



ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

2018

Αλυσίδα αξίας στις οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις

ΕΙΣΡΟΕΣ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

ΕΚΡΟΕΣ

ΠΩΛΗΣΕΙΣ

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ



Φοιτήτρια: Φωτεινή Γ. Πρεφτίτση

Υπεύθυνος καθηγητής:

Σωτήριος Βλαχάκης

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία αποτελεί πτυχιακή εργασία στα πλαίσια του προπτυχιακού τμήματος «Διοίκησης Επιχειρήσεων» της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Α.Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης.

Πριν από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων αυτής, θα ήθελα να ευχαριστήσω πρώτα από όλα τον επιβλέποντα καθηγητή του Τμήματος κο Σωτήριο Βλαχάκη, για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα, όσο και για την εμπνευσμένη καθοδήγηση και την εκτίμηση στις προσπάθειές μου.

Επίσης, τον Νικόλαο Αυγένο, μέλος της επιχείρησης «Κρεαταγορά Αυγένου Α.Ε.» για την ιδιαίτερα θετική του ανταπόκριση στις απαιτήσεις της συνέντευξης, που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας.

Η εργασία αφιερώνεται στους γονείς και την αδερφή μου Αγγελική για την ηθική τους συμπαράσταση όλα αυτά τα χρόνια.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	3
Σκοπός και ειδικοί στόχοι της εργασίας	4
Εισαγωγή.....	5
1. ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	6
1.1 Δυναμική των Μ.Μ.Ε.....	6
1.2 Ορισμός Μικρών-Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	6
1.3 Κατηγορίες Μ.Μ.Ε.....	8
1.4 Γενικά χαρακτηριστικά των Μ.Μ.Ε.....	9
1.5 Καινοτομία και Μ.Μ.Ε.	13
1.6 Μ.Μ.Ε. στην Ευρωπαϊκή Ένωση	14
-Είδος επιχειρηματικότητας Μ.Μ.Ε. στην Ευρωπαϊκή Ένωση	15
1.7 Μ.Μ.Ε. στην Ελλάδα.....	17
1.8 Marketing στις Μ.Μ.Ε.	20
2. Οικογενειακές επιχειρήσεις.....	24
2.1 Εισαγωγή.....	24
2.2 Ορισμός οικογενειακών επιχειρήσεων	24
2.3 Γενικά χαρακτηριστικά οικογενειακών επιχειρήσεων	26
2.4 Marketing στις οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις	31
2.5 Marketing και στρατηγική στην επιβίωση των Μ.Μ.Ε.	34
2.6 Σχεδιασμός marketing και απόδοση	36
2.7 Προσανατολισμός marketing και απόδοση	37
2.8 Νεότερες διαστάσεις στο Marketing.....	37
3. Αλυσίδα αξίας	40
3.1 Εισαγωγή.....	40
3.2 Γενικά χαρακτηριστικά.....	40
3.3 Διάκριση Επιχειρηματικών λειτουργιών βάσει της αλυσίδας αξιών.....	41
3.4 Προσδιορισμός Αλυσίδας αξίας επιχείρησης	43
3.5 Οικογενειακές επιχειρήσεις και αλυσίδα αξίας.....	45
4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	49
4.1 Γενικά χαρακτηριστικά συνέντευξης.....	49
4.2 Περίγραμμα συνέντευξης.....	49
4.3 Προφίλ και ιστορικό της επιχείρησης.....	51

4.4 Οικογενειακό προφίλ και αξίες επιχείρησης	55
4.5 Επιχείρηση και εξέλιξη του marketing.....	56
4.6 Δυνάμεις-Αδυναμίες- Ευκαιρίες-Απειλές.....	58
4.7 Εξωστρέφεια-κοινωνικό προφίλ	61
4.8 Άλλες δραστηριότητες marketing της επιχείρησης	62
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	64
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	66

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που αποτελούν τον κορμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε όλη την Ε.Ε. και στην Ελλάδα, αντιμετωπίζουν εκτός των άλλων και το θέμα του marketing κατά τρόπο διαφορετικό από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του αντίστοιχου κλάδου. Αυτό απορρέει από το γεγονός, ότι ο ιδρυτής της επιχείρησης και εν συνεχεία οι απόγονοί του καθορίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης συχνά με γνώμονα το ίδιο συμφέρον και όχι αυτό της επιχείρησης και θέτουν διαφορετικές αξίες ως αρχές της επιχείρησης και διαμορφώνουν μία διαφορετική αλυσίδα αξίας, τα στοιχεία της οποίας είναι προς διερεύνηση στην παρούσα εργασία

Για το σκοπό αυτό αρχικά θα αναφερθούν τόσο στοιχεία για τις Μ.Μ.Ε. αλλά και ειδικότερα στοιχεία για τις οικογενειακές Μ.Μ.Ε., που αποτελούν μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων στην Ε.Ε. και στην Ελλάδα γενικότερα.

Στη συνέχεια θα γίνει ανάλυση της έννοιας της αλυσίδας αξιών γενικά και πως αυτή έχει εφαρμογή σε οικογενειακές επιχειρήσεις.

Για τους σκοπούς της έρευνας επίσης πραγματοποιήθηκε μία εις βάθος συνέντευξη με τους ιδιοκτήτες μίας οικογενειακής μικρομεσαίας μεταποιητικής επιχείρησης στο χώρο των τροφίμων, που δραστηριοποιείται στην Κεντρική Μακεδονία.

ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπός της εργασίας ήταν να συμβάλει όσο αφορά στην παροχή των αναγκαίων και απαραίτητων πληροφοριών ως προς την εφαρμογή της τεχνικής της αλυσίδας αξιών σε οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σημαντικός προβληματισμός στα πλαίσια της παρούσας έρευνας ήταν η δυνατότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται βάσει της αλυσίδας αξιών τους στο ραγδαία εξελισσόμενο και μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα.

Ως **γενικός στόχος** ορίστηκε η αναζήτηση της αλυσίδας αξιών στις οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Ως **ειδικόί στόχοι**, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, καθορίστηκαν οι παρακάτω:

Ο προσδιορισμός των κύριων και υποστηρικτικών λειτουργιών της αλυσίδας αξιών.

Ο βαθμός συμμετοχής τους στην αλυσίδα αξιών.

Ο βαθμός συνέργειας των προαναφερόμενων λειτουργιών.

Ο τρόπος με τον οποίο τα ειδικά χαρακτηριστικά αυτών των επιχειρήσεων συμβάλλουν στη δημιουργία γνώσης και τη δυνατότητα αυτών να ανταπεξέρχονται στο ραγδαία εξελισσόμενο περιβάλλον (δυναμικές δυνατότητες επιχείρησης).

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Την τελευταία δεκαετία οι οικογενειακές επιχειρήσεις αρκετά αναφέρονται στον ακαδημαϊκό χώρο αλλά και στα οικονομικά δρώμενα, καθώς αποτελούν τον πρώτο ιστορικά τρόπο επιχειρηματικής δραστηριότητας και εξακολουθούν έως και σήμερα να αποτελούν μεγάλο τμήμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας παγκοσμίως.

Στον Καναδά, το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων υπολογίζεται σε 80%, ενώ στις ΗΠΑ περίπου το 90% των επιχειρήσεων στις ΗΠΑ είναι οικογενειακές Μ.Μ.Ε. ή ελέγχονται από οικογένειες. Η επιρροή αυτών των επιχειρήσεων στην οικονομική ζωή της χώρας είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς συνεισφέρουν από 30-60% στο ακαθάριστο εθνικό προϊόν και προσφέρουν το 50% των αμοιβών των εργαζομένων ετησίως στις ΗΠΑ. Στην Ελλάδα σύμφωνα με έρευνα του διεθνούς ελεγκτικού Οίκου GrantThornton το σχετικό ποσοστό στην Ελλάδα φτάνει το 80% .

