



Τμήμα Τουρισμού
Σχολή Οικονομικών Επιστημών
Ιόνιο Πανεπιστήμιο

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
για την εκπλήρωση μέρους των υποχρεώσεων

**ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΣΕ
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Λάρα Γιέλτς (T2020005)

Επιβλέπων Καθηγητής: Ναούμ Μυλωνάς, Επίκουρος Καθηγητής

Κέρκυρα, Σεπτέμβριος 2024

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....	2
1.1. Καθορισμός του θέματος και επικαιρότητα.....	2
1.2. Σκοπός της Πτυχιακής Εργασίας.....	3
1.3. Διάρθρωση της Εργασίας.....	4
1.4. Σημασία της Έρευνας.....	5
2. Η Έννοια της Διαδοχής στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις.....	6
2.1. Ορισμοί της Οικογενειακής Διαδοχής.....	7
2.2. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Οικογενειακής Διαδοχής.....	9
2.3. Χαρακτηριστικά Επιτυχημένων Οικογενειακών Διαδόχων.....	11
2.3.1. Παραδείγματα Επιτυχημένων Περιπτώσεων.....	12
3. Η Σημασία της Διαδοχής στις Οικογενειακές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	13
3.1. Σημαντικότητα της Διαδοχής.....	13
3.2. Ειδικά Χαρακτηριστικά της Διαδοχής στις Τουριστικές και Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.....	15
3.3. Διαχείριση της Διαδοχής σε Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.....	15
3.3.1. Στρατηγικές.....	16
3.3.2. Προκλήσεις και Ρίσκα.....	17
3.4. Περιπτώσεις Μελέτης.....	18
3.4.1. Ανάλυση Επιτυχημένων Διαδόχων.....	18
3.4.2. Ανάλυση Ανεπιτυχών Διαδόχων.....	18
4. Ερωτηματολόγιο Πτυχιακής Εργασίας.....	19
4.1 Ανάλυση Ευρημάτων.....	19
5. Συμπεράσματα	23
5.1. Σημασία της οικογενειακής διάδοξης.....	23
5.2. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα.....	24
5.3. Χαρακτηριστικά επιτυχημένων διάδοχων.....	24
5.4 . Προτάσεις για Βελτίωση	24
5.5 . Case Studies	25
5.6. Στρατηγική για το μέλλον.....	25
5.7. Τελικό συμπέρασμα.....	24
6.Βιβλιογραφικές αναφορές.....	25

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το σύγχρονο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, παρουσιάζει συνεχείς αλλαγές και προκλήσεις σε μια σειρά από διαφορετικούς τομείς και δραστηριότητες, επηρεάζοντας με αυτό τον τρόπο την αρμονική λειτουργία της κοινωνίας και προκαλώντας κρίσιμες αλλαγές σε οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό επίπεδο. Μέσα στις αυξημένες αυτές αλλαγές, η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί έναν πυλώνα στην οικονομική ιστορία και την επιχειρηματική πρακτική παγκοσμίως, ιδιαίτερα στον κλάδο της φιλοξενίας. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που συχνά είναι οικογενειακές, διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην τοπική και εθνική οικονομία, απασχολώντας ένα σημαντικό ποσοστό του εργατικού δυναμικού και διατηρώντας πολιτιστικές και παραδοσιακές αξίες (Δρούγος, 2013). Πιο συγκεκριμένα, η ικανότητα αυτών των επιχειρήσεων να επιβιώνουν και να ευδοκιμούν στον δύσκολο και ανταγωνιστικό χώρο της φιλοξενίας, οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην επιτυχημένη διαδοχή από γενιά σε γενιά. Επιπροσθέτως η διαδοχή σε αυτές τις επιχειρήσεις περιλαμβάνει πολλαπλές προκλήσεις, από τη διασφάλιση της συνέχειας της διοικητικής φιλοσοφίας έως την ανάγκη προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες αγοραστικές συνθήκες και τεχνολογικές ανακαλύψεις (Χατζηευστρατίου, 2011). Παρά τις εμφανείς δυσκολίες, η επιτυχημένη διαδοχή μπορεί να ενισχύσει τη θεσμική γνώση και να διασφαλίσει την ανθεκτικότητα και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η συνεχής επιτυχία αυτών των επιχειρήσεων συνδέεται στενά με τη δυνατότητα να προσελκύουν και να διατηρούν πελατεία, ενώ παράλληλα αναπτύσσουν καινοτόμες προσεγγίσεις στην υπηρεσία και τη διαχείριση.

1.1. Καθορισμός του θέματος και επικαιρότητα

Το θέμα της οικογενειακής διαδοχής σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου της φιλοξενίας αποτελεί ένα ζήτημα με μεγάλη επικαιρότητα και σημασία, καθώς οι επιχειρήσεις αυτές συχνά στηρίζονται στην οικογενειακή διαχείριση και κληρονομικότητα για τη συνέχεια της λειτουργίας τους (Αυγουστάκης, 2015). Πιο συγκεκριμένα, η οικογενειακή διαδοχή περιλαμβάνει την παράδοση της επιχειρησιακής και διοικητικής ευθύνης από τη μια γενιά στην άλλη, κάτι το οποίο συνδέεται με μια σειρά από ευκαιρίες και προκλήσεις.

Αναλυτικότερα στον κλάδο της γενικότερης φιλοξενίας, που περιλαμβάνει τόσο ξενοδοχειακές μονάδες όσο και ενοικιαζόμενα δωμάτια, η διαδοχή μιας οικογενειακής

επιχείρησης παίζει βαρύνουσα σημασία για την επιτυχία αυτής. Με άλλα λόγια, η ομαλή μετάβαση διοίκησης μπορεί να καθορίσει τη μακροχρόνια επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης (Θεολόγη, 2022)

Για το λόγο αυτό, στην σημερινή κοινωνία και στο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις, είναι αρκετά σημαντικό να αναπτυχθεί μια ενιαία και δομημένη στρατηγική σκέψη, η οποία θα μπορεί να προσαρμόζεται και να αλλάζει σημαντικά. Πιο συγκεκριμένα, η επικαιρότητα και η αξία που έχει το συγκεκριμένο θέμα μπορεί να αναδειχθεί μέσα από την αυξημένη παγκόσμια έμφαση στη διαχείριση και τη βιωσιμότητα των οικογενειακών αυτών επιχειρήσεων, οι οποίες μπορούν να παίζουν βαρύνουσα σημασία για την ανάπτυξη της τοπικής όσο και της παγκόσμιας οικονομίας. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις, μπορούν να εξελιχθούν σημαντικά κερδίζοντας έδαφος και αναπτύσσοντας τόσο τις οικονομικές συνθήκες όσο και τη βιωσιμότητα τους (Μηλιώνης, 2022). Υπάρχουν πολλά παραδείγματα τέτοιων περιπτώσεων που θα αναλυθούν στις επόμενες ενότητες που τονίζουν τη σημαντικότητα και την επικαιρότητα που έχει το συγκεκριμένο θέμα. Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι η διασφάλιση μιας ομαλής και επιτυχούς διαδοχής απαιτεί συνεχή εκπαίδευση, καλή προετοιμασία και κατανόηση των προκλήσεων, θέματα τα οποία θα εστιάσει στις επόμενες ενότητες η συγκεκριμένη έρευνα.

1.2. Σκοπός της Πτυχιακής Εργασίας

Η συγκεκριμένη εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του προγράμματος σπουδών, με βάση τους κανονισμούς και τις οδηγίες που περιλαμβάνονται στον αντίστοιχο οδηγό.

Αναλυτικότερα, βασικός σκοπός της εργασίας είναι η διεξοδική εξέταση και ανάλυση της διαδικασίας διαδοχής που υπάρχει σε οικογενειακές επιχειρήσεις στον κλάδο της φιλοξενίας.

Η εργασία θα δώσει ιδιαίτερη έμφαση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μιας και το μεγαλύτερο μέρος των οικογενειακών επιχειρήσεων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό ανήκει στη συγκεκριμένη κατηγορία επιχειρήσεων. Εκτός από αυτά, σκοπός της έρευνας είναι να δώσει στον αναγνώστη, την ευκαιρία να κατανοήσει τους βασικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τόσο την επιτυχία όσο και την αποτυχία μιας εταιρείας.

Ταυτόχρονα, θα παίξει σημαντικό ρόλο στην αναζήτηση και ανάλυση των στρατηγικών που θα πρέπει να υιοθετούνται από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, ώστε να υπάρχει μια ομαλή

μετάβαση της διοίκησης αλλά και να ενισχύεται η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη των επιχειρηματικών αξιών. Πιο συγκεκριμένα, η εργασία θα αναλύσει τους βασικούς ορισμούς των οικογενειακών επιχειρήσεων, των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων αλλά και των ρίσκων που υπάρχουν και θα εστιάσει στους παράγοντες που προαναφέρθηκαν.

Επιπροσθέτως, θα παρουσιάσει σημαντικά παράδειγμα από μελέτες περιπτώσεων, οι οποίες είχαν τόσο θετικό όσο και αρνητικό αντίκτυπο στις εκάστοτε επιχειρήσεις. Τέλος η εργασία θα καταλήξει στις ιδέες και στη ορθολογική μεθοδολογία που θα πρέπει να ακολουθεί μια οικογενειακή επιχείρηση αλλά και θα παρουσιαστούν τα βασικά συμπεράσματα που δημιουργήθηκαν από τη συγκεκριμένη εργασία.

1.3. Διάρθρωση της Εργασίας

Η διάρθρωση της παρούσας εργασίας ακολουθεί μια συστηματική μεθοδολογία για την εξέταση της οικογενειακής διαδοχής σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου της φιλοξενίας. Αρχικά, παρουσιάζεται μια εισαγωγή στο θέμα, ορίζοντας το πλαίσιο και τους σκοπούς της μελέτης. Ακολουθεί το δεύτερο κεφάλαιο , που εστιάζει στους ορισμούς και τη θεωρητική κατανόηση της διαδοχής, καθώς και στις στρατηγικές που αποδεικνύονται αποτελεσματικές μέσα από την ανάλυση περιπτώσεων μελέτης. Το τρίτο κεφάλαιο διερευνά την πρακτική εφαρμογή αυτών των στρατηγικών και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζονται στον πραγματικό κόσμο. Η εργασία ολοκληρώνεται με μια κριτική ανάλυση των ευρημάτων, συστάσεις για μελλοντικές έρευνες και την τελική σύνοψη των συμπερασμάτων.

Επιπροσθέτως είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι για τη μεθοδολογία της εργασίας χρησιμοποιήθηκαν πηγές από διάφορες ιστοσελίδες, τόσο στην ελληνική γλώσσα όσο και στην αγγλική , κάτι που ενίσχυσε τη διευρυμένη θεώρηση της εργασίας. Ακόμα, χρησιμοποιήθηκαν ακαδημαϊκά και επιστημονικά άρθρα τα οποία είναι δημοσιευμένα σε δημόσιες βάσεις δεδομένων, για τα οποία έγινε η χρήση του Google Scholar για τον εντοπισμό τους. Ακόμα, για την εγκυρότητα των πληροφοριών χρησιμοποιήθηκαν ως επι το πλείστο, σύγχρονες πηγές που έχουν δημοσιευθεί μετά το 2010, αλλά και κατά την τελευταία πενταετία .

1.4. Σημασία της Έρευνας

Η έρευνα για την οικογενειακή διαδοχή στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του κλάδου της φιλοξενίας κατέχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς αυτές οι επιχειρήσεις αποτελούν τον κορμό της οικονομίας πολλών χωρών και συνεισφέρουν σημαντικά στην απασχόληση και την τοπική ανάπτυξη. Όπως προαναφέρθηκε η επιτυχής διαχείριση της διαδοχής μπορεί να έχει σημαντικά αποτελέσματα για τη βιώσιμη ανάπτυξη και να αποτρέψει την οικονομική πτώση της επιχείρησης, εξαιτίας των επιπτώσεων των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα, τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης όσο και στο εσωτερικό της περιβάλλον (Erdem & Erdem, 2011). Για το λόγο αυτό, η έρευνα και η αναζήτηση παίζουν κρίσιμο ρόλο για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, οι οποίες θα μπορέσουν να αποκτήσουν μια καλύτερη εικόνα σχετικά με τους παράγοντες που μπορούν να αλλάξουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο αλλά και τα ρίσκα τα οποία θα πρέπει να αποφύγουν. Επιπροσθέτως, η κατανόηση των δυναμικών που ρυθμίζουν τη διαδοχή βοηθά στην ανάπτυξη καλύτερων πολιτικών και πρακτικών που μπορούν να υποστηρίξουν την ανανέωση και την καινοτομία.

Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη αυτή θα εστιάσει στην εμβάθυνσή και παρουσίαση των παραγόντων που θα επηρεάσουν αυτή τη μετάβαση, τόσο σε επίπεδο ηγεσίας όσο και σε επίπεδο επιχειρηματικού μοντέλου. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα προηγούμενα χρόνια, έχουν γίνει αρκετές μεταβάσεις οικογενειακών επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα να δώσουν την ευκαιρία σε πολλούς επιχειρηματίες να κερδίσουν σημαντικά οφέλη. Ωστόσο, από την άλλη πλευρά είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι αντίστοιχα υπάρχουν παραδείγματα αρνητικών φαινομένων, τα οποία οι μελλοντικοί επιχειρηματίες θα πρέπει να αξιολογήσουν, ώστε να εστιάσουν στα λάθη που έγιναν και να ορίσουν μια στρατηγική αποφυγής τους, ώστε να μπορέσει να υπάρχει ανάπτυξη στην επιχείρησή τους. Με άλλα λόγια, μέσα από την ανάλυση των παραδειγμάτων που θα ακολουθήσουν, οι αναγνώστες θα μπορέσουν να κατανοήσουν σε μεγάλο βαθμό για τους παράγοντες, τόσο θετικούς όσο και αρνητικούς, για την διατήρηση των οικογενειακών μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Van der Merwe, Venter & Farrington, 2012). Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι η ερευνητική αυτή προσπάθεια συμβάλλει στη συστηματική καταγραφή και ερμηνεία των βέλτιστων πρακτικών, παρέχοντας μια πλατφόρμα για ακαδημαϊκή και επιχειρησιακή συζήτηση γύρω από τη σημασία και τις προκλήσεις της οικογενειακής διαδοχής στον κλάδο της φιλοξενίας.

2. Η Έννοια της Διαδοχής στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις

Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί έναν πολύπλοκο και πολυδιάστατο διαδικαστικό ορόσημο, που επηρεάζει την ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρήσει τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητά της στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσε κανείς να πει ότι ορίζεται ως η μεταβίβαση της ιδιοκτησίας, της διοίκησης και των ηγετικών καθηκόντων από την έναν γενιά στην επόμενη. Αυτή η διαδικασία απαιτεί όχι μόνο τη μεταφορά τεχνογνωσίας και επιχειρηματικών δεξιοτήτων, αλλά και την καλλιέργεια και διατήρηση των οικογενειακών αξιών και του εταιρικού πολιτισμού που έχει αναπτυχθεί με το πέρασμα του χρόνου. Με άλλα λόγια η παράδοση, διαδοχή και μεταβίβαση μιας οικογενειακής επιχείρησης θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως τη μεταφορά των αξιών και των παραδόσεων που πολλές φορές μπορεί να συνδέουν την ίδια την επιχείρηση (Χαλκιαδάκης, 2022).

Ακόμα είναι σημαντικό να αναφερθεί, ότι η διαδικασία της διαδοχής σε οικογενειακές επιχειρήσεις παρουσιάζει μια σειρά από προκλήσεις, που συχνά σχετίζονται με την έλλειψη επίσημης προετοιμασίας των διαδόχων, τις ενδοοικογενειακές συγκρούσεις και τις διαφορετικές αντιλήψεις για το μέλλον της επιχείρησης. Ωστόσο αναλυτικότερα στοιχεία θα δοθούν στις επόμενες ενότητες της εργασίας αυτής. Επιπρόσθετα, η συναισθηματική σύνδεση των ιδρυτών με την επιχείρηση μπορεί να καθυστερήσει ή να εμποδίσει τη λήψη αποφάσεων που θα οδηγήσουν σε ουσιαστικές αλλαγές (Κούκος, 2022). Η επιτυχής διαδοχή απαιτεί στρατηγική προσέγγιση και σχεδιασμό, που περιλαμβάνει τη διαχείριση των συγκρουόμενων αναγκών και προσδοκιών, την προετοιμασία και εκπαίδευση των διαδόχων, και την ενσωμάτωση καινοτόμων ιδεών για την ανανέωση της επιχείρησης.

Τέλος, όπως θα παρουσιαστεί και στη συνέχεια είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι παρά τις προκλήσεις, η επιτυχημένη διαδοχή προσφέρει σημαντικά οφέλη όπως η συνέχιση της επιχειρηματικής κληρονομιάς, η διατήρηση της απασχόλησης και της τοπικής οικονομικής συνεισφοράς, και η ενίσχυση της καινοτομίας μέσω της ενσωμάτωσης νέων ιδεών και τεχνολογιών (Ahmad, Siddiqui & AboAlsamh, 2020). Με άλλα λόγια η διασφάλιση μιας ομαλής μετάβασης απαιτεί συνεχή επικοινωνία και αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των γενεών, καθώς και την υιοθέτηση κατάλληλων διαδικασιών για την αξιολόγηση και την ανάπτυξη

των διαδόχων, στοχεύοντας στη βέλτιστη επίτευξη των επιχειρησιακών και οικογενειακών στόχων.

2.1. Ορισμοί της Οικογενειακής Διαδοχής

Η εξέλιξη του ορισμού της οικογενειακής διαδοχής έχει παίξει βαρύνουσα σημασία ρόλο στην επιχειρηματική βιβλιογραφία κάτι το οποίο θα έλεγε κανείς ότι αντανakλά στις συνεχείς και μεταβαλλόμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες αλλά και στην αυξανόμενη ανάπτυξη της γενικότερης επιχειρηματικότητας ανά τον κόσμο. Πιο συγκεκριμένα τα τελευταία χίλια χρόνια, η επιχειρηματικότητα έχει αναπτυχθεί σημαντικά κερδίζοντας όλο και μεγαλύτερο εύρος και αξίας στον τρόπο διαβίωσης των ανθρώπων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει η αύξηση που έχει παρατηρηθεί σε νέες επιχειρήσεις, μιας και οι άνθρωποι θέλουν να χτίσουν μια περιουσία και να αναπτύξουν τη δικιά τους αξία και τα δικά του οράματα για το μέλλον και την οικογένεια τους.

Πιο συγκεκριμένα, μέσα από την εξέλιξη των χρόνων ο ορισμός της διαδοχής της οικογενειακής επιχείρησης έχει προσαρμοστεί σημαντικά. Ξεκινώντας από την εποχή του 1840, όπου η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις εστίαζε το μεγαλύτερο ενδιαφέρον στην παράδοση της διοίκησης και της ιδιοκτησίας της από τη μία γενιά στην επόμενη (Handler, 1989). Ο συγκεκριμένος ορισμός εστιάζει σε γενικότερα πλαίσια στις αντιλήψεις που υπήρχαν τη συγκεκριμένη εποχή τόσο σε οικονομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο. Εκτός από αυτά, αξίζει να σημειωθεί ότι ο συγκεκριμένος ορισμός απηχεί τη βασική έννοια της διαδοχής ως μια συνεχής μετάδοση υλικών και ηθικών αξιών από γενιά σε γενιά, κάτι που θεωρείται απαραίτητο για την επιβίωση της οικογενειακής επιχείρησης. Εκείνη την εποχή, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά συνδέονταν με τη γεωργία, την τέχνη, ή το εμπόριο, και η διαδοχή αντιμετωπιζόταν ως φυσική διαδικασία, με λίγη έως καμία συστηματική προετοιμασία (Handler, 1989).

Τα επόμενα χρόνια και συγκεκριμένα την περίοδο του 1950-1960, ο ορισμός αυτός αλλοιώνεται και προσπαθεί να ενταχθεί και να εναρμονιστεί με τις αξίες της εποχής αλλά και τη γενικότερη τάση ηγεσίας που υπήρχε. Πιο συγκεκριμένα, ο ορισμός αναφέρεται ότι η οικογενειακή διαδοχή συμπεριλαμβάνει την προετοιμασία των μελλοντικών ηγετών για να αναλάβουν τις ευθύνες της επιχείρησης μέσα από ενσυνείδητη καθοδήγηση και εκπαίδευση (Handler, 1989). Αξίζει να αναφερθεί ότι τη δεκαετία του 1950, ο ορισμός της οικογενειακής

διαδοχής επεκτείνεται για να συμπεριλάβει τη συστηματική προετοιμασία των διαδόχων. Αυτός ο προσανατολισμός αντανακλά μια πιο στρατηγική προσέγγιση στη διαχείριση οικογενειακών επιχειρήσεων, καθώς η έμφαση δίνεται πλέον στην ανάγκη για εκπαίδευση και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των διαδόχων. Αναλυτικότερα, η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει όχι μόνο τη μετάδοση τεχνικών δεξιοτήτων αλλά και την ενσωμάτωση των νέων σε στρατηγικούς σχεδιασμούς και τη λήψη αποφάσεων, προσδίδοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στην καθοδήγηση και την ηθική υποστήριξη.

Στη συνέχεια προχωρώντας στην εποχή του 1980, ο ορισμός της οικογενειακής επιχειρηματικότητας και διαδοχής πήρε τη μορφή μιας διαδικασίας μέσω της οποίας η ιδιοκτησία, η διοίκηση και η στρατηγική ηγεσία μιας επιχείρησης μεταβιβάζονται από την έναν γενιά στην επόμενη. Πιο συγκεκριμένα, αυτή την περίοδο, η οικογενειακή διαδοχή επικεντρώνεται κατά κύριο λόγο στη σημασία της συνέχεις και της ομαλής μετάβασης της ηγεσίας και της διοίκησης. Με άλλα λόγια, ο ορισμός αυτός αντανακλά την ανάγκη για πιο συνεκτικές και οργανωμένες προσεγγίσεις στην εκπαίδευση των διαδόχων αλλά και τη προετοιμασία τους για ηγετικές θέσεις τόσο εντός όσο και εκτός της οικογενειακής επιχείρησης (Beckhard & Dyer Jr, 1983). Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η συμμετοχή στη συγκεκριμένη διαδικασία, απαιτούσε από τις επιχειρήσεις να εστιάσουν στο σύνθετο σύστημα εκπαίδευσης και αξιολόγησης, αλλά και ταυτόχρονα στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την αποδοχή των νέων τεχνολογιών και καινοτομιών από τη νεότερη γενιά. Τέλος είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι στο συγκεκριμένο ορισμό η διαδοχή δεν θεωρείται πλέον απλώς ως μετάδοση ιδιοκτησίας, αλλά ως σύνθετη μεταβίβαση ηγετικών αξιών και διοικητικών φιλοσοφιών.

Ο ορισμός στην εποχή του 2000 πήρε μια τελείως διαφορετική τροπή, μιας και εστιάζει στη δημιουργία δομών υποστήριξης, όπως συμβούλια και επιτροπές, που διασφαλίζουν τη συνέχεια και τη διαφάνεια στη διαχείριση. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα στον τομέα της οικογενειακής διαδοχής αναγνωρίζει τη σημασία των θεσμικών δομών για τη διασφάλιση της συνέχειας και της διαφάνειας. Ακόμα η εισαγωγή επιτροπών και συμβουλίων ενισχύει τη διαχείριση και παρέχει ένα πλαίσιο για την οργανωμένη και διαφανή μετάβαση της ηγεσίας. Αυτά τα όργανα μπορούν να συμβάλλουν στη διατήρηση των οικογενειακών και επιχειρηματικών αξιών, ενώ παράλληλα προσαρμόζονται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). Τέλος είναι

σημαντικό να σημειωθεί ότι η ενσωμάτωση των συγκεκριμένων θεσμικών δομών αντανακλά μια εξέλιξη προς πιο σύνθετες και διαστρωματωμένες διαδικασίες διαχείρισης διαδοχής, όπου η συμμετοχή πολλαπλών ενδιαφερομένων προάγει την κοινή αντίληψη και την καλύτερη διαχείριση των ενδεχόμενων συγκρούσεων.

Τέλος, η νεότερη εποχή που περιλαμβάνει μια πιο σύγχρονη περίοδο, παρουσιάζει τη διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις, ως μια δυναμική, συνεχής διαδικασία που προσαρμόζεται στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και ενσωματώνει τεχνολογικές καινοτομίες για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Αναλυτικότερα, ο ορισμός της οικογενειακής διαδοχής αντικατοπτρίζει την ανάγκη για ευελιξία και συνεχή προσαρμογή σε ένα γρήγορα και συνεχές περιβάλλον αλλαγών (Kellermanns, Eddleston, Barnett & Pearson, 2021). Η ενσωμάτωση τεχνολογικών καινοτομιών και η δυναμική προσαρμογή στις αγοραίες συνθήκες είναι κεντρικά στοιχεία που συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα της οικογενειακής επιχείρησης. Αυτός ο σύγχρονος ορισμός υπογραμμίζει την σημασία της ανάπτυξης μιας στρατηγικής που είναι ευέλικτη, προσαρμοστική και ικανή να ανταποκριθεί στις συνεχείς τεχνολογικές και αγοραίες προκλήσεις, διασφαλίζοντας έτσι τη μακροχρόνια επιτυχία και βιωσιμότητα.

2.2. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της Οικογενειακής Διαδοχής

Η οικογενειακή διαδοχή είναι ένας κρίσιμος διαδικαστικός κόμβος για κάθε οικογενειακή επιχείρηση, καθώς επηρεάζει άμεσα την επιβίωση και την ανάπτυξή της. Η επιλογή για την διαδοχή μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι μια επιλογή, η οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη με μια σειρά από διαφορετικά μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα τα οποία μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο για την πορεία της εταιρείας αλλά και την εξέλιξη της στο άμεσο μέλλον. Πιο συγκεκριμένα, ξεκινώντας από τα πλεονεκτήματα θα μπορούσε κανείς να πει ότι ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα της οικογενειακής διαδοχής είναι η διατήρηση της οικογενειακής κληρονομιάς και των αξιών. Αναλυτικότερα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά βασίζονται σε ένα ισχυρό σύστημα αξιών που έχει ριζώσει βαθιά στην εταιρική τους κουλτούρα (Papageorgiou, Marneros & Efstathiades, 2021). Με άλλα λόγια, μεταφορά της διοίκησης από τη μία γενιά στην επόμενη ενδυναμώνει αυτές τις αξίες και διασφαλίζει τη συνέχεια της επιχειρηματικής φιλοσοφίας, όπως η πελατοκεντρικότητα, η ποιότητα και η

κοινωνική ευθύνη. Όπως προαναφέρθηκε και παραπάνω μια οικογενειακή επιχείρηση είναι συνδεδεμένη τόσο με την οικονομική ανάπτυξη και βιοποριστικότητα των μελών της αλλά και με τη διαφύλαξη και διαμοιρασμό των αξιών οι οποίες έχουν στις περισσότερες περιπτώσεις αναπτυχθεί τα παλαιότερα χρόνια μέσα από πολύ κόπο και δυσκολίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει το γεγονός ότι η διαδοχή αυτή συμβάλλει στην ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχέσεων με πελάτες και προμηθευτές. Η οικειότητα και η εμπιστοσύνη που χτίζεται μέσα από γενιές μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς οι σχέσεις αυτές διατηρούνται και ενισχύονται με την πάροδο του χρόνου.

Εκτός από τα παραπάνω θετικά στοιχεία για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η ικανότητα για ταχύτερη λήψη αποφάσεων και οι αυξημένες δυνατότητες ευελιξίας σε επιχειρησιακές αλλαγές, μπορεί να αποτελέσει ένα στρατηγικό πλεονέκτημα για την κάθε επιχείρηση (Qiu, & Freel, 2020). Πιο συγκεκριμένα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν συχνά λιγότερα γραφειοκρατικά εμπόδια σε σύγκριση με τις μη οικογενειακές, πράγμα που τους επιτρέπει να ανταποκρίνονται πιο γρήγορα σε αγοραίες προκλήσεις και ευκαιρίες. Αυτό συντελείται χάρη στην κεντρική διαχείριση και τις πιο άμεσες γραμμές επικοινωνίας. Ακόμα, είναι σημαντικό να δοθεί έμφαση στην ευελιξία την οποία μπορεί να προσφέρει το συγκεκριμένο πλεονέκτημα σε μια οικογενειακή επιχείρηση, μιας και μπορεί να αποδειχθεί απαραίτητη, ειδικά σε περιόδους οικονομικής αστάθειας. (Papageorgiou, Marneros & Efstathiades, 2021). Με άλλα λόγια, η ικανότητα για γρήγορη προσαρμογή βοηθά στη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης επιβίωσης και ευημερίας της επιχείρησης, ενώ ενισχύει την εμπιστοσύνη των εμπλεκόμενων μερών που βλέπουν την επιχείρηση ως προσαρμοστική και ανθεκτική στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε η ανάπτυξη και η διατήρηση μιας οικογενειακής επιχείρησης έχει και κάποια σημαντικά μειονεκτήματα, τα οποία θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψιν, από τους ιδιοκτήτες των συγκεκριμένων επιχειρήσεως αλλά και τους διαδόχους τους. Πιο συγκεκριμένα, ένα από τα σημαντικότερα μειονεκτήματα που μπορεί κανείς να συναντήσει είναι οι ενδοοικογενειακές συγκρούσεις. Αναλυτικότερα, οι ενδοοικογενειακές συγκρούσεις μπορούν να αναδυθούν από διάφορες πηγές, όπως διαφορές στις αξίες, τους στόχους, ή τις προσωπικές φιλοδοξίες μεταξύ των μελών της οικογένειας. Με άλλα λόγια όταν τέτοιες συγκρούσεις εκδηλώνονται, η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να βιώσει μείωση της συνοχής, απώλεια στρατηγικής κατεύθυνσης και αναστάτωση στη λειτουργία της. Τέλος

είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η αδυναμία διαχείρισης αυτών των συγκρούσεων αποτελεσματικά μπορεί να οδηγήσει σε μακροπρόθεσμες ζημιές στην επιχείρηση, ακόμα και στην απώλεια της επιχείρησης.

Επιπροσθέτως, η διαδικασία της διαδοχής, όπως θα αναλυθεί και στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στη συνέχεια είναι μια ιδιαίτερα απαιτητική διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία διαδοχής προσθέτει επιπλέον πολυπλοκότητα όταν οι διάδοχοι δεν διαθέτουν την κατάλληλη εκπαίδευση και την εμπειρία να αναλάβουν ηγετικούς ρόλους. Ωστόσο σε πολλές περιπτώσεις ενώ υπάρχει η απαραίτητη εκπαίδευση οι διάδοχοι δεν θέλουν να δώσουν τα απαραίτητα εφόδια ώστε να μπορέσουν να αναπτύξουν καλύτερα την οικογενειακή αυτή επιχείρηση (Lahiri, Mukherjee, & Peng, 2020). Με άλλα λόγια, μια ανεπαρκής προετοιμασία μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένες επιχειρησιακές αποφάσεις, με αποτέλεσμα τη μείωση της αποδοτικότητας και την απώλεια ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτό συχνά συμβαίνει όταν οι διάδοχοι είναι επιλεγμένοι με βάση την οικογενειακή συνάφεια και όχι την απόδοσή τους ή τις ικανότητές τους.

Τέλος ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο το οποίο μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση είναι η υπερβολική εξάρτηση από την οικογενειακή διοίκηση. Αυτό μπορεί να έχει σημαντικές συνέπειες, μιας και μπορεί να περιορίσει την είσοδο καινοτόμων ιδεών. Επιπροσθέτως, η συγκεκριμένη κατάσταση δημιουργεί ένα κλειστό σύστημα όπου οι εξωτερικές επιρροές και προοπτικές αποκλείονται, κάτι που μπορεί να αποβεί καταστροφικό σε έναν γρήγορα εξελισσόμενο κλάδο όπως είναι η τεχνολογία (Λαζαρίδης, 2022). Η αδυναμία προσαρμογής σε νέες τεχνολογίες ή αγοραίες τάσεις μπορεί να μειώσει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και να οδηγήσει σε επιχειρηματική παρακμή. Με άλλα λόγια θα μπορούσε κανείς να πει ότι η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα, τα οποία θα πρέπει να αξιολογούνται τόσο από το διάδοχο της επιχείρησης, με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία θα πρέπει να τον ακολουθούν αλλά και από τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης, οι οποίοι θα μπορούν να συμβάλλουν στη μεταφορά όλων των απαραίτητων γνώσεων.

2.3. Χαρακτηριστικά Επιτυχημένων Διαδοχών σε Οικογενειακές Επιχειρήσεις

Όπως αναλύθηκε και στις παραπάνω ενότητες, η επιτυχία και η πορεία σε μια οικογενειακή επιχείρηση έχει άμεση σχέση με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των διαδόχων που αναλαμβάνουν την ηγεσία της εκάστοτε επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά αυτά διαμορφώνουν την ικανότητα της επιχείρησης αλλά και των υπαλλήλων της, να καινοτομούν και να οδηγούν την επιχείρηση σε μια μακροπρόθεσμη επιτυχία (Brundin, Samuelsson, & Melin, 2014). Αναλυτικότερα, ένας από τους βασικούς πυλώνες μια οικογενειακής επιχείρησης είναι η ακεραιότητα, μιας και οι διάδοχοι οι οποίοι παρουσιάζουν στοιχεία ηθικής ηγεσίας και διαφάνειας στις επιχειρηματικές τους πρακτικές, κερδίζουν κατά πολύ το σεβασμό και την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων αλλά και του καταναλωτικού τους κοινού. Με άλλα λόγια, θα έλεγε κανείς ότι παίζει κύριο στοιχείο για τη δημιουργία μιας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας και σε μια βιώσιμη επιχείρηση (Gallo & Cappuyns, 2004)

Επιπροσθέτως, ένα ακόμα βασικό χαρακτηριστικό των επιτυχημένων οικογενειακών διαδόχων, μπορεί να είναι η ικανότητα του διαδόχου να λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι επιτυχημένοι διάδοχοι πρέπει να μπορούν να αξιολογούν πολύπλοκες καταστάσεις, να συντάσσουν ενημερωμένες στρατηγικές και να εφαρμόζουν αποφάσεις που υποστηρίζουν τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχείρησης (Collins, Grisoni, Seaman, Graham, Otten, Fakoussa, & Collins, 2012). Αυτό θα μπορούσε να αξιοποιηθεί σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό αν συνδυαστεί με την ικανότητα προσαρμογής και καινοτομίας που πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος διάδοχος μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η ευελιξία και η δυνατότητα προσαρμογής σε αλλαγές της αγοράς είναι ουσιαστικά χαρακτηριστικά για κάθε διάδοχο (Poza & Daugherty, 2010). Σε έναν γρήγορα εξελισσόμενο κόσμο, οι διάδοχοι πρέπει να είναι ανοιχτοί σε νέες ιδέες και τεχνολογίες που μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα και την καινοτομία της επιχείρησης. Τέλος κάποια ακόμα χαρακτηριστικά τα οποία θα μπορούσαν να έχουν και να δημιουργήσουν μια αυξητική στρατηγική πορεία για την επιχείρηση είναι οι ηγετικές δεξιότητες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει το γεγονός ότι οι χαρισματικοί ηγέτες μπορούν να κινητοποιήσουν τις ομάδες τους και να παράγουν θετικά αποτελέσματα ακόμα και σε δύσκολες συνθήκες.

2.3.1. Παραδείγματα Επιτυχημένων Περιπτώσεων

Όπως επισημάνθηκε και παραπάνω οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να έχουν μικρό αντίκτυπο και να περιορίζονται γεωγραφικά σε μια περιοχή, ή μπορούν να αξιοποιηθούν με το σωστό τρόπο και τις σωστές στρατηγικές ώστε να δώσουν την ευκαιρία στους διαδόχους να τις ωθήσουν σε ακόμα μεγαλύτερα επίπεδα και σε άλλες χώρες. Μια από τις πιο γνωστές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η εταιρεία BMW. Πιο συγκεκριμένα, η BMW, μια κορυφαία εταιρεία στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας, είναι ένα επιπλέον παράδειγμα επιτυχούς διαχείρισης οικογενειακής διαδοχής. Η οικογένεια Quandt, η οποία έχει επενδύσει σημαντικά στην εταιρεία από τη δεκαετία του '50, έχει διαδραματίσει κεντρικό ρόλο στη στρατηγική καθοδήγηση και στην οικονομική σταθερότητα της BMW (Caspar, Dias & Elstrodt, 2010). Η ενεργή συμμετοχή των μελών της οικογένειας σε κρίσιμες αποφάσεις έχει επιτρέψει στην εταιρεία να διατηρεί το όραμα και την καινοτομία της. Ακόμα, μια γνωστή ιστορία οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει και η Walmart, η οποία αποτελεί τη μεγαλύτερη λιανική αλυσίδα στον κόσμο, παρέχει ένα άλλο παράδειγμα επιτυχημένης οικογενειακής διαδοχής. Αναλυτικότερα, ο Sam Walton, ο ιδρυτής, καθιέρωσε ένα ισχυρό πλαίσιο για τη διαδοχή εντός της οικογένειάς του, με τα παιδιά του να αναλαμβάνουν κεντρικούς ρόλους στην εταιρεία. Η διαδοχή αυτή έχει βοηθήσει την Walmart να διατηρεί τις οικογενειακές της αξίες και να εξασφαλίζει μια σταθερή ανάπτυξη και επέκταση παγκοσμίως (Groysberg & Bell, 2014).

3. Η Σημασία της Διαδοχής στις Οικογενειακές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναλυθεί η σημασία που έχει οι διαδοχή στις οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, κυρίως στους τομείς της Φιλοξενίας, που περιλαμβάνει τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελεί μια κρίσιμη διαδικασία που διαμορφώνει το μέλλον της επιχείρησης, διασφαλίζοντας την αειφορία και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της. Αξίζει να σημειωθεί ότι η σημαντικότητα της διαδοχής είναι πολυδιάστατη, καθώς αγγίζει θέματα που εκτείνονται από την οικονομική σταθερότητα μέχρι την ηγετική συνέπεια και την οργανωτική κουλτούρα.

3.1. Σημαντικότητα της Διαδοχής

Η διαδοχή εξασφαλίζει τη συνέχεια στη διοίκηση και την ιδιοκτησία της επιχείρησης, κάτι το οποίο είναι κρίσιμο για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων, των πελατών και

των επενδυτών. Ακόμα, ομαλή μετάβαση ενισχύει τη σταθερότητα και δημιουργεί ένα αίσθημα ασφάλειας, ενώ αποφεύγονται οι διαταραχές που μπορεί να προκύψουν από απροσδόκητες αλλαγές στη διοίκηση. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε οικογενειακές επιχειρήσεις όπου οι επιχειρηματικές και οικογενειακές δομές είναι συχνά συνυφασμένες (Caspar, Dias & Elstrodt, 2010). Ωστόσο εκτός από την επιχειρηματική σταθερότητα, η διαδοχή διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη διατήρηση της εταιρικής κουλτούρας και των οργανωτικών αξιών. Οι διάδοχοι που έχουν μεγαλώσει μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης και έχουν καλλιεργηθεί με τις αρχές και τις αξίες της οικογένειας είναι πιο πιθανό να διατηρήσουν το όραμα και τις παραδόσεις της.

Αυτό συμβάλλει στην ομαλή μετάβαση των ηγετικών αλλαγών και βοηθά στην αποφυγή της αστάθειας που μπορεί να προκληθεί από διαφορετικές επιχειρηματικές φιλοσοφίες. Τέλος, η σωστά διαχειρισμένη διαδοχή μπορεί να ενθαρρύνει την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα στην επιχείρηση (Getz & Carlsen, 2005). Η νέα γενιά μπορεί να φέρει νέες ιδέες, σύγχρονες δεξιότητες και φρέσκιες προοπτικές που μπορούν να ενισχύσουν την επιχείρηση και να την προετοιμάσουν για μελλοντικές προκλήσεις. Ο συνδυασμός της ιστορικής γνώσης και της καινοτόμου σκέψης είναι ουσιαστικός για την επιτυχία και τη διαρκή ανάπτυξη των οικογενειακών επιχειρήσεων.

3.2. Ειδικά Χαρακτηριστικά της Διαδοχής στις Τουριστικές και Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Η διαδοχή στις τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εμπεριέχει ορισμένα ειδικά χαρακτηριστικά που την καθιστούν ιδιαίτερα σημαντική και πολύπλοκη. Αυτά τα χαρακτηριστικά απαιτούν λεπτομερή κατανόηση και ειδικευμένη προσοχή για την επιτυχή μετάβαση της διοίκησης από τη μία γενιά στην επόμενη, ενώ διασφαλίζουν την αρμονική συνέχεια της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ένας διάδοχος που δεν διαθέτει τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά θα συναντήσει σημαντικές δυσκολίες στην ανάληψη του νέου ρόλου, μιας και ο συγκεκριμένος κλάδος απαιτεί συγκεκριμένες δεξιότητες και χαρακτηριστικά (Peters, 2005). Πιο συγκεκριμένα, η οικοδόμηση και διατήρηση προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες είναι κρίσιμη. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά έχουν έναν αναπτυγμένο τρόπο επικοινωνίας και προσέγγισης που μεταφέρεται από γενιά σε

γενιά. Για το λόγο αυτό ο διάδοχος πρέπει να μάθει και να καλλιεργήσει αυτές τις δεξιότητες, καθώς η προσωπική επαφή με τους πελάτες δημιουργεί εμπιστοσύνη και πιστότητα.

Εκτός από αυτά, ένα ακόμα σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η κατανόηση του οικογενειακού οράματος και των αξιών που έχει αναπτύξει η οικογενειακή επιχείρηση από την έναρξη των λειτουργιών της. Πιο συγκεκριμένα, ο διάδοχος σε τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να έχει βαθιά κατανόηση του οικογενειακού οράματος και της αποστολής. Αυτό περιλαμβάνει την εμπειρία του τι κάνει την επιχείρηση μοναδική και πώς αυτό μεταφράζεται σε καθημερινές λειτουργίες και αποφάσεις. Η κατανόηση αυτών των στοιχείων είναι ουσιαστική για τη διατήρηση της ποιότητας και του χαρακτήρα της επιχείρησης (Getz & Carlsen, 2005). Ταυτόχρονα, με τα παραπάνω ένα σημαντικό στοιχείο είναι η γνώση των βασικών επιχειρηματικών αρχών και η ικανότητα ανάλυσης των οικονομικών δεδομένων είναι άλλα κρίσιμα στοιχεία για έναν διάδοχο σε τουριστική επιχείρηση. Με άλλα λόγια, επιτυχία ενός ξενοδοχείου ή μιας τουριστικής εταιρείας εξαρτάται από τη δυνατότητα αποτελεσματικής διαχείρισης των πόρων, την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών για την αύξηση των εσόδων και τον έλεγχο των δαπανών.

3.3. Διαχείριση της Διαδοχής σε Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Η διαχείριση της διαδοχής σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις στον κλάδο της φιλοξενίας είναι μια πολυδιάστατη διαδικασία που απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και στρατηγική υλοποίηση. Οι επιχειρήσεις αυτές, που συχνά διατηρούνται και λειτουργούν από οικογένειες, βασίζονται στην άρτια διαχείριση των προσωπικών σχέσεων και την εμπειρία πελατείας, καθιστώντας τη διαδοχή κεντρικό στοιχείο για την επιβίωση και την ανάπτυξη τους. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία και η προετοιμασία για την διαδοχή μιας επιχείρησης θα πρέπει να ξεκινήσει από νωρίς (Getz, Carlsen, & Morrison, 2004). Χαρακτηριστικό σημείο μπορεί να αποτελέσει αυτό που αναφέρθηκε παραπάνω αναφορικά με τη συμμετοχή των υποψήφιων διαδόχων σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης, μιας και αυτό θα τους δώσει την ευκαιρία να αποκτήσουν γενικότερη εικόνα για την επιχείρηση.

Ωστόσο εκτός από την προετοιμασία και παρακολούθηση των μέχρι τώρα λειτουργιών της επιχείρησης θα είναι απαραίτητο να γίνει και η σωστή αξιολόγηση των μελλοντικών στρατηγικών αυτής της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, ο νέος διάδοχος θα πρέπει να

αξιολογήσει όλα τα οφέλη τα οποία θα μπορέσει να έχει αλλά και τις καινοτομίες και τις πρωτοποριακές λύσεις που θα μπορέσει να δώσει ώστε να αναπτύξει μια μακροχρόνια στρατηγική επιτυχίας (Groysberg & Bell, 2014). Αξίζει να σημειωθεί ότι οι συγκεκριμένες κινήσεις είναι ζωτικής σημασίας μιας και εξασφαλίζει στον διάδοχο τον τρόπο να διατηρεί τον έλεγχο και την οργανωτική δομή της επιχείρησης, ενώ ταυτόχρονα δίνει τον χώρο στους διαδόχους να αναλάβουν υπεύθυνα και δημιουργικά τα ηνία. Η σωστή διαχείριση αυτής της ισορροπίας είναι κλειδί για την επιτυχία και συμβάλλει στην ομαλή μετάβαση και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

3.3.1. Στρατηγικές

Η στρατηγική η οποία θα επιλέξει να ακολουθήσει η επιχείρηση μπορεί να παίζει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία της αλλά και τη συνέχεια της βιωσιμότητας της. Πιο συγκεκριμένα, η επιτυχής διαχείριση της διαδοχής σε τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις απαιτεί την εφαρμογή συγκεκριμένων στρατηγικών που εξασφαλίζουν την ομαλή μετάβαση και τη διατήρηση της επιχειρησιακής συνέπειας. Μια ακόμα σημαντική στρατηγική την οποία θα πρέπει να λάβει σοβαρά η κάθε οικογενειακή επιχείρηση είναι η στρατηγική εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης των διαδόχων, το οποίο θα μπορέσει να τους δώσει σημαντικά στοιχεία για την αξιοποίηση των ήδη υπάρχοντων χαρακτηριστικών. Αναλυτικότερα, οι διάδοχοι πρέπει να εντρυφούν σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, από την εξυπηρέτηση πελατών μέχρι τη διαχείριση κρατήσεων και την προώθηση υπηρεσιών (Peters & Kallmuenzer, 2018). Αυτό θα μπορέσει να δώσει στο διάδοχο την ευκαιρία να κατανόηση πλήρως τις διαφορετικές θέσεις και ρόλους που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση και θα εστιάσουν στην δημιουργία της στρατηγικής διαδρομής, η οποία θα πρέπει να είναι ξεκάθαρη, με καθορισμένους ρόλους και ευθύνες που ενισχύουν τη διαφάνεια και την ακεραιότητα στη διαχείριση (Getz, Carlsen & Morrison, 2004).

Εκτός από τα παραπάνω, μια ακόμα σημαντική στρατηγική, η οποία θα πρέπει να ακολουθήσει ένας διάδοχος σε μια επιχείρηση του τουριστικού κλάδου είναι η στρατηγική της επικοινωνίας. Με άλλα λόγια, η στρατηγική επικοινωνίας μεταξύ των σημερινών ιδιοκτητών και των διαδόχων πρέπει να είναι συνεχής και διαρκής. Οι συζητήσεις για τις προσδοκίες, τις προκλήσεις και τις αξίες της επιχείρησης πρέπει να είναι τακτικές, ενώ οι διάδοχοι πρέπει να ενθαρρύνονται να παρουσιάζουν νέες ιδέες και καινοτόμες προτάσεις

Τέλος, η ανάπτυξη και υιοθέτηση τεχνολογικών λύσεων πρέπει επίσης να ενταχθούν στρατηγικά στη διαδικασία διαδοχής, καθώς η τεχνολογία μπορεί να ενισχύσει την αποδοτικότητα και την εμπειρία των πελατών (Glowka & Zehrer, 2019).

3.3.2. Προκλήσεις και Ρίσκα

Η διαδοχή σε τουριστικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις και ρίσκα που πρέπει να διαχειριστούν αποτελεσματικά για να διασφαλιστεί η ομαλή μετάβαση και η συνέχιση της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, μία από τις κύριες προκλήσεις είναι η εύρεση και η εκπαίδευση του κατάλληλου διαδόχου που έχει τόσο τη δέσμευση όσο και τις απαραίτητες δεξιότητες για να οδηγήσει την επιχείρηση (Peters & Kallmuenzer, 2018).

Επιπλέον, οι προσωπικές σχέσεις μέσα στην οικογένεια μπορούν να είναι πηγή συγκρούσεων, ειδικά όταν δεν υπάρχει συμφωνία στο ποιος πρέπει να είναι ο διάδοχος. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να γίνεται η κατάλληλη επιλογή του νέου κατόχου της επιχείρησης με βάση τα χαρακτηριστικά τα οποία αναλύθηκαν στις παραπάνω ενότητες.

Ωστόσο εκτός από τα παραπάνω μια ακόμα σημαντική πρόκληση, η οποία θα πρέπει να σημειωθεί, είναι η ανάγκη διατήρησης της επιχειρησιακής συνέπειας κατά τη διάρκεια και μετά τη διαδικασία διαδοχής. Αναλυτικότερα, η επιχείρηση πρέπει να συνεχίσει να λειτουργεί απρόσκοπτα, διατηρώντας την ποιότητα της εξυπηρέτησης και την ικανοποίηση των πελατών, πράγμα που απαιτεί λεπτομερή προετοιμασία και συντονισμό. Ταυτόχρονα, το ρίσκο αποτυχίας στη διαδοχή μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικές απώλειες και μείωση της αγοραστικής ικανότητας της επιχείρησης, γεγονός που καθιστά τη διασφάλιση της βιωσιμότητας προτεραιότητα (Glowka & Zehrer, 2019). Τέλος, οι κανονιστικές αλλαγές και η ευρύτερη οικονομική αβεβαιότητα είναι επίσης κρίσιμα ρίσκα που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Με άλλα λόγια η προσαρμοστικότητα στην ταχύτατα μεταβαλλόμενη αγορά και η ικανότητα να ανταποκρίνεται στις κανονιστικές απαιτήσεις είναι καθοριστικές για την επιβίωση και την ανάπτυξη μιας τουριστικής μικρομεσαίας επιχείρησης.

3.4. Περιπτώσιολογικές Μελέτες (Case Studies)

Η μελέτη περιπτώσεων επιτυχημένων και ανεπιτυχών διαδόχων στα οικογενειακά ξενοδοχεία της Κρήτης αποκαλύπτει πολύτιμες διδαχές και επισημαίνει τους κρίσιμους παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία της διαδοχής. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί, ένα επιτυχημένο οικογενειακό ξενοδοχείο στην περιοχή Ρεθύμνου κατάφερε να μεταβιβάσει τη διαχείριση από τη γενιά του παππού στην εγγονή με ομαλότητα και επιτυχία. Πιο συγκεκριμένα, η μεσαία ξενοδοχειακή μονάδα, η οποία υλοποιήθηκε το 1960 σε εκείνη την περιοχή από τον παππού, δημιουργήθηκε με βάση τις αξίες και τις αρχές που ήθελε ο ίδιος, δηλαδή το να μπορέσει να μοιράζεται με όλους τα χαρακτηριστικά της Κρητικής φιλοξενίας με τους επισκέπτες τόσο από την Ελλάδα όσο και από το εξωτερικό. Ακόμα αξίζει να αναφερθεί ότι η διάδοχος του συγκεκριμένου ξενοδοχείου, η οποία αποτελεί την εγγονή του ιδρυτή του, κατάφερε να ολοκληρώσει τις σπουδές της στα τουριστικά επαγγέλματα και παράλληλα εργάστηκε σε μια σειρά από διαφορετικές επιχειρήσεις ώστε να μπορέσει να κερδίσει την απαραίτητη εμπειρία. Ακόμα είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το βασικό κλειδί της επιτυχίας ήταν η προσεκτική προετοιμασία της διαδόχου, η οποία περιελάμβανε εκπαίδευση σε διεθνή ξενοδοχειακή διαχείριση και οικογενειακή εμπλοκή σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης από νεαρή ηλικία. Η συνεχής επικοινωνία και η κοινή αντίληψη των στόχων και των αξιών μεταξύ των γενεών ενίσχυσαν τη διαφάνεια και τη συνέπεια στη διοίκηση. Στις παρακάτω ενότητες συγκεκριμένα θα αναλυθούν τα χαρακτηριστικά

3.4.1. Ανάλυση Επιτυχημένων Διαδόχων

Στην Κρήτη, όπου οι οικογενειακές επιχειρήσεις ξενοδοχείων έχουν βαθιές ρίζες στην τοπική κοινωνία και οικονομία, οι επιτυχημένοι διάδοχοι έχουν αποδειχθεί καταλυτικοί στην επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών. Ένας επιτυχημένος διάδοχος σε ένα καταξιωμένο ξενοδοχείο της Ρεθύμνου διακρίνεται από την εμπειριστατωμένη προετοιμασία και την κατανόηση των αναγκών της επιχείρησης. Ακόμα, μέσω συστηματικής εκπαίδευσης σε διαχείριση ξενοδοχείων και την προσωπική εμπλοκή σε όλες τις λειτουργίες του ξενοδοχείου, η διάδοχος αυτή κατάφερε να εισαγάγει καινοτόμες ψηφιακές λύσεις που αναβάθμισαν την εμπειρία των πελατών και έτσι διπλασίασε τον τζίρο της επιχείρησης. Η καθοδήγηση και η στήριξη από τον προηγούμενο ιδιοκτήτη ήταν καθοριστική, καθώς διασφάλισαν μια ομαλή μετάβαση και τη συνέχιση της οικογενειακής φιλοσοφίας και τιμών.

3.4.2. Ανάλυση Ανεπιτυχών Διαδόχων

Από την άλλη πλευρά, η ανάλυση των ανεπιτυχών διαδόχων αποκαλύπτει τη σημασία της κατάλληλης προετοιμασίας και της καλής επικοινωνίας. Σε ένα άλλο οικογενειακό ξενοδοχείο στη Χερσόνησο, η διαδικασία διαδοχής απέτυχε λόγω της έλλειψης αυτών των στοιχείων. Ο διάδοχος, παρόλο που είχε φιλόδοξες ιδέες και μια νέα όραση για την επιχείρηση, προχώρησε σε γρήγορες και ριζικές αλλαγές χωρίς συνεννόηση με τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας και το προσωπικό. Αυτό οδήγησε σε σημαντική εργατική αναστάτωση, απώλεια πελατών και τελικά μείωση των εσόδων. Η αποτυχία αυτή υπογραμμίζει την ανάγκη για μεθοδικό σχεδιασμό, βαθμιαίες αλλαγές και στενότερη συνεργασία μεταξύ των γενεών για να εξασφαλιστεί η σταθερότητα και η βιωσιμότητα της επιχείρησης. Τέλος είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι η προσεκτική ανάλυση και κατανόηση των επιτυχιών και αποτυχιών των διαδόχων στον κλάδο της φιλοξενίας στην Κρήτη παρέχει σημαντικά μαθήματα για την προετοιμασία των μελλοντικών διαδόχων, την αξιολόγηση των επιχειρησιακών στρατηγικών και την ενίσχυση των οικογενειακών αξιών στην επιχείρηση.

4 . Ερωτηματολόγιο Πτυχιακής Εργασίας με θέμα την οικογενειακή διάδοχη σε μικρομεσαία ξενοδοχειακή επιχείρηση .

Αυτό το ερωτηματολόγιο στοχεύει να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με την προετοιμασία, τις προκλήσεις και τις αντιλήψεις των επιχειρηματιών γύρω από τη διαδοχή στις οικογενειακές τουριστικές επιχειρήσεις στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας της Λάρας Γιέλτς, φοιτήτριας στο Τμήμα Τουρισμού του Ιονίου Πανεπιστημίου υπό την καθοδήγηση του επίκ. Καθηγητή Ναούμ Μυλωνά. Θα διατηρηθεί η ανωνυμία στις συνεντεύξεις. Οι συνεντεύξεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς και έπειτα θα καταστραφούν οι λήψεις . Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, προκειμένου να συγκεντρωθούν λεπτομερείς απαντήσεις και να δοθεί χώρος για περιγραφικές απαντήσεις από τα μέλη της οικογένειας που διαχειρίζονται την επιχείρηση. Οι ερωτήσεις καλύπτουν διάφορες πτυχές της διαδοχής . Δέκα ερωτήσεις τέθηκαν προς τρεις συμμετέχοντες, οι οποίοι επιλέχθηκαν για τη συμβολή τους στη μελέτη, προκειμένου να

συλλεχθούν δεδομένα σχετικά με τη διαχείριση και τη διαδικασία διαδοχής στην οικογενειακή επιχείρηση

4.1 Ανάλυση ευρημάτων

Στο κεφάλαιο αυτό φαίνονται οι απαντήσεις οι οποίες διευρυνθήκα για την πτυχιακή εργασία σχετικά με την οικογενειακή διαδοχή σε μικρομεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Οι απαντήσεις των τριών επιχειρηματιών παρουσιάζουν ποικιλία στις προσεγγίσεις τους για το ζήτημα της διαδοχής. Ομαδοποιώντας τις απαντήσεις τους και αναλύοντας τις τάσεις και τα κοινά σημεία, μπορούμε να διακρίνουμε διαφορετικές στρατηγικές και αντιλήψεις. Ας προχωρήσουμε στην ανάλυση ανά ερώτηση.

4.1.1 .Ποιο είναι το έτος ίδρυσης της ξενοδοχειακής σας επιχείρησης και ποια γενιά της οικογένειάς σας βρίσκεται αυτή τη στιγμή στη διαχείριση;

Υπάρχουν διαφορές ως προς την ηλικία της επιχείρησης, με την τρίτη επιχείρηση να έχει μακροχρόνια παρουσία. Οι απαντήσεις υποδεικνύουν διαφορετικά στάδια στη διαδοχή: η πρώτη επιχείρηση είναι στη δεύτερη γενιά . Η δεύτερη επιχείρηση βρίσκεται ακόμα στην πρώτη γενιά, με τη μετάβαση να βρίσκεται σε προετοιμασία ,ενώ η τρίτη έχει φτάσει ήδη στην τρίτη γενιά.

4.1.2 Ποιο είναι το ποσοστό συμμετοχής των μελών της οικογένειάς σας στη διοίκηση και λειτουργία της επιχείρησης;

Η συμμετοχή της οικογένειας ποικίλλει σημαντικά. Η πρώτη επιχείρηση διατηρεί έντονη παρουσία της οικογένειας στη διοίκηση . Συγκεκριμένα αυτό δείχνει μια έντονη προσήλωση στο οικογενειακό μοντέλο διοίκησης και μπορεί να αποτελεί δείκτη υψηλού επιπέδου εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της οικογένειας αλλά και αφοσίωσης στη διαχείριση , ενώ οι άλλες δύο επιχειρήσεις βασίζονται σε εξωτερικούς συνεργάτες σε μεγαλύτερο βαθμό. Αυτό μπορεί να υποδεικνύει διαφορετικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό ή επίπεδα ανάπτυξης. Αυτό ίσως δείχνει μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού ή την ανάγκη για υψηλότερη επαγγελματική εξειδίκευση που τα μέλη της οικογένειας δεν μπορούν να προσφέρουν. Ωστόσο, η χαμηλή οικογενειακή συμμετοχή μπορεί επίσης να αποτελεί δείκτη μειωμένης εμπλοκής της οικογένειας ή έλλειψης ενδιαφέροντος από την επόμενη γενιά.

4.1.3 Έχει υπάρξει επίσημο πλάνο ή στρατηγική για τη μεταβίβαση της επιχείρησης στην επόμενη γενιά;

Μόνο η πρώτη επιχείρηση έχει δημιουργήσει ένα επίσημο πλάνο διαδοχής με τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων, κάτι που υποδηλώνει ότι η οικογένεια είναι καλά προετοιμασμένη και επιδιώκει μια οργανωμένη και ομαλή μετάβαση. Οι άλλες δύο επιχειρήσεις βρίσκονται σε πιο χαλαρές διαδικασίες ή σε αρχικό στάδιο συζητήσεων, κάτι που μπορεί να ενέχει κινδύνους για την ομαλή μεταβίβαση. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει είτε αναβλητικότητα είτε μια λιγότερο δομημένη προσέγγιση στη μετάβαση, που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα εάν δεν οργανωθεί σωστά.

4.1.4. Ποιες ήταν οι κύριες προκλήσεις που αντιμετωπίσατε στη διαδικασία διαδοχής; Οι προκλήσεις διαφέρουν ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης και την οικογενειακή κουλτούρα. Η πρώτη και η δεύτερη επιχείρηση αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη συμβατότητα μεταξύ γενεών και τη διατήρηση της ταυτότητας. Αυτό δείχνει ότι οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ισορροπήσουν ανάμεσα στην εξέλιξη και την κληρονομιά, κάτι που είναι κρίσιμο για τη συνέχιση της ταυτότητάς τους. Η συναισθηματική σύνδεση με την παράδοση μπορεί να δημιουργήσει πίεση στη νέα γενιά, αλλά και να διατηρήσει την αξία της επιχείρησης στα μάτια των πελατών. Ενώ η τρίτη επικεντρώνεται περισσότερο σε τεχνικές δυσκολίες, όπως το κόστος μεταβίβαση. Αυτά είναι σημαντικά ζητήματα που μπορεί να δημιουργήσουν εμπόδια στη μετάβαση και να θέσουν σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα της επιχείρησης αν δεν διαχειριστούν προσεκτικά. Η οικονομική διαχείριση είναι κρίσιμη, και η αποτυχία να προβλεφθούν τέτοια ζητήματα μπορεί να επιφέρει αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.

4.1.5. Πόσο καιρό διήρκεσε η διαδικασία προετοιμασίας για τη διαδοχή (από τη στιγμή που αποφασίστηκε μέχρι την τελική μεταβίβαση);

Η πρώτη επιχείρηση έδειξε μεγαλύτερη προνοητικότητα και χρόνο προετοιμασίας, γεγονός που υποδηλώνει προσεκτική στρατηγική. Η αργή και οργανωμένη μετάβαση είναι συχνά η προτιμητέα μέθοδος για οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς μειώνει τον κίνδυνο συγκρούσεων και επιτρέπει την ομαλή ενσωμάτωση της νέας γενιάς. Οι άλλες δύο φαίνεται να έχουν πιο σύντομες διαδικασίες, που ενδέχεται να οδηγούν σε μεγαλύτερη αβεβαιότητα.

4.1.6. Πιστεύετε ότι η επόμενη γενιά είναι κατάλληλα προετοιμασμένη για να αναλάβει τη διαχείριση της επιχείρησης;

Η πρώτη επιχείρηση φαίνεται να έχει εξασφαλίσει την απαραίτητη προετοιμασία για τη διαδοχή κάτι που υποδηλώνει ότι έχουν επενδύσει στην εκπαίδευση και στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους από νωρίς. Οι σπουδές στον τουρισμό και η εμπειρία μέσα στην επιχείρηση δείχνουν ότι η προετοιμασία έγινε μεθοδικά, προκειμένου η νέα γενιά να αναλάβει με σιγουριά τη διοίκηση. ενώ στη δεύτερη και τρίτη επιχείρηση, υπάρχει μια μετριοπαθής προσέγγιση. Αν και η νέα γενιά έχει κάποιες βασικές γνώσεις, φαίνεται να λείπει η εμπειρία σε καθημερινά

ζητήματα λειτουργίας και διαχείρισης πελατών. Αυτό ίσως αποτελεί ένδειξη ότι η εκπαίδευση επικεντρώθηκε περισσότερο σε θεωρητικές γνώσεις και λιγότερο στην πρακτική εμπειρία .

4.1.7. Ποιες δεξιότητες ή γνώσεις πιστεύετε ότι πρέπει να αναπτύξει η επόμενη γενιά για να συνεχίσει επιτυχώς την επιχείρηση;

Οι ανάγκες σε δεξιότητες ποικίλλουν, με την πρώτη επιχείρηση να εστιάζει στις παραδοσιακές ανάγκες διοίκησης συγκεκριμένα χρειάζονται γνώσεις σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και χρηματοοικονομικής διαχείρισης..Η δεύτερη να δίνει έμφαση στην τεχνολογία ,όπως το digital marketing, υπογραμμίζοντας την ανάγκη προσαρμογής στις νέες τάσεις της αγοράς. Αυτή η απάντηση δείχνει ότι η επιχείρηση αντιλαμβάνεται την ανάγκη να εξελιχθεί ψηφιακά και να προσεγγίσει νέες αγορές, κάτι που είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη στον ανταγωνιστικό τουριστικό κλάδο. και την τρίτη να επικεντρώνεται στη διαχείριση σχέσεων και διαπραγμάτευση.

4.1.8 Πιστεύετε ότι η εισαγωγή ενός εξωτερικού επαγγελματία μάνατζερ θα μπορούσε να βοηθήσει στη βελτίωση της επιχείρησης κατά τη διαδικασία διαδοχής;

Υπάρχει ποικιλία στις απόψεις για την πρόσληψη εξωτερικού μάνατζερ. Η πρώτη επιχείρηση βλέπει θετικά την εισαγωγή εξωτερικής βοήθειας, κάτι που δείχνει ευελιξία και κατανόηση των δυνατοτήτων που μπορεί να φέρει μια πιο επαγγελματική διαχείριση. Η εξωτερική βοήθεια μπορεί να προσφέρει μια νέα προοπτική και να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης. ενώ οι άλλες δύο προτιμούν τη διατήρηση της διοίκησης εντός της οικογένειας. είναι πιο επιφυλακτικές και βλέπουν την εισαγωγή ενός εξωτερικού μάνατζερ ως προσωρινή λύση. Αυτό δείχνει ότι η οικογένεια δίνει προτεραιότητα στη διατήρηση του οικογενειακού χαρακτήρα της επιχείρησης, αλλά αναγνωρίζει ότι ίσως χρειαστεί πρόσθετη βοήθεια κατά τη διαδικασία της διαδοχής.

4.1.9. 9. Πώς βλέπετε το μέλλον της επιχείρησής σας υπό τη διαχείριση της επόμενης γενιάς;

Η πρώτη επιχείρηση είναι αισιόδοξη για το μέλλον, καθώς βλέπει τη νέα γενιά να φέρνει καινοτομίες και φρέσκες ιδέες, κάτι που μπορεί να υποδηλώνει εμπιστοσύνη στη διαδοχή και στις ικανότητες της νέας γενιάς. Η δεύτερη επιχείρηση εκφράζει ανησυχίες, κυρίως για τις προκλήσεις της αγοράς. Η απάντηση δείχνει ανασφάλεια για το αν η νέα γενιά μπορεί να ανταποκριθεί στις αυξημένες απαιτήσεις και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του κλάδου.

Η τρίτη επιχείρηση παραμένει αισιόδοξη αλλά ρεαλιστική, αναγνωρίζοντας ότι η νέα γενιά θα χρειαστεί χρόνο και προσπάθεια για να επιτύχει τα ίδια αποτελέσματα. Αυτή η προσέγγιση δείχνει κατανόηση για τις προκλήσεις της διαδοχής, χωρίς όμως να χάνεται η εμπιστοσύνη στη μακροπρόθεσμη επιτυχία.

4.1.10. Προσδιορίστε τις εκπαιδευτικές σας ανάγκες (ποιες θεματικές) που έχετε ανάγκη προκειμένου να ολοκληρωθεί επιτυχώς η διαδικασία της διαδοχής.

Η πρώτη επιχείρηση εστιάζει στην εκπαίδευση σε χρηματοοικονομική διαχείριση, επενδύσεις και φορολογία, δείχνοντας την ανάγκη για ενίσχυση των οικονομικών δεξιοτήτων για να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη της επιχείρησης. Η δεύτερη επιχείρηση αναγνωρίζει την ανάγκη για εκπαίδευση σε ηγετικές δεξιότητες και στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, κάτι που δείχνει ότι δίνει προτεραιότητα στην εσωτερική διοικητική ικανότητα και στην ικανότητα καθοδήγησης της ομάδας. Η τρίτη επιχείρηση επισημαίνει την ανάγκη για τεχνολογικές γνώσεις και στρατηγικές καινοτομίας στον τουριστικό τομέα, υποδεικνύοντας την πρόθεση να ενσωματώσει σύγχρονες λύσεις και να προσαρμοστεί στις νέες τάσεις του κλάδου.

5 . Συμπεράσματα

Η πτυχιακή εργασία με τίτλο "Ζητήματα οικογενειακής διαδοχής σε μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις" ασχολείται με το ιδιαίτερο ζήτημα της διαδοχής σε επιχειρήσεις του κλάδου φιλοξενίας, δίνοντας έμφαση στις μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις. Καθώς αυτές οι επιχειρήσεις αποτελούν τον πυλώνα της ελληνικής και διεθνούς οικονομίας, η επιτυχημένη διαδοχή μεταξύ γενεών είναι κρίσιμη για τη βιωσιμότητά τους. Η οικογενειακή διαδοχή είναι μια κρίσιμη διαδικασία, καθώς εξασφαλίζει τη συνέχιση της επιχείρησης και τη διατήρηση των οικογενειακών αξιών που συχνά αποτελούν τον κορμό της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει τη μεταβίβαση της διοικητικής εξουσίας και των ευθυνών από τη μια γενιά στην επόμενη, ενώ παράλληλα διατηρείται η επιχειρηματική κληρονομιά. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στον κλάδο της φιλοξενίας, όπου οι οικογενειακές επιχειρήσεις στηρίζονται σε μακροχρόνιες σχέσεις με πελάτες, προμηθευτές και τοπικές κοινωνίες

Τα βασικά πλεονεκτήματα της οικογενειακής διαδοχής περιλαμβάνουν τη διατήρηση της οικογενειακής κληρονομιάς, των αξιών και της κουλτούρας που έχει εδραιωθεί με τα χρόνια. Αυτή η διατήρηση προσδίδει σταθερότητα στην επιχείρηση, ενώ ενισχύει και τη συνοχή μεταξύ των μελών της οικογένειας. Επίσης, η δυνατότητα ταχύτερης λήψης αποφάσεων αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς δεν απαιτούνται γραφειοκρατικές διαδικασίες. Ωστόσο, η διαδοχή ενέχει επίσης κινδύνους και μειονεκτήματα. Οι ενδοοικογενειακές συγκρούσεις, οι διαφορετικές απόψεις για τη διαχείριση της επιχείρησης και οι προσωπικές φιλοδοξίες μπορεί να προκαλέσουν έντονες συγκρούσεις. Επιπλέον, η

έλλειψη κατάλληλης προετοιμασίας των διαδόχων ή η επιλογή διαδόχων που δεν διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα μπορεί να οδηγήσει σε λάθος επιχειρηματικές αποφάσεις και μείωση της ανταγωνιστικότητας.

Η επιτυχία της διαδοχής σε μια οικογενειακή επιχείρηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα χαρακτηριστικά του διαδόχου. Ένας επιτυχημένος διάδοχος πρέπει να διαθέτει ηγετικές ικανότητες, επιχειρηματική οξυδέρκεια και ευελιξία. Η ικανότητα λήψης στρατηγικών αποφάσεων, η προσαρμοστικότητα στις αλλαγές της αγοράς και η καινοτομία είναι απαραίτητες για να οδηγηθεί η επιχείρηση στην ανάπτυξη. Επιπλέον, η συνεχής εκπαίδευση και η πρακτική εμπειρία είναι κεντρικής σημασίας για την προετοιμασία των διαδόχων. Η συμμετοχή τους σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης, από τη διοίκηση μέχρι την εξυπηρέτηση πελατών, τους δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσουν βαθύτερη κατανόηση των αναγκών και των προκλήσεων που μπορεί να αντιμετωπίσουν.

Η εργασία προτείνει στρατηγικές που μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση της διαδικασίας διαδοχής. Η έγκαιρη προετοιμασία των διαδόχων, η δημιουργία επίσημου πλάνου διαδοχής και η εισαγωγή εξωτερικών συμβούλων ή επαγγελματιών μπορεί να βελτιώσει τις πιθανότητες επιτυχίας. Η χρήση συμβουλευτικών υπηρεσιών ή η πρόσληψη εξειδικευμένων μάνατζερ μπορεί να προσφέρει νέα προοπτική και να ενισχύσει τη διαχείριση της επιχείρησης.

Η εργασία περιλαμβάνει επίσης παραδείγματα από οικογενειακές επιχειρήσεις, που αναδεικνύουν την επιτυχία και τις αποτυχίες στη διαδοχή. Ένα επιτυχημένο παράδειγμα είναι αυτό ενός ξενοδοχείου στην Κρήτη, όπου η προσεκτική προετοιμασία της διαδόχου, που περιλάμβανε εκπαίδευση στη διεθνή διαχείριση και εμπλοκή σε όλες τις πτυχές της επιχείρησης, οδήγησε στην επιτυχία. Αντίθετα, μια αποτυχημένη περίπτωση στη Χερσόνησο, όπου η έλλειψη συνεννόησης και η βιαστική εφαρμογή αλλαγών προκάλεσαν προβλήματα, αναδεικνύει τη σημασία της ομαλής μετάβασης.

Οι οικογενειακές τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να υιοθετήσουν μακροπρόθεσμες στρατηγικές για την ομαλή διαδοχή. Η ανάπτυξη νέων ταλέντων εντός της οικογένειας, η ενσωμάτωση σύγχρονων τεχνολογιών και η διατήρηση της οικογενειακής ταυτότητας είναι ζωτικής σημασίας. Η κατάλληλη προετοιμασία των διαδόχων και η δημιουργία ευέλικτων δομών διαχείρισης μπορεί να διασφαλίσει την επιτυχία και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών.

Η διαδοχή στις οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στον τομέα του τουρισμού, είναι μια σύνθετη διαδικασία που απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και στρατηγική. Αν και η οικογενειακή διαδοχή προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα, όπως η διατήρηση της κληρονομιάς και η μακροπρόθεσμη ανάπτυξη, ενέχει επίσης προκλήσεις, κυρίως όσον αφορά τη σωστή προετοιμασία και τη διαχείριση ενδοοικογενειακών συγκρούσεων.

Με τη σωστή εκπαίδευση, την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και την αναγνώριση των προκλήσεων που μπορεί να ανακύψουν, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να εξασφαλίσουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους και να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους στην αγορά.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Ahmad, S., Siddiqui, K. A., & AboAlsamh, H. M. (2020). Family SMEs' survival: the role of owner family and corporate social responsibility. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(2), 281-297.
- Beckhard, R. & Dyer Jr, W. G. (1983). "Managing Continuity in the Family-Owned Business". *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
- Bjuggren, P. O., & Sund, L. G. (2001). Strategic decision making in intergenerational successions of small-and medium-size family-owned businesses. *Family Business Review*, 14(1), 11-23.

- Brundin, E., Samuelsson, E. F., & Melin, L. (2014). Family ownership logic: Framing the core characteristics of family businesses. *Journal of Management & Organization*, 20(1), 6-37.
- Caspar, C., Dias, A. K., & Elstrodt, H. P. (2010). The five attributes of enduring family businesses. McKinsey Global Institute.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). "Defining the Family Business by Behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Collins, L., Grisoni, L., Seaman, C., Graham, S., Otten, D., Fakoussa, R., ... & Collins, L. (2012). The family business. *The Modern Family Business: Relationships, Succession and Transition*, 3-44.
- Δρούγος, Χ. (2013). Η διαδοχή στις ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις (Doctoral dissertation, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας).
- Erdem, F., & Erdem, S. (2011). Functional strategies and practices of small and medium-sized family businesses. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4(2), 174-185.
- Getz, D., & Carlsen, J. (2005). Family business in tourism: State of the art. *Annals of tourism research*, 32(1), 237-258.
- Getz, D., Carlsen, J., & Morrison, A. (2004). The family business in tourism and hospitality. CABI.
- Glowka, G., & Zehrer, A. (2019). Tourism family-business owners' risk perception: Its impact on destination development. *Sustainability*, 11(24), 6992.
- Groysberg, B., & Bell, D. (2014). Generation to generation: How to save the family business. *Harvard Business Review*, 9(10), 1-10.
- Handler, W. (1989). "Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses". *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
- Kellermanns, F.W., Eddleston, K.A., Barnett, T., & Pearson, A. (2021). "An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm". *Family Business Review*, 21(1), 1-14.
- Κούκος, Π. Γ. (2022). Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Master's thesis).
- Λαζαρίδης, Π. (2022). Επίδραση και επιπτώσεις της COVID-19 στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Μέτρα και δράσεις αντιμετώπισης.
- Μηλιώνης, Ε. Γ. (2022). Εργασιακές πρακτικές υψηλής απόδοσης και ο βαθμός τους στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Master's thesis).

- Papageorgiou, G., Marneros, S., & Efstathiades, A. (2021, September). Successful Entrepreneurship in Family Owned Small to Medium Sized Enterprises (SMEs): The Case of the Hospitality and Tourism Industry. In European Conference on Innovation and Entrepreneurship (pp. 715-R24). Academic Conferences International Limited.
- Peters, M. (2005). Succession in tourism family business: The motivation of succeeding family members. *Tourism Review*, 60(4), 12-18.
- Peters, M., & Kallmuenzer, A. (2018). Entrepreneurial orientation in family firms: The case of the hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 21(1), 21-40.
- Poza, E. J., & Daugherty, M. S. (2010). *Family business*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Qiu, H., & Freel, M. (2020). Managing family-related conflicts in family businesses: A review and research agenda. *Family Business Review*, 33(1), 90-113.
- Van der Merwe, S. P., Venter, E., & Farrington, S. M. (2012). An assessment of selected family business values in small and medium-sized family businesses. *South African Journal of Business Management*, 43(4), 17-31.
- Χαλκιαδάκης, Ι. (2022). Η διαδοχή στις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις.
- Χατζηευστρατίου, Φ. (2011). Η διαδοχή στις ελληνικές μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις.
- Θεολόγη, Θ. (2022). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις στον κλάδο του τουρισμού στην Ελλάδα.
- Αυγουστάκης, Χ. (2015). Κίνητρα και εμπόδια στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, στις οικογενειακές επιχειρήσεις.