος σε μία δεύτερη επιχείρηση που λειτουργεί παράλληλα με το ξενοδοχείο. Η σύζυγος η δική μου και του αδερφού μου είναι υπεύθυνες ποιότητες για την κάθε μονάδα.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Τέσσερα άτομα από την εταιρία:

Μητέρα, πατέρας, ο αδερφός μου και εγώ. Ο πατέρας μου C.E.O., η μητέρα μου C.F.O., εγώ Managing Director και ο αδερφός μου είναι σε γενικά καθήκοντα.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Κανένα. Μόνο εγώ.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Δύο αδέρφια, που είναι ιδιοκτήτες με ρόλους C.E.O. και C.O.O.. Η αδερφή τους που είναι υπεύθυνη στο House Kírring και η σύζυγος του θείου μου που είναι στο τμήμα προμηθειών και τέλος ο μικρός αδερφός του πατέρα μου που είναι βοηθητικός σε κάθε πόστο. Σύνολο είμαστε πέντε άτομα από την πρώτη γενιά και σήμερα είμαστε εγώ και η αδερφή μου που είμαστε Founder του νέου project οπότε συνολικά εφτά άτομα.

8) Σε ποια γενιά βρίσκεται η ιδιοκτησία και η ηγεσία της επιχείρησης; (1^η, 2^η, ...)

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Είμαστε στην δεύτερη γενιά.

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Είμαστε στην δεύτερη γενιά.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Είμαστε στην τρίτη γενιά.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Είμαστε στην δεύτερη γενιά.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Είμαστε στην δεύτερη γενιά ηγεσίας και στην τρίτη γενιά ιδιοκτησίας.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Είμαστε στην τρίτη γενιά.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Είμαστε στην δεύτερη γενιά.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Είμαστε στην δεύτερη γενιά.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Είμαστε στην δεύτερη γενιά.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Είμαστε στην δεύτερη γενιά ιδιοκτησίας και στην πρώτη γενιά ηγεσίας, νομικά τουλάχιστον.

9) Από ποιον και πως ήρθε η διαδοχή σε εσάς;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Από την μητέρα μου σε εμένα, παρά το γεγονός ότι δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμα!

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Από τον πατέρα μου!

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Από τον πατέρα μου!

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Από τον πατέρα μου!

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Από τον πατέρα μου!

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Από τον παππού μου στον πατέρα μου και τον αδερφό του και από τον πατέρα μου σε εμένα.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Από τον πατέρα μου.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Από τον πατέρα μου αλλά γενικά από τους γονείς γιατί έκαναν και οι δύο τον ρόλο τον δικό μου.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Από τον πατέρα μου.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Από τον πατέρα μου και τον θείο μου.

ΜΕΡΟΣ 2^ο:

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η εμπειρία των συμμετεχόντων από τη λειτουργία της οικογενειακής επιχείρησης (θετικά στοιχεία και δυσκολίες);

- 1) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποια είναι τα θετικά του να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Αποκτάς πολύ γρήγορα πολλή μεγάλη εμπειρία. Υπάρχει πάντα κάποιος δίπλα σου που ξέρεις ότι σου μιλάει για να σε προστατέψει και να σε διδάξει και όχι να «σου βάλει τρικλοποδιά»! Έχεις έναν άνθρωπο να σε στηρίζει, που το θεωρώ πιο σημαντικό από όλα! Έχεις μια βάση για να πάει η επιχείρηση στην επόμενη μέρα με αρμονία!

Μαθαίνεις την δουλειά από πολλή μικρή ηλικία είτε αν δουλεύεις είτε αν απλά έχεις την επαφή με το εκάστοτε αντικείμενο. Αυτό σου δίνει και το κομμάτι αναγνωρισιμότητας από την περασμένη γενιά, με ό,τι βέβαια συνεπάγεται αυτό.

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Ως οικογενειακή επιχείρηση είχα την ευκαιρία και την ελευθερία να δοκιμάζω πράγματα που δεν θα μπορούσα να κάνω αν ήμουν σε εταιρία που δεν είναι οικογενειακή, χωρίς συνέπειες, χωρίς φόβο να χάσεις την θέση σου. Έχεις την ευελιξία να κινείσαι και το περιθώριο λάθους για ό,τι κάνεις. Σε μία οικογενειακή επιχείρηση δεν έχεις την ανάγκη να σε διαλέξουν μεταξύ άλλων, αλλά σε διαλέγουν σαν μέλος της οικογένειας και δουλεύεις μέσα από αυτήν... πάει αυτόματα. Αυτό είναι και καλό και κακό!

Έχεις άμεση επαφή με τους ανθρώπους μιας και έχεις μεγαλώσει και αναπτυχθεί μαζί τους, μπορείς πλέον εύκολα να εμπνεύσεις, δεν μεγάλωσε απρόσωπα η εταιρία αν μεγαλώνετε μαζί.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Οικογενειακό προστατευμένο κλίμα.

Οι συνεργάτες σε βλέπουν σαν οικογένεια και όχι σαν ανταγωνιστή που έρχεται να σου πάρει την θέση.

Η ταχύτητα λήψης αποφάσεων είναι σαφώς ταχύτερη από ότι σε μία εταιρία που είναι δομημένος.

Ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα: οι άνθρωποι μας, γιατί νιώθουν ότι είμαστε οικογένεια. Ανταγωνιστικό μας μειονέκτημα: οι άνθρωποι μας... Γιατί δεν υπάρχει πάντα η τεχνογνωσία για τις θέσεις. Υπάρχει η εμπειρία μέσω της δουλειά αλλά όχι η γνώση.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Βρίσκεις μία έτοιμη δουλειά με μία γραμμή (όποια και αν είναι). Μπορείς να ξέρεις άμεσα τα καλά και τα κακά. Να αναπτύξεις τα καλά και να προσέξεις τα κακά.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Η αμεσότητα, η ευελιξία που ενέχει να εργάζεσαι με ανθρώπους που ήδη γνωρίζεις και ξέρεις την νοοτροπία τους, τα χαρακτηριστικά τους και την δομή τους... Η πρώτη γενιά ενέχει αλληλοκατανόηση στους επομένους... Σέβεται και καταλαβαίνει, απορροφά κραδασμούς και λειτουργεί αποτελεσματικά. Τα όποια προβλήματα υπάρχουν, ξέρεις

πως να υποχωρήσεις και τι να κάνεις προκειμένου να αποκλιμακωθούν έτσι ώστε να λειτουργήσεις και να μπορείς να προχωρήσεις.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Καταρχήν είναι πολύ βασικό να τονίσουμε την σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων που τείνει να εκλείψουν τα τελευταία χρόνια. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν την τάση να εστιάζουν σε προσωπικές και οικογενειακές αξίες. Τείνουν να έχουν χαμηλό κόστος κεφαλαίου και ταχύτερη ανάπτυξη. Οι ενδο-επιχειρηματικές σχέσεις συνήθως στηρίζονται σε μια βάση εμπιστοσύνης και αυτό οφείλεται στην επιθυμία μεταβίβασης της επιχείρησης με υπευθυνότητα στην επόμενη γενιά. Επίσης υπάρχουν μακροχρόνιες σχέσεις και δεσμοί με τους εργαζόμενους, προμηθευτές και την τοπική κοινωνία

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Βλέπεις τον κόπο σου να υλοποιείται και να τον εισπράττεις άμεσα... Είναι οικογενειακή επιχείρηση και τα βλέπεις όλα άμεσα. Άμεση εικόνα των αποτελεσμάτων σε όλο το φάσμα, από το δημιουργικό που είναι το σημαντικότερο μέχρι και το χρηματικό.

Η δυνατότητα να δημιουργείς και να λειτουργείς σε πιο στενές ομάδες, οι οποίες γύρω από τον πυρήνα της οικογένειας που είναι εκ φύσεως στενός πολλαπλασιάζουν το όραμα και την νοοτροπία λειτουργίας.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

- Πιο εύκολη διαδικασία αποφάσεων σε σχέση με μία επιχείρηση που αποτελείται από μετόχους.
- Συναισθηματική κάλυψη γιατί «με βλέπουν ως άνθρωπο» και με καθοδηγούν, έναντι με κάποια άλλη εταιρία που απλά θα με άκουγαν.
- Εμπιστοσύνη.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

- Στην δική μας περίπτωση είμαι one man show. Αυτό είναι πολύ σημαντικό ακόμα και σαν οικογενειακή επιχείρηση.
- Είχαμε ξεκάθαρες θέσεις από την πρώτη ημέρα. Το διατηρήσαμε για όλα τα χρόνια που εργαστήκαμε μαζί.
- Συγχρονισμός σκέψης μεταξύ μας...
- Η εμπειρία... Μας έφερε πιο κοντά σαν οικογένεια, σε κάθε επίπεδο.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

- Να έχεις ανθρώπους που είναι σύμμαχοι σου. Σου δίνουν ένα πάτημα να εξελιχθείς, να παίρνεις αποφάσεις, να εξελίσσεσαι.
- Σου μεταδίδει την εμπειρία.
- Έχεις την εμπιστοσύνη που χρειάζεται για να υλοποιήσεις το όραμα σου και αν εξελίξεις αυτό που έχεις.
- Σου δημιουργείται αυτοπεποίθηση στο κάθε τι.

2) Από τη μέχρι σήμερα εμπειρία σας, ποιες δυσκολίες ενέχει το να εργάζεται κανείς σε μια οικογενειακή επιχείρηση;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Οι δυσκολίες... Δυσκολία είναι το ότι έρχεσαι συνεχώς σε αντιπαράθεση με δικούς σου ανθρώπους που δεν είναι καθαρά επαγγελματικές γιατί πάντα υπάρχει το συναισθηματικό κομμάτι στην μέση οπότε υπάρχει μια αντιπαράθεση που ίσως αν ήταν καθαρά επαγγελματικές οι σχέσεις να μην υπήρχε.

Επιπλέον, από γενιά σε γενιά οι διαφορές και το χάσμα στις απόψεις είναι σύμφωνες με τις διαφορετικές εποχές και με τον διαφορετικό τρόπο σκέψης που είχαν όταν πετύχαιναν τον στόχο τους.

Παρά το γεγονός, όμως, ότι υπάρχουν οι δυσκολίες αυτές, αν πατήσεις στα δικά σου ποδιά και πιστέψεις σε αυτό, θα βρεις τον τρόπο να το περάσεις... Ό,τι και να γίνει!

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Αν δεν ταιριάζουν οι κουλτούρες, ο τρόπος λειτουργίας και ο τρόπος σκέψης, είναι δύσκολο να προχωρήσει η εταιρία. Έχεις μία εξ αίματος σχέση που δεν μπορεί να το αφήσει να τρέξει. Όπως είπα και πριν, σε μία οικογενειακή επιχείρηση δεν έχεις την ανάγκη να σε διαλέξουν μεταξύ άλλων, αλλά σε διαλέγουν σαν μέλος της οικογένειας και δουλεύεις μέσα από αυτήν. Αυτό είναι και καλό και κακό! Δεν είναι αυτονόητο όμως ότι το να έχεις συνεργασία με τα μέλη της οικογένειας σου είναι κάτι το εύκολο και λειτουργικό. Σε διαφορετικού είδους εταιρία, τους συνεργάτες τους διαλέγεις, τα αδέρφια σου όμως όχι. Αυτό όλο επέχει και ρίσκο! Ανεξάρτητα από τις ικανότητες του καθένα μας, μπορεί να μην προχωρήσει ο ένας σε συνεργασία με τον άλλον για προσωπικούς ή επαγγελματικούς λόγους.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις έχεις πρόβλημα να ακολουθήσεις κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, ένα κομμάτι που σε μία κανονική εταιρία θα ακολουθούνταν χωρίς δεύτερη σκέψη. Πολλές φορές μπερδεύουμε τον τρόπο που θα έπρεπε να διοικείται μια επιχείρηση γιατί στο μυαλό μας δεν έχουμε απέναντι μας ένα συνεργάτη αλλά ένα μέλος της οικογένειάς μας. Νιώθουμε ότι επειδή είναι οικογενειακή επιχείρηση, πρέπει να διοικείται με ένα άλλο μοντέλο και όχι με αυτό που υπάρχει για όλες τις επιχειρήσεις γενικότερα (με επιχειρήσεις αντίστοιχου μεγέθους με αυτό των οικογενειακών).

Αποδεικνύεται ως μεγάλη δυσκολία το να μπορέσεις να προσαρμόσεις τις ανάγκες τις επιχείρησης μέσα στην λειτουργία της. Ακόμα και στις νέες διαδικασίες και στις λειτουργίες, καθώς στο μυαλό και των επιχειρηματιών αλλά και των εργαζομένων είναι ότι δουλεύουν στην δουλειά ως εάν να είμαστε πριν 15 χρόνια, με το τότε μέγεθος και τις τότε ανάγκες.

Από εμάς ήταν από πολύ νωρίς τελείως διακριτός ο ρόλος του κάθε ενός μας ξεχωριστά με στόχος να προλαμβάνουμε προστριβές και εντάσεις. Πριν δέκα χρόνια που ξεκινήσαμε είχαμε τελείως διαφορετικούς ρόλους και οπτικές. Η επιχείρηση μεγάλωνε και εμείς αλλάξαμε και στρίψαμε στην βέλτιστη λύση για τις ανάγκες τις επιχείρησης. Αν δεν το είχαμε κάνει τότε, σήμερα δεν θα ήμασταν εδώ, δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει. Ίδιοι άνθρωποι διοικούμε με πριν 15 χρόνια, αλλά δεν είμαστε στην ίδια επιχείρηση. Πρέπει να εναρμονιστούμε στο νέο μέγεθος και στις νέες του ανάγκες. Την διοικούμε ως μία επιχείρηση που δεν είναι οικογενειακή και ακολουθούμε κανόνες εταιρικής διακυβέρνησης, ως εάν να μην είναι οικογενειακή.

Σε αυτήν την περίπτωση έχεις την δυνατότητα να έχεις ξεκάθαρους και ευδιάκριτους ρόλους για τον κάθε ένα μας.

Το ιδανικό για εμένα ποιο είναι: όσο και να μεγαλώσεις (αφού σήμερα ξέρεις ότι ξεκινάς από μία καλή οικογενειακή επιχείρηση) έχοντας χτίσει την σχέση σου με τον κόσμο εντός και εκτός επιχείρησης καθώς μαζί μεγαλώσατε και αναπτυχθήκατε, μπορείς να ενεργοποιήσεις το φιλότιμο τους, μπορεί να φαίνεται ρομαντικό, αλλά υπάρχει. Με αυτό τον τρόπο, ξέροντας ότι είσαι μια καλή οικογενειακή εταιρία, μπορείς να πάρεις την ομάδα σου, την ομάδα που coachάρεις και να πάρεις το καλύτερο που μπορείς από όλη την ομάδα, χωρίς ποτέ να χάνεις την ευελιξία που είχες όταν ήσουν μικρός. Γίνεσαι μεγάλος, έχοντας πλέον δημιουργήσει ένα πλέγμα ασφαλείας το οποίο ενίοτε δημιουργεί προβλήματα, μπορεί να είναι δυσνόητο και γραφειοκρατικό, να προκαλεί αγκυλώσεις και «παγώματα» στην ροή. Αυτά όλα έχουν σαν αποτέλεσμα να μειώνει την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα και αυξάνουν την πολυπλοκότητα. Όσο μεγάλοι και να γίνουμε δεν πρέπει να χάσουμε τον πυρήνα που λειτουργούμε, να είμαστε ευέλικτοι και να προσαρμοζόμαστε στις καταστάσεις.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Αυτό που είναι το θετικό σου είναι και το αρνητικό σου ενίοτε. Το ότι δεν είναι δομημένος οργανισμός έχει τις δικές του δυσκολίες. Οργανόγραμμα είναι κάτι εκτός του οργανισμού και της κουλτούρας οπότε οι ρόλοι δεν είναι ξεκάθαροι και μπερδεύονται πολλοί στην λήψη των αποφάσεων. Επιπλέον, οι άνθρωποι που είναι στελέχη στην επιχείρηση έχουν την εικόνα της διαδοχής σε κάθε πόστο. Στην δική μας οικογένεια, ο πατέρας μου έφερε την κόρη του. Αντίστοιχα νιώθει ότι θέλει να κάνει ο γενικός διευθυντής, ο εμπορικός διευθυντής κ.ο.κ.

Ανταγωνιστικό μας πλεονέκτημα: οι άνθρωποι μας, γιατί νιώθουν ότι είμαστε οικογένεια. Ανταγωνιστικό μας μειονέκτημα: οι άνθρωποι μας... Γιατί δεν υπάρχει πάντα η τεχνογνωσία για τις θέσεις. Υπάρχει η εμπειρία μέσω της δουλειά αλλά όχι η γνώση. Δύσκολα μια οικογενειακή επιχείρηση απορροφάει ανθρώπους που δεν είναι μέσα στην οικογένεια.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Το μεταβατικό στάδιο... Η νέα γενιά έρχεται με νέες εικόνες, αντιλήψεις, νέα πράγματα στο μυαλό! Πρέπει να πείσεις και να δώσεις στην δεύτερη γενιά να σε εμπιστευτεί.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Οποιαδήποτε προστριβή μπορεί να έχει αντίκτυπο στις ουσιαστικές σχέσεις της ζωής σου, με τα αδέρφια και τα παιδιά σου. Οποιαδήποτε διαφωνία, αν δεν υπάρχει έλεγχος και σωστή διαχείριση μπορεί να δημιουργήσει δυσκολίες σε κάθε τι γιατί σχετίζεσαι με ανθρώπους της οικογένειάς σου με τους οποίους αλληλοεπιδράς καθημερινά.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Οι δυσκολίες εστιάζονται περισσότερο στο χάσμα των γενιών, στον διαφοροποιημένο τρόπο αντίληψης που προκύπτει πολλές φορές στο στάδιο λήψης αποφάσεων.!

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Το ανθρώπινο στοιχείο μπαίνει μέσα στην καθημερινή λειτουργία λόγω της οικογενειακής φύσης και δυσκολεύεται η συνεννόηση. Σε εταιρεία που θα ήταν με επίσημες διαδικασίες δεν θα υπήρχε και τόσο ο ανθρώπινος παράγοντας, θα γίνονταν πιο τυπικά κάποια πράγματα. Σε οικογενειακές επιχειρήσεις οι κανόνες δεν είναι τόσο συγκεντρωτικοί και αυστηροί με αποτέλεσμα να υπάρχουν θέματα συνεννόησης.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Να συνδυάσεις την οικογένεια με την επιχείρηση. Αυτό θεωρώ ως δυσκολότερο. Οι αποφάσεις με βάση την δουλειά και το συμφέρον σου έναντι του ότι απευθύνεσαι σε μέλη της οικογένειας. Οι διαπραγματεύσεις και οι αποφάσεις γίνονται υπό λάθος βάση. Δεν υπάρχει «δικαιοσύνη» και θα έλεγα ότι δυσκολεύει την διαχείριση της.

Όλα αυτά κυρίως από την μεγαλύτερη ηλικιακά γενιά προς την επόμενη. Χάνεται η ισορροπία και σχετίζεται με το τι ρόλο θέλει να έχει το κάθε μέλος.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Σε επιχειρήσεις που απασχολούνται πολλά άτομα μιας οικογένειας το βασικό πρόβλημα είναι η διαφορετική στάση και αντίληψη. Η «πολυγνωμία» θα έλεγα. Λόγος που μπορεί να ξεκινήσει από διαμοίραση καθηκόντων έως και διαχωρισμό περιουσιών αν όχι και πώληση τους εξολοκλήρου.

Στην δική μας επιχείρηση, η μόνη δυσκολία ήταν η εξέλιξη της τεχνολογίας και ο λόγος να επενδύσουμε εμείς εκεί. Τίποτα άλλο που να αξίζει να σημειωθεί.

Το κακό να είσαι μόνος σου σε οικογενειακή επιχείρηση είναι η δυσκολία του να ακούσεις 2^η γνώμη. Οι υπάλληλοι, πάντα είχαν τον φόβο να απαντήσουν. Εγώ ζητάω την γνώμη τους, αλλά δεν είναι το ίδιο με το συγγενικό πρόσωπο που θα σου έλεγε μία πιο ανθρώπινη γνώμη.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Η μεγάλη δυσκολία που έζησα εγώ ήταν ότι κάτι το βρήκα έτοιμο και δεν με αντιπροσώπευε και έπρεπε να λειτουργήσω μέσα σε αυτό. Είχα δουλέψει στο εξωτερικό με ένα τελείως διαφορετικό υπόβαθρο και ήρθα πίσω στην οικογενειακή εταιρία που ήμασταν στα ελληνικά πλαίσια. Πολύ πίσω, σε μία πραγματικότητα που δεν ήταν κάτι στο οποίο είχα μάθει να δουλεύω. Αυτό για εμένα ένοιωθα ότι θα με κρατήσει πίσω και ένοιωθα στην αρχή ότι ήταν ξένο, έπρεπε να εργαστώ εκεί αλλά δεν ήμουν εγώ εκεί.

Επιπλέον, η διοίκηση της επιχείρησης ήταν μυαλά 50 και πλέον χρόνων στελεχών, με παλιό στυλ διοίκησης που ήταν από μόνο του πολύ δύσκολο να συνεργαστούμε μαζί. Η δική μου οπτική και εμπειρία με τις τάσεις του σήμερα να έρχονται σε σύγκρουση με ανθρώπους που είχαν μάθει σε μια πεπατημένη η οποία ναι μεν δούλευε, αλλά έχει ξεπεραστεί.

ΜΕΡΟΣ 3^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποιος είναι ο τρόπος διαδοχής των οικογενειακών επιχειρήσεων;

- 1) Ήσασταν ο μοναδικός υποψήφιος διάδοχος που προορίζονταν από την προηγούμενη γενιά για την σημερινή σας θέση;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι, υπήρχαν κι άλλοι.

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι.

Το ότι ήμουν γυναίκα δεν ήταν δεδομένο, δεσμευτικό ή αναμενόμενο ότι εγώ θα αναλάβω τον ρόλο. Ο κόσμος και γενικότερα η αγορά είχαν στο μυαλό τους ότι δεν ήταν και τόσο σίγουρο ότι εγώ θα διαδεχόμουν, πράγμα το οποίο έκανε την δική μου είσοδο στην επιχείρηση πολύ πιο ομαλή και εύκολη.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι, ήταν και η αδερφή μου. Αλλά λόγω φύσης και μορφής δουλειάς, ειδικά λόγω των μεγάλων ταξιδιών και των προστριβών με το κομμάτι παραγωγής, έπεσε το βάρος σε εμένα γιατί η θέση ήταν πιο ιδιαίτερη για μία γυναίκα, οπότε θα έλεγα ότι το βάρος έπεσε σχεδόν αμέσως σε εμένα.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι, είμασταν εγώ και η αδερφή μου. Ο πατέρας μου είχε ίσες αποστάσεις και από τις δύο κόρες. Μπήκαμε στην επιχείρηση με ίδιες μετοχές και αρμοδιότητες. Σταδιακά το ανακαλύψαμε το τί μπορεί και που είναι καλύτερη η κάθε μία και συναποφασίσαμε τις θέσεις μας.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι είμαι ο μοναδικός διάδοχος της επόμενης ηγεσίας.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι, ήταν και τα αδέρφια μου αλλά από πολύ μικρή ηλικία, ο πατέρας μου μας είχε κατανείμει με τέτοιο τρόπο τις θέσεις και τους ρόλους σε σχέση με τα χαρακτηριστικά, τα skills και τον χαρακτήρα έτσι ώστε να μπορούμε εμείς να αναπτυχθούμε και να λειτουργούμε αρμονικά με γνώμονα την εταιρία αλλά και την δική μας τριβή.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι, ήταν και ο αδερφός μου.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι, ο μοναδικός.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Εγώ και η αδερφή μου.

- 2) *Μέχρι να αναλάβετε την θέση που είσαστε σήμερα, πόσο διάστημα πέρασε σαν «περίοδος μαθητείας»; Ποιος υπήρξε για εσάς ο εκπαιδευτής; Η εκπαίδευση που είχατε, επαρκούσε για την θέση και τις ευθύνες που αναλάβατε;*

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Περίπου 5 χρόνια.

Η μητέρα μου και ένα στέλεχος που είναι πολλά χρόνια στην επιχείρηση.

Υπήρχαν πράγματα που θα χρειαζόμουν παραπάνω εκπαίδευση. Βιωματικά τα έμαθα, και πιστεύω ότι ό,τι ήταν να μάθω το είχα μάθει... Από άποψη ακαδημαϊκή (hardskills) είχα πράγματα να μάθω τα οποία τα κουτούλησα αλλά από άποψη χαρακτήρα (softskills) η γνώση η εμπειρία και το χτίσιμο ήρθαν σιγά σιγά. Αν ρωτάς, τελικά, αν επαρκούσαν θα έλεγα ότι η γνώση δεν επαρκεί ποτέ! Από ένα σημείο και έπειτα έπρεπε να αφεθώ σε όσα είχα μάθει και να το εξελίξω οπότε έφτασα εκεί που θα μπορούσα με ότι μου έμαθαν και μετά έπρεπε να αναπτύξω την δική μου φύση και εικόνα...

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Η πορεία μου ήταν μία πολύ μεγάλη εξελικτική διαδικασία. Σε έναν χρονικό προσδιορισμό, θα μιλούσαμε για περίπου 15 έτη.

Από άποψη softskills ήταν ο πατέρας μου... αυτός με εκπαίδευσε ο οποίος χωρίς να έχει hardskills και χωρίς να έχει την γνώση και την δυνατότητα να αναπτύξει τα softskills, κάτι που σήμερα μπορεί να γίνει, με ενέπνευσε και ήταν για εμένα μεγάλη επιρροή. Από πλευράς όμως hardskills, ήταν ένα κομμάτι που το δούλεψα πολύ μόνος μου.

Νομίζω πως παρά το γεγονός ότι το ερώτημα της ακαδημαϊκής επάρκειας είναι χλιοειπωμένο, κάθε φορά έχει ενδιαφέρον να απαντάται. Ό,τι και να σπουδάσεις, αν είσαι άνθρωπος που ενδιαφέρεσαι να μορφωθείς και να παιδευτείς, τόσο πιο αποτελεσματικός γίνεσαι. Ακόμα και πολιτικός μηχανικός να είχα σπουδάσει πάλι θα ήμουν πολύ αποτελεσματικός, ή ακόμα και ιστορία τέχνης. Στο τέλος δεν είναι το τι ξέρεις αλλά στο πόσο εύκολα μαθαίνεις... Βοηθάνε οι γνώσεις και η μόρφωση, στο ευρύτερο φάσμα της εκπαίδευσης! Αλλά δεν το θεωρώ τόσο κρίσιμο σαν ευρύτερο πεδίο λειτουργίας, γνώσης, εμπειρίας και καθημερινότητας.

Αν φέρεις στο μυαλό σου ένα φοιτητή ο οποίος γράφει εξετάσεις, θα σκεφτείς ότι αυτός πρέπει να διαβάσει, να προετοιμαστεί για τις εξετάσεις, να τραφεί πριν πάει να δώσει άρα καταλαβαίνεις ότι όλα αυτά πρέπει να τα προνοήσει και να δουλέψει μέσα του διαδικασίες λειτουργίας και επιβίωσης. Από μόνο του αυτό λέει κάτι, χωρίς καν να αναφέρεις το τι σπουδάζει, χωρίς καν να σε ενδιαφέρει. Εκεί βλέπουμε και το αν τελικά η εκπαίδευση είναι αυτή που έχει σημασία, γενικότερα...

Όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ή μπορεί να έχουν ανθρώπους με hardskills. Πόσες όμως από αυτές έχουν ηγέτες και στελέχη με ανεπτυγμένα τα softskills του ηγέτη.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Ακόμα υπάρχει περίοδος μαθητείας... Δεν σταματάει ποτέ!

Ουσιαστικά στον COVID, για λόγους υγείας του πατέρα μου και για λόγους δική του ασφαλείας, για τεχνικούς λόγους ανέλαβα τότε. Χρονικά θα έλεγα ότι από 1998 που μπήκα στην επιχείρηση μέχρι το 2020 που επισήμως ανέλαβα εγώ.

Εκπαιδευτής; Όλοι! Όλος ο οργανισμός. Πρότυπο ήταν και είναι ο πατέρας μου και οι αρχές του, οι οποίες επαναλαμβάνονται κι από εμένα. Κυρίως όμως η εκπαίδευση που πήρα μέσα από τον πατέρα μου που με έπαιρνε συνεχώς σε κάθε ραντεβού, σε κάθε συνάντηση.

Ποτέ δεν είναι αρκετή η γνώση. Ειδικά στο λιανικό εμπόριο, ειδικότερα στα σουπερ μάρκετ. Εμπειρέχονται τόσο διαφορετικοί κλάδοι που δεν θεωρώ ότι έχω εξαντλήσει την γνώση για να πω ότι κατέχω όλο το φάσμα το οποίο εκπροσωπούμε.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Σχεδόν 10 χρόνια. Είχαμε άλλη αντίληψη με τον πατέρα μου οπότε συναποφασίσαμε να αλλάξει άμεσα η διοίκηση και να πάει άμεσα στην νέα εποχή. Εγώ ανέλαβα στα 23 μου (2003) και ο πατέρας μου ήταν μόλις 52. Για λόγους φορολογικούς αλλάξαμε και την σύσταση 7 χρόνια μετά (2010).

Ο πατέρας μου σε ένα μέρος, ήταν η βάση μου, αλλά σε πολύ μεγαλύτερο, η αγορά! Αυτή μου έδωσε το μέγιστο μάθημα.

Θα ήταν εγωιστικό να πω ναι. Ποτέ δεν είναι, ακόμα και τώρα, 30 χρόνια μετά! Το προϊόν μας το παράγει η θάλασσα! Κάθε μέρα γίνεται κάτι καινούργιο, δεν σταματάει ποτέ!

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Ούτε έξι μήνες! Δεν είχα το προνόμιο της διδασκαλίας, όπως εγώ θα ήθελα. Γρήγορα αποσύρθηκε ο πατέρας μου, παρά το γεγονός ότι εμείς τον θέλαμε παρών κατά την ανάληψη καθηκόντων μας. Κι όμως, πίστευε και είχε την οξύτητα να καταλάβει ότι αν μας άφηνε μόνες μας, από την πρώτη στιγμή, θα κολυμπούσαμε στα βαθιά και θα είχε αποτέλεσμα, που τελικά είχε δίκιο.

Μεγάλος δάσκαλος ήταν η εμπειρία μου παρατηρώντας προσεκτικά τον πατέρα μου. Ο πατέρας μου ήταν λιτός αλλά πολύ διδακτικός στην συμπεριφορά του μέσα στην επιχείρηση κάτι που παρατηρώντας τον, μπόρεσα να μάθω πολλά. Πέραν αυτού, έχοντας προσωπικά τελειώσει νομική, είχα την προϋπηρεσία εργασίας σε μία μεγάλη τράπεζα σε σημαντική θέση, κάτι το οποίο με βοήθησε και με έχτισε σαν άνθρωπο. Πράγματα που με βοήθησαν σε κάθε είδους διαχείρισης (χρήματος, κεφαλαίων, ανθρώπων).

Σαν χώρος εργασίας μας και απασχόλησης μας, στην πρώτη μορφή, ήταν αποκλειστικά η περιοχή της Ελούντας κάτι το οποίο είχε το προτέρημα να μας βοηθήσει να αναπτυχθούμε και να λειτουργήσουμε με περισσότερη ασφάλεια. Ξέραμε τους πελάτες, τι ζητάνε, τι έχουν ανάγκη, με ποιος πρέπει να επικοινωνείς. Κάτι τέτοιο, τόσο δομημένο και συγκεκριμένο με καθοδηγούσε και με εκπαίδευε μόνο του.

Ο πατέρας μου ήταν κρητικός πατέρας παλιάς κοπής. Λιτός και κοφτός. Σε έβαζε να σκεφτείς και να δεις βρεις την λύση. Σε καθοδηγούσε αλλά με τον δικό του τρόπο.

Όχι, δεν επαρκούσε. Αρχικά ήμουν σε τελείως άλλο κλάδο (ακαδημαϊκά). Η αγορά εξελίσσονταν και εξελίσσεται με απίστευτους ρυθμούς και ταχύτητες. Εγώ τότε δεν ήξερα.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Ο δάσκαλος ήταν και είναι ο πατέρας μου, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι το μοντέλο ηγεσίας το οποίο θα ακολουθήσω όταν έρθει το στάδιο της μεταβίβασης ηγεσίας θα είναι το ίδιο με εκείνο του πατέρα μου. Αποτελεί τον μέντορα μου όμως πάντα θα πρέπει να ανταποκρινόμαστε και στις απαιτήσεις και στις εξελίξεις των καιρών επομένως το μοντέλο ηγεσίας θα πρέπει να προσαρμόζεται και να διαφοροποιείται ανάλογα. Θεωρώ

ότι έχω μεταβεί επιτυχώς από το στάδιο της εκπαίδευσης και της αναπτυξιακής ψυχολογίας στο στάδιο της συνεργασίας...

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Δέκα χρόνια.

Ο πατέρας μου.

Εκ του αποτελέσματος, ναι. Δεν υπήρχαν λάθη που δεν ήταν εύκολα στην διαχείριση. Οι γνώσεις και τα χαρακτηριστικά μου σε σχέση με τις ευθύνες που ανέλαβα και το επίπεδο της επιχείρησης την δεδομένη χρονική στιγμή, ήταν συμβατά.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Για την θέση που έχω σήμερα, πέρασαν δέκα χρόνια.

Κανένας, η θέση ουσιαστικά δεν υπήρχε μέχρι που ανέλαβα εγώ.

Ήμουν overqualified.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Ουσιαστικά δεν υπήρξε ποτέ. Είχαμε διαφορετικές απόψεις εξ αρχής και καθολικά αλλά είχαμε ξεκάθαρες θέσεις. Από την μέρα που εγώ εισήλθα στην επιχείρηση (2000) μέχρι το 2010 που ανέλαβα υπό νομικής πια μορφής την επιχείρηση, έτρεχα εγώ την κάθε διαδικασία και αυτό ήταν μέσα σε αυτά που μου είχε αναθέσει ο πατέρας μου, παρά το γεγονός ότι ήταν και αυτός παρών μέχρι και τότε. Μου είχε χτίσει ένα φράγμα εμπιστοσύνης για να με εναρμονίσει με τον χώρο. Δεν ήταν ακόμα δουλειά μου, ούτε ήξερα να το λειτουργήσω κι όμως μου είχε εμπιστοσύνη.

Ο χρόνος... αυτό μόνο!

Είναι κάτι που κανονικά θα το αποδείξει το αποτέλεσμα στο τέλος... Οι σπουδές όμως, οι εικόνες και τα ερεθίσματα που είχα αποκτήσει έπαιξαν καθοριστικό ρόλο για την στάση και την λειτουργία μου. Επίσης, η επιτακτικότητα του πατέρα μου να είμαι παρών στις συναντήσεις όχι για να με μαλώσει ή να μου επισημάνει λάθη, αλλά για να μου αναπτύξει την αυτοπεποίθηση. Αν γίνονταν ένα λάθος, σκοπός ήταν να διορθωθεί και όχι να πατάμε σε αυτό και να το αναμοχλεύουμε. Με αυτόν τον τρόπο μου έμαθε τα λάθη να μην γίνονται, όχι το πόσο κοστίζουν. Επίσης, ένα άλλο χαρακτηριστικό που μετέδωσε ο πατέρας μου και το υιοθέτησα και το κάνω και εγώ μέχρι και σήμερα είναι να φτιάχνω συνεχώς κάτι. Δεν είχε σημασία αν θα ήταν μια τεράστια ανακαίνιση ή αν ήταν κάτι απλό, σημασία είχε να έχω ένα πρότζεκτ να τρέχει συνεχώς.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Χρόνια, αρκετά χρόνια... Έξι χρόνια θα έλεγα.

Ο μπαμπάς και η εμπειρία μου τόσο στο παλιό δικό μας ξενοδοχείο όσο και από την εμπειρία μου στο εξωτερικό. Ο μπαμπάς μου όμως είναι σαν καθηγητής. Όλη μέρα, διαρκώς.

Επειδή έχω σφαιρικές γνώσεις και σαν άνθρωπος αλλά και σαν μέσα από το μεταπτυχιακό μου, είχα skills και είχα την γνώση την γενική. Έπειτα, είχα την εμπειρία στην Αμερική όπου πέρα του ότι δουλειά, ταξίδευα συνεχώς για να παίρνω ιδέες και να μαζεύω εικόνες. Όλα αυτά, μπορώ να πω ότι είναι μέρος του προφίλ που είχα όταν ανέλαβα. Άρα ναι, ήμουν έτοιμη και με πολύ αυτοπεποίθηση.

3) Ποια χαρακτηριστικά σας ήταν αυτά που σας έκαναν να ξεχωρίσετε και να αποτελέσετε μια λειτουργική επιλογή για την συνέχιση της εταιρίας;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Από μικρή ήμουν δυναμική και είχα εμπιστοσύνη στον εαυτό μου. Ό,τι είχα σαν αποστολή το έφερνα εις πέρας, γιατί ήξερα ότι πρέπει να τελειώσει. Ήμουν οργανωτική στο μυαλό και ας μην είχα την συνεχώς την τεχνογνωσία ή την ακαδημαϊκή εξειδίκευση. Λειτουργική επιλογή ήμουν γιατί βρέθηκα από πολύ μικρή ηλικία μέσα στο εμπόριο και είχα περάσει από όλες τις βαθμίδες με αποτέλεσμα να μπορώ να μιλήσω την γλώσσα των ανθρώπων που συνεργάζονται από το χαμηλότερο μέχρι το υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας.

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Τα softskills και η συναισθηματική νοημοσύνη. Πως μπορείς να διοικήσεις μια επιχείρηση με 1000 κάτι άτομα (όλα τελείως διαφορετικά μεταξύ τους) και να μην είσαι αποστειρωμένος και μονόχνοτος απέναντί τους;! Αν θες να πετύχεις πρέπει να στοχεύεις στο ανθρώπινο στοιχείο, να τους δημιουργήσεις το αίσθημα του «ανήκω». Πράγμα δύσκολο μιας και στην λιανική, η δουλειά είναι από νεολαία, εφήμερη. Δεν είναι σαν τα γραφεία που είναι η θέση καριέρας. Μπαίνω και εξελίσσομαι και πάω μόνο παραπάνω. Και αν το καλοσκεφτείς, η αναλογία των γραφείων έναντι της λιανικής είναι χαοτικά συντριπτική μειοψηφία. Σε κάθε περίπτωση όμως, χρειάζεται να τους δημιουργείς το συναίσθημα του ανήκω, του βελτιώνομαι σαν άνθρωπος. Αν δεν βάλεις τον εαυτό σου μέσα σε αυτό, ειδικά στις νεότερες γενιές, που η τάση αμφισβήτησης είναι μεγαλύτερα.

Μπαίνεις στην θέση του άλλου, τον καταλαβαίνεις -θα το εκτιμήσει πολύ- και τον κάνεις να νιώθει ότι ανήκει... έτσι προχωράς και του δείχνεις ότι αναπτύσσεται αξιοκρατικά και μπορεί να εξελιχθεί μέσα από την δουλειά του.

Τελικά όμως, πιστεύω ότι ήταν αποκλειστικά και μόνο τα soft skills. Δεύτερης γενιάς ηγέτες υπήρχαν και υπάρχουν. Αν δεν έχεις τα δικά σου προσωπικά χαρακτηριστικά, κυρίως από άποψη χαρακτήρα, αλλά προτιμάς να συνεχίσεις και να διατηρήσεις την μέθοδο και την λειτουργία του παρελθόντος, τότε σίγουρα μιλάμε για ένα αποτυχημένο μοντέλο που δεν καταλήγει πουθενά.

Σήμερα βλέπουμε επιχειρήσεις στις οποίες οι ηγέτες πρώτης γενιάς προτιμούν να δώσουν τα ηνία στα παιδιά τους παρά σε κάποιον τρίτο, όχι όμως αξιοκρατικά. Δεν επιλέγουν τον χαρακτήρα τους αλλά κάποια hardskills που ίσως να έχουν, δίνουν έμφαση σε αυτά και παραμένουν οι ίδιοι, η πρώτη γενιά, σε ηγετικούς ρόλους μέχρι τα 60, τα 70, τα 80 τους χρόνια, χωρίς ουσιαστικά να τους αφήνουν περιθώρια για κάποια κομβική, μεγάλη απόφαση, ακόμα και αν η επόμενη γενιά έχει πια φτάσει τα 40 και τα 50 τους χρόνια.

Ο πατέρας μου μου έδινε το αμάξι μικρός και κάθε φορά το έφερνα πίσω με λακκούβες. Δεν με μάλωσε ποτέ γιατί ήξερε ότι επειδή είμαι μικρός, πρέπει να μάθω και όσο μαθαίνω θα κάνω λακκούβες. Ήδη όμως πίστευε σε εμένα, είχε δείξει εμπιστοσύνη στο πρόσωπο μου. Οι χαρισματικοί άνθρωποι, χωρίς σχολές και πτυχία, είχαν φτιάξει μία οπτική η οποία δεν σταματούσε στην επόμενη γενιά, αλλά διαπερνούσε ολόκληρη την εταιρία... και όλο αυτό χωρίς ακαδημαϊκή γνώση.

Ωριμότητα, πειθαρχία και προσήλωση στον στόχο.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Η εμπειρία από παιδί... Ξέρεις τα πράγματα από κάτω, από την βάση...

Σαν φοιτήτρια δούλεψα σε πολυεθνική και μου έδωσε μία άλλη όψη της δουλειάς...

Η ακαδημαϊκές μου γνώσεις και σπουδές.

Η ενσυναίσθηση που έχω σαν άνθρωπος... Τα softskills, γενικά, ήταν αυτά που με βοήθησαν να απορροφήσω γνώση και πράγματα και να αποδώσω αξία... Ακολουθώ πάντα ένα ρητό της γιαγιάς μου: «έχεις δύο αυτιά και ένα στόμα». Ακούς τα πράγματα από δύο πλευρές και τα λες μία φορά! Παραμένει οδηγός μου μέχρι και σήμερα... Πρώτα ακούω και το κάνω δικό μου και μετά βρίσκουμε μαζί την λύση.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Τα νούμερα πρώτα από όλα. Από την καθοδήγηση στο δικό μου μονοπάτι, πριν καν αναλάβω επίσημα, τα νούμερα άρχισαν να αλλάζουν! Πέρα από αυτά, ο χαρακτήρας μου που παρά την ηλικία μου είχα κερδίσει την εμπιστοσύνη γιατί αν είσαι από τα 13 σου έχεις διαμορφώσει χαρακτήρα. Είχα μάθει πλέον να ακούω, είχα υπομονή... Είχα μάθει να αφουγκράζομαι σε αρκετά καλό βαθμό την αγορά και να κρατάς πάντα μια «πισινή» γιατί τίποτα δεν είναι δεδομένο. Ακόμα και σήμερα.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Δεν ξέρω... Ο πατέρας μου επέμενε να αλλάξω δουλειά, να φύγω από την τράπεζα και να έρθω στην δική μας δουλειά. Ήθελε η εταιρία μας να συνεχίσει. Και οι δύο αδερφές είμαστε διαφορετικά άτομα αλλά μας έπεισε να έρθουμε και να μείνουμε εδώ. Στο μυαλό του, κατέγραφε ότι ήμασταν ικανές να το κάνουμε και να το «τρέξουμε».

Από πλευράς χαρακτηριστικών, θα έλεγα ότι είναι η αφοσίωσή μου και η εργατικότητα μου.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Είναι κάτι που δεν μπορώ να απαντήσω σήμερα γιατί δεν έχω αναλάβει ακόμα επίσημα. Αν είχα να αναφέρω κάτι όμως θα ήταν ο χαρακτήρας μου και η εμπιστοσύνη στο πρόσωπο μου.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Ευελιξία, διπλωματία, προσήλωση στον στόχο, ψυχραιμία, ευχέρεια στις δημόσιες σχέσεις.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Πρώτα από όλα ο επαγγελματισμός μου, κάτι που σήμερα δεν το συναντάς εύκολα. Η σκληρή δουλειά και η ατελείωτες ώρες μέσα στην επιχείρηση. Το πείσμα και το τσαγανό μου σαν άνθρωπος. Η αυστηρότητα μου και οι αξίες μου. Οι γνώσεις, η προϋπηρεσία και οι εικόνες που είχα αποκτήσει..

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Για να πάρεις μια απόφαση υπάρχει πάντα ένα οικονομικό αντίκτυπο. Να μπορείς να καταλάβεις και προβλέψεις προκειμένου να μπορώ να πάρω αποφάσεις. Αυτό θα έλεγα ότι είχα σαν βασικό χαρακτηριστικό. Οπότε οι γνώσεις στην οικονομική επιστήμη και γενικά το ακαδημαϊκό μου υπόβαθρο στον κλάδο, για να το πω συνοπτικά.

Τα σημάδια «εμπειρίας» και η τριβή των 10 χρόνων που είχαμε μαζί αλλά στην δική μας περίπτωση το ακαδημαϊκό υπόβαθρο.

Από χαρακτηριστικά του χαρακτήρα μου, είναι ο σεβασμός του προσωπικού μας προς το πρόσωπο μου, παρά τις δυσκολίες που είχαμε όταν εγώ πρόσθετα πράγματα και εξέλιξα διαδικασίες. Υπομονή, επιμονή και υπευθυνότητα.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Η εμπειρία μου από το κομμάτι Αμερικής, οι σπουδές μου, και το ότι έχω εργαστεί εκ των έσω στον κομμάτι αυτό που απασχολούμαστε κάτι που ο πατέρας μου δεν το έχει σαν χαρακτηριστικό. Τέλος, θα έλεγα η οξύτητα μου σαν άνθρωπος και στον τρόπο σκέψης μου.

Σαν χαρακτήρας, έχω καλή ισορροπία με την αδερφή μου. Εγώ είμαι αποφασιστικός χαρακτήρας αλλά η αδερφή μου είναι αυτή που «λύνει τα προβλήματα». Εγώ έχω το γνωστικό και αποφασιστικό, το ηγετικό. Η αδερφή μου το λειτουργικό.

4) Ποια πιστεύετε ότι θα ήταν τα χαρακτηριστικά που ενδέχεται να σας στερούσαν την θέση που έχετε σήμερα; Τα είχε προβλέψει ο προκάτοχος και σας είχε διαμορφώσει ανάλογο πλαίσιο για να είστε προετοιμασμένοι;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Το ότι είμαι γυναίκα... Το φύλο σε μία 100% ανδροκρατούμενο επάγγελμα παίζει ρόλο. Την θέση που έχω την έχτισα με τα χρόνια οπότε δεν θεωρώ ότι μου χαρίστηκε ούτε ότι έπαιξε ρόλο το φύλο – και δεν θεωρώ ότι θα έπαιζε. Το ότι είμαι όμως σε αυτήν την επιχείρηση -σε τέτοιο κλάδο- το γεγονός «φύλο» παίζει ρόλο!

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Βασικά ξεκινάμε με αυτό που σου είπα πριν: δεν είχαν την επιλογή να διαλέξουν κάτι άλλο τότε και διάλεξαν το παιδί τους! Take it or leave it!

Δεν είναι σαν τους συνεργάτες, φύγε έλα. Εσωστρεφείς και αποστροφή από τον κίνδυνο. Είχα την εμπιστοσύνη της οικογένειας. Λειτουργούσα με παρωπίδες και ήμουν focus. Κάθε μέρα χτίζουμε το manual της εταιρίας οπότε παρωπίδες και έμφαση στο «τώρα» θα μπορούσε να αποτελέσει κίνδυνο για την επιχείρηση. Δεν θα ήταν η επιχείρηση σήμερα έτσι αν έλειπαν τα μέλη της οικογένειας μου, οι οποίοι είχαν μια άλλη οπτική, ένα άλλο vision. Παρά την θέση, ήρθαν στιγμές που εγώ ακολουθούσα την δική τους την τάση και ροή και αντίστοιχα οι άλλοι ήθελαν κάποιον να βάζει τις βάσεις.

Ο πατέρας μου, σαν πατέρας που ήξερε τα παιδιά περισσότερο από ότι εμείς οι ίδιοι, είχε προδιαγράψει για τον καθένα μας τον ρόλο που έπρεπε να πάρει και τελικά πήρε και μάλιστα να δουλέψει σε πράγματα που είχε κλήση και του άρεσαν... δεν έγινε εξανάγκης, απλά ήμασταν τυχεροί στο να δουλέψει ο καθένας μας στην θέση που του ταίριαζε. Προστριβές υπήρχαν και υπάρχουν (όπως παντού).

Ναι από μόνος του το είχε διαγράψει...

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Το φύλο και η πολυτέλεια του «δεν είναι πιθανό να ακολουθήσω αυτήν την δουλειά».

Ο ρόλος της μαμάς θα μπορούσε να μου την στερήσει γιατί έπρεπε να τα ισορροπήσω σε άλλα πλαίσια... Λιγότερο αλλά και σημαντικό κάποιες εξειδικευμένες γνώσεις που δεν τις είχα εξαρχής, τις απέκτησα μετέπειτα.

Ο πατέρας μου δεν είχε καμία προσδοκία... Δεν περίμενα ότι θα ασχολούμουν οπότε...

Πάραυτα αν και δεν είχε ορίσει πλαίσια, στην πορεία δημιούργησε ένα πλαίσιο ανθρώπων που δεν με πολέμησαν αφενός και με προστάτευσαν αφετέρου... Τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά της επιχείρησης μιας και είχε εξαιρετικές σχέσεις με πολλούς ανταγωνιστές.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Στην Ελλάδα γενικά και ειδικά στο εμπόριο, πρέπει να έχεις τόλμη να πάρεις το ρίσκο. Στον δικό μας κλάδο, αγοράζεις προϊόντα σήμερα και θα τα χρησιμοποιήσεις σε μία αγορά τρεις μήνες μετά. Ή πρέπει να στοχεύσεις σε μία συγκεκριμένη μέρα και σχεδιάζεις την δράση ενός ολόκληρου έτους για να πουλήσεις μία συγκεκριμένη μέρα. Αυτό όλο θέλει τόλμη. Το είχα σαν χαρακτηριστικό. Αν δεν το είχα η επιχείρηση δεν θα ήταν εδώ και θα ήταν παγιωμένη στο παλιό μοντέλο λειτουργίας.

Αν τον είχε προβλέψει ο πατέρας μου; Δεν μπορώ να το πω. Αλλά όχι. Αυτό που είναι σήμερα, δεν το περίμενε κανείς μας, ούτε ο πατέρας μου ούτε εγώ.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Κανένα. Δεν νομίζω ότι υπήρχε κάτι το οποίο θα μπορούσε να μου στερήσει την θέση μου.

Κανένα μοτίβο και καμία διαδικασία δεν είχε προγραμματιστεί. Ο πατέρας μου ήταν ξεκάθαρος ότι έπρεπε να μας αφήσει στα βαθιά και να κολυμπήσουμε μόνοι μας.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Λένε ότι «αυτό που θαυμάζεις σε κάποιον είναι το ίδιο που σε πνίγει»! Θα το δείξει όμως η ιστορία γιατί σήμερα δεν μπορεί να απαντηθεί αυτό!

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Εντελώς αντικειμενικά και χωρίς εγωισμό κανένα. Κάποια υποκειμενικά χαρακτηριστικά σε σχέση με τον χαρακτήρα μου, μπορεί να έλεγε κανείς ότι δεν θα ήταν αυτά που πρέπει, σήμερα όμως δεν μπορώ να πω ότι υπήρχε κάτι.

Ακόμα και αυτό όμως το είχε προβλέψει ο πατέρας μου, συγκεκριμένα ήξερε ότι οι σωστοί άνθρωποι στις σωστές θέσεις πρέπει να λειτουργούν με βάση το αποτέλεσμα. Ό,τι αναλαμβάνανε -ο καθένας από εμάς- έπρεπε να το διεκπεραιώσει. Στόχευε ο πατέρας μου στην μεγάλη εικόνα και σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά μας μας ανέθετε πράγματα. Από αυτό κρίθηκα και εγώ!

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Όλα τα παραπάνω!

Τα γνώριζε ο πατέρας μου και έγινε συνειδητά η επιλογή. Πλαίσιο δεν είχε δημιουργήσει αλλά τα ήξερε.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Η υπευθυνότητα και η οργάνωση, γιατί αν δεν τα είχα στον βαθμό που τα έχω, και δεν τα πήγαινα μέχρι τέλους, ό,τι αναλάμβανα θα είχε χαθεί η διαδικασία.

Αν τα είχε προβλέψει; Θεωρώ ναι, γιατί κατά καιρούς μου τα ανέφερε.

Ναι γιατί με ήθελε πάντα σε συναντήσεις και συνομιλίες. Ήθελε να δείξει την παρουσία μου και την διαδοχή... Να με μαθαίνουν και να με συνηθίζουν.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Είμαι ηγετική αλλά δεν είμαι αφεντικό. Δεν έχω το χαρακτηριστικό που θα μπω δυναμικά, να κάνω σοβαρή συζήτηση.

Ναι τα ήξερε και τα ξέρει.

Ναι γιατί ουσιαστικά ακόμα και σήμερα αν χρειαστεί θα με ακούσει, αλλά έχει δημιουργήσει το πλαίσιο να λυθεί το πρόβλημα και χωρίς την δική μου ανάμειξη. Η ομάδα μας έχει στελεχωθεί με αυτόν τον τρόπο.

5) Υπάρχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θα εξετάζατε εσείς για να αναθέσετε την ηγεσία στην επόμενη γενιά;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Θα ήθελα να έχει hardskills ανεπτυγμένα, και από άποψη γνώσης και από άποψη πτυχίων αλλά και softskills κυρίως στο κομμάτι του να μπορεί να συνεργαστεί, γιατί η φύση της δουλειάς στο λιανεμπόριο είναι να μπορείς να αποπνέεις και εσύ και η ομάδα σου το ίδιο πνεύμα. Δεν θα μπορούσε να δουλέψει αν ο καθένας είχε άλλη στάση απέναντι στην φύση της δουλειάς, απέναντι στον πελάτη ή απλούστερα απέναντι στην καθημερινότητα της δουλειάς.

Επίσης, να μπορεί να ηγείται! Σε μια ανδροκρατούμενη δουλειά, είτε είσαι άντρας είτε γυναίκα (μιλώντας για την επόμενη γενιά) πρέπει να ξέρεις να ηγείσαι. Δεν φτάνουν οι γνώσεις σε αυτά τα επαγγέλματα. Όχι γιατί δεν αρκούν από άποψη επιπέδου αλλά επειδή το να ηγηθείς και «να τρέξεις» την δουλειά αυτή πρέπει να το θες, να το πιστεύεις και να είσαι εσύ ο ίδιος ηγετικός.

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Σήμερα είμαστε σε μία φάση με μεγαλύτερη εμπειρία και λειτουργικότητα άρα έχουμε ένα σαφές πλαίσιο στο μυαλό μας... Επιγραμματικά:

- Ανεπτυγμένα softskills
- Ικανότητα Ηγεσίας
- Συναισθηματική Νοημοσύνη

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι... Δεν πρέπει να έχεις τίποτα δεδομένο. Αυτό έκανε ο πατέρας μου αυτό θέλω να κάνω και εγώ. Επίσης, πρέπει πια να υπάρχει πρόβλεψη για όλα και να είναι καταγεγραμμένη! Να προστατέψει την επιχείρηση από την νέα γενιά και την νέα γενιά από την επιχείρηση, σε κάθε θέση και σε κάθε βαθμίδα. Ακόμα και εγώ στα δικά μου παιδιά.

Ήθη και κανόνες που έχει οικογένεια στο πέρας του χρόνου.

Την εντιμότητα σε κάθε κίνηση.

Να σκέφτεται το μαζί και όχι το εγώ.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι... Μετά από τόσα χρόνια έχω την εικόνα του τι πρέπει να έχει η επόμενη γενιά. Πρώτα από όλα, να έχουν τις αξίες τις δικές μου που έφεραν την εταιρία μέχρι το σήμερα. Μετέπειτα, είναι να έχεις διαύγεια να επιλέγεις συνεργάτες. Σαν χαρακτηριστικά, θα ήθελα σίγουρα την ακαδημαϊκή κατάρτιση και κυρίως τις γλώσσες λόγω φύσης της δουλειάς. Σαν χαρακτήρας, θέλει υπομονή, να μην είναι υπερόπτης... Να έχει συνεχώς ένα στόχο και χαμηλό προφίλ. Κυρίως γιατί διαχειρίζεσαι μεγάλη ρευστότητα χρήματος που δεν είναι δική σου και με ένα λάθος μπορεί να βγεις εκτεθειμένος, αν όχι τελείως εκτός!

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Εργατικότητα, αφοσίωση και να είναι «χαλκέντερος»! Να αντέχει τους κραδασμούς και τις εντάσεις. Η τελευταία δεκαετία τα ήθελε ταυτόχρονα όλα... Να έχεις την ευφυΐα και

την διορατικότητα. Αλλά αν δεν είσαι εργατικός και δεν έχεις συνεχώς αφοσίωση σε αυτό που κάνεις, δεν θα μπορείς να επιβιώσεις. Τέλος, ο επιχειρηματίας δεν πρέπει να φοβάται, ό,τι και να συμβαίνει! Δεν πρέπει να φοβάται αλλά πρέπει να προσέχει. Να μαθαίνει, να εκπαιδεύει και να εκπαιδεύεται συνεχώς.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Το μόνο χαρακτηριστικό που θα εξέταζα είναι αν ο/η απόγονος έχει την όρεξη και το θέλω να συνεχίσει να λειτουργεί την επιχείρηση. Οτιδήποτε γίνεται βεβαιασμένα δεν οδηγεί σε επιτυχία.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Πολύ σημαντικό για να μπορέσεις να λειτουργήσεις στην ηγεσία είναι να έχεις ακαδημαϊκές αλλά και εξειδικευμένες γνώσεις στο αντικείμενο το δικό μας. Επιπλέον, τα σημεία του χαρακτήρα του να είναι το κρίσιμο σημείο για να ανταπεξέλθει στην θέση. Ο χαρακτήρας του να είναι τέτοιος που θα έχει γερό στομάχι, να έχει ομαδικό πνεύμα και να δένει τις ομάδες! Τέλος, να έχει ψηλά το εμείς και όχι το εγώ!

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Θα άφηνα την επόμενη γενιά να έχει το δικαίωμα της επιλογής και να μπορεί να επιλέξει μόνη της αν θα αναλάβει ή όχι, αν θα συνεχίσει ή όχι, και αν αναλάβει να δώσει την δική της πινελιά!

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Ότι μου μεταδώσαν και εμένα. Υπομονή, επιμονή και υπευθυνότητα! Θα έλεγα και να μην είναι ο επόμενος παρορμητικός. Οι καιροί έχουν αλλάξει. Παλαιότερα ίσως να μην το έλεγα αυτό.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Να είναι ακέραιος και σοβαρός χαρακτήρας. Να βλέπει το καλό της επιχείρησης και όχι της τσέπης του ή να κάνει φανφάρες. Σαν οικογένεια, ό,τι κάνουμε ό,τι βγει σαν κέρδος ξανά πέφτει στην επιχείρηση. Πρώτα να είναι η επιχείρηση υγιής και μετά όλα τα άλλα.

- 6) Όταν ήρθε η στιγμή να αναλάβετε την διοίκηση της επιχείρησης, υπήρχε συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Περιγράψτε μας συνοπτικά.

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι δεν υπήρχε. Δεν θεωρώ ότι ήμουν προετοιμασμένη τότε για να παραλάβω. Παρέλαβα άμεσα την στιγμή που μου ζητήθηκε. Δεν υπήρχε τρόπος ή κάποιο πρωτόκολλο που θα έδειχνε τι να κάνω και πότε. Χρειάστηκα, ανέλαβα και τέλος!

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι δεν υπήρχε, αλλά δεν έγινε από την μέρα στην άλλη. Έχει σταδιακά. Σε άλλη μορφή εταιρίας μπορεί να είχε το 31/12 λήξη του ενός και 01/01 έναρξη του άλλου. Σε εμάς δεν υπήρχε. Σιγά σιγά ξεκίνησε η διαδοχή μέχρι που ολοκληρώθηκε. Στην περίπτωση μας, χρειάστηκε να επισπεύσουμε, στα χαρτιά τουλάχιστον λόγω του ότι το νέο επίπεδο εταιρικής διακυβέρνησης απαιτούσε νέο γραφειοκρατικό κομμάτι.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Ουσιαστικά ναι, γιατί ήταν κάτι που το δημιούργησα εγώ στον ερχομό μου στην επιχείρηση. Χρονικά όμως όχι. Το 2020 κλήθηκα να τα παραλάβω, το 2020 παρέλαβα. Σήμερα ο πατέρας μου παραμένει ενεργός και καθοδηγεί ακόμα κάποια πράγματα. Ουσιαστικά «παράδοση-παραλαβή» δεν έχει γίνει.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι καθόλου. Ήταν και άλλη η φιλοσοφία τότε, σε άλλη αγορά με άλλη γκάμα προϊόντων. Όταν εγώ ανέλαβα, άλλαξα και πρόσθεσα άλλες αγορές και νέα προϊόντα, άρα όχι.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι καθόλου. Έγιναν όλα εντός έξι μηνών.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Δεν έχω αναλάβει ακόμη την διοίκηση από τον πατέρα μου και ναι ακολουθούμε ένα τύπου χρονοδιάγραμμα. Συνοπτικά και αρκετά βασικό είναι να καταφέρει «ο καπετάνιος» της επιχείρησης να περάσει από όλα τα πόστα όσο το δυνατόν γίνεται και να έχει μια αντίληψη για τον τρόπο λειτουργίας καθενός από αυτά!

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι δεν υπήρχε γιατί η μετάβαση έγινε μία και έξω. Την μέρα που ανέλαβα, ανέλαβα τα πάντα. Το μόνο που μπορώ να πω ότι ήταν μεταβατικό ήταν η συμβουλευτική παρουσία του πατέρα μου μέχρι που έφυγε από την ζωή!

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι δεν υπήρχε... Την μέρα που ανέλαβα, ανέλαβα τα πάντα αναφορικά με την θέση.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι δεν υπήρχε... Αλλά έγινε ομαλά και σχεδόν δεν το κατάλαβα ούτε και εγώ.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι δεν υπήρχε...

Στο μυαλό του μπαμπά μου ναι, αλλά δεν υπήρχε κάτι επίσημο.

Από την day one, αναλάβαμε τα πάντα!

7) Σήμερα, έχει οριστεί από εσάς συγκεκριμένος τρόπος καθοδήγησης και χρονοδιάγραμμα ανάληψης καθηκόντων; Αν ναι, περιγράψτε συνοπτικά.

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι, δεν έχω μπει σε αυτήν την διαδικασία. Αρχικά είναι πολύ σύντομο το διάστημα που ανέλαβα εγώ οπότε καθίσταται δύσκολο να το έχω κατανοήσει σε τέτοιο στον οποίο θα μπορώ εγώ να διαμορφώσω ανάλογο πλαίσιο για την επόμενη γενιά. Γενικά όμως πιστεύω ότι η προηγούμενη γενιά έχει δημιουργήσει στο μυαλό της το πότε και το αν είναι ο άλλος έτοιμος... Αν η επόμενη γενιά έχει δημιουργήσει τριβή με το επάγγελμα από την μία πλευρά και από την άλλη έχει την ηγετική στάση, το τσαγανό που λέμε, τότε, τον ρίχνεις στα βαθιά και τον αφήνεις να κολυμπήσει μόνος του, και να βρει αυτός την άκρη. Η ομαλή μετάβαση δεν νομίζω ότι έχει να προσφέρει κάτι σε ηγετικές θέσεις. Το να χτίζεις λίγο λίγο και κάποια στιγμή να αναλάβει, δεν το θεωρώ και πολύ λειτουργικό σήμερα.

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι ακόμα... Είναι τελείως διαφορετικό να είσαι μία επιχείρηση αμιγώς οικογενειακή και να προβλέψεις για την επόμενη γενιά και τελείως διαφορετικό σε μία φάση σαν την δική μας που το μεγάλο ποσοστό είναι σε κάποιον ποσοστό.

Σε άλλη φάση, θα είχαμε ξεκινήσει ένα οδηγό αλλά από κοινού με όλους τους απογόνους... Εμείς ήμασταν τρεις και ήταν διαχειρίσιμο. Αυτοί την στιγμή έχουμε 8 απόγονους. Η πολυπλοκότητα είναι καθοδόν, οπότε ναι θα είχε δημιουργηθεί.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Εμένα προς τους συνεργάτες μου ναι. Επίσης από τους συνεργάτες του σήμερα, στην επόμενη γενιά που θα τους διαδεχθεί. Εμένα, όμως, προς τα παιδιά μου όχι... Το 20% του χρόνου μου αφορά σε αυτό το κομμάτι και μόνο. Έχουμε δημιουργήσει ένα σχέδιο έτσι ώστε η κάθε θέση να μην είναι προσωποκεντρική αλλά να είναι αυτόνομη και να μην είναι το άτομο για την θέση αλλά η θέση για τους ανθρώπους. Ό,τι και να συμβεί σε οποιοδήποτε πόστο, να μπορεί ο επόμενος με ασφάλεια, να διαδεχθεί και να λειτουργήσει. Πρέπει η εταιρία να μπορεί να δουλέψει και μετά από την παρουσία του καθένα μας.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Σήμερα είμαι 41 χρόνων και έχω δύο μικρές κόρες. Άμεσα δεν έχει οριστεί κάτι. Αν έρθει συνεργάτης να τρέξει την επιχείρηση στο μέλλον δεν το αποκλείω, αλλά σήμερα δεν έχουμε κάποιο σχέδιο. Είμαστε όμως ανοιχτοί στα νέα μυαλά.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Σήμερα είμαστε στην διαδικασία διαδοχής και γίνεται με έναν ήπιο τρόπο. Έτσι επιβάλει και το μέγεθος της επιχείρησης. Καμία σχέση με αυτό που αναλάβαμε εμείς τότε αλλά και με τον τρόπο που αναλάβαμε εμείς τότε. Σήμερα, εκπαιδεύεται η επόμενη γενιά και ετοιμάζονται να αναλάβουν, με ήπια διαδικασία και αναλαμβάνουν αρμοδιότητες βήμα-βήμα. Ο καθένας στον ρόλο του. Την επόμενη μέρα, με την νέα γενιά, θα έχουμε πλέον μία άλλη επιχείρηση. Μπορεί να είναι η ίδια επιχείρηση με ίδιες αρχές αλλά θα είναι με νέα εικόνα και νέες προοπτικές.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Ότι όρισαν για εμένα, το ίδιο έχω διατηρήσει και εγώ μέχρι σήμερα. Κάποια προσθήκη δεν έχει γίνει.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι ακόμα γιατί τα παιδιά είναι μικρά ακόμα. Το πότε και το πως θα γίνει είναι ακόμα στα σκαριά. Το μόνο που έχουμε συναποφασίσει είναι ότι όλα τα παιδιά μπορούν να εργαστούν στην επιχείρηση αλλά όχι σε υπεύθυνες θέσεις, ή θέσεις γραφείου. Έχουμε θέσει σαν όρο ότι όποιος επιθυμεί να δουλέψει για την οικογενειακή επιχείρηση θα πρέπει να δουλέψει 7 χρόνια σε ανάλογη θέση σε άλλη επιχείρηση, να έχει «πετσώσει» στην δουλειά και μετά από τις ανάλογες συστάσεις, να εισχωρήσει στην εταιρία. Αυτός είναι ο μόνος όρος που έχουμε ορίσει μέχρι στιγμής.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Από πλευράς μου γίνεται προσπάθεια να δημιουργήσω το κομμάτι διαδοχής και καθοδήγησης, και σε χρονοδιάγραμμα και σε αρμοδιότητες. Γενικά όμως στην επιχείρηση μας όχι. Εξαρτάται με το αν υπάρχει θέληση από όλους.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Είμαι μικρός και θεωρώ ότι έχουμε μέλλον ακόμα... Κι αυτά είναι πράγματα που από καιρούς σε καιρούς αλλάζουν. Δεν θα είχε αποτέλεσμα να τα ορίσουμε από σήμερα.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι, αλλά θα ήθελα να γίνει! Θέλω να γίνει. Θα θέλαμε να έχουμε άτομα ή σύμβουλο που θα μπορούσε να μας κατευθύνει σε αυτήν την διαδικασία γιατί και εμάς έτσι ήρθε η διαδοχή κάτι που δεν θα έπρεπε να γίνεται.

- 8) *Θα θέλατε να παραμείνατε στην επιχείρηση μετά την διαδοχή της επόμενης γενιάς; Αν μετά την αποχώρησή σας από την ηγεσία σας ζητηθεί να παραμείνετε στην επιχείρηση, ο ρόλος σας ποιος θα θέλατε να είναι;*

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Για κάποιο χρονικό διάστημα, ναι! Μέχρι να νιώσω ότι, ναι, μπορεί να ανταπεξέλθει σε ό,τι προκύψει!

Αν μου ζητηθεί, θα ήθελα να είμαι αποκλειστικά σε συμβουλευτικό ρόλο. Η καθοδήγηση και η λήψη αποφάσεων νομίζω ότι πρέπει να λαμβάνεται από τους νέους. Συμβουλευτικά και μόνο λοιπόν...

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Εννοείται... Όπου μπορούσα να φανώ χρήσιμος και να εμπνεύσω τον κόσμο να κάνει αυτό που του αρέσει!

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Εγώ ήμουν τυχερή που ο πατέρας μου υπάρχει μέχρι και σήμερα. Το να υπάρχει ο γονιός παρόν, είναι διαφορετικό για τα παιδιά. Αλλά θα έλεγα ότι έχει να κάνει και με το φύλο. Εμείς είχαμε την σχέση πατέρα προς κόρη οπότε ανταγωνισμός δεν υπήρχε. Αν ήταν η μητέρα μου σε αυτήν την θέση, δεν νομίζω ότι εγώ θα ήμουν. Αντίστοιχα και εγώ με τις κόρες μου, όπου νομίζω ότι δεν θα ήθελα να είμαι... Θα ήθελα να είμαι, τόσο-όσο... Σαν σύμβουλος θα ήθελα να είμαι.

Αν μου ζητηθεί, θα εξαρτηθεί από πολλά. Ο επιχειρηματίας πρέπει να έχει την πολυτέλεια και το δικαίωμα, όποτε το επιλέξει να φύγει.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι. Αν φτάσω στο σημείο να έχω φροντίσει τον εαυτό μου, θα ήθελα να φύγω. Είμαι εδώ από πολύ μικρός.

Αν μου ζητηθεί, αποκλειστικά με συμβουλευτικό ρόλο!

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι! Δεν θα ήταν χρήσιμο για κανέναν. Ο κάθε κύκλος που τελειώνει, πρέπει να τελειώνει οριστικά. Κάθε διαδικασία πρέπει να ολοκληρώνεται.

Δεν θα παραμείνω ούτε συμβουλευτικά ούτε τίποτα. Ό,τι είναι να δώσω, το δίνω σταδιακά και μέχρι την τελευταία φάση θα το δίνω. Μετέπειτα όμως θέλω να φύγω γιατί έτσι πρέπει να κάνει η παλαιότερη γένια υπέρ της άλλης.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Είναι πολύ νωρίς να απαντήσω σχετικά, η κόρη μου είναι μόλις 3 ετών επομένως υπάρχει πολύς δρόμος μπροστά ...

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι. Είναι σαν να λες ότι παντρεύεις το παιδί σου και επειδή πάει σε άλλο σπίτι, δεν θες να το ξαναδείς. Η επιχείρηση είναι παιδί σου, είναι της οικογένειας. Θα ήθελα να μείνω μόνο συμβουλευτικά, όπως ο πατέρας μου.

Καθαρά συμβουλευτικό και μέλος στο Δ.Σ. για να μπορώ να δω τους προβληματισμούς και τις τάσεις για να μπορώ να φανώ χρήσιμος.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Νομίζω όχι...

Συμβουλευτικά, σε θέση μέντορα.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Αν μπορώ σωματικά και πνευματικά, ναι!

Αν μου ζητηθεί, του υψηλά επιβλέπων. Τίποτα άλλο.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι, θα θέλω. Κυρίως από άποψη αρχιτεκτονικής άποψης, του στησίματος, του interior γιατί έχω άποψη και πιστεύω ότι θα έχω και στο μέλλον.

9) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, που στρέψατε το βλέμμα σας για να «χτίσετε την επόμενη μέρα»;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Στην ανάπτυξη... Περισσότερα σημεία πώλησης για αυτό που κάνουμε! Εξέλιξη της επιχείρησης σε όλο το της το φάσμα. Νέα, πιο φρέσκα εικόνα σε κάθε επαφή μας τον κόσμο. Επιπλέον, καλύτερη επαφή με το προσωπικό. Αυτό σε πάει στο επόμενο βήμα.

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Στην ενδυνάμωση των ανθρώπων και των ομάδων.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Σε μία οικογενειακή επιχείρηση, η στρατηγική είναι το πιο δύσκολο πράγμα τόσο στον σχεδιασμό όσο και στην πραγμάτωση. Η ρουτίνα και οι καθημερινές διαδικασίες και προστριβές σε βάζουν σε μία σπείρα που δύσκολα ξεκλέβεις χρόνο, ενώ θα έπρεπε να ασχολείσαι μόνο με αυτό ή κυρίως με αυτό. Για εμένα, σημαντικό είναι να διοχετεύσω το καθημερινό στα στελέχη και να μπορώ να σχεδιάζω στρατηγική και να κάνω διαχείριση και ανάπτυξη.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Στην εξειδίκευση. Στην Ελλάδα το έχουμε αυτό, να θέλουμε να τα κάνουμε όλα. Αν μπορείς να παρέχεις ποιοτικά κάτι, να εξειδικευτείς σε αυτό και να παρέχεις ακόμα καλύτερα.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Στην οικονομική υγεία της επιχείρησης. Αυτό και μόνο σου δίνει το μέλλον. Σου δίνει την ασφάλεια να προχωρήσεις, να πειραματιστείς, να ακμάσεις. Αν δεν είναι, δεν μπορεί να πληρώσει το προσωπικό σου, τις υποχρεώσεις σου και τελικά τον επιχειρηματία που προσπαθεί και παίρνει το ρίσκο. Ήμουν πάντα υπέρ του υγιές επιχειρείν.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Η ματιά στράφηκε περισσότερο σε θέματα βιωσιμότητας και μια διαφορετικής προσέγγισης λόγω νέας αντίληψης ως απόρροια της νεότερης γενιάς βήμα.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Στην εμπιστοσύνη. Αφενός στα μέλη της οικογένειας και αφετέρου στους συνεργάτες. Να κάνω τους υπόλοιπους να συμμετέχουν στο όραμα της επιχείρησης. Να τους κάνεις κοινωνούς στο όραμα, στην μεγάλη εικόνα... να μιλάμε την ίδια γλώσσα.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Στους ανθρώπους που την διοικούν. Στόχος μου ήταν να γίνει σαφές που πάει η επιχείρηση, τι κάνει και γιατί. Να ορίσουμε το «που πάμε» έτσι ώστε να μπορούμε να δώσουμε την καθοδήγηση σε κάθε πόστο και σε κάθε ομάδα που απασχολείται στην επιχείρησή μας.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Στο προσωπικό μας. Ό,τι όραμα και να έχεις, αν το προσωπικό δεν σε καταλαβαίνει ή δεν αντιλαμβάνεται τα «θέλω» του επιχειρηματία, δεν μπορείς να προχωρήσεις. Η

εκπαίδευση του προσωπικού για να γίνει η δουλειά μας ευκολότερη και να έχουμε ένα αποτελεσματικότερο brain storming, κάτι που μας βοηθάει μέχρι και σήμερα.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Στην εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω. Στο mentality που έχει η επιχείρηση σήμερα και αυτή η παρουσία να είναι σήμερα επίκαιρη και πολύ προσεκτική. Επιπλέον στο κομμάτι management ανά τμήμα και ανά θέση. Να είναι ξεκάθαρα ανατεθειμένο.

10) Από την ημέρα που αναλάβατε την θέση που έχετε σήμερα, τι εξελίξατε στον εαυτό σας με γνώμονα την εξέλιξη της εταιρίας μέσω εσάς;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Από άποψη hardskills, δημιούργησα στον εαυτό μου την ανάγκη να καταπιαστώ με διάφορα πράγματα όπως την τεχνολογία και την εξέλιξη της διαφήμισης της επιχείρησης.

Σε soft skills το να παίρνω γρήγορα αποφάσεις. Να ρισκάρω... Θα έλεγα όμως ότι κατά 100% εξελίχθηκα σαν χαρακτήρας.

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Ηγεσία και Συναισθηματική Νοημοσύνη.

Να μπορώ να μπω στην θέση του άλλου και να τον καταλαβαίνω. Να νιώθει ο άλλος ότι τον καταλαβαίνεις. Τα παιδιά σήμερα είναι στο κίνημα του εφήμερου. Για λόγους δικούς τους... Οπότε τις δουλειές τις δικές μας της βλέπουν σαν ένα μέσο του να πετύχουν ένα στόχο και όχι ως την αρχή του στόχου τους. Δεν έρχονται για καριέρα και αυτό στο ζητάνε να το καταλάβεις και να τους κατανοήσεις. Ακούγοντας τον, τον κάνεις να πιστεί ότι είσαι αξιοκρατικός και δεν τον αδικείς, έστω εκούσια.

Από άποψη ηγεσίας, να τον εμπνέεις!

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Και σε hardskills και σε softskills νομίζω ότι από την πρώτη μέρα αναπτύσσομαι συνέχεια. Γιατί ένας ηγέτης οφείλει να το κάνει πρώτα από όλα για τον εαυτό του, μετέπειτα για την εταιρία και τελικά, μέσα από τα πρώτα δύο, για να εμπνέει τους ανθρώπους του και να προχωράνε μαζί. Από την ημέρα που ανέλαβα, έχω κάνει σεμινάρια, μεταπτυχιακά, mentoring σε συνεργάτες αλλά και mentoring σε εμένα. Και γενικά έχω «γαλουχηθεί» στην δουλειά και έχω μάθει εξειδικευμένες γνώσεις που τις μαθαίνεις καθημερινά και τις χρησιμοποιείς συνεχώς. Όσο μεγαλώνω, τόσο περισσότερο θέλω να διαβάζω, να μαθαίνω, να εκπαιδεύομαι... Και η εποχή COVID έδωσε έδαφος απίστευτης ανάπτυξης.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Δεν είχα γνώσεις σε ξένες γλώσσες και προσπάθησα πολύ αλλά δεν το κατάφερα. Σαν χαρακτήρας όμως έχτισα τον εαυτό μου να αντιμετωπίζει τους συνεργάτες του με γνώμονα να τον εξελίξεις και στα καλά του χαρακτηριστικά και στις ιδιαιτερότητες του. Αντίληψη του τί είναι και κατανόηση για να τον βοηθήσεις να πάει μπροστά.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Σαν άνθρωπος έμαθα να είμαι παρούσα και να αντέχω στα δύσκολα. Αυτό βέβαια στο μαθαίνει και η ζωή, πόσο μάλλον μία γυναίκα επιχειρηματίας που μεγάλωσε τρία παιδιά. Σου μαθαίνει πειθαρχία και γενικά σε μαθαίνει να μεγαλώσεις κι εσύ υπηρετώντας την επιχείρηση.

Από πλευράς ακαδημαϊκής, παρακολουθώ πολύ τον κλάδο μου και διαβάζω πάρα πολύ! Ό,τι έχει να κάνει με μάθηση και επιμόρφωση, ό,τι μπορεί να με εκπαιδεύσει.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Περισσότερο υπεύθυνος, οργανωτικός και τολμώ να πω και διορατικός.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Έκανα και μεταπτυχιακό και σεμινάρια γιατί αν δεν εξελιχθείς εσύ πως μπορείς να έχεις απαιτήσεις να εξελίσσονται οι άλλοι γύρω σου;

Αυτό που πάντα πίστευα και πιστεύω είναι να καταλάβω και να βρω τον τρόπο να επικοινωνήσω την προσοχή στην μεγάλη εικόνα. Κατάφερα κάτι; Ωραία! Πάμε στο επόμενο. Δεν επαναπαύομαι. Ανεβαίνω ένα βήμα; Είμαι λίγο μεγαλύτερος, αλλά ακόμα είμαι μικρός. Αυτό θέλω να περάσω στην επιχείρηση μέχρι και σήμερα.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Να δω πέρα από το κάθε μέρα, το back office. Πως έχει στηθεί η επιχείρηση, πως λειτουργεί. Δεν το βλέπουν πολλοί αυτό και μένει ενίοτε παραγκωνισμένο. Ανέπτυξα στον εαυτό μου το «νοιάζομαι» όχι μόνο στον άνθρωπο αλλά και στην επιχείρηση σαν οντότητα. Να έχω την γνώση και να συγκεντρώνω όλο και περισσότερες πληροφορίες.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Κάθε μέρα στον τουρισμό είναι διαφορετική. Εμπλέκεσαι με κόσμο διαφορετικής νοοτροπίας και mentality. Πρέπει να μπορείς να αλλάζεις αυτό που είπες χθες και να είσαι προσαρμόσιμος και ευέλικτος σήμερα.

Από πλευράς hardskills, εξοικειωθήκαμε και υιοθετήσαμε πολλή τεχνολογική ανάπτυξη. Γιατί αυτά σου κάνουν την ζωή και την λειτουργία ευκολότερη.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Οι συζητήσεις με τον πατέρα μου να είναι πιο συνοπτικές. Προσωπικά το κομμάτι life coaching που με κατευθύνει πολύ στο επόμενο βήμα. Θα έλεγα και το κομμάτι wellness σε ό,τι σχετίζεται με διατροφή, με υγεία, με εναλλακτικές μεθόδους και τρόπους ζωής στο οποίο θα ήθελα να εμβαθύνω και θα ασχοληθώ και ήδη έχω αρχίσει να εμβαθύνω.

11) Έχετε άτομα στην ηγεσία, σε καίριες θέσεις, οι οποίοι δεν ανήκουν στον οικογενειακό σας κύκλο; Σε τι θέση απασχολούνται μέσα στην εταιρία; Πόσο δύσκολο είναι να εμπιστευτείς κομβικά σημεία της εταιρίας σε άτομα που δεν είναι μέλη της οικογένειας;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι! Αν θες να δώσεις τίτλο, είναι CFO σήμερα.

Νομίζω ότι εμείς σταθήκαμε τυχεροί γιατί είχαμε έναν εξαιρετικό χαρακτήρα για την πιο σημαντική μας θέση! Δεν μπορώ να απαντήσω αν είναι δύσκολη γιατί στην δική μας περίπτωση τα πράγματα ήρθαν με τελείως διαφορετική ροή από την πρώτη στιγμή συνεργασίας μας .

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι! C.O.O. και C.F.O. και C.Commercial.O.. Με αυτά τα μέλη συναποφασίζουμε και είμαστε σήμερα οικογένεια.

Δομικό πρόβλημα των οικογενειακών επιχειρήσεων. Ευτυχώς για εμάς, είχαμε εξαρχής διαφορετική νοοτροπία. Εμπιστευόμαστε παραπάνω από όσο πρέπει γιατί εξαρχής κατάλαβε ότι δεν θα μπορούσαμε να αναπτυχθούμε με άλλο τρόπο.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι! Δεν θα γινόταν και αλλιώς. Εγώ βέβαια τους νιώθω οικογένεια. Οι άνθρωποι αυτοί μεγάλωσαν εδώ. Είναι σαν αδέρφια μου και θα έλεγα τα «υπερυπουργεία μου». Γενική Εμπορική Διεύθυνση, Γενική Διεύθυνση Δικτύου και η Γενική Διεύθυνση Υποδομών. Και ο Γενικός Διευθυντής που ήταν και είναι ο πιο στενός συνεργάτης του πατέρα μου.

Σε αυτούς τους ανθρώπους εμπιστεύομαι τα κλειδιά μου, τα παιδιά μου τα πάντα! Το δύσκολο είναι αυτοί που έχουν γαλουχηθεί και μεγαλώσει μέσα και μαζί με την εταιρία και την πονάνε ενίοτε πιο πολύ και από εμένα, δεν έχουν με ευκολία το να δώσουν τον αέρα και το έναυσμα σε νέα άτομα να εισέλθουν στην επιχείρηση. Τους είναι δύσκολο να εμπιστευθούν και να πιστέψουν σε νέα άτομα. Εκεί εμπλέκομαι εγώ και προσπαθώ να ισορροπήσω την εταιρία.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι! Ο Διευθυντής του εργοστασίου και κεντρικός αγοραστής μας. Ανακατεύεται με το πιο ιδιαίτερο σημείο που είναι σχεδόν άγνωστο στον καθένα μας. Είναι το σημείο εμπιστοσύνης για την κάθε μέρα. Ο άνθρωπος αυτός πρέπει να έχει τις κατάλληλες γνώσεις αλλά και τις αξίες για να φτάσει εκεί.

Πολύ δύσκολο... Πέρασε 8 χρόνια στην επιχείρηση για να φτάσουμε σε αυτό το σημείο. Και από άποψη γνωστικού αντικειμένου αλλά και από άποψη συνεργασίας.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι!

Και ο Γενικός Διευθυντής, ο Οικονομικός Διευθυντής C.F.O. είναι άτομα με δεξιότητες που μπορούν να στελεχώσουν την επιχείρηση και το κάνουν μέχρι και σήμερα.

Καθόλου δύσκολο. Προσοχή και εμπιστοσύνη χρειάζεται και νιώθω ότι είμαστε τυχεροί σαν στελέχη που έχουμε συναντήσει και έχουμε στην ομάδα μας τέτοια άτομα. Σήμερα, έχουμε στελέχη που ξεκίνησαν μαζί με εμένα, τότε, και τώρα εκπαιδεύουν άτομα που

μπαίνουν σε κομβικές θέσεις της εταιρίας. Η παλιά γενιά έχει τα στελέχη της και με τα χρόνια εκπαιδεύουν τους νέους. Μεταλαμπαδεύουν την γνώση και την εμπειρία τους.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Φυσικά και υπάρχουν άτομα σε καίριες θέσεις που δεν είναι μέλη της οικογένειας μας όμως με τον καιρό και την αμοιβαία εμπιστοσύνη θεωρούνται ευρύτερη οικογένεια. Μιλάμε για συνεργασίες 25 και 30 χρόνων σε θέσεις όπως η διεύθυνση, το λογιστήριο, προϊστάμενους τμημάτων.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι φυσικά!

Οι θέσεις τους είναι διευθυντές, γενικοί διευθυντές τμημάτων και τμηματάρχες.

Από την ώρα που έχεις καταφέρει με τον χαρακτήρα σου και την εμπειρία σου αλλά και με την επαφή μέσω των συνεντεύξεων να δεις κάποιους ανθρώπους για μία θέση, και εσύ ξέρεις τί πραγματικά αναζητάς από τον κάθε άνθρωπο, τότε θεωρώ ότι όλα είναι θέμα απόφασης. Μου κάνει σε αυτά που ζητάω με τα χαρακτηριστικά που έχει; Έρχεται στην ομάδα μας! Θεωρώ ότι είναι εύκολο. Πρόβλημα και δύσκολο είναι να μην ξέρεις σαν επιχείρηση τι ζητάς και τι χαρακτηριστικά θέλεις να έχει αυτός που ζητάς.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι!

Όσο δύσκολο είναι να τα εμπιστευτείς και σε μέλη της οικογένειας. Δεν αλλάζει κάτι επειδή δεν είναι οικογένεια. Η εμπιστοσύνη και η κατανόηση είναι απέναντι στον άνθρωπο και όχι στην σχέση που έχουμε μεταξύ μας.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι!

Υποδοχή και κρατήσεις και τεχνολογικό (IT) κομμάτι της εταιρίας.

Είναι να ταιριάζει η χημεία σας... Έχεις άτομα που μπορείς να ενημερωθείς και να πάρεις πληροφορία -πράγμα αδύνατο να το κάνει ένα άτομο μόνο- οπότε πρέπει να βρεις την χημεία για να λειτουργήσει αυτό.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι!

Ο Διευθυντής μας αλλά και κάθε θέση managing.

Καθόλου. Ο μπαμπάς μου μας το έμαθε αυτό. Είμαι άνθρωπος της ενσυναίσθησης. Μου το βγάζεις; Σε εμπιστεύομαι! Και τέλος. Εμπιστευόμαστε τον άνθρωπο! Είναι κάτι που μας έχει μάθει ο πατέρας μου και μας το έχει περάσει στο μέγιστο. Δίνω συνεχώς ευκαιρίες. Εδώ εμπιστεύτηκε εμάς, υπάρχει περίπτωση να μην εμπιστευόμαστε τους ανθρώπους που μας στελεχώνουν;!

12) Επιθυμείτε η επιχείρηση να συνεχίσει να υπάρχει και μετά από την δική σας ηγεσία και παρουσία σε αυτή;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι θα το ήθελα! Και χωρίς την δική μου παρουσία και μετά από την δική μου ηγεσία. Αν μου δίνονταν η δυνατότητα να την πουλήσω θα ήθελα να υπάρχει αλλά με την φύση που είναι σήμερα.

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι θα το ήθελα!

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι εννοείται! Δεν θέλω να μείνω εδώ για πάντα!

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Η γενιά μας βίωσε τα τελευταία δέκα-δώδεκα χρόνια, τα πάντα! Θεωρώ ότι σήμερα, μπορώ να πω ότι πήραμε την μέγιστη ανάπτυξη. Θέλω να δουλεύει γιατί περάσαμε πολλά! Είναι το τρίτο μου παιδί.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι φυσικά!

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι, εννοείται πως το επιθυμώ.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι, εννοείται πως το επιθυμώ. Αυτός είναι ο στόχος!

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Θέλω το καλύτερο για την επιχείρηση, οπότε ναι θέλω να συνεχίσει με βάση ποιοι είναι στην διοίκηση και τι υπηρεσίες προσφέρει σαν επιχείρηση. Ναι, στην καλύτερη της εκδοχή.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Εννοείται, αλλά δεν το ξέρω σήμερα.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Εννοείται!

13) Πως φαντάζεστε την επιχείρηση την επομένη μέρα;**Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:**

Με πολλά καταστήματα ανά την Ελλάδα!

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Η μόνη ερώτηση που κολλάω. Σαν leader θα έπρεπε να είναι μέρος της ατζέντας μου, όμως, μέχρι τώρα, δεν είναι. Ίσως κακώς γιατί περισσότερο το αποδίδω στο ότι έχει υπάρξει η εξέλιξη του επενδυτή, κάτι που με κάνει να μην έχω σκεφτεί και ασχοληθεί την επόμενη μέρα. Σαν όνειρα θα σου έλεγα ότι θα ήθελα η εταιρία αυτή να αποτελεί πρότυπο αναφορικά με το επίπεδο ποιότητας σαν γκρουπ του ομίλου. Μακροπρόθεσμα, θα θέλαμε σαν εταιρία να μπορούμε να επηρεάσουμε την στρατηγική όλου του ομίλου για την δράση του σε όλο τον κόσμο σε όλο του το «μείγμα» για την κάθε εταιρία που υπάγεται στον όμιλο.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Είναι δύσκολο να το φανταστείς... Όταν το έχεις πονέσει και ζεις μέσα εκεί δεν μπορείς να κάνεις εικόνα την επόμενη μέρα. Εδώ μέσα είναι οι άνθρωποι σου. Δεν μπορείς να το διαχειριστείς αυτό. Δεν είσαι CEO σε ξένη εταιρία. Εδώ γαλουχήθηκες.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Να μπορέσει να είσαι παραγωγός στο σημείο από όπου εισάγεις. Αυτό θα προσφέρει ασφάλεια και ποιότητα στην επιχείρηση. Δύσκολο αλλά το πιο σημαντικό. Να ανοίξεις νέους ορίζοντες.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Την μέρα που θα την βλέπω πια εξ αποστάσεως, θέλω να την βλέπω να εξελίσσεται και να γίνεται κάτι ακόμα καλύτερο. Να είναι στην αγορά της Κρήτης και να μπορεί να εξελιχθεί σε κάθε επίπεδο, με νέες γενιές και νέες ιδέες... Αυτό θα ήταν το όνειρό μου..

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Η επιχείρηση πρέπει να προσαρμόζεται πάντα στις απαιτήσεις και στις εξελίξεις της εποχής. Μέσα σε δύο χρόνια, λόγω πανδημίας, είδαμε ότι δημιουργήθηκε ένα διαφοροποιημένο μοντέλο επισκέπτη, πιο αποστασιοποιημένο, με μεγαλύτερη ευελιξία στον χειρισμό της τεχνολογίας και έχουμε μια μετάβαση και αλλαγή απότομη. Ταυτόχρονα τρέχουν πολλά νέα δεδομένα σε σχέση με την βιωσιμότητα της επιχείρησης και τις υποχρεώσεις που έχουμε απέναντι σε νόμους που σχετίζονται με την κλιματική αλλαγή. Επομένως βλέπω μια επιχείρηση περισσότερο βιώσιμη, αυτό θα είναι το καλό σενάριο!

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Μία σύγχρονη, ελληνική, οικογενειακή επιχείρηση! Με στάνταρ και διαδικασίες που θα διατηρούν την λειτουργία τους και τον επαγγελματισμό τους, αφενός, και, αφετέρου, με ψυχή και αρχές στο κομμάτι το εσωτερικό.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Να έχει ξεκάθαρους ρόλους και στόχους. Πιο σωστά, να έχει κοινούς στόχους από όλους. Να υπάρχει σύμπνοια για να μπορεί να προχωράει και να εξελίσσεται. Όχι μόνο στο κέρδος και στις ποιοτικές στις υπηρεσίες αλλά στο γενικό καλό. Αν ο κάθε ένας από τους

διοικούντες διαφορετικό στόχο με διαφορετική οπτική, αυτό δεν μπορεί να δουλέψει. Και να δουλέψει δεν καταλήγει κάπου αλλά και να καταλήξει δεν θα έχει ουσία.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Μία βιώσιμη επιχείρηση. Ίσως να έχει αναπτυχθεί ή να γίνει κάτι άλλο που εγώ δεν γνώριζα ή δεν ήξερα τον τρόπο να την κάνω. .

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Θα ήθελα να είμαστε «the place to be»! Να λες πάω εκεί που είναι στην Κρήτη, όχι να πάω στην Κρήτη που είναι και αυτό! Θα ήθελα να το δω στα κορυφαία ξενοδοχεία στην χώρα και αν γίνεται να διαδοθεί... ό,τι κι αν σημαίνει αυτό στον κλάδο μας!

14) Θεωρείτε ότι έχει σημασία αν η επόμενη γενιά είναι διαφορετικού φύλου από την σημερινή γενιά;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι! Είτε είναι γυναίκα είτε άντρας θα μπορούσε να την διοικήσει και να την τρέξει άνετα. Δεν θεωρώ ότι το φύλο σχετίζεται και πολύ με την διοίκηση, στις μέρες μας!

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι! Εντελώς αδιάφορο!

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι! Έχει όσον αφορά την σχέση του με τον απερχόμενο. Για την επιχείρηση δεν θα είχε ρόλο, όχι... Ο συνδυασμός και των δύο φύλλων είναι σημαντικό!

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι! Γυναίκες συνεργάτες μου τόσο εντός όσο και εκτός χώρας έχουν επικρατήσει και εξελίξει τις επιχειρήσεις. Είναι δυσκολότερο, ειδικά για αυτές που θέλουν να εμβαθύνουν στον κλάδο αυτό και ταυτόχρονα να έχουν οικογένεια, αλλά συμβαίνει!

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Καμία!

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι! Καμία διαφορά!

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι! Το κομμάτι της αξιοσύνης έχει σημασία και όχι το φύλο! Η γενική μας διευθύντρια, είναι γυναίκα!

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι! Το φύλο δεν έχει σημασία. Οι άνθρωποι έχουν!

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Μπα, όχι! Γυναίκες σε διευθυντικές θέσεις σε σημαντικές εταιρίες βλέπουμε συνεχώς άρα δεν νομίζω κάτι τέτοιο.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Καμία. Εμείς διαδεχτήκαμε άνδρες!

ΜΕΡΟΣ 4^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: Ποια είναι η θέση της γυναίκας στη διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων;

1) Ποια κατά την γνώμη σας είναι η θέση της γυναίκας στην σημερινή επιχειρηματικότητα;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Σήμερα οι γυναίκες είναι σε πολύ δυνατές θέσεις μέσα σε επιχειρήσεις. Θα έλεγε κανείς ότι δεν πρόκειται μόνο για γυναίκες ηγέτες αλλά και για γυναίκες που χρησιμοποιούνται σε κομβικά σημεία και αναπτύσσουν το κομμάτι που τους ανατίθεται.

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Δεν διαχωρίζω την γυναίκα από τον άνδρα στο επιχειρείν. Δεν βρίσκω λόγο να την απαντήσω αυτήν την ερώτηση. Δεν βρίσκω άντρες επιχειρηματίες καλύτερους από τις γυναίκες που ξέρουμε για κοντινές μας.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Δεν έχετε προσδοκίες; Θα σας αποδείξω το αντίθετο! Αυτό και μόνο πρέπει να κρατάνε και τα δύο φύλλα! Δεν γίνεται να μιλάμε για γυναικεία επιχειρηματικότητα ακόμα. Για γυναίκες καριέρας! Γιατί οι άντρες δεν αγωνιούν; Οι άντρες δεν δοκιμάζονται; Δεν επιχειρούν; Ίσως και με μεγαλύτερες δυσκολίες και απαιτήσεις. Οπότε δεν βλέπω τίποτα διαφορετικό από τους άντρες.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Οι γυναίκες έχουν μία καλύτερη άποψη στο design και στην εικόνα του κάθε προϊόντος. Η γυναίκα έχει το πάνω χέρι σε αυτό. Έχει καλύτερη άποψη στην εικόνα. Έχει τα κριτήρια να καταλάβει καλύτερα. Ενσυναίσθηση απέναντι στον πελάτη, αυτό τις διακρίνει και εκεί είναι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Σταδιακά εξελισσόμενη και βελτιωμένη. Κατακτά η ίδια πράγματα. Για εμένα δεν πέρασε ποτέ από το μυαλό ότι επειδή είμαι γυναίκα θα μπορούσε να μου στερήσει κάτι. Ίσως μόνο ότι η κάθε γυναίκα πρέπει να πιστέψει στον εαυτό της και σε αυτό που θέλει να πετύχει. Ο χαρακτήρας έχει σημασία, το φύλο δεν έχει!

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Αν στηριχθούμε σε έρευνες σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο δυστυχώς η γυναικεία επιχειρηματικότητα είναι ακόμη σε χαμηλότερα επίπεδα από εκείνη των ανδρών. Ακόμα και σήμερα διακρίνουμε φαινόμενα έμφυλης ανισότητας στην επιχειρηματικότητα.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Μεγάλη και σημαντική... Και σίγουρα αναγκαία! Η γυναίκα λειτουργεί διαφορετικά ο άνδρας και σε συνδυασμό τα δύο φύλλα έχουν απεριόριστα πλεονεκτήματα.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Πλέον έχουν μπει πολύ δυναμικά... Όχι αριθμητικά, σε σχέση με τους άντρες, αλλά δυναμικά στην κάθε τους παρουσία. Θεωρώ όμως ότι οι γυναίκες είναι πιο ποιοτικές, είναι multitasking πιο αποδοτικά, με μία μεγαλύτερη αυστηρότητα. Πιο ισορροπημένα!

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Τα τελευταία χρόνια έχουμε μία πολύ δυναμική παρουσία. Διαφορετική προσέγγιση σε σχέση με τον άντρα. Οι «καριερίστριες» δε, πολύ πιο πετυχημένες.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Πολλά βήματα έχουν γίνει. Οι γυναίκες έχουν αφήσει πίσω το κομμάτι οικογένειας χωρίς να τους στεναχωρήσει! Έχει σπάσει το ταμπού του γάμου και των παιδιών πριν την ηλικία των 30 χρονών. Υπάρχει πρόοδος. Πέρα από αυτά, οι γυναίκες είναι ο ορισμός του multitasking στην ποιοτική εκδοχή του.

2) Στην επιχείρησή σας έχετε γυναίκες σε «θέσεις κλειδιά», ό,τι κι αν σημαίνει αυτό στον κλάδο σας;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Εννοείται! Δεν θα μπορούσε μία επιχείρηση που σαν αρχηγό, έβλεπαν και βλέπουν γυναίκα να μην είναι γυναίκες σε ηγετικές θέσεις. Για την ακρίβεια, σε κάθε μας κατάσταση, υπεύθυνος καταστήματος, είναι γυναίκα!

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι! Το 60% της εταιρίας είναι γυναίκες (κυρίως λόγω της φύσης μας). Θέσεις όπως HR Director, Marketing Director κτλ. Βασικά, σε όλα μας τα τμήματα, στα κομβικά σημεία είναι μέλη γυναίκες!

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Δυστυχώς όχι...!

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Στο κομμάτι της εικόνας της επιχείρησης, στο marketing, είναι και ήταν πάντα γυναίκα!

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

ΒΕΒΑΙΩΣ με κεφαλαία γράμματα! Είμαστε γυναίκες που κρατάμε αυτήν την στιγμή την επιχείρηση. Ποτέ δεν είχαμε στεγανά σαν επιχείρηση! Το μόνο που μας ένοιαζε πάντα είναι να κάνεις την δουλειά σου με αφοσίωση και να την κάνεις καλά! Τίποτα άλλο δεν έχει σημασία, και σίγουρα όχι το φύλο!

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι φυσικά υπάρχουν γυναίκες σε θέσεις κλειδιά και μάλιστα το ποσοστό των απασχολούμενων γυναικών έναντι του ποσοστού των ανδρών στην επιχείρηση μας είναι 53%.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Η γενική μας διευθύντρια, είναι γυναίκα! Τι άλλο να πω;!

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι! Πρώτα από όλα εγώ...

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι. Γυναίκες έχουμε στην επιχείρηση αλλά σε «θέσεις κλειδιά», όχι.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Έχουμε στις αναμενόμενες θέσεις, operation, marketing και house keeping. Βέβαια υπάρχει και το κομμάτι προμήθειες που και πάλι έχει γυναίκα. Τελικά, ναι έχουμε! Αρκετές!

3) Τι διαφορετικό πιστεύετε ότι προσφέρει (ή θα μπορούσε να προσφέρει) σε μία επιχείρηση του κλάδου σας η ηγεσία θηλυκού γένους σε παρόντα ή μελλοντικό ρόλο;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Θεωρώ ότι οι γυναίκες έχουν ανεπτυγμένη την ενσυναίσθηση. Οι γυναίκες βλέπουν με τελείως διαφορετική οπτική τα πράγματα. Θα μπορούσε να εξαλειφθεί το να βλέπεις τα ίδια και τα ίδια, κάτι το οποίο σήμερα συμβαίνει, γενικότερα. Να μην βλέπεις τα συνηθισμένα. Αυτό σε βοηθάει στο να εξελίσσεσαι και να καινοτομείς, χωρίς κάτι άλλο, πέρα από την ματιά της!

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Στην μαμά εταιρία του ομίλου πρόσφατα διαδέχθηκε την θέση του CEO γυναίκα. Η γυναίκα έχει και διακατέχεται από ενσυναίσθηση. Είναι πιο ευθείς από τους άντρες. Είναι λιγότερο διπλωμάτες, αντίθετα είναι ξεκάθαρα μυαλά. Οι σχέσεις τους είναι πιο ειλικρινείς!

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Νομίζω ότι το multifactional στοιχείο που απαιτεί ο ρόλος του επιχειρηματία, το έχουν οι γυναίκες σε μεγαλύτερο βαθμό. Όχι σε βάθος, αλλά πιο ευρύ. Αλλά βασικά η ενσυναίσθηση! Αυτό είναι η μεγάλη διαφορά.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Δεν μπορώ να το απαντήσω. Προσφέρουν ήδη το κομμάτι που έχει να κάνει με την αντίληψη του κόσμου. Σήμερα ξέρουμε πόσο σημαντικό ρόλο έχει σε σχέση με τον πελάτη. Νέες ιδέες ή έστω διαφορετικές, ναι αλλά κάτι το διαφορετικό δεν μπορώ να φανταστώ. Αν ήταν CEO γυναίκα σε αυτά θα είχε σίγουρα καλύτερη ερμηνεία του καταναλωτή.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Η φύση της γυναίκας είναι πιο συντηρητική, πιο προσγειωμένη. Βλέπω ότι οι γυναίκες είναι πιο προσεκτικές στις επιλογές τους, με προσέγγιση με ήπιο τρόπο. Η ενσυναίσθηση που έχει η γυναίκα φαίνεται να την κάνει διαφορετική στην αντιμετώπιση των καταστάσεων και των ανθρώπων σε σχέση με την οπτική και τις δεξιότητες των αντρών. Η νέα γενιά γυναικών έχει τόσες δεξιότητες και γνώσεις που οι εταιρίες έχουν τόσα πολλά να κερδίσουν απορροφώντας τις.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Οι γυναίκες τείνουν στο να δημιουργούν μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις πιο βιώσιμες καθώς διαθέτουν μικρότερο κίνδυνο, ταυτόχρονα οι δυσκολίες που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρηματίες είναι οι ίδιες ανεξάρτητα το φύλο αυτό που διαφέρει είναι ότι τα εμπόδια αυτά είναι ποιοτικά και ποσοτικά πιο σημαντικά για την γυναίκα καθώς καλείται να αντιμετωπίσει στερεότυπα, να ισορροπήσει τυχόν οικογενειακές υποχρεώσεις, να βρει κεφάλαια και να υποστηριχθεί από κρατικούς φορείς!

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

«Εγώ τα προβλήματα, δεν τα βάζω κάτω από τα χαλί. Τα λύνω! Οι άνδρες μπορεί και να τα βάλουν!» αυτή ήταν η απάντηση της γενικής μας διευθύντριας που πήρε την θέση της μέσα από πενήντα βιογραφικά. Αυτά θα σου πω και εγώ. Αποφασιστικότητα, υπομονή και επιμονή.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Η σύσταση, δηλαδή αυτό που κάνουν κάθε μέρα να είναι το ίδιο ποιοτικό και καλό. Οι περισσότερες γυναίκες έχουν ενσυναίσθηση! Αυτό και αν είναι σημαντικό ειδικά για κλάδο που ασχολείται με υπηρεσίες. Προσεγγίζουμε και συμπεριφερόμαστε στον πελάτη πιο ανθρώπινα. Στον κλάδο της φιλοξενίας το έχουμε πιο πολύ οι γυναίκες. Από την φύση τους όμως, γιατί είναι και στον άνθρωπο. Νομίζω ότι η παρουσία των γυναικών στον κλάδο, σε μεγαλύτερο βαθμό, θα είχε σαν αποτέλεσμα έναν πιο ανθρωποκεντρικό και δυναμικό κλάδο.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Ο κλάδος του τουρισμού είναι σε άμεση επαφή με τον κόσμο. Η γυναίκα πολλές φορές είναι πιο πρόσχαρη και πιο προσιτή απέναντι στους ανθρώπους που σε επιλέγουν. Σε ηγετικά σημεία δεν ξέρω, δεν το έχω βιώσει, σίγουρα όμως σε ό,τι έχει να κάνει με τον ανθρώπινο παράγοντα, έχουν καλύτερη διαχείριση. Η γυναίκα έχει αυτήν την «τσαχπινιά» που ο άνθρωπος έχει ανάγκη να τον διαχειρίζονται με αυτήν και δεν θέλει την σκληρότητα και αυστηρότητα του άντρα, η οποία ενίοτε δεν χρειάζεται κιόλας.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Επίσης με το κομμάτι ενσυναίσθησης. Ο τρόπος που διαχειρίζεσαι και αντιμετωπίζεις τους ανθρώπους σου και τους επισκέπτες που σε επιλέγουν! Τέλος και με το κομμάτι ευαισθησίας, γενικότερα!

- 4) Πιστεύετε ότι σήμερα, παραμένει «ταμπού» το να ηγείται μιας επιχείρησης μία γυναίκα (ή και περισσότερες); Έχει λόγο μία επιχείρηση να φοβάται μία τέτοια διαδοχή;**

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι και όχι! Δεν έχει να φοβηθεί τίποτα ούτε η ίδια αναλαμβάνοντας τον ρόλο ούτε η επιχείρηση αυτή καθαυτή με την νέα διαδοχή! Μπορεί να λειτουργήσει καλά και λειτουργικά σε κάθε ρόλο.

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι αλλά σιγά σιγά φεύγει... Έως γρήγορα γρήγορα...

Όχι! Μόνο αν η σκοπιά τους είναι μυωπική.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι... Ειδικά αν υπάρχει προηγούμενη γενιά που δίνει το αίσθημα ασφαλείας. Ειδικά με την αναγκαστική παρουσία σε Δ.Σ. και ποσοστά ανά τις θέσεις εργασίας που έχει στην επιχείρηση.

Όχι! Μόνο αν είναι κακός ηγέτης πειράζει. Το φύλο όχι.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Δεν υπάρχει ταμπού. Υπάρχει θυσία. Πολύ μεγαλύτερη από αυτή του άντρα. Θα θυσιάσουν και οι άντρες αλλά οι γυναίκες, ειδικά οι γυναίκες που θα επιλέξουν να κάνουν οικογένεια, θα θυσιάσουν πολλά. Αν με ρωτάτε για το αν είναι άξιες, είναι πολύ περισσότερο από τους άντρες. Η τσαχπινιά που τις χαρακτηρίζει έχει σαν αποτέλεσμα να αντιλαμβάνονται πολλά περισσότερα πράγματα από τους άντρες, εκεί κι αν ξεχωρίζουν. Θα διαπρέψουν αν επιλέξουν να θυσιάσουν πολλά. Δεν έχει σχέση το φύλο, αλλά οι θυσίες που πρέπει να κάνεις για την θέση και το αντίκτυπο αυτών των θυσιών. Δύσκολο να γίνει ο συνδυασμός.

Όχι. Αν η κάθε γυναίκα έχει μέσα της επιλέξει τι θέλει και έχει τον χαρακτήρα να το λειτουργήσει δεν έχει λόγο να μην το κάνει. Δεν έχει λόγο να φοβηθεί τίποτα.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Δεν θα το έλεγα. Στην Coca Cola σήμερα ηγείται γυναίκα. Καμιά φορά οι ίδιες οι γυναίκες λόγω στόχων δεν θέλουν να αναλάβουν υψηλές βαθμίδες γιατί είναι πιο προσεκτικές στην ζωή και τις επιλογές του. Αλλά είναι επιλογή τους και όχι ταμπού που θα μπορούσε να σου στερήσει κάτι.

Το αποδείξαμε εμείς, δεν έχω να πω κάτι άλλο!

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι και όχι! Όπως προαναφέρθηκε όμως, καλείται να αντιμετωπίσει στερεότυπα, να ισορροπήσει τυχόν οικογενειακές υποχρεώσεις, να βρει κεφάλαια και να υποστηριχθεί από κρατικούς φορείς.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι. Έχει πλέον ξεπεραστεί! Τίποτα δεν έχει να φοβάται αν είναι το κατάλληλο άτομο!

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Όποιος το πιστεύει αυτό, ζει σε λάθος εποχή!

Καλά θα κάνει να φοβάται... από άποψη ποιότητας τουλάχιστον!

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι μεν, αλλά όλο και περισσότερο εξαλείφεται. Ξεπερνιέται... Οι γυναίκες το έχουν αποδείξει ότι μπορούν, ακόμα και σε επαγγέλματα που δεν το περιμέναμε ποτέ. Αναφορικά με τις ηγετικές θέσεις, στην Ελλάδα, ακόμα έχουμε τις ανασφάλειες μας. Στο εξωτερικό η κατάσταση είναι πολύ πιο εξελιγμένη και αυτή παρασύρει και εμάς εδώ. Από το φύλο και μόνο όχι...

Εξαρτάται την γυναίκα και το background της. Τους σκοπούς που έχει, το όραμα... Τον σύζυγο που έχει επιλέξει και την στήριξη και κατανόησή του σε ό,τι κάνει. Αυτά είναι δεύτερες ερωτήσεις, αλλά το φύλο από μόνο του, όχι. Σε περίπτωση που η επιχείρηση έχει σαν ανάδοχο, στην επόμενη γενιά, γυναίκα, αναμφισβήτητα παίζει σημασία και η οικογενειακή κατάσταση της γυναίκας.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι, αλλά πάει να φύγει!

Για μένα όχι...

5) Πόσο διαφορετικά θα ήταν τα πράγματα στην δική σας επιχείρηση αν στην σημερινή θέση, ήταν ηγεσία άλλου φύλου;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Ίσως πιο εύκολα, χωρίς να σημαίνει ότι μια γυναίκα δεν μπορεί να κάνει εξίσου την δουλειά. Αλλά θεωρώ σε κάποια κομμάτια, θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο εύκολα. Θα γίνονταν πιο εύκολα κάποιες διαδικασίες που σήμερα είναι πιο δύσκολες.

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Ήμασταν τρία αγόρια και για να έρθουμε σε επαφή με γυναικεία μυαλά έπρεπε να κάνουμε κόρες. Για να σου δώσω να καταλάβεις, ο πατέρας μου, γαλουχημένος στην απόλυτη ανδροκρατούμενη εποχή, με δύο εγγόνια με το όνομα του, με τέσσερις εγγονούς, αναφέρει ότι η κόρη μου θα μπορούσε να διαδεχθεί, που είναι παιδί ακόμα, από τον αέρα και τον χαρακτήρα της.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Δεν νομίζω να είχε διαφορά. Θα ήταν λίγο πιο πολύ στραμμένη στο αποτέλεσμα και όχι στον άνθρωπο. Θα ήταν περισσότερο «νούμερα» και λιγότερο «άνθρωποι». Δεν δαιμονοποιώ τα νούμερα αλλά η νέα γενιά έχει ανάγκη να υπάρχει ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Δεν το ξέρω. Δεν είναι κανείς ίδιος με τον άλλο. Ένας άλλος άντρας με τα ίδια χαρακτηριστικά με τα δικά μου και το ίδιο υπόβαθρο θα είχε άλλη αντιμετώπιση από εμένα. Δεν νομίζω να έχει σημασία το φύλο, αλλά ο άνθρωπος! Αυτό και μόνο!

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Δεν νομίζω να είχε σχέση με το φύλο, παρά μόνο με τις ικανότητες του κάθε ανθρώπου. Εγώ έχω δύο γιους και μία κόρη. Δεν υπάρχει κάτι που δεν θα μπορούσε να κάνει που μπορείς να το κάνουν οι γιοι μου. Το φύλο δεν έχει πραγματικά καμία σχέση.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Θα ήταν διαφορετική η προσέγγιση λόγω των ιδιοτεροτήτων που αναφέραμε παραπάνω.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Αν είχε τα ίδια χαρακτηριστικά με τα δικά μου, θα ήταν το ίδιο. Δεν έχει σημασία το φύλο αλλά ο χαρακτήρας και το τι πρεσβεύει.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Εμείς έχουμε και τα δύο φύλλα σήμερα. Αν υποθέσουμε ότι σήμερα είναι ο πατέρας μου και ήταν αντίστοιχα κάποια γυναίκα σε αυτήν την θέση τότε σίγουρα θα είχαμε διαφορές από πλευράς αποφάσεων... Οικονομικές, επενδυτικές, διαχείρισης... σε πολλούς κλάδους.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Αν είχε την ευελιξία και την εξυπνάδα θα πήγαινε την εταιρία στα ίδια επίπεδα που είναι τώρα, ίσως και καλύτερα.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Πολύ διαφορετικά... Εξολοκλήρου... Το mentality ήταν ενός άντρα, η ιδέα ήταν δική μας... Δεν θα μπορούσε να είναι αυτό που είναι σήμερα, επουδενί!

- 6) *Πιστεύετε τελικά, ότι το φύλο του ηγέτη είναι αυτό που φέρνει την αλλαγή και την νέα οπτική στις επιχειρήσεις, ή έστω αποτελεί ένα σημείο με σημαντικό ρόλο για την κάθε χρονική στιγμή και την εξέλιξη που βιώνει μια επιχείρηση;*

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι, σίγουρα. Αλλά μπορεί να βλέπει το κάθε φύλο διαφορετικά τα πράγματα. Δεν παίζει σημασία το φύλο του ηγέτη για την αλλαγή αλλά σίγουρα φέρνει την διαφορετική ματιά το κάθε φύλο ξεχωριστά.

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι και όχι.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι! Το μυαλό του και το ήθος του. Όχι.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι, βέβαια! Όχι. Δεν έχει σχέση με το φύλο, αλλά με την δομή του κάθε ανθρώπου.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι, η ικανότητα του ηγέτη φέρνει την αλλαγή!

Όχι.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Οι δυσκολίες που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρηματίες είναι οι ίδιες ανεξάρτητα το φύλο. Οπότε όχι δεν έχει να κάνει με το φύλο. Ίσως οι δυσκολίες να είναι διαφορετικές, αλλά δεν έχει να κάνει με το φύλο.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι και όχι.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Το φύλο από μόνο του όχι, όλα είναι ο άνθρωπος.

Αποτελεί όμως σημείο με σημαντικό ρόλο... Εκεί νομίζω πως ναι, παίζει ρόλο το φύλο.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι. Ο ίδιος ο ηγέτης και η προσέγγιση που έχει... Οι γνώσεις, το μυαλό και ο χαρακτήρας του.

Όχι. Αυτό που παρατηρώ εγώ από διάφορες γνωστές επιχειρήσεις (γνωστές σε εμένα) πολύ πιο εύκολα αποδέχονται μία γυναίκα στην διαχείριση της κάθε στιγμής παρά από έναν άνδρα.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Συνδυαστικά ο χαρακτήρας με το φύλο... Αλλά ναι, το φύλο παίζει σημασία!

Και ξανά ναι... παίζει σημασία, έχει να κάνει με τις «αλλαγές» ναι. Γιατί οι γυναίκες έχουν παραπάνω χαρακτηριστικά ενσυναίσθησης γενικότερα! Κάτι που δεν υπάρχει με τους άνδρες, άρα ναι!

ΜΕΡΟΣ 5^ο

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ: *Πως συμβάλλει η καινοτομία στην βιώσιμη ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων;*

1) *Τι σημαίνει για εσάς οι δύο παρακάτω λέξεις: «καινοτομία», «ανάπτυξη»;*

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Καινοτομία: Κάνεις κάτι καινούργιο, που δεν υπάρχει μέχρι σήμερα ή δεν προσφέρετε σήμερα με έναν τρόπο μόνο. Αυτό που κάνεις είναι φιλικό προς το περιβάλλον, το οποίο σε κάνει να ξεχωρίζεις.

Ανάπτυξη: αυτό που κάνεις να μπορείς να το μεταδώσεις σε μεγαλύτερο φάσμα και να μπορείς να προσθέσεις -πέρα από σημεία- νέες λειτουργίες και υπηρεσίες (ή προϊόντα) σε αυτό που κάνεις!

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Καινοτομία: Καινοτομία δεν είναι η τεχνολογία... Καινοτομία στην σκέψη! Να βλέπω και να αντιλαμβάνομαι τις ανάγκες. Μπορώ να το συνδυάσω με την τεχνολογία; Μπορώ να το συνδυάσω με την τεχνολογία; Τότε ναι καινοτομώ, αλλά όχι μόνο τότε! Δεν είναι καινοτομία να κάνεις coaching με 100 μέλη της εταιρίας σου μια φορά τον μήνα; Είναι καινοτομία να εμπιστευτείς σε θέσεις κλειδιά άτομα που μόλις τέλειωσαν την πρακτική τους; Δεν υπάρχει κάπου τεχνολογία κι όμως καινοτομείς. Είναι καινοτομία να δημιουργήσεις ένα σύγχρονο eshop, αλλά δεν είναι μόνο αυτό.

Ανάπτυξη: Τα δίκτυα, οι άνθρωποι, οι διαδικασίες, η καινοτομία... όλα αυτά είναι ανάπτυξη! Όλα αυτά σε αρμονία. Αξίζει να σημειωθεί βέβαια, ότι για τον καθένα είναι κάτι διαφορετικό... Ανάπτυξη είναι και να κάνεις και πράγματα που νιώθεις... Να επικοινωνείς πράγματα στον κόσμο...

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Καινοτομία: Ζωογόνο δύναμη σε κάθε επιχείρηση. Δεν φτάνει το τι έκανες μέχρι σήμερα. Όλα είναι συνεχώς εξελιγμένα. Έχει αλλάξει ο πελάτης. Καινοτομία στην λειτουργία στο κάθε τι. Θα έλεγα σαν παράδειγμα την κυκλική οικονομία, κυρίως μέσω της ανακύκλωσης-κομποστοποίησης και την αναδιανομή του νέου πια υποπροϊόντος στην αγορά.

Ανάπτυξη: Να αναπτύσσεσαι σε κάθε τομέα στην κάθε μέρα με κάθε τρόπο. Σε ό,τι ζητηθεί και προκύψει, πριν ζητηθεί και προκύψει. Ο ανταγωνισμός πλέον δεν σταματάει και ίσως να μην τον προλαβαίνεις καν.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Στον άνθρωπο και στις ανάγκες του. Πρώτα ο άνθρωπος και μετά τα υπόλοιπα. Βασικά δεν θα μπορεί να δουλέψει τίποτα αν δεν προηγηθεί ο άνθρωπος και η εξέλιξη του.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Καινοτομία: Να βλέπεις το μέλλον και να μπορείς να οραματιστείς σε βάθος δεκαετίας τι κομμάτια τεχνολογίας μπορείς να ενσωματώνεις στην επιχείρησή σου και να καλύπτεις συνεχώς τις ανάγκες της και να τις ερμηνεύσεις!

Ανάπτυξη: στον κλάδο σου, να είσαι ένα βήμα μπροστά σε όλα τα επίπεδα. Στην λειτουργία, την εξέλιξη, στο ανθρώπινο δυναμικό και την εκπαίδευση του, στον τζίρο σου,

στις αξίες. Όλα να είναι συνεχώς μπροστά και να λειτουργούν αρμονικά για να είναι υγιείς.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Αλληλένδετες έννοιες, η καινοτομία οδηγεί στην ανάπτυξη. Η καινοτομία αποτελεί βασικό προσδιοριστικό παράγοντα της οικονομικής προόδου που ωφελεί τους καταναλωτές, τις επιχειρήσεις και την οικονομία συνολικά.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Καινοτομία: Ο συνδυασμός της τεχνολογικής εξέλιξης με την βελτίωση των λειτουργιών που βιώνουμε στην καθημερινότητα μας. Η εξέλιξη των πραγμάτων με λίγο διαφορετικό τρόπο και δίνει υπεραξία σε ό,τι κάνεις.

Ανάπτυξη είναι να κάνεις ό,τι χρειαστεί για να μεγαλώσουν τα ποιοτικά σου χαρακτηριστικά και ταυτόχρονα να μεγαλώνουν και τα νούμερα. Το ένα αλληλένδετο με το άλλο και ταυτόχρονα-παράλληλα αναπτυσσόμενο.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Καινοτομία: Ανάλογα στον κλάδο που δραστηριοποιείσαι. Διαφορετικοί μέθοδοι που διευκολύνουν τις λειτουργίες και τις υπηρεσίες που προσφέρουμε. Το αν θα είναι κάτι back office, ή front office δεν έχει να λείει και πολλά γιατί κάποιος θα το απολαμβάνει, είτε οι χρήστες είτε αυτοί που απολαμβάνουν την διαφορετική λειτουργία.

Ανάπτυξη: Υγιής ανταγωνιστικότητα. Συνεχώς. Να βλέπεις τι γίνεται γύρω σου καθώς οι εξελίξεις τρέχουν με απίστευτους ρυθμούς και εσύ οφείλεις να είσαι up to date. Η κάθε επιχείρηση έχει μία ταυτότητα που αν δεν την έχω σαν επιχείρηση και πάω μόνο με βάση τα trends, κάπου θα χαθώ. Κρατάω τις βάσεις, κρατάω το ποιοτικό επίπεδο σταθερό και αυξανόμενο και ακολουθώ τα trends για να γίνομαι πιο ελκυστικός στόχος, πιο ανταγωνιστικός, πιο καινοτόμος.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Καινοτομία: Δεν είναι απαραίτητα κάτι το τεχνολογικό. Καινοτομία είναι να βρω τρόπους και παροχές που μπορώ να προσφέρω για να κάνω αξέχαστη την επιλογή και την διαμονή κάποιου που με επιλέγει. Ειδικά για το κομμάτι του ξενοδοχείου, και ειδικότερα για του στοχευμένου τουρισμού. Να δημιουργώ συνεχώς καλύτερη παροχή και εμπειρία στην διαμονή του. Να απολαμβάνει που δύσκολα θα βρει σε άλλη μονάδα.

Ανάπτυξη: Να πάρω ένα ξενοδοχείο με 40 δωμάτια και να το κάνω 100. Να επεκταθώ σε μέγεθος ή και σε άλλο μέρος...

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Καινοτομία: Να καταφέρεις να ξεφύγεις από μία αγορά που υπάρχει σε μεγάλο βαθμό και να κάνεις τον κόσμο να αγαπήσει κάτι καινούργιο που δεν ξέρει καν τι είναι. Να τον πείσεις με την ιδέα. Αυτό είναι καινοτομία! Η λαχτάρα για το διαφορετικό, το καινούργιο!

Ανάπτυξη: Να μην κάνεις το ίδιο πράγμα αλλά να παρέχεις αυτό που ξέρεις με νέο τρόπο. Έτσι αναπτύσσεσαι! Να κάνεις upscale των παροχών σου. Να επενδύεις στις παροχές και στο προσωπικό σου, να μην έχεις ταβάνι. Από τους ανθρώπους ως και τα υλικά που χρησιμοποιείς στις υποδομές.

2) Μέσα από τις δράσεις και την λειτουργία τους, κρίνετε ότι οι επιχειρήσεις αναπτύσσονται; Αν ναι, σε ποιους τομείς;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Αν θεωρούμε ότι το δράσεις εννοούμε το τι κάνει εξω-εταιρικά και με το λειτουργίες έσω-εταιρικά, τότε όχι, δεν θεωρώ ότι έτσι αναπτύσσονται οι εταιρίες. Θεωρώ ότι η εξέλιξη και η ανάπτυξη είναι στο μυαλό του επιχειρηματία και σε αυτούς που είναι σε ηγετικές θέσεις. Αυτοί έχουν τον ρόλο και την ευθύνη να εξελιχθούν και μέσα από την λειτουργία της επιχείρησης να εξελιχθεί και η ίδια η επιχείρηση. Έχει να κάνει με στόχους, φιλοδοξίες, με τα ερεθίσματα που παίρνουν...

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Στις δράσεις, σήμερα, οι επιχειρήσεις δημιουργούν στους εργαζομένους τους το αίσθημα του belonging... Αυτό μπορείς να το κάνεις στο day by day; Τότε ναι, είναι και στις εσωτερικές λειτουργίες.

Κάνοντας τους εργαζόμενους σου καλύτερους, στα soft skills αλλά και στα hard skills, στην κάθε μέρα, και αυτό το χτίζεις συνεχώς, είναι αναμενόμενο να επηρεάσουν τον κόσμο γύρω τους...

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι σίγουρα. Και έχουν και ευθύνη. Την ευθύνη της αλληλεπίδρασης. Με την ακαδημαϊκή κοινότητα, με τις υπόλοιπες εταιρίες, με την κοινωνία... Δεν αναπτύσσεται η εταιρία αλλιώς.

Στην κοινωνία, μιας και επειδή είμαστε στην πρώτη σειρά των ειδών ανάγκης, καταλαβαίνεις ότι αλληλοεπιδράς και σαν ανάγκη με την κοινωνία τους ανθρώπους και το περιβάλλον σου, ταυτόχρονα εξελίσσεσαι μέσα από αυτά. Τα ερεθίσματα από την δουλειά σου πρέπει να τα ερμηνεύσεις να τα κατανοήσεις να τα μεταδώσεις στην κοινωνία και να πάρεις το feedback. Είσαι μέλος μιας αλυσίδας που δεν φεύγεις, αντίθετα αναπτύσσεται, εξελίσσεσαι και επιστρέφεις πίσω. Όλα είναι κύκλος.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι σίγουρα. Και εσωτερικά και εξωτερικά μιας επιχείρησης πρέπει να αναπτύσσεται συνεχώς. Δεν γίνεται να είσαι κούφιος. Να λανσάρεις κάτι, μια ιδέα, ένα προϊόν και η επιχείρηση να είναι κενή εσωτερικά.

Αρχικά αναπτυσσόμαστε ατομικά και μετέπειτα κάνουμε τις υποδομές για να μπορεί να αναπτυχθεί γενικότερα ο κλάδος μας.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Βεβαίως. Από την πλευρά μας, θα έλεγα ότι σήμερα έχουμε πετύχει στον κλάδο μας να δημιουργήσουμε ένα «φυτώριο στελεχών». Είναι κάτι για το οποίο εμείς περηφανευόμαστε. Έχουμε μυαλά τα οποία δουλεύουν και εκπαιδεύονται μαζί μας και αν φύγουν, όταν φύγουν, μοιράζουν την εμπειρία τους και το πνεύμα τους σε νέες θέσεις. Το εσωτερικό κομμάτι της επιχείρησης, ό,τι συμβαίνει σε αυτό, εμφανίζεται προς τα έξω και αναμεταδίδεται.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Το «εσωτερικό» μια επιχείρησης αποτυπώνεται και διαμορφώνεται από τις λειτουργίες τους. Αντίστοιχα, οι δράσεις της κάθε επιχείρησης δείχνει το προφίλ της προς τα έξω.

Σήμερα, πιστεύω ότι οι ανάγκες και η προσήλωση στον άνθρωπο και στο περιβάλλον είναι αυτές που παίζουν καθοριστικά τον τρόπο που εξελίσσονται και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι. Επηρεάζονται κυρίως τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Ό,τι κάνεις και πρεσβεύεις, αυξάνει την ποιότητα και τις λειτουργίες (αναφορικά με τους ανθρώπους) και εσωτερικά της επιχείρησης ό,τι κάνεις για να αυξήσεις το κομμάτι loyalty προς την επιχείρηση. Όχι μόνο από το προσωπικό αλλά και από τους πελάτες. Θα έλεγα ό,τι το κομμάτι εμπιστοσύνης είναι αυτό που τραβάει την μέγιστη προσοχή.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Βέβαια!

Οι δράσεις και οι λειτουργίες μιας επιχείρησης είναι εξίσου σημαντικά γιατί το ένα βοηθάει την ομάδα και το άλλο βοηθά τον κόσμο, την κοινωνία. Και αυτά είναι αλληλένδετα. Αν εγώ έκανα κάτι μονομερώς είτε η κοινωνία είτε η ομάδα σου θα έχανε τον στόχο. Το να κάνει κάτι η επιχείρηση για τον εργαζόμενο και παράλληλα να κάνεις κάτι για την κοινωνία, είναι κάτι που ακουμπάει την ομάδα. Αν κάποιος δεν κάνει το πρώτο βήμα δεν θα το κάνει κανένας.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι, αναπτύσσονται. Για τον προσδοκώμενο πελάτη, αναπτυσσόμαστε και εξελισσόμαστε μέσα από τις τάσεις και από το τι επιζητάει σήμερα ο πελάτης. Εσωτερικά της επιχείρησης, πάλι μέσα από τις τάσεις αφουγκραζόμαστε τους διαφορετικούς χαρακτήρες που έχουμε να συναντήσουμε.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Συμφωνώ... Βοηθώντας το προσωπικό σου, βοηθάς την κοινωνία σου να γίνει καλύτερη! Άρα ξεκινάς από μέσα για να βγει προς τα έξω... Είναι ταυτόχρονη ανάπτυξη όλο αυτό! Αν όντως νοιάζεσαι για τους ανθρώπους σου, αυτό εκπέμπει!

- 3) *Οι επιχειρήσεις μέχρι σήμερα, δείχνουν εναρμόνιση με τις αλλαγές στο περιβάλλον, την κοινωνία και τον άνθρωπο; Αν υποθέσουμε πως ναι, έστω εν μέρει, τι κρίνετε ότι πρέπει να αποσπάσει την μέγιστη προσοχή την επόμενη μέρα;*

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Θεωρώ πως ναι, έστω μερικώς. Προσπαθούν σίγουρα!

Το περιβάλλον νομίζω. Σήμερα την μεγαλύτερη σημασία πρέπει να την δείξουμε στο περιβάλλον. Τα πάντα αναπτύσσονται τόσο γρήγορα και τόσο μαζικά που οι ίδιοι δεν μπορούμε να αντιληφθούμε τόσο πόσο επιβλαβείς μπορεί να είμαστε. Οπότε θεωρώ ότι η προσοχή μας πρέπει να δοθεί εκεί. Θα υπάρχουν τόσο σοβαρά προβλήματα που δεν θα μπορεί να απολαύσει τους κόπους του. Υπάρχει ήδη σοβαρή σύγκρουση της ανάπτυξης με το πόσο καταστροφικά έχουμε συμπεριφερθεί στο περιβάλλον άρα πρέπει να δοθεί έμφαση εκεί για να έχεις έναν λόγο να αγωνίζεσαι, να προσπαθείς και να απολαύσεις και εσύ!

Αν θες και ένα πολύ απλό παράδειγμα, σήμερα, δεν υπάρχουν ψάρια και θαλασσινά στον βυθό! Εκεί φταίμε εμείς. Δεν φταίει τίποτα άλλο. Αν κάτι τόσο απλό, που ήδη συμβαίνει και πιθανότατα δεν το γνωρίζουμε, υφίσταται σε τόσο μεγάλο βαθμό, σκέψου τι συμβαίνει σε άλλα παρακλάδια του περιβάλλοντος και δεν το έχουμε καν αντιληφθεί.

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Όποιες δεν το κάνουν είναι καταδικασμένες. Στην συνείδηση των εργαζόμενων και κατ' επέκταση στους πελάτες της.

Από τον άνθρωπο ξεκινούν και καταλήγουν όλα.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Οι περισσότερες ναι. Αλλά τώρα είναι και μόδα, σε μεγάλο βαθμό. Τα social media έχουν κάνει ένα μεγάλο κακό γιατί όλοι λίγο ή πολύ, το κάνουν για να το κάνουν. Λίγοι είναι αυτοί που το κάνουν και ο θεσμός έχει ριζώσει μέσα σε αυτούς. Είναι βαθιές αξίες μέσα μας.

Νομίζω ο άνθρωπος... Αυτός θα σεβαστεί το περιβάλλον, αυτός θα έχει αρχές και παιδεία για την κοινωνία. Ο άνθρωπος είναι η αρχή και το τέλος. «Γιατί αν γλυτώσει το παιδί, υπάρχει ελπίδα» που λέει και ο ποιητής... Ο άνθρωπος αλληλοεπιδρά!

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι! Δυστυχώς όμως μένουμε στο marketing και όχι στην ουσία! Στον βωμό του χρήματος γίνονται όλα, προς το παρόν τουλάχιστον.

Την επόμενη μέρα, σίγουρα πρέπει να δοθεί έμφαση στην παιδεία! Στην κοινωνία μας δηλαδή. Μετέπειτα να συνειστέι γενικά ο κόσμος και όλες οι χώρες αναφορικά με το περιβάλλον. Δεν γίνεται η Ελλάδα να ανακυκλώνει και οι γείτονες χώρες να ρυπαίνουν με τόνους αποβλήτων την θάλασσα και να μην δίνει κανείς σημασία.

Το κράτος να μεριμνήσει για υποδομές και την εμπορικότητα των εταιριών που θα εμβαστούν και θα ασχοληθούν για να προβλεφθεί η αισχροκέρδεια.

Άρα στην κοινωνία και στο περιβάλλον.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Θέλουν και δεν θέλουν! Αν δεν το κάνεις, δεν γίνεται να λειτουργείς, δεν γίνεται να υπάρχεις!

Ποιο να ξεχωρίσεις; Το περιβάλλον που συνεχώς υπάρχουν τρόποι καλύτερης λειτουργίας για να το προστατεύσεις; Ο άνθρωπος; Που από εκεί ξεκινούν και τελειώνουν όλα; Η κοινωνία; Που όλα γίνονται για να τα κάνουμε όλοι μαζί. Ο ένας να τραβάει τον άλλο. Αν πάμε με βάση τον Καζαντζάκη, ο κάθε καλύτερος άνθρωπος κάνει όλους μας καλύτερους. Είμαστε μονάδες που συντελούμε και συμβάλουμε στο σύνολο. Δεν υπάρχει κάτι μεμονωμένο.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Με βάση τους Παγκόσμιους στόχους βιωσιμότητας του ΟΗΕ το βάρος θα πρέπει να δοθεί και στους 3 τομείς ταυτόχρονα. Και οι 3 τομείς χρήζουν άμεσα δράσεις μέσα από συνεργίες. Δυστυχώς με βάση το χρονοδιάγραμμα βλέπουμε ότι είμαστε ακόμη μακριά σε παγκόσμιο επίπεδο να αντιμετωπίσουμε όλη αυτή την κρίση και καλό θα είναι να γίνει επιτακτική η ανάγκη για συλλογικές και άμεσες ενέργειες.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Ναι, συμφωνώ! Αλλά πρέπει να δοθεί έμφαση και στα τρία. Το περιβάλλον μας ζει, δεν επιτρέπονται λάθη γιατί έτσι κι αλλιώς, με κάθε τρόπο, ό,τι κάνουμε θα μας επιστραφεί. Το αποτύπωμα μας πρέπει να είναι καλύτερο δυνατό. Σε επίπεδο κοινωνίας, ό,τι κάνεις να έχει όφελος προς την κοινωνία γιατί και εσύ, εκεί ανήκεις και πρέπει να συμμετέχεις. Τέλος ο άνθρωπος, είναι η μοναδική μονάδα που συνθέτει όλα τα άλλα! Αυτό κι αν είναι σημαντικά.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Για το περιβάλλον είμαστε πολύ πίσω.. Δυστυχώς! Γενικά είμαστε πίσω νομίζω. Οι επιχειρήσεις που το κάνουν είναι ελάχιστες και ο κόσμος που το κάνει δεν ξέρει πραγματικά και καθολικά τί κάνει και γιατί.

Μόλις περάσαμε ή έστω περνάμε την COVID εποχή... Νομίζω κοινωνία και άνθρωπος είναι μπροστά. Οι άνθρωποι αγρίεψαν και έχασαν πολλά πράγματα. Η κοινωνία μας έχει περισσότερες ανασφάλειες, δεν μπορείς να αλλάξεις τον κόσμο αλλά αν μπορείς να αλλάξεις τον εαυτό σου και τους ανθρώπους που συναναστρέφεσαι και επηρεάζεις τότε υπάρχει ελπίδα. Το περιβάλλον είναι πολύ σημαντικό για χίλιους λόγους αλλά σήμερα, νιώθω ότι το πιο άμεσο είναι η κοινωνία και ο άνθρωπος.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Όχι 100%, ειδικά με το περιβάλλον. Σήμερα, επιχειρήσεις που ήδη υπάρχουν, δύσκολα εναρμονίζονται. Κυρίως λόγω κόστους αλλά και λόγω άγνοιας. Τώρα τρέχει γιατί μοιάζει να είναι της μόδας. Δυστυχώς, κρατικά δεν υπάρχει η κατάλληλη ενημέρωση και καθοδήγηση. Στο κομμάτι κοινωνίας και άνθρωπος, αναγκαστικά για να μπορείς να επιβιώσεις.

Άνθρωπος, κοινωνία, περιβάλλον. Αυτή είναι η σειρά που θα το χειριζόμουν εγώ. Ο άνθρωπος είναι ο τελικός καταναλωτής, και τα ξενοδοχεία είναι μία μικρή κοινωνία. Από μέσα προς τα έξω κινείται η μετάδοση του μηνύματος. Το περιβάλλον είναι αποδέκτης των παραπάνω.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Γενικά όχι, εμείς σαν εταιρία ναι! Θα μπορούσαμε και καλύτερα, σίγουρα σαν κοινωνία θα μπορούσαμε καλύτερα! Στο εξωτερικό είναι ήδη πολύ μπροστά!

Στο κομμάτι περιβάλλον προσπαθούμε λίγο αλλά έχουμε δρόμο! Στο κομμάτι κοινωνίας και άνθρωπος, νομίζω ότι δεν είναι και πολύ εμφανές οι δράσεις που γίνονται. Γίνονται λίγα πράγματα και πολλά από αυτά που γίνονται και μαθαίνονται, γίνονται για το marketing και όχι για τον λόγο που θα έπρεπε να γίνεται!

Όλα! Είναι όλα αλυσίδα! Δεν γίνεται να μείνει κανένα πίσω!

4) Από τους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος» εσείς προσωπικά, που θα θέλατε να στραφεί περισσότερο η επιχείρησή σας;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Στον άνθρωπο και μετέπειτα στο περιβάλλον. Στον άνθρωπο γιατί θα ήθελα να βρω τον τρόπο οι εργαζόμενοι να μπορούν να αγαπήσουν και να απολαμβάνουν την δουλειά που κάνουν. Το θεωρώ από τα πιο σημαντικά κεφάλαια της καθημερινότητας ενός επιχειρηματία. Αν ο εργαζόμενος αντιληφθεί τους δικούς σου στόχους και σκοπούς θα τραβήξει όλη την επιχείρηση στο επόμενο βήμα, που πάλι έχει να κάνει με τον άνθρωπο, αυτήν την φορά τον πελάτη. Το να ασχολείσαι με το θαλασσινό προϊόν είναι ένα ιδιαίτερο κεφάλαιο που από γενιά σε γενιά εκλείπει γιατί έχουμε «ξεμάθει» στην σημασία και στην αναγκαιότητα των θαλασσινών στην ζωή μας.

Αναφορικά με το περιβάλλον, είναι ότι είπα και νωρίτερα. Οτιδήποτε και να κάνεις, δεν θα μπορέσεις να το απολαύσεις αν την επόμενη μέρα, το περιβάλλον δεν υπάρχει στην υγιή και λειτουργική εικόνα που χρειαζόμαστε όλοι.

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Με επίκεντρο τον άνθρωπο πάμε στα υπόλοιπα. Μέσω του ανθρώπου κάνουμε τον κόσμο καλύτερο την κάθε μέρα, στην κοινωνία. Μέσω του ανθρώπου κάνουμε τον κόσμο καλύτερο την κάθε μέρα, στο περιβάλλον. Και πάει λέγοντας.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Είμαστε μία ανθρωποκεντρική επιχείρηση. Έχουμε μεγάλο αποτύπωμα στο κομμάτι άνθρωπος. Μέσα από τον άνθρωπο πάμε στους άλλους. Σήμερα ευτυχώς, οι επιχειρήσεις, οι άνθρωποι και η κοινωνία, δεν έχουν την πολυτέλεια να μην αναμειχθούν με όλα αυτά. Πολύ περισσότερο τον άνθρωπο και μετέπειτα στην κοινωνία και το περιβάλλον. Πλέον έχουμε ευθύνη όλες οι επιχειρήσεις.

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Στον άνθρωπο και στις ανάγκες του. Πρώτα ο άνθρωπος και μετά τα υπόλοιπα. Βασικά δεν θα μπορεί να δουλέψει τίποτα αν δεν προηγηθεί ο άνθρωπος και η εξέλιξη του.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Στον άνθρωπο καθαρά λόγω φύσης της επιχείρησης.

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Στην επιχείρηση μας, συμβάλλουμε προς αυτή την κατεύθυνση, δηλαδή στο να στραφούμε και στους τρεις τομείς ταυτόχρονα, με δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και αυτό γίνεται κυρίως τα τελευταία 8 χρόνια όμως και πάλι θα τονίσω την σημασία της συνεργασίας (Στόχος 17 ΟΗΕ), μεμονωμένα ναι μεν αξιόλογο για μια επιχείρηση αλλά λίγο το θετικό αντίκτυπο.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Και στα τρία παράλληλα. Δεν νιώθω ότι μπορούν να χωριστούν. Δεν γίνεται να κάνω πολλά πράγματα για το προσωπικό μου και την ίδια στιγμή να αδιαφορώ για το κομμάτι ρύπων της εταιρίας μου ή να αδιαφορώ για το τι γίνεται στην κοινωνία που δραστηριοποιούμαστε.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Στον άνθρωπο! Η καθημερινότητα δείχνει ότι αν κάποιος επιλέγει μία επιχείρηση, την επιλέγει για τους ανθρώπους... Όχι για το προϊόν, αλλά για τον άνθρωπο που το παρέχει, για την υπηρεσία που παρέχει! Ο καθένας μας έχει ανάγκη την σημασία που δείχνει μια επιχείρηση στους ανθρώπους που την προτιμούν και την εμπιστεύονται. Και είναι σημαντικό το να έχει εμπιστοσύνη ο καθένας μας στους ανθρώπους.

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Και στα τρία και αυτό είναι κάτι που δεν επιδέχεται συζήτησης ή αλλοίωσης. Ήδη το κομμάτι περιβάλλον έχει επιβληθεί υποχρεωτικά, και γίνεται και κάθε μέρα. Ειδικά μετά τον COVID το κομμάτι κοινωνία και άνθρωπος έχει λάβει άλλες διαστάσεις και αν δεν τις αφουγκραστεί η κάθε επιχείρηση, ή αν έστω δεν κατανοήσει ότι τα πράγματα σήμερα δεν είναι όπως πριν δύο χρόνια, πριν διαταραχθούν οι ισορροπίες που νομίζαμε ότι είχαμε, δεν θα μπορεί ούτε να δουλέψει (εμπορικά) ούτε καν να λειτουργήσει.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Και στα τρία αλλά θα τα έβαζα στην σειρά ως εξής: στον άνθρωπο, μετά στο περιβάλλον και τέλος στην κοινωνία. Ουσιαστικά ο άνθρωπος κάνει την αλλαγή! Αυτό είναι το πιο σημαντικό! Ο άνθρωπος πρέπει να ξέρει τι κάνει και γιατί το κάνει μετέπειτα έχουμε το περιβάλλον που είναι το Α και το Ω για να υπάρχουν και τέλος το κομμάτι της κοινωνίας, είναι αποτέλεσμα των παραπάνω.

5) Κλείνοντας, τι καινούργιο πιστεύετε ότι έχετε να προσφέρετε στην επιχείρησή σας και στους τομείς «περιβάλλον, κοινωνία, άνθρωπος»;

Απάντηση 1^{ου} Ερωτώμενου:

Έχω την θέληση να κάνω κάτι καινούργιο! Δεν μπορώ να το κατονομάσω σήμερα αλλά θέλω κάτι καινούργιο.

Θέλω πολύ να προσφέρω στον άνθρωπο και να τον εναρμονίσω σύμφωνα με αυτά που είπαμε παραπάνω, να αγαπάει αυτό που κάνει για να μπορεί να το αναπτύξει και να το μεταδώσει. Αντίστοιχα και με το περιβάλλον.

Σε επίπεδο κοινωνίας, θα ήθελα η νέα γενιά να μάθει να αγαπάει και να καταναλώνει μία τροφή που έχει χαθεί πλέον, το ψάρι. Είναι η δράση που κάνουμε μέσω των κοινωνικών δικτύων τα τελευταία χρόνια και το ευτυχές είναι ότι κάθε μέρα φαίνεται να είμαστε και πιο κοντά στον στόχο μας.

Απάντηση 2^{ου} Ερωτώμενου:

Προσπαθώντας να συνεργαστώ με ανθρώπους που θες να μοιραστείς όραμα κουλτούρα και αποστολή, επενδύοντας στα soft skills, χτίζεις ένα οργανισμό που όσο μεγαλώνει φέρνει αλλαγές και βελτίωση στο κοινωνικό σύνολο. Προτιμώ να μείνει ακέφαλο ένα τμήμα, παρά να το οδηγεί κάποιος που δεν μπορεί να τα ενστερνιστεί. Γιατί αυτός που το ενστερνίζεται θα το οδηγήσει, θα το χτίσει και θα το κάνει δικό του και θα μπορεί τελικά να το μεταφέρει και να το διαδώσει.

Απάντηση 3^{ου} Ερωτώμενου:

Το αποτύπωμά μας στον κόσμο, να είναι το μικρότερο δυνατό... Αυτό είναι ο μεγαλύτερος μας σκοπός! Να υπάρχει κυκλική οικονομία αλλά με αποτέλεσμα και αξία. Δεν σταματάς στο να ανακυκλώσεις μόνο αλλά να βρεις και αυτό που μπορείς να δημιουργήσεις μέσα από αυτήν την κάθε είδους ανακύκλωση, να του δώσεις αξία και να ερμηνεύσεις την αγορά στην οποία απευθύνεσαι αν αυτό που θα πράξεις το χρειάζεται, αν το έχει, αν είναι σε έλλειψη ανά τον κόσμο και τελικά να προσφέρεις... Αυτό είναι αξία με πολλά μέτωπο παράλληλα. Για το περιβάλλον που ανακυκλώνεις, για τον άνθρωπο που χρησιμοποιεί, για την κοινωνία που καλύπτονται ανάγκες της και για την επιχείρηση που υλοποιείται ο σκοπός της και πλέον έχει και αξία.

Θα έλεγα ότι πλέον έχουμε την ευθύνη να βελτιώσουμε το περιβάλλον την κοινωνία και τον άνθρωπο και μετά, να το μεταδώσουμε και να παρακινήσουμε τους πάντες. Τους ανθρώπους μας, τους φορείς κοντά μας τους ανταγωνιστές μας. Το καλό πρέπει να μοιράζεται και το κακό να εξαφανίζεται! Ξεκινάς από την μονάδα και μεταδίδεις τις αρχές και τις αξίες και το τεκμηριώνεις και τον κάνεις να το πιστέψει και να το βιώσει και τους παραδίδεις χαρούμενους στην κοινωνία για να κάνουν την επόμενη κίνηση, το επόμενο βήμα...

Απάντηση 4^{ου} Ερωτώμενου:

Εμείς καταναλώνουμε μεγάλες ποσότητες ενέργειας οπότε ψάχνουμε συνεχώς νέες Α.Π.Ε. για να λειτουργούν με το μικρότερο δυνατό αποτύπωμα. Το επόμενο είναι η συσκευασία αλλά λόγω του ότι ασχολούμαστε με το τρόφιμο, οι όροι και οι προϋποθέσεις είναι σε ένα αρκετά αυστηρό πλαίσιο, κάτι που καλώς γίνεται, πάραυτα όμως ενέχει πολλές δυσκολίες προκειμένου να μειώσουμε και εκεί τους ρύπους μας. Σίγουρα, όμως, θα βγει κάτι γιατί ο ανθρώπινος νους ξέρει να ελιχθεί.

Στην κοινωνία θα θέλαμε να κάνουμε την ζωή και τον τρόπο κατανάλωσης των ανθρώπων αναφορικά με τα αλιεύματα (στον κλάδο τον δικό μας). Να αλλάξουμε αντίληψη και στάση απέναντι στα πράγματα για να δίνει έμφαση ο κάθε άνθρωπος σε πιο σημαντικά πράγματα.

Στον άνθρωπο, να δώσουμε απολαβές σε χρήμα και ποιότητα εργασίας και να αναλογούν σε έναν αξιοπρεπή τρόπο ζωής. Στο εξωτερικό αυτό υπάρχει, στην Ελλάδα όμως όχι.

Απάντηση 5^{ου} Ερωτώμενου:

Αν το σπάσεις σε κομμάτια, στην επιχείρησή μας δίνω την εμπειρία μου. Στο περιβάλλον, για ό,τι κάνουμε, προσπαθούμε για ένα πιο ήπιο αποτύπωμα τόσο στις εγκαταστάσεις όσο και στις διαδικασίες μας. Για παράδειγμα προσπαθούμε να κάνουμε τα πάντα να μειώνουμε τα μεταφορικά και να αναπτύσσουμε την κοντινή, την δική μας αγορά. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεις τα περιβαλλοντικά κόστη σου και ταυτόχρονα αναπτύσσεις την ευρύτερη δική σου κοινωνία. Μα αν αυτό έκανε ο καθένας σκέψου πόσο διαφορετικά θα ήταν τα πράγματα. Το κομμάτι εκπαίδευσης, σε κάθε φάση της ζωής μας είναι ένα μέρος που σαν κοινωνία το έχουμε ανάγκη και μας αναπτύσσει. Η δουλειά μας και οι αξίες μας μας χτίζουν και μας αναπτύσσουν... Σαν σχολείο είναι κι αυτό. Τέλος αναφορικά με τον άνθρωπο, εκεί ξεκινούν και εκεί τελειώνουν όλα! Παιδεία, αξίες, εργασιακό περιβάλλον, αποτύπωμα που αφήνεις πίσω σου. Όλα!

Κλείνοντας, σκέψου ότι όλα λειτουργούν από έξω προς τα μέσα. Αφουγκράζεσαι, υιοθετείς, πράττεις και επιστρέφεις στον κόσμο. Είναι κυκλική η οικονομία και η λειτουργία. Δεν είναι μονοδιάστατα. Είμαστε όλοι, έμμεσα ή άμεσα, μέρος του κύκλου... Είμαστε ένας κρίκος που τελικά λειτουργεί αρμονικά!

Απάντηση 6^{ου} Ερωτώμενου:

Νομίζω ότι σήμερα, το καινούργιο, είναι το αυτονόητο το οποίο δεν συμβαίνει! Στόχος μου και στόχος μας σαν επιχείρηση είναι να αναπτυχθούμε και στους τρεις τομείς και να εναρμονιστούμε στην νέα τάξη πραγμάτων όπου οι τρεις παράγοντες περιβάλλον, κοινωνία και άνθρωπος σε φέρνουν προ των πυλών την κάθε μέρα, σε κάθε δράση, στην κάθε προσπάθεια για μία καλύτερη επόμενη μέρα.

Απάντηση 7^{ου} Ερωτώμενου:

Στην επιχείρηση εξέλιξη. Γενικά μπορώ να προσφέρω αυτά τα πρότυπα, τα ιδανικά που ορίζει η επιστήμη, σε ηθικά ζητήματα, σε θέματα κοινωνίας, σε ανθρωπιστικά, στο περιβάλλον. Αυτά τα πρότυπα, θεωρώ σαν άνθρωπος αλλά και σαν θέση που έχω στην επιχείρηση, μπορώ να τα προσπαθήσω και να τα πετύχω γιατί έτσι μόνο βελτιωνόμαστε. Τα μελετώ, τα κάνω στόχο και τα υλοποιώ! Υπάρχουν πρότυπα να ακολουθήσουμε όχι για να γίνω πρότυπο, αλλά για να είμαστε ανθρωπίνι και οικολογικοί και σαν επιχείρηση αλλά και σαν άνθρωποι να δουλεύουμε προς τον σωστό στόχο.

Απάντηση 8^{ου} Ερωτώμενου:

Μου αρέσει να φάχνω να βρω τι λείπει, να βρίσκω λύσεις... Να αναπτυσσόμαστε! Αυτό είναι η δουλειά μου στην επιχείρησή μας. Το σημαντικό είναι να έχεις στόχο και να έχεις τον σωστό leader να το τρέξει και να το διαδώσει.

Το περιβάλλον έχει πολλά παρακλάδια στα οποία μπορούμε να αναπτυχθούμε όλοι... Ανακύκλωση τροφίμων, Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας... Πρώτα όμως πρέπει να εκπαιδεύσεις τον κόσμο σου αρχικά γιατί είναι σημαντικό να τα κάνεις και μετά πως να τα κάνεις...

Στο κομμάτι ανθρώπων θα έδινα σημασία στην κάθε ομάδα, γνωρίζοντας πρώτα το κάθε άτομο ξεχωριστά για να μπορώ να τα παντρέψω και να τα εκπαιδεύσω αρμονικά. Να δεις ποιους έχεις απέναντι σου και τι θέλουν να μάθουν, τι θα ήθελαν ως επιβράβευση, ποια επιβράβευση θα είχε σαν αποτέλεσμα την εξέλιξη τους μέσα από την επιχείρηση και την δουλειά της... Αυτοί, οι ίδιοι άνθρωποι θα δώσουν τα ανάλογα μηνύματα προς τα έξω και θα φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα στον κόσμο, τα αρμονικά, τα οικολογικά...

Στο κομμάτι κοινωνίας, να υπάρχει συνεχώς δυνατότητα να βοηθάμε και να έχουμε την θέληση και την ανάγκη να βοηθήσουμε...

Απάντηση 9^{ου} Ερωτώμενου:

Η περασμένη γενιά δεν έκανε τίποτα στο κομμάτι περιβάλλον. Σήμερα φαίνεται οι επιχειρήσεις να αναπτύσσονται. Δεν είχαμε ενημέρωση που σήμερα έχουμε. Ξέρουμε ότι αυτό που θεωρούσαμε φυσιολογικό, τελικά όχι μόνο δεν ήταν, αλλά ήταν και επιβλαβές. Αναφορικά με την κοινωνία, η κάθε γενιά απαντάει σε ό,τι ζητάει ο κόσμος. Αυτά που έδιναν οι επιχειρήσεις πριν 20 χρόνια ήταν αυτά που ζητούσε τότε ο κόσμος. Αν μπορεί η κάθε επιχείρηση να προβλέπει και να προετοιμαστεί είναι κάτι άλλο, αλλά αναφορικά με την κοινωνία, πας με το ρεύμα. Δεν γίνεται να είσαι αμέτοχος, δεν γίνεται να είσαι απών. Τέλος, σε σχέση με τον άνθρωπο είναι το ξεχωριστό σημείο. Ο καθένας μοναδικός... Οι απαιτήσεις τότε, με τις απαιτήσεις του σήμερα είναι κάτι που διαμορφώνουν και τα χαρακτηριστικά αλλά και τις λειτουργίες του κάθε ηγέτη ξεχωριστά. Είναι κάτι που αναγκαστικά εναρμονίζεσαι για να δουλέψεις, για να προχωρήσεις, για να εξελιχθείς. Θα έλεγα ότι σήμερα, ευτυχώς, οι επιχειρήσεις που επιβιώνουν εκεί αποσκοπούν. Τουλάχιστον αυτό αφήνουν να φανεί, μακάρι να είναι και αληθινό.

Απάντηση 10^{ου} Ερωτώμενου:

Στην επιχείρηση προσφέρουμε το ωραίο κλίμα και έχουμε σαν γνώμονα τον άνθρωπο. Υπάρχει η τάση του eco friendly που μεταβιβάζεται στον άνθρωπο και στο προσωπικό και τελικά και στο περιβάλλον. Το κομμάτι κοινωνία είναι απορία όλων των παραπάνω.

--- Ολοκλήρωση Εγγράφου ---