

Αστέριος Γ. Κεφαλάς
Χρήστος Ε. Γεωργίου



Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΧΩΡΙΣ ΜΙΑ ΚΑΛΗ ΔΙΑΔΟΧΗ

Β΄ ΕΚΔΟΣΗ

Χαιρετισμοί: Θεόδωρος Παπαλεξόπουλος, Ανδρέας Χατζηδαμιανού
Πρόλογοι: Δημήτρης Σαμαράς, Χρήστος Αθανασσάς

Στις κόρες και στους γιους που φιλοδοξούν
να συνεχίσουν και να αναπτύξουν
την οικογενειακή επιχείρηση,
που οι γονείς τους με σκληρή δουλειά
δημιούργησαν, και οι οποίοι επιθυμούν
να έχουν μια αξιόλογη υστεροφημία...

**Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ
ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ISBN: 978-960-9490-23-8

©Εκδόσεις Κέρκυρα Α.Ε. – economia PUBLISHING

©Κειμένου: Κεφαλάς Αστέριος Γ., Γεωργίου Χρήστος Ε.

2η έκδοση, Μάιος 2015

1η έκδοση, Σεπτέμβριος 2013

Παραγωγή: εκδόσεις Κέρκυρα Α.Ε. - Economia PUBLISHING

Διόρθωση: Κώστας Σπηλιώτης

Συντονισμός έκδοσης: Έφη Ανδρικοπούλου

Καλλιτεχνικός σχεδιασμός: Ατελιέ ΚΕΡΚΥΡΑ

Καλλιτεχνική επιμέλεια-εξώφυλλο: Μάκης Χριστόπουλος

Κεντρική διάθεση

ΚΕΡΚΥΡΑ
Ε Κ Δ Ο Σ Ε Ι Σ

 **eco
nomia**
PUBLISHING



ΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Βλαχάβα 6-8, 105 51 Αθήνα,
τηλ.: 210-3314.714, fax: 210-3252.283

Visit our e-shop: www.economia.gr

Orders via e-mail: sales@economia.gr

Μαυρομιχάλη 23, 106 80 Αθήνα

τηλ.: 210-3678.800,

fax: 210-3678.922

www.nb.org, sales@nb.org

Like & Follow:



Εκδόσεις Κέρκυρα - Economia Publishing



economiaigroup



Economia Group

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση και γενικά η αναπαραγωγή του παρόντος έργου, με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά, στο πρωτότυπο ή σε μετάφραση ή σε άλλη διασκευή, χωρίς τη γραπτή άδεια του εκδότη και των δημιουργών.

Αστέριος Γ. Κεφαλάς
Χρήστος Ε. Γεωργίου



Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΧΩΡΙΣ ΜΙΑ ΚΑΛΗ ΔΙΑΔΟΧΗ

Β΄ ΕΚΔΟΣΗ

Χαιρετισμοί: Θεόδωρος Παπαλεξόπουλος, Ανδρέας Χατζηδαμιανού
Πρόλογοι: Δημήτρης Σαμαράς, Χρήστος Αθανασσάς

 **eco.
nomia**
P U B L I S H I N G

Χορηγός
έκδοσης:

EY
Building a better
working world

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες	xiii
Χαιρετισμός Α΄ έκδοσης του Θεόδωρου Παπαλεξόπουλου	xvii
Χαιρετισμός Β΄ έκδοσης του Ανδρέα Χατζηδαμιανού, ΕΥ	xix
Πρόλογος Β΄ έκδοσης του Δημήτρη Σαμαρά	xxi
Πρόλογος Α΄ έκδοσης του Χρήστου Αθανασά	xxv
Εισαγωγή	xxix
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: Βασικές Αρχές Διαχείρισης	23
Κεφάλαιο 1: Από την «Πλάνη της Εσωστρέφειας», στην «Ευφυΐα της Συνύφανσης»	25
Η Ευφυΐα της Συνύφανσης	26
Η Πλάνη της Εσωστρέφειας	27
Τι Άλλαξε τα Τελευταία Χρόνια	29
Τελικά... ..	30
Σημαντικοί Όροι - Βασικές Ερωτήσεις	32
Κεφάλαιο 2: Ο Μανάβης της Λαϊκής και ο CEO μιας Μεγάλης Επιχείρησης	33
Ο Μανάβης της Λαϊκής	33
Το Εμπορικό Δαιμόνιο του Μανάβη	35
Οι Θεμελιώδεις Νόμοι του Μανάβη	36
Σημαντικοί Όροι - Βασικές Ερωτήσεις	39
Κεφάλαιο 3: Ο Γενικός Διευθυντής της Μεγάλης Επιχείρησης: Το Επιχειρησιακό Δαιμόνιο	41
Η Παρουσίαση	42
Το Επιχειρησιακό Δαιμόνιο: Καλές Γνώσεις	44
Α. Δημιουργία Μετρητών	45
Β. Περιθώριο Κέρδους	45
Γ. Ταχύτητα	46
Δ. Απόδοση Κεφαλαίων	46
Ε. Ανάπτυξη	46
ΣΤ. Πελάτες	47
Τελικά... ..	47
Σημαντικοί Όροι - Βασικές Ερωτήσεις	48

Κεφάλαιο 4: Ο Γενικός Διευθυντής της Μεγάλης Επιχείρησης:	
Το Ανθρώπινο Δαιμόνιο	49
Τα Κατάλληλα Άτομα στις Σωστές Θέσεις	50
Συντονισμός και Συγχρονισμός των Προσπαθειών των Εργαζομένων ...	52
Κατεύθυνση των Ατομικών Ενεργειών προς Προεπιλεγμένες	
Προτεραιότητες και Στόχους	53
Σημαντικοί Όροι - Βασικές Ερωτήσεις	55

Κεφάλαιο 5: Ο Γενικός Διευθυντής της Μεγάλης Επιχείρησης:	
Το Επενδυτικό Δαιμόνιο	57
Επένδυση στο Χρηματιστήριο	58
Από πού Προέρχεται η Αναλογία Τ/Κ	61
Επένδυση στην Ίδια την Επιχείρηση	62
Σημαντικοί Όροι - Βασικές Ερωτήσεις	64

Κεφάλαιο 6: Το Χρυσό και το Ασημένιο Τρίγωνο	
του Επιχειρηματία	65
Το Χρυσό Τρίγωνο του Επιχειρηματία	65
Το Ασημένιο Τρίγωνο	66
Σημαντικοί Όροι - Βασικές Ερωτήσεις	69

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: Το θέμα της Διαδοχής	
ή η Μεταλαμπάδευση	71

Κεφάλαιο 7: Η Προετοιμασία για τη Διαδικασία της Διαδοχής ..	73
Σημαντικοί Όροι - Βασικές Ερωτήσεις	78

Κεφάλαιο 8: Βασικές Αρχές της Διαδικασίας Διαδοχής	79
Η Διαδικασία Μεταβίβασης ή Διαδοχής	80
Η Διαδικασία Προετοιμασίας (Προπόνησης/Coaching) του Κληροδότη ...	81
Η Εξέλιξη του Ίδρυτή	82
Η Διαδικασία Διαδοχής: Μεταβίβασε τις Αξίες και όχι μόνο	
την Περιουσία σου	84
Η Σύγχρονη Προσέγγιση	85
Η Διαδικασία Προετοιμασίας (Mentoring) Ανάδοχου	86
Συζήτηση	88
Σημαντικοί Όροι - Βασικές Ερωτήσεις	92

Κεφάλαιο 9: Το Εγχειρίδιο του Διαδόχου	93
Εισαγωγή	93
Το Σκηνικό	93
Η Παρούσα Κατάσταση	95
Μέρος Πρώτο: Ο Ρόλος των Γονέων	95

Βήμα 1: Δήλωση των Προθέσεων των Γονέων	95
Βήμα 2: Δήλωση των Προθέσεων των Παιδιών	96
Βήμα 3: Νοικοκύρεμα της Επιχείρησης	97
Τελικά... ..	99
Μέρος Δεύτερο: Ο Ρόλος των Παιδιών	99
Επτά Συνήθειες των Επιτυχημένων Διαδόχων	100
1. Καθίερωση της Ανεξαρτησίας	101
2. Αναδιαμόρφωση της Οικογενειακής Επικοινωνίας	102
3. Καταδεικνύοντας Ικανότητα	102
4. Συμμετοχή στις Στρατηγικές Αποφάσεις	103
5. Διευκρίνιση των Ορίων	104
6. Ανάπτυξη Στρατηγικών Ρευστότητας	105
7. Αναλαμβάνοντας Οικονομικό Κίνδυνο (Ρίσκο)	106
Σημαντικοί Όροι - Βασικές Ερωτήσεις	109

Κεφάλαιο 10: Απαραίτητες Γνώσεις και Ενέργειες για την Επιλογή του Διαδόχου σε μια Οικογενειακή Επιχείρηση

Μερικά Εργαλεία – Βοηθήματα	111
Βήμα 1: Δημιούργησε το Προσωπικό σου Όραμα	111
Βήμα 2: Εξέτασε τις Επιχειρηματικές και Διαχειριστικές Γνώσεις σου ..	113
Βήμα 3: Ετοιμότητα του Διαδόχου: Αυτοαξιολόγηση των Διοικητικών Ικανοτήτων του Διαδόχου	114
Βήμα 4: Ετοιμότητα του Διαδόχου: 360ο Αξιολόγηση	115
Βήμα 5: Μάθε να Θέτεις με το Σωστό Τρόπο τους Σωστούς Στόχους ...	116
Βήμα 6: Η Υγεία της Επιχείρησής μου	117
Βήμα 6α: Κέρδη και Ζημίες	118
Βήμα 6β: Ισολογισμός	120
Βήμα 6γ: Ταμειακό Πρόγραμμα	122
Βήμα 6δ: Εναλλακτικό Ταμειακό Πρόγραμμα	123
Οι Δέκα Βασικές Ερωτήσεις	123
Σημαντικοί Όροι - Βασικές Ερωτήσεις	125

Κεφάλαιο 11: Η Απόφαση για τη Διαδοχή Είναι Συλλογική

Τελικά... ..	133
Σημαντικοί Όροι - Βασικές Ερωτήσεις	135

Κεφάλαιο 12: Πρακτικός Οδηγός Παρέμβασης στη Διαδικασία Διαδοχής

Ο Σκοπός	137
Η Προσέγγιση	137
Φάση 1: Η Διαπίστωση της Υγείας της Οικογένειας	138
Φάση 2: Η Διαπίστωση της Υγείας της Επιχείρησης	138

Φάση 3: Η Δημιουργία της Σύγχρονης Επιχείρησης - Στρατηγική Ευθυγράμμιση	139
Φάση 4: Η Διαδικασία Υλοποίησης της Στρατηγικής Ευθυγράμμισης ..	139
Σημαντικοί Όροι - Βασικές Ερωτήσεις	142

Κεφάλαιο 13: Η Διαδικασία της Διαδοχής Οικογενειακών Επιχειρήσεων: Τελική Φάση	143
Σημαντικοί Όροι - Βασικές Ερωτήσεις	146

Κεφάλαιο 14: Η Μεταβίβαση της Περιουσίας	147
Εισαγωγή	147
Η Τελική Φάση: Μεταβίβασε την Περιουσία σου και Αποχώρησε	148
Το Πρώτο Βήμα: Η Μεγάλη Απόφαση	149
Το Δεύτερο Βήμα: Συμφωνία Αγοραπωλησίας	150
Το Τρίτο Βήμα: Υπολογισμός της Αξίας της Επιχείρησης	151
Χρηματοδότηση μιας Συμφωνίας Αγοραπωλησίας Μέσω της Ασφάλειας ..	151
Ενδεικτικές Απαντήσεις στις Ερωτήσεις του Πίνακα Ι	152
Οικονομικά Θέματα	152
Συναισθηματικά Ζητήματα	153
Το Τελικό Βήμα	158
Εξαγορά	160
Τελικά...	160
Σημαντικοί Όροι - Βασικές Ερωτήσεις	161

Επίλογος	163
-----------------------	-----

Παράρτημα Α: Η Ανταγωνιστικότητα της Ελλάδας	165
Σημαντικοί Όροι - Βασικές Ερωτήσεις	169

Παράρτημα Β: Μερικές Βασικές Ιδέες για το Χρηματιστήριο - Το Επενδυτικό Δαιμόνιο	171
Ο Βασικός Σκοπός Επένδυσης Σχετίζεται με τα Τρία Π (με την Πιθανότητα, με την Πρόσθεση και με τον Πλούτο)	171
Η Επένδυση	172
Η Θεωρία των Θεμελίων της Επιχείρησης	172
Η Θεωρία των «Κάστρων στον Αέρα»	173
Η Θεωρία των Θεμελίων της Επιχείρησης: Βασικές Έννοιες	174
Τι Είναι μια Μετοχή	174
Παράγοντας 1. Αναμενόμενος Ρυθμός Αύξησης Μερισμάτων	175
Παράγοντας 2. Το Ποσό των Αναμενόμενων Μερισμάτων	176
Παράγοντας 3. Ο Βαθμός Ρίσκου	177
Παράγοντας 4. Το Ύψος των Επιτοκίων της Αγοράς	177

Συμπέρασμα	178
Παράρτημα Γ: Η Επένδυση στην Επιχείρηση	179
Σημαντικοί Όροι - Βασικές Ερωτήσεις	184
Παράρτημα Δ: Το Θέμα της Διαδοχής στην Ε.Ε. και στην Ελλάδα	185
Γιατί όμως Ειδικά οι Χώρες της Ευρώπης Επιμένουν στη Μεταβίβαση των Οικογενειακών Επιχειρήσεων;	185
Οι Συγκεκριμένες Ευρωπαϊκές Πολιτικές για την Υποστήριξη της Μεταβίβασης των Μικρομεσαίων Οικογενειακών Επιχειρήσεων ..	187
Η Κατάσταση στην Ελλάδα	190
Σημαντικοί Όροι	193
Παράρτημα Ε: Μελέτες Περιπτώσεων	195
Σκοπός	195
Οδηγίες χρήσης	196
Περίπτωση 1: Αγάπη και Δουλειά	197
Περίπτωση 2: Επιλογή διαδόχου	200
Περίπτωση 3: Η πίστη σε αξίες και η μεταλαμπάδευσή τους συνιστούν επιτυχημένη διαδοχή	204
Περίπτωση 4: Η συλλογικότητα στη λήψη αποφάσεων και η ομόνοια μεταξύ των μελών της οικογένειας συνεισφέρουν στην επιτυχημένη διαδοχή ..	210
Βιβλιογραφία	215
Ευρετήριο	219

Χαιρετισμός Α΄ έκδοσης

«**Η** καλή διαδοχή» είναι από τα πιο δυσχερή καθήκοντα που αντιμετωπίζει ο «επικεφαλής» ιδιωτικού οργανισμού, πόσο μάλλον δημοσίου, όπου η αποτυχία ή έστω «μη επιτυχία» είναι συνηθέστατη, ακόμη και διεθνώς. Στον κόσμο των ιδιωτικών επιχειρήσεων, το πρόβλημα είναι συχνά πιο σύνθετο από ό,τι φαίνεται στον εξωτερικό παρατηρητή και χρήζει ιδιαίτερης προσοχής ως προς την επιλογή και προετοιμασία του διαδόχου, αλλά και τον καθορισμό της κατάλληλης στιγμής για την ανακοίνωση και υλοποίηση του σχεδίου.

Το πρόβλημα περιπλέκεται όταν υπάρχουν δύο ή περισσότεροι υποψήφιοι διάδοχοι, πόσο μάλλον εάν η επιχείρηση ελέγχεται από ομάδα μεγαλομετόχων με τις οικογένειές τους.

Και γίνεται ακόμη πιο δυσχερές εάν κριθεί –αντικειμενικά και επαγγελματικά– ότι κανένας οικογενειακός υποψήφιος για τη διαδοχή δεν ανταποκρίνεται επαρκώς στους στόχους που έχουν τεθεί. Γιατί χρειάζεται ο κάθε ηγέτης να είναι σε θέση να εμπνέει το στελεχιακό δυναμικό και αυτό, με τη σειρά του, να τον αναγνωρίζει, να τον εμπιστεύεται και να τον ακολουθεί.

Τα παλιά χρόνια, πολύ σπάνια διδάσκονταν η φιλοσοφία και η τέχνη της αλλαγής σκυτάλης. Ο κάθε διοικών προβληματιζόταν μόνος του, χωρίς να έχει ακούσει τίποτε από γονιό ή καθηγητή, προϊστάμενο ή προκάτοχο.

Γι' αυτό, συγχαίρω τους συγγραφείς για τον προβληματισμό που εκθέτουν στην παρούσα έκδοση.

Θεόδωρος Παπαλεξόπουλος, βιομήχανος
19/2/2013

Χαιρετισμός Β΄ έκδοσης

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις απετέλεσαν επί δεκαετίες τον βασικό πυλώνα ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας. Στην πλειοψηφία τους, οι επιχειρήσεις αυτές επιδεικνύουν, ακόμη και κατά τη διάρκεια της κρίσης, αξιοσημείωτες αντοχές.

Οι παράγοντες που εξηγούν την ανθεκτικότητα των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι πολλοί. Ξεχωρίζουν ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός της Διοίκησης, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των δομών τους, οι χρηματοδοτικές επιλογές, η προσήλωση στην καινοτομία και η εξωστρέφεια. Προϋπόθεση για να εξακολουθήσουν να παίζουν πρωταγωνιστικό ρόλο και στο μέλλον, είναι η αποτελεσματική αντιμετώπιση του ζητήματος της διαδοχής, που αποτελεί και τη μεγαλύτερη πρόκληση για τους επικεφαλής τους. Δεν είναι τυχαίο ότι μόνο το 30% των οικογενειακών επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο επιζεί μετά τη δεύτερη γενιά.

Το 2014, η ΕΥ πραγματοποίησε έρευνα για το μέλλον των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων. Από τα ευρήματα της έρευνας προέκυψε ότι στην πλειοψηφία τους, οι συμμετέχοντες επικεφαλής οικογενειακών επιχειρήσεων θέλουν να αφήσουν τις επιχειρήσεις τους στην επόμενη γενιά, δεν αποκλείουν αλλά και δεν θεωρούν δεδομένο ότι τα παιδιά τους είναι οι καταλληλότεροι για να τις διοικήσουν στο μέλλον και αναγνωρίζουν ότι η διαδικασία μιας επιτυχημένης διαδοχής είναι σύνθετη και πρέπει να ξεκινήσει νωρίς. Αναγνωρίζουν, επίσης, ότι και στη διαδικασία της διαδοχής η παρουσία ενός τρίτου, αποστασιοποιημένου συμβούλου μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμη.

Από την πλευρά της η ΕΥ, η οποία κατέχει ηγετική θέση στην αγορά της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και υπηρεσιών καθοδήγησης σε οικογενειακές επιχειρήσεις, δεσμεύεται να συνεχίσει να στηρίζει και έμπρακτα την οικογενειακή επιχειρηματικότητα, αναδεικνύοντας τη σημαντική προσφορά τους στην ελληνική οικονομία, παρέχοντας πρόσβαση στη γνώση μέσω του Family Business Global Center of Excellence και τιμώντας τις επιχειρήσεις μέσω του θεσμού Έλληνας Επιχειρηματίας της Χρονιάς.

Γι' αυτό, με ιδιαίτερη χαρά χαιρετίζουμε την έκδοση αυτή των κυρίων Αστέριου Κεφαλά και Χρήστου Γεωργίου, η οποία αποτελεί μια εξαιρετικά εμπειριστατωμένη προσέγγιση του ζητήματος της διαδοχής. Πέρα από την επιστημονική της αξία, είναι ένα πολύτιμο βοήθημα για τους επικεφαλής των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων και, ακόμη περισσότερο, για τα νέα παιδιά που ενδέχεται να βρεθούν αύριο στο τιμόνι των επιχειρήσεων αυτών.

Ανδρέας Χατζηδαμιανού
Family Business Leader
ΕΥ Ελλάδα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τίποτα δεν εκπλήττει τον άνθρωπο τόσο,
όσο η κοινή λογική και η απλότητα.
Ralph Waldo Emerson, Essays: First Series.

Τα τελευταία δεκαπέντε με είκοσι χρόνια παρατηρήσαμε –με μεγάλη μας έκπληξη– ένα παράξενο φαινόμενο, τόσο στην επίσημη επικοινωνία με επιχειρηματίες, όσο και στις διάφορες διαλέξεις, σεμινάρια και επιμορφωτικά προγράμματα που συμμετείχαμε, αλλά και στις ανεπίσημες συζητήσεις που είχαμε μαζί με τους επιχειρηματίες: την αδυναμία που έχουν οι ηγέτες των επιχειρήσεων να περιγράψουν με απλά λόγια αν και κατά πόσο η επιχειρησή τους «πάει καλά».

Μερικοί προσφέρουν ως απάντηση ότι μετά από πρόταση κάποιου συμβούλου προσέλαβαν έναν οικονομικό διευθυντή που έχει ένα MBA (μάστερ) και αυτός τους ενημερώνει καθημερινά σχετικά με το «πώς πάνε». Ο οικονομικός διευθυντής είναι συνήθως εξοπλισμένος με ένα τεράστιο οπλοστάσιο από πίνακες excel, τους οποίους παρουσιάζει στον Πρόεδρο, ο οποίος το βρίσκει δύσκολο να τους παρακολουθήσει, γι' αυτό και διστάζει να δείξει την αγνοία του. Φυσικά ο ίδιος έχει μια ενστικτώδη συναίσθηση του «πώς πάει η δουλειά», αλλά έχει δυσκολία να το περιγράψει και να το εξηγήσει σ' έναν τρίτο.

Συνήθως αυτή η αδυναμία ερμηνεύεται από πολλούς ως μια ένδειξη αγνοίας του αντικειμένου που λέγεται Μάνατζμεντ ή Διαχείριση της Επιχείρησης.

Μερικοί ίσως να το θεωρούν ως μια εσκεμμένη πρόθεση του ηγέτη να μη θέλει να «προδώσει τα μυστικά της δουλειάς» σε τρίτους. Ανεξάρτητα από την πραγματική πρόθεση, η αλήθεια είναι ότι η έλλειψη ενός σύντομου και απλού συστήματος παρακολούθησης της πορείας της επιχείρησης έχει πολύ σοβαρές συνέπειες στην καθημερινή της λειτουργία και τελικά στην απόδοσή της.

Κατ' αρχήν, υπάρχει μια βασική αρχή στο Μάνατζμεντ που λέει πως **«ό,τι δε μετριέται, δε μετρά»**.

Με άλλα λόγια, όταν οι συνεργάτες δεν ξέρουν σε τι δίνει σημασία η επιχείρηση, δηλαδή τι «προσέχει» ο ιδιοκτήτης, έχουν δυσκολίες να εστιάσουν τις προ-

σπάθειές τους και να συγχρονίσουν και να κατευθύνουν τις ατομικές τους ενέργειες προς έναν κοινό στόχο. Επιπλέον (και ίσως πιο σημαντικό), ο ιδιοκτήτης που δεν έχει μια σύντομη και ταυτόχρονα συνολική «ιστορία» της επιχείρησης, που να περιλαμβάνει μερικά ξεκάθαρα σημάδια ή δείκτες τα οποία να δίνουν μια σχετικά σαφή ιδέα του «πώς πάει» η επιχείρηση, θα έχει δυσκολίες να μεταλαμπαδέυσει στο διάδοχο αυτό που δημιούργησε.

Το παρόν έργο φιλοδοξεί να προσφέρει στον ιδιοκτήτη μιας οικογενειακής επιχείρησης μερικές πρακτικές ιδέες, που θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν ως κατευθυντήριες γραμμές για τη διευκόλυνση της διαδικασίας διαδοχής.

Ασπαζόμενοι την αντίληψη ότι η βασική προϋπόθεση μιας καλής διαδοχής είναι η δημιουργία μιας «σωστής» επιχείρησης, δηλαδή μιας καλά οργανωμένης επιχείρησης, αφιερώνουμε το πρώτο μέρος του βιβλίου στο θέμα των βασικών αρχών της Οργάνωσης και Διαχείρισης της υπό διαδοχή επιχείρησης.

Στη συνέχεια, το δεύτερο μέρος ασχολείται με το θέμα της μεταλαμπαδέυσης. Η βασική φιλοσοφία είναι ότι όσο καλύτερα κατέχει ο ιδιοκτήτης τις βασικές αρχές λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης, τόσο πιο πιθανό είναι ότι θα μπορέσει να δημιουργήσει μια σωστή επιχείρηση που θα είναι ελκυστική στο διάδοχο. Κατά συνέπεια, τόσο πιο εύκολο θα είναι το έργο της μεταλαμπαδέυσης και τόσο πιο αποδοτική θα είναι μια ομαλή και επιτυχημένη παράδοση της επιχείρησης στους μελλοντικούς διαδόχους.

Οι συγγραφείς
καθ. Αστέριος Γ. Κεφαλάς
Δρ. Χρήστος Ε. Γεωργίου

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Βασικές Αρχές Διαχείρισης

«**A**σε τη διαδοχή, ας κάνουμε πρώτα την επιχείρηση.» ήταν τα πρώτα λόγια που είπε ο ιδρυτής της οικογενειακής επιχείρησης που κάλεσε έναν από τους συγγραφείς να τον βοηθήσει ως σύμβουλος. Πράγματι από τις πρώτες συναντήσεις διαπιστώθηκε ότι, αν και η επιχείρηση ήταν μια Ανώνυμος Εταιρεία (Α.Ε.), ο ιδιοκτήτης είχε τη διαίσθηση ότι η επιχείρηση δεν είχε την οργάνωση μιας σύγχρονης επιχείρησης όπως την παρουσίαζαν οι διάφοροι ομιλητές στις παρουσιάσεις που παρακολουθούσε. **Αυτή η απλή φράση «ας κάνουμε πρώτα την επιχείρηση» είναι ένας (και ίσως ο μοναδικός) λόγος που το βιβλίο έχει χωριστεί σε δυο μέρη.**

Το Πρώτο Μέρος παρουσιάζει τις βασικές αρχές διαχείρισης της επιχείρησης. Με τη βοήθεια του νεαρού Αλέκου, ο οποίος υποβάλλεται από τον πατέρα του στην εκμάθηση της «δουλειάς» στο πλευρό ενός μικροπωλητή στη λαϊκή, προσφέρουμε στον αναγνώστη τις βασικές γνώσεις, τις οποίες οι νέοι που αποδέχονται να εργαστούν σε μια οικογενειακή επιχείρηση και φιλοδοξούν να αναλάβουν σύντομα τα ηνία της, πρέπει να κατέχουν.

Παράλληλα ο γονιός που έχει αποφασίσει να αφήσει τον ενεργό ρόλο και να παραδώσει τη επιχείρηση στον γιο ή την κόρη χρειάζεται να αποβάλει ορισμένες συνήθειες και ταυτόχρονα να υιοθετήσει μερικές νέες. Η βασική ιδέα είναι ότι η εμπειρία αυτή θα βοηθήσει τον ιδρυτή και το μελλοντικό διάδοχο να δημιουργήσουν μια επιχείρηση που θα ανταποκρίνεται στη φιλοσοφία και το ηγετικό στυλ του νέου ιδιοκτήτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Από την «Πλάνη της Εσωστρέφειας» στην «Ευφυΐα της Συνύφανσης»

«Ποιο δρόμο να πάρω;» ρωτάει η Αλίκη.

«Πού θέλεις να πας;» τη ρωτάει η γάτα.

«Δεν ξέρω.» απαντά η Αλίκη.

«Ε! τότε, όποιο δρόμο και να πάρεις, θα σε βγάλει».

Lewis Carroll, Η Αλίκη στη Χώρα των Θαυμάτων

Οι επιστήμονες των θετικών επιστημών έκαναν τεράστιες προόδους για να καταλάβουν τη φύση, ούτως ώστε να καταλήξουν σε ορισμένους βασικούς νόμους, και στη συνέχεια να τους περιγράψουν με έναν τρόπο που να γίνουν αντιληπτοί από το ευρύ κοινό. Συνεπώς, σήμερα όλοι όσοι ενδιαφέρονται μπορούν να αποκτήσουν τις γνώσεις που είναι απαραίτητες για μια σχετικά ικανοποιητική αντίληψη του φυσικού κόσμου, μέσα στον οποίο ζουν. Για παράδειγμα, με βάση τους νόμους της Φυσικής, ο άνθρωπος μπορεί να κάνει ορισμένα πράγματα με την ίδια ευκολία, είτε βρίσκεται στο Νότιο, είτε στο Βόρειο Ημισφαίριο. Δυστυχώς δεν μπορεί να ισχυριστεί κανείς το ίδιο και για τις κοινωνικές επιστήμες. Εδώ οι διάφορες εξηγήσεις που δίνονται δεν έχουν γίνει ακόμη αυτό που θα μπορούσε να θεωρηθεί ως «δεύτερη φύση».

Το φαινόμενο που ονομάζεται «ο κόσμος των οργανώσεων» ή ο «επιχειρηματικός κόσμος» έχει μελετηθεί τόσο από τους κοινωνικούς επιστήμονες, όσο και από τους επιστήμονες των θετικών επιστημών. Οι φυσικοί επιστήμονες ασχολήθηκαν με τον τρόπο που οι επιχειρήσεις μετατρέπουν ακατέργαστες φυσικές ύλες

σε τελικά χρήσιμα προϊόντα. Εφαρμόζοντας τα επιτεύγματα των θετικών επιστημών οι μηχανικοί δημιούργησαν διάφορες μεθόδους χρήσης της τεχνολογίας, που αποσκοπούσαν στην πλέον αποδοτική χρήση των φυσικών και των ανθρωπινων πόρων. Επομένως σήμερα ο κάθε επιχειρηματίας μπορεί να έχει στη διάθεσή του την πιο σύγχρονη τεχνολογία, για να παράξει τα πλέον σύνθετα προϊόντα. Η χρήση της τελευταίας τεχνολογίας είναι η αναγκαία προϋπόθεση για την επίτευξη καλής απόδοσης των επιχειρησιακών πόρων. Δεν είναι όμως και η ικανή προϋπόθεση. Με άλλα λόγια είναι πιθανόν δύο επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν την ίδια τεχνολογία και η μία να είναι πιο «αποδοτική» από την άλλη, πράγμα που σημαίνει ότι η κατάλληλη τεχνολογία από μόνη της δεν αρκεί. Χρειάζεται και η κατάλληλη **νοοτροπία** του επιχειρηματία για τη διοίκηση των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Καλώς ή κακώς ο άνθρωπος υιοθετεί μια νέα τεχνολογία πολύ πιο εύκολα και γρήγορα, απ' ό,τι υιοθετεί μια νέα νοοτροπία.

Η Ευφυΐα της Συνύφανσης

Από τα παιδικά μας χρόνια διδαχτήκαμε ότι είναι καλό να είσαι έξυπνος, ότι οι έξυπνοι άνθρωποι πάνε πάντα πιο μπροστά από αυτούς που δεν είναι έξυπνοι. Έξυπνοι μαθητές στο Δημοτικό Σχολείο και το Γυμνάσιο μπαίνουν στο Γενικό Λύκειο και έξυπνα Λυκείοπαιδα μπαίνουν στο Πανεπιστήμιο. Οι πολύ έξυπνοι μπαίνουν στις Ιατρικές Σχολές και στα Πολυτεχνεία, ενώ οι λιγότερο έξυπνοι καταλήγουν σε άλλες σχολές ή σπουδάζουν στο εξωτερικό. Το κριτήριο γι' αυτό το είδος της εξυπνάδας είναι η ικανότητα του νέου να λύνει δύσκολα προβλήματα Χημείας, Φυσικής και Μαθηματικών. Το μήνυμα που προωθείται είναι ότι, αν θες να προοδεύσεις στη ζωή, θα πρέπει να γίνεις καλός στις «θετικές» επιστήμες. Έτσι αρχίζουν οι νέοι να διαμορφώνουν τους πνευματικούς ήρωές τους, ανάμεσα στους οποίους κορυφαίοι είναι ο Αρχιμήδης, ο Θαλής και ο Δημόκριτος, από τους «δικούς μας», και ο Νεύτων, ο Δαρβίνος και φυσικά ο διάσημος Αϊνστάιν, από το στρατόπεδο των «ξένων».

Το ίδιο μήνυμα διαιωνίζεται και στα πανεπιστήμια. Εδώ οι νέοι ξοδεύουν άλλα τέσσερα ή πέντε χρόνια εμβαθύνοντας στις γνώσεις και στα κατορθώματα των ηρώων τους. Από τότε όμως που πρωτοδιαμορφώθηκαν αυτές οι εκπαιδευτικές αξίες, ο κόσμος γύρω μας έχει αλλάξει ριζικά. Η κοινωνία έχει μεταπηδήσει από την αγροτική οικονομία στη βιομηχανική και από αυτήν στη μεταβιομηχανική. Οι άνθρωποι εγκατέλειψαν τα χωριά και εγκαταστάθηκαν στις πόλεις. Το τρένο, το αυτοκίνητο και το αεροπλάνο αντικατέστησαν τα άλογα, τα κάρρα και τα βαπόρια. Το τηλέφωνο, το ραδιόφωνο, η τηλεόραση, το διαδίκτυο και το SMS αντικατέ-

στησαν τον τελάλη με το χωνί του χωριού. Με άλλα λόγια, ενώ το περιβάλλον μέσα στο οποίο γεννιόμαστε και μεγαλώνουμε βομβαρδίζεται και ταρακουνιέται από πολλές, συχνές και ριζικές αλλαγές, εμείς περνούμε το πρώτο ένα τρίτο της ζωής μας αγνοώντας τες. Όταν αργά ή γρήγορα οι επιπτώσεις αυτών των αλλαγών μας χτυπήσουν κατακούτελα, τότε καταλαβαίνουμε ότι όλα τα θεωρήματα και οι εξισώσεις που λύσαμε δε μας βοηθούν και αρχίζουμε να κυνηγούμε το φουκαρά αποδιοπομπαίο τράγο, το «σύστημα».

Αυτό το σύνδρομο του «πέρα βρέχει» ή «εδώ έχουμε λιακάδα» έχει εισχωρήσει και στην επαγγελματική μας ζωή. Ο επιτυχημένος ιδρυτής μιας οικογενειακής επιχείρησης υποθέτει πως, ό,τι και ν' αλλάξει γύρω του και όσο και μεγάλη να είναι η αλλαγή, αυτός με την εξυπνάδα του θα το αντιμετωπίσει επιτυχώς. Το κακό είναι ότι, όπως και ο καλός φοιτητής είχε την εξυπνάδα του Πανεπιστημίου, έτσι και ο ηγέτης μας έχει τις γνώσεις και τα ταλέντα που είναι συγκροτημένα σ' έναν κόσμο του προχθές. Οι νέοι καιροί απαιτούν νέα εξυπνάδα.

Θα δώσουμε το όνομα «**Η Ευφυΐα της Συνύφανσης**» σ' αυτήν την εξυπνάδα και θα την ορίσουμε ως την **καταπληκτική ικανότητα να αντιλαμβάνεται ο άνθρωπος το πνεύμα των καιρών και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, για να δημιουργεί επιτυχημένους οργανισμούς.**

Τελικά, Ηγέτες Συνύφανσης είναι εκείνοι που αντιλαμβάνονται και αξιολογούν τη θέση τους στον κόσμο, στο άμεσο περιβάλλον μέσα στο οποίο ζουν, και εξοικονομούν τα προς το ζην. Είναι οι ιδρυτές και ηγέτες των επιχειρήσεων που έχουν το ταλέντο να υφαίνουν από τα διάφορα συμβάντα του κόσμου όμορφα και χρήσιμα χαλιά, που θα στολίσουν τα γραφεία και εργοτάξια των επιχειρήσεών τους μέσα στα επόμενα χρόνια.

Η Πλάνη της Εσωστρέφειας

Κάθε χρόνο όλο και περισσότερες επιχειρήσεις «κατεβάζουν τα ρολά τους», αφήνοντας εκατοντάδες χιλιάδες εργαζόμενους στους «πέντε δρόμους». Τα αίτια αποτυχίας αυτών των επιχειρήσεων είναι πολλά και διαφέρουν από τη μία περίπτωση στην άλλη. Συνήθως προσπαθούμε να ξεχωρίσουμε έναν ή δύο κυρίαρχους λόγους – αιτίες, για να εξηγήσουμε γιατί συμβαίνει αυτό. Η ανικανότητα της κυβέρνησης να προωθήσει μια υγιή οικονομική ανάπτυξη που θα εξασφαλίσει ευκαιρίες ανάπτυξης των επιχειρήσεων είναι ο κατ' εξοχήν αναγνωρισμένος λόγος - αιτία. Η συνταγή για την εξυγίανση αυτής της ασθένειας είναι κάποιος «αναπτυξιακός» νόμος. Εάν αυτός ο «αναπτυξιακός νόμος» συνοδεύεται και από μείωση της γραφειοκρατίας, τόσο το καλύτερο.

Ευρετήριο

360° αξιολόγηση	115, 116	Αξία επένδυσης	64
BRIC's	29	Αξιολόγηση ετοιμότητας	
IMD	167	διαδόχου	114, 115, 116, 125
Marshall McLuhan	31	Απόδοση ανά μετοχή	60, 64
Quick Market Intelligence	53	Απόδοση κεφαλαίων	37, 39, 43, 46, 48, 66, 113, 177
Ram Charan	35, 43, 44, 66, 68, 216	Απόδοση πωλήσεων	37, 39
Small Business Act (SBA)	186, 189, 190, 193	Αποδοχή εξωτερικού	
Small Business		συμβούλου, διευκολυντή	
Administration (SBA)	128	ή συντονιστή	78, 92
A		Απόδοση πωλήσεων	37, 39
Αγοραπωλησία	67, 150, 151, 152, 161	Αποθήκη	36, 37, 39, 43, 46, 47, 48, 54, 120, 121, 122, 124, 210
Ακαθάριστο Περιθώριο		Απόλυση	51, 97
Κέρδους	113, 117, 120	Αποτελέσματα χρήσης	125
Αναδιαμόρφωση		Αποχώρηση	80, 81, 82, 84, 145, 151, 153, 156, 202, 212
οικογενειακής			
επικοινωνίας	100, 102, 109	Ασημένιο τρίγωνο	
Ανάπτυξη	27, 29, 31, 37, 43, 46, 47, 48, 52, 59, 63, 66, 68, 71, 87, 97, 100, 103, 104, 105, 106, 107, 109, 113, 114, 115, 127, 131, 139, 140, 141, 155, 156, 157, 163, 175, 176, 178, 186, 189, 197, 200, 201, 204, 206, 207, 210, 213	επιχειρηματία	65, 66, 67, 68, 69, 157
		Αυτοαξιολόγηση διαδόχου	114, 115, 125
		Αυτογνωσία	51
		B	
		Βαθμός ρίσκου	175
		Βιοκαρπέντ	209, 210, 211, 212, 213
		Γ	
Ανατοκισμός	175, 176	Γενεαλογικό δένδρο	94, 95, 109
Ανθρώπινο δαμόνιο	49, 50, 54, 55, 66	Γνώση	29, 49, 51, 55, 57, 95, 113, 118, 139, 157, 171, 175, 178, 183, 189, 201, 213
Ανταγωνιστές	29, 36, 39, 47, 48, 52, 67, 68, 107, 113, 119, 209		
Ανταγωνιστικότητα	28, 165, 166, 167, 168, 169, 189		

Δ		Επένδυση	
Δεξιότητες επιχειρησιακών στελεχών	52, 139, 158	στο χρηματιστήριο	58, 62, 179
Δήλωση προθέσεων γονέων	95, 96	Επενδυτικό δαίμονιο	66, 171
Δήλωση προθέσεων παιδιών	95, 96	Επίπεδος κόσμος	30, 32
Δημιουργία μετρητών	43, 45, 47, 48, 64, 66	Επιτόκιο	68, 128, 160, 172, 177, 181, 182, 183, 184
Διαδικασία προετοιμασίας διαδόχου	79, 86, 212	Επιχειρηματικές και διαχειριστικές γνώσεις	113
Διαδικασία προετοιμασίας - προπόνησης κληροδότη	81, 92	Επιχειρηματική αποτελεσματικότητα	166, 167, 169
Διευκολυντής (ή συντονιστής)	78, 92, 134, 142, 159, 160	Επιχειρηματικό δαίμονιο	47, 48, 59
Ε		Επιχειρησιακή κουλτούρα	45, 73, 140, 157
Εγχειρίδιο διαδόχου	90, 91, 93, 128, 130	Επιχειρησιακό δαίμονιο	41, 44, 48
Εισπρακτέοι λογαριασμοί	121, 124	Επιχειρησιακοί στόχοι	125
Εκπαίδευση	51, 55, 84, 95, 103, 107, 114, 115, 116, 149, 191, 213	Επτά συνήθειες επιτυχημένων διαδόχων	100, 109, 129, 130, 131
Εκσυγχρονισμός	83, 156	Έσοδα προ αποσβέσεων	62, 180, 181, 184
Εκτίμηση πωλήσεων	36, 39	Εσωτερικό επιτόκιο απόδοσης	181, 182, 184
Ελληνικός Οργανισμός Μικρομεσαίων Μεταποιητικών Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας (ΕΟΜΜΕΧ)	74, 128, 192, 193	Ετομότητα διαδόχου	81, 114, 115, 116, 125, 212, 213
Εμπορικό δαίμονιο	35, 66, 68	Ευρωζωνική Διαδικτυακή Επικοινωνία	53
Εμπύχωση	51	Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ)	74, 185, 186, 188, 193
Ενημέρωση	51, 52, 191, 208, 218	Ευφύια της συνύφανσης	25, 26, 27, 32
Ενθάρρυνση	51	Ζ	
Εξαγορά	101, 105, 153, 160, 206, 210	Ζημίες	61, 103, 118, 119, 120, 122, 123
Εξέλιξη ιδρυτή	82, 87, 92	Η	
Εξέυρεση διαδόχου	156, 172	Ηγέτες συνύφανσης	27
Εξωτερικό περιβάλλον	28, 53, 204, 213	Θ	
Επένδυση στην επιχείρηση	62, 63, 64, 176, 179, 184	Θεμελιώδεις νόμοι	35, 36
		Θεσμικά προβλήματα	191
		Θεωρία θεμελιών επιχείρησης	178, 204, 208

I

Ισολογισμός 118, 120, 121, 125

K

Καθαρή παρούσα αξία 181, 182, 184
 Καθαρό κέρδος/κεφάλαιο 119, 120, 155
 Καθαρό κέρδος/πωλήσεις 120
 Καθαρό περιθώριο
 κέρδους 37, 39, 46, 48
 Καθιέρωση ανεξαρτησίας 100, 101, 109
 Καταδεικνύοντας ικανότητα 100, 102, 109
 Κατάρτιση 51, 55, 81, 97, 103,
 115, 116, 125, 186,
 188, 191
 Κατάταξη
 ανταγωνιστικότητας 169
 Κέρδος ανά μετοχή 59, 60, 64
 Κέρδος προ φόρων 119, 120, 155
 Κερδοφορία 43, 59, 83, 105, 156,
 157
 Κεφάλαια κίνησης 45, 48
 Κεφαλαιοποίηση 60, 61, 64, 106
 Κοινωνικά προβλήματα 191
 Κοινωνική υπευθυνότητα 156
 Κοινωνικοί λειτουργικοί
 μηχανισμοί 52
 Κόστος πωληθέντων 45, 46, 48, 113, 119,
 120, 121, 155
 Κυβερνητική
 αποτελεσματικότητα 166, 167, 169
 Κύκλος ζωής οικογενειακής
 επιχείρησης 141
 Κύκλος ζωής προϊόντων
 ή/και διεργασιών 32
 Κυκλοφορούν ενεργητικό 45, 113, 120

Λ

Λειτουργικά έξοδα 120
 Λειτουργικό περιθώριο 39
 Λειτουργικό πρόγραμμα 140

M

Μέθοδοι αξιολόγησης
 επενδύσεων 62, 64, 179
 Μεικτό περιθώριο κέρδους 37, 39, 119, 156
 Μέρισμα 58, 58, 59, 60, 61, 64,
 124, 172, 173, 174,
 175, 176, 177, 183,
 190
 Μεταβίβαση επιχείρησης 84, 160
 Μεταβίβαση περιουσίας 84, 85, 86, 147, 148,
 160
 Μεταβίβαση αξιών 86
 Μετοχή 58, 59, 60, 61, 64,
 106, 152, 159, 172,
 173, 174, 175, 176,
 177, 178, 181
 Μετρητά 36, 37, 38, 39, 43, 44,
 45, 46, 47, 48, 54, 57,
 58, 64, 66, 101, 120,
 121, 123, 124, 150,
 151, 153, 159, 160,
 163, 174, 176
 Μόστρα (Merchandising) 39
 Μύλοι Λούλη 204, 207, 208

N

Νοικοκύρεμα επιχείρησης 95, 97

O

Οδηγός παρέμβασης
 στη διαδικασία διαδοχής 137, 142
 Οικονομικά προβλήματα 191
 Οικονομικός κίνδυνος 107
 Όραμα 71, 96, 97, 109, 111,
 112, 113, 125, 132,
 139, 140, 142, 201,
 202, 207, 213

Π

Παγκόσμιο χωριό 31, 32
 Παγκοσμιοποίηση 29, 32

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΔΟΧΗΣ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

<p>Παράδοση 81, 156, 204, 207, 209, 213</p> <p>Πελάτες 29, 36, 39, 43, 44, 47, 48, 61, 66, 94, 97, 98, 101, 113, 116, 119, 121, 122, 123, 125, 207, 208</p> <p>Περιθώριο κέρδους 43, 45, 47, 48, 66,</p> <p>Πλάνη εσωστρέφειας 25, 27, 168</p> <p>Πληροφορική 29, 32, 53, 210</p> <p>Ποιότητα 36, 38, 39, 42, 67, 116, 138, 152, 154, 155, 156, 157, 158</p> <p>Πολιτική «ανοιχτών βιβλίων» 50</p> <p>Προγραμματισμός διαδοχής 156</p> <p>Προετοιμασία διαδικασίας διαδοχής 73, 74, 79, 81, 86, 92, 108, 128, 154, 156, 203, 212</p> <p>P</p> <p>Ρευστότητα 34, 63, 100, 101, 105, 106, 107, 108, 109, 113, 120, 121, 131, 151, 156, 157, 180, 201</p> <p>Ρόλος γονέων 94, 95, 100, 101, 105, 109, 199</p> <p>Ρόλος παιδιών 99, 109</p> <p>Σ</p> <p>Σημασία ατόμου 30, 49, 50, 67, 106</p> <p>Στρατηγική ευθυγράμμιση 138, 139, 140, 141, 142, 212</p> <p>Στρατηγική σκέψη 156</p> <p>Στρατηγικό πρόγραμμα 140, 141, 156</p> <p>Σύγχρονη επιχείρηση 23, 71, 138, 139, 142</p> <p>Σύγχρονη προσέγγιση 85, 86</p>	<p>Συμμετοχή στις στρατηγικές αποφάσεις 100, 103, 109</p> <p>Συμμετοχικό management 139, 213</p> <p>Συμφωνία αγοραπωλησίας 150, 151, 161</p> <p>Σχεδιασμός 79, 87, 156</p> <p>T</p> <p>Ταμειακό πρόγραμμα 118, 122, 123, 124, 125</p> <p>Ταχύτητα αποθήκης 46, 48</p> <p>Τιμή μετοχής προς το κέρδος ανά μετοχή 64</p> <p>Υ</p> <p>Υγεία επιχείρησης 46, 117, 118, 125, 131, 137, 138, 142, 155</p> <p>Υγεία οικογένειας 138, 142</p> <p>Υποδομές 166, 169</p> <p>Υπολογισμός αξίας επιχείρησης 151</p> <p>Φ</p> <p>Φορολογικά προβλήματα 191</p> <p>X</p> <p>Χρηματιστήριο 58, 60, 62, 64, 65, 152, 171, 174, 178, 179, 206</p> <p>Χρηματοροές 62, 180, 184</p> <p>Χρόνος αποπληρωμής/ επανείσπραξης επένδυσης 62, 64, 179, 180</p> <p>Χρόνος επανείσπραξης επένδυσης 62, 66, 180</p> <p>Χρυσό τρίγωνο του επιχειρηματία 65, 66, 67, 69, 157</p>
---	---

«...Χρειάζεται ο κάθε ηγέτης να είναι σε θέση να εμπνέει το στελεχειακό δυναμικό και αυτό, με τη σειρά του, να τον αναγνωρίζει, να τον εμπιστεύεται και να τον ακολουθεί... Γι' αυτό, συγχαίρω τους συγγραφείς για τον προβληματισμό που εκθέτουν στην παρούσα έκδοση»

Θεόδωρος Παπαλεξόπουλος, βιομήχανος

«Από μικρή δουλεύω στην επιχείρηση που οι γονείς μου δημιούργησαν με σκληρή δουλειά. Όταν μετά την αποφοίτησή μου από το πανεπιστήμιο δημιουργήθηκε το θέμα της παράδοσης και οι γονείς μου πρότειναν να αναλάβω εγώ ως Διευθύνουσα Σύμβουλος, δέχτηκα με μεγάλους ενδοιασμούς και ισχυρές απαιτήσεις για μερικές αλλαγές που εγώ θεωρούσα απαραίτητες. Η βιβλιόφιλος μητέρα μου είχε στην κατοχή της μερικά αποσπάσματα από το βιβλίο "Η Διαδικασία Διαδοχής στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις". Η ανάγνωση τους μου προσέφερε μεγάλη βοήθεια και εξάλειψε την αρχική μου αβεβαιότητα. Η θετική φιλοσοφία του βιβλίου διέλυσε ένα μεγάλο μέρος της αμφιβολίας που είχα σχετικά με τις δικές μου ικανότητες να αναλάβω τα ηνία της επιχείρησης».

Σοφία Μηναδάκη, Διευθύνουσα Σύμβουλος της Μηναδάκης Α.Ε.

«Αν και κατά καιρούς δούλευα στο γραφείο του πατέρα μου, δεν είχα σκεφτεί να κάνω την καριέρα μου στην Lotus Consulting. Όπως πολλοί νέοι, μετά τις σπουδές μου στην Ελλάδα και την Αγγλία, αποφάσισα να εργαστώ κάπου αλλού. Όταν ο πατέρας μου αρρώστησε σοβαρά ανέλαβα τον ρόλο του ως πλήρη απασχόληση, πράγμα που μου έδωσε την ευκαιρία να προετοιμαστώ για την διαδοχή. Αποσπάσματα του βιβλίου "Η Διαδικασία Διαδοχής στις Οικογενειακές Επιχειρήσεις" ήταν τα πρώτα βοηθήματά μου. Από την αρχή με εντυπωσίασε η διαύγεια και η απλότητα των "συνταγών" του βιβλίου, που περιέγραφαν ξεκάθαρα τα βήματα που θα έπρεπε να ακολουθήσω στον αγώνα για την ανάληψη της ηγεσίας της επιχείρησης. Η αισιοδοξία των συγγραφέων για την ικανότητα των παιδιών να αναλάβουν την ηγεσία και των γονέων να την παραδώσουν και να αποχωρήσουν, παραγκώνισε την αρχική μου αμφιβολία των δικών μου ικανοτήτων».

Γιούλη Δοξανάκη, Διευθύνουσα Σύμβουλος της Lotus Consulting