Ο μύθος, ότι αυτές είναι συνήθως πολύ μικρές επιχειρήσεις που ιδρύονται από τους γονείς, αναπτύσσονται και ίσως μεταβιβάζονται από γενιά σε γενιά χωρίς ουσιαστική διαφοροποίηση της έκτασής τους, εύκολα καταρρίπτεται αν σκεφτούμε ότι εταιρείες όπως η EsteeLauder, FordMotors, Forbes, Carrefourκ.ά. αποτελούν μερικές μόνο από τις πιο γνωστές οικογενειακές επιχειρήσεις στην παγκόσμια αγορά με ευρύ κύκλο αγοράς. Εντούτοις, οι περισσότερες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι μικρού μεγέθους και ειδικότερα στην Ελλάδα.

1. ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1 ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε.

Οι μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό και δυναμικό παράγοντα της ευρωπαϊκής οικονομίας καθώς αποτελούν περίπου το 99% των επιχειρήσεων στην ευρωπαϊκή ένωση και αφορούν το 67% της απασχόλησης [CentreforStrategy&EvaluationServices, 2012], ενώ συγχρόνως διατηρούν ένα μεγάλο ποσοστό και σε υπόλοιπο τον κόσμο. Την τελευταία πενταετία έχουν δημιουργήσει περίπου το 85% των νέων θέσεων εργασίας και παράγουν δύο από τις τρεις νέες θέσεις εργασίας στον ιδιωτικό τομέα απασχόλησης στην Ε.Ε. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θεωρεί τις Μ.Μ.Ε. βασικό γνώμονα για την οικονομική ανάπτυξη, καινοτομία, την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και την κοινωνική ενσωμάτωση στην Ε.Ε.

Ακολουθώντας και η ελληνική επιχειρηματικότητα, ιδιαίτερα η μικρή και η μεσαία, είναι όχι μόνο ο κινητήριος μοχλός της ελληνικής οικονομίας αλλά και βασικό συνθετικό στοιχείο της παραγωγής, της απασχόλησης και της κοινωνικής συνοχής καθώς και σημαντικό προαπαιτούμενο σήμερα προκειμένου να τεθεί η ελληνική οικονομία σε σταθερή τροχιά ανόδου.

Έτσι, σε όλο τον κόσμο έχουν ιδρυθεί ειδικοί οργανισμοί για τη στήριξη και ανάπτυξη των Μ.Μ.Ε., όπως ο SBA (Small Business Administration) στις ΗΠΑ, το I.M.E. (Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων) και μέχρι πρότινος λειτουργούσε και ο ΕΟΜ.Μ.Ε.Χ στην Ελλάδα.

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΙΚΡΩΝ-ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αρχικά, θα πρέπει να επισημανθεί, ότι δεν υπάρχει γενικά ένας ενιαίος γενικά αποδεκτός ορισμός στη διεθνή βιβλιογραφία για τις Μ.Μ.Ε., καθώς το πλαίσιο που τις καθορίζει εξαρτάται από τις διαφορετικές οικονομικές, γεωγραφικές και κοινωνικές συνθήκες μίας χώρας, τις εφαρμοζόμενες πολιτικές αλλά και τα μεγέθη των αγορών, στις οποίες δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Ακολουθώντας, μία Μ.Μ.Ε. σε κάποια χώρα μπορεί να θεωρείται μεγάλη ενώ σε κάποια άλλη μικρή ή μεσαία και το αντίστροφο.

Γενικά στη βιβλιογραφία αναφέρεται, ότι μία επιχείρηση είναι μικρομεσαία, όταν η διοίκηση ασκείται από τον ιδιοκτήτη, ο οποίος έχει και τον απόλυτο έλεγχο της επιχείρησης, έχει σχετικά μικρό μερίδιο αγοράς, περιορισμένους οικονομικούς πόρους και σχετικά μικρό αριθμό εργαζομένων και περιορισμένο όγκο πωλήσεων.



Κυρίως όμως για τον ορισμό των Μ.Μ.Ε. έχει επικρατήσει τόσο διεθνώς, όσο και στην Ελλάδα να χρησιμοποιούνται **ποσοτικά** κριτήρια (ενεργητικό επιχείρησης, ίδια κεφάλαια, αριθμός εργαζομένων κτλ.) και σπανιότερα **ποιοτικά**

(προέλευση κεφαλαίου, άσκηση διοίκησης, μερίδιο αγοράς, κλάδος δραστηριοποίησης, εμπέλεια, ύψος δανεισμού κτλ.).

Η σύνταξη ενός ορισμού βάσει ποσοτικών κριτηρίων έχει το πλεονέκτημα, ότι διευκολύνει τη στόχευση των εθνικών πολιτικών σε σχέση με το κάποιο είδος επιχειρήσεων, διευκολύνει την απολαβή των όποιων ωφελειών (επιχορηγήσεις, επιδοτήσεις, αναπτυξιακός νόμος κτλ.) καθώς έτσι οριοθετείται κατά τρόπο απόλυτο και ασφαλή, ο τομέας αυτός.

Ο αριθμός των εργαζομένων στην επιχείρηση αποτελεί συχνά το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο κριτήριο καθώς δεν επηρεάζεται από τον πληθωρισμό και είναι ένα κριτήριο σαφές και ξεκάθαρο, εύκολα μετρήσιμο και συγκρίσιμο.

Έτσι, σύμφωνα με την *Ευρωπαϊκή Οδηγία 2003/361*, που τέθηκε σε ισχύ από την 1.1.2005, και αντικατέστησε αυτή του 1996, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (SMEs), στην Ε.Ε. καθορίζονται βάσει:

-  Του συνολικού προσωπικού των επιχειρήσεων
-  Του κύκλου εργασιών (τζίρου) ή του ισολογισμού

Πίνακας 1: Κατηγορία επιχείρησης (Ευρωπαϊκή Οδηγία 2003/361)

Κατηγορία εταιρείας	Προσωπικό επιχείρησης	Ετήσιος κύκλος εργασιών (Τζίρος)ή	Ετήσιος συνολικός ισολογισμός
Μεσαία	<250	≤50m€	≤43m€
Μικρή	<50	≤10m€	≤10m€
Πολύ μικρή	<10	≤2m€	≤2m€

Τα όρια που αναφέρονται στον πίνακα (**Σφάλμα! Άγνωστη παράμετρος αλλαγής.**) ισχύουν **για αυτόνομες, ανεξάρτητες** επιχειρήσεις. Για μία εταιρεία που είναι συνεργαζόμενη ή συνδεδεμένη, ισχύουν άλλα όρια, καθώς μία επιχείρηση βάσει των οικονομικών της στοιχείων μπορεί να είναι μικρή αλλά να έχει πρόσβαση σε σημαντικούς επιπλέον πόρους, π.χ. λόγω της συνεργασίας της με μία μεγάλη επιχείρηση ή διότι ελέγχεται άμεσα ή έμμεσα από έναν ή περισσότερους δημόσιους οργανισμούς κτλ.

Ο ορισμός που αναφέρθηκε παραπάνω χρησιμοποιείται υποχρεωτικά για την ένταξη μίας επιχείρησης στα κοινοτικά προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ισχύει από το 2005 και συνιστάται όπως σε όλως τις χώρες κράτη-μέλη της Ε.Ε. να τον χρησιμοποιούν. Ισχύει επίσης και στα πλαίσια του αναπτυξιακού νόμου 4399/2016 βάσει του οποίου προκηρύσσονται σήμερα τα καθεστώτα ενίσχυσης για επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Γενικά, η αυστηρή ερμηνεία του ορισμού των Μ.Μ.Ε. δεν τηρείται γενικά, όσο αφορά στις διάφορες άλλες ενισχύσεις, όπου ισχύουν οι διάφοροι εθνικοί ορισμοί. Έτσι στις προδιαγραφές του κάθε προγράμματος αναφέρονται οι

προϋποθέσεις ένταξης, οι οποίες μπορεί να εφαρμόζουν απόλυτα στον ορισμό που δόθηκε παραπάνω, να τον εφαρμόζουν μερικώς ή διαφοροποιημένο. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι, τα όρια για τις Μ.Μ.Ε. επιχειρήσεις είχαν οριστεί διαφορετικά για τα ΠΕΠ (Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα), τα προγράμματα του ΕΟΜ.Μ.Ε.Χ και άλλα Επιχειρησιακά προγράμματα. Επίσης, αναφέρεται ότι, η Τράπεζα της Ελλάδος για χρηματοδοτικούς λόγους χαρακτηρίζει μεταποιητική Μ.Μ.Ε. την επιχείρηση αυτή που το ανώτατο ύψος του μέσου κύκλου εργασιών της τελευταίας τριετίας δεν υπερβαίνει τα 2.500.000€ [Μπαντής, 2012].

Είναι πάντως βαρύνουσας σημασίας για την Ε.Ε. η ύπαρξη ενός γενικού ορισμού παρόλη την προφανή ετερογένεια των επιχειρήσεων, προκειμένου να βελτιωθεί η συνοχή και αποδοτικότητα των κοινοτικών μέτρων και να περιοριστούν οι στρεβλώσεις του ανταγωνισμού. Η αποτελεσματικότητα του γενικού ορισμού για τις Μ.Μ.Ε. στην Ε.Ε. διερευνάται συνεχώς από την Ε.Ε. ήδη από το 1971 (Bolton Committee, 1971) και βάσει πρόσφατης γενικευμένης μελέτης καταφαίνεται ότι ο γενικός αυτός ορισμός είναι επιτυχής και δεν χρειάζεται προς το παρόν αλλαγές. Πρόσθετες υποδείξεις όσο αφορά στον τρόπο απόδειξης του μεγέθους της επιχείρησης ή της μη διασύνδεσής της με άλλη μεγαλύτερη αποτελούν στοιχεία που χρειάζονται διερεύνηση και τυχόν αλλαγές [Centre for Strategy & Evaluation Services, 2012].

1.3 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ Μ.Μ.Ε.

Παρόλο που υπάρχουν Μ.Μ.Ε. σε όλο το φάσμα της οικονομικής δραστηριότητας γενικά μπορεί να αναφερθεί ότι αυτές μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες [Κοκότη, 2011]:

❖ Βιομηχανικές Μ.Μ.Ε. (μεταποιητικές και κατασκευαστικές)

Η κύρια δραστηριότητά των μεταποιητικών Μ.Μ.Ε. είναι η μετατροπή των πρώτων υλών σε προϊόντα, που είτε προσφέρονται στον καταναλωτή ή αποτελούν ενδιάμεσα προϊόντα για την παραγωγή άλλων, νέων.

Οι κατασκευαστικές Μ.Μ.Ε. ασχολούνται με την εκτέλεση πάσης φύσης τεχνικού έργου, δημόσιου ή ιδιωτικού, σε τοπικό αλλά και διεθνές επίπεδο.

Γενικά χαρακτηρίζονται από υψηλό ποσοστό εξειδίκευσης και τεχνικής αρτιότητας.

❖ Μ.Μ.Ε. παροχής υπηρεσιών

Αυτές οι Μ.Μ.Ε. παρέχουν δεξιότητες σε επιχειρήσεις και τον τελικό καταναλωτή.

Βασικό χαρακτηριστικό τους είναι ότι οι υπηρεσίες μπορούν να προσφερθούν είτε από ένα επαγγελματικό χώρο είτε από την οικία του

επιχειρηματία είτε τώρα τελευταία μέσω ενός εικονικού καταστήματος στο Διαδίκτυο.

Ακολουθως, το ύψος των επενδύσεων γ'αυτές τις επιχειρήσεις κυμαίνεται από χαμηλό (δημιουργία καταστήματος στο Διαδίκτυο) έως και αρκετά υψηλό π.χ. η παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών και υπηρεσιών τουρισμού.

❖ **Εμπορικές Μ.Μ.Ε. (χονδρεμπορικές και λιανεμπορικές)**

Οι χονδρεμπορικές επιχειρήσεις λειτουργούν ως μεσάζοντες μεταξύ των μεταποιητικών επιχειρήσεων και των πωλητών λιανικής χωρίς να επεμβαίνουν ιδιαίτερα στη μορφή των προϊόντων που διαθέτουν.

Σε αντίθεση με τις χονδρεμπορικές, οι λιανεμπορικές επιχειρήσεις συνήθως εκτός από τα προϊόντα που διαθέτουν στον τελικό καταναλωτή, προσφέρουν συγχρόνως και διάφορες υπηρεσίες, όπως τεχνική υποστήριξη, πιστωτικές διευκολύνσεις κτλ.

1.4 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε.

Οι Μ.Μ.Ε. παίζουν σημαντικό ρόλο για κάθε εθνική οικονομία και την ανάπτυξη μιας χώρας εν γένει καθώς συνεισφέρουν σημαντικά στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν και την απασχόληση καθώς συνήθως είναι επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας. Γενικά είναι αποδεκτό, ότι η επιβίωση και ανάπτυξη τους αποτελούν πολύ σημαντικούς στόχους για κάθε χώρα, και ειδικότερα και για την Ευρωπαϊκή ένωση ενώ αποτελούν συγχρόνως το μεγαλύτερο ποσοστό στον επιχειρηματικό κλάδο παγκοσμίως.

Οι μελέτες που αφορούν στις Μ.Μ.Ε. ξεκίνησαν τη δεκαετία του '70 με την έκθεση Bolton, η οποία ήταν η πρώτη σφαιρική μελέτη που κατέδειξε, ότι λίγη γνώση υπήρχε για τον τομέα της οικονομίας που αφορά στις Μ.Μ.Ε., γεγονός που έδωσε το έναυσμα για τη διενέργεια ερευνών και την πραγματοποίηση και άλλων μελετών (vanHooft, 1979) περεταίρω, προκειμένου να δοθεί φως και σε αυτήν την πτυχή της οικονομικής δραστηριότητας.

Πιο συγκεκριμένα, ως σημαντικά ειδοποιά **πλεονεκτήματά** τους μπορούν ενδεικτικά να αναφερθούν τα εξής:

- ✚ Πρωτοπορούν στον τομέα της καινοτομίας (λόγω ευελιξίας, ευπροσαρμοστικότητας και μεγαλύτερης έκθεσης στον ανταγωνισμό).
- ✚ Διαφοροποιούν την οικονομική βάση της κάθε χώρας καθώς ανταποκρίνονται πιο άμεσα σε διαφοροποιήσεις στην αγορά.
- ✚ Συμβάλλουν σημαντικά στη μείωση της ανεργίας δημιουργώντας διαρκώς νέες θέσεις εργασίας.

- ✚ Αντλούν πόρους από πηγές που δεν χρησιμοποιούνται από μεγάλες επιχειρήσεις (οικογενειακά κεφάλαια και επενδεδυμένα κέρδη) και έχουν συγκριτικά χαμηλά έξοδα.
- ✚ Συμβάλλουν στην περιφερειακή ανάπτυξη των χωρών και εκμεταλλεύονται συχνά τους τοπικούς πόρους.
- ✚ Ανταποκρίνονται πιο γρήγορα κι αποτελεσματικά στις ανάγκες των μικρών και εξειδικευμένων αγορών.
- ✚ Ενισχύουν το πνεύμα επιχειρηματικότητας και αξιοποιούν κατά βέλτιστο τρόπο τις ιδιαίτερες δεξιότητες των εργαζομένων και τις πρωτότυπες ιδέες.
- ✚ Αυξάνουν τον ανταγωνισμό και δρουν αποτρεπτικά στις μονοπωλιακές διαθέσεις των μεγάλων εταιρειών.
- ✚ Αντιδρούν καλύτερα σε περιόδους κρίσης σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Όσο αφορά άλλα χαρακτηριστικά των Μ.Μ.Ε., τα οποία συμβάλλουν σημαντικά στο σχεδιασμό του marketing και τις διαφοροποιούν σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, μπορούν να αναφερθούν τα εξής:

- ✚ Διαθέτουν γενικά μικρή ποικιλία προϊόντων και σχετικά περιορισμένο αριθμό πελατών με τους οποίους έχουν σχεδόν «φιλικές» σχέσεις σε περιορισμένο εύρος αγοράς.
- ✚ Καθώς το μερίδιο αγοράς τους είναι σχετικά μικρό και γενικά δεν έχουν τη δυνατότητα επηρεασμού της τιμής εκτός της περίπτωση που δραστηριοποιούνται σε μία εξειδικευμένη αγορά.
- ✚ Διαθέτουν απλή δομή, που χαρακτηρίζεται από την έλλειψη ιδιαίτερα σύνθετων γραφειοκρατικών διαδικασιών.
- ✚ Γενικά η διοίκησή τους ασκείται από τον ιδιοκτήτη και εμφορείται από τις δικές του αξίες και τα πιστεύω για την επιχείρηση (προσωποκρατική διοίκηση). Αυτός ασκεί συνήθως βάσει ενστίκτου και τη λειτουργία του marketing, συγχρόνως με τις άλλες δραστηριότητές του (μη συμβατικός τρόπος διαχείρισης).
- ✚ Οι ενέργειες και δράσεις, όσο αφορά στο marketing και όχι μόνο, συνήθως είναι αποσπασματικές, ανταποκρινόμενες στα βραχύβια

ζητούμενα της επιχείρησης, κυρίως λόγω των περιορισμών ρευστότητας. Έτσι, η συλλογή πληροφοριών πραγματοποιείται συνήθως μέσω άτυπων και προσωπικών καναλιών και επαφών (συγγενείς, φίλοι, Διαδίκτυο κτλ.)

- ✚ Έλλειψη διεθνούς εμπειρίας και αξιοπιστίας στην παγκόσμια αγορά.
- ✚ Δυστοκία στην υιοθέτηση νέων πολύπλοκων μεθόδων παραγωγής ή λειτουργίας.
- ✚ Αδυναμία γενικά εξυπηρέτησης μεγάλων παραγγελιών.
- ✚ Έχουν περιορισμούς στην προμήθεια Α' υλών, η οποία πραγματοποιείται σε μικρές σχετικά ποσότητες σε υψηλότερο κόστος και από άλλες πηγές σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις (τα κεφάλαια της επιχείρησης συνήθως προέρχονται από τα ίδια κεφάλαια των ιδρυτών και σπανίως από τη σύναψη δανείων, ειδικά μακροχρόνιων).

Γενικά σε διεθνές επίπεδο μπορεί να αναφερθεί, ότι τα **προβλήματα** που αντιμετωπίζουν οι Μ.Μ.Ε. κατά την είσοδό τους στην αγορά πηγάζουν από τις ακόλουθες αιτίες:

✚ **Περιορισμοί στη χρηματοδότηση**

Η έλλειψη κεφαλαίων και οι περιορισμοί εξεύρεσης δυνατοτήτων μακροπρόθεσμου δανεισμού (λόγω μη απόκτησης αξιοπιστίας, τουλάχιστον αρχικά) σε συνδυασμό με τις χαμηλές πωλήσεις και την υψηλή τιμή αγορά των Α' Υλών αρχικά δρουν επιβαρυντικά στην ανάπτυξη μιας Μ.Μ.Ε., γεγονός που οδηγεί στη θνησιμότητά αρκετών από αυτές σε πρώιμο στάδιο.

✚ **Μη συμβατικός τρόπος διοίκησης**

Ο ιδιοκτήτης συγχρόνως και Manager συχνά δεν διαθέτει τη γνώση ή τον χρόνο να γνωρίσει τα προϊόντα και τις δυνατότητες της επιχείρησης και δεν χρησιμοποιεί εξωτερική συμβουλευτική γνώμη. Επίσης, συχνά θέτει τους προσωπικούς του στόχους, υψηλότερα αυτών της επιχείρησης και θέτει συνακόλουθα αυτήν σε κινδύνους.

✚ **Ελλιπής στρατηγικός σχεδιασμός**

Οι περιορισμοί στην πρόσβαση σε πληροφορίες για τη γνώση της αγοράς, η γενικότερη δυσκολία εκτίμησης των μελλοντικών δραστηριοτήτων (διορατικότητα) και η αδυναμία πρόβλεψης και ανταπόκρισης σε έκτακτες και επείγουσες ανάγκες οδηγεί σε επιλογές μη συντονισμένες και αποτελεσματικές, οι οποίες εκφεύγουν ενός

γενικότερου μακρόπνοου σχεδίου για την επιχείρηση, το οποίο πιθανότατα δεν υπάρχει.

Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού

Η χρήση προσωπικού συχνά με προσωπικά κριτήρια και όχι αυστηρά επιχειρηματικά, το οποίο δεν διαθέτει εξειδίκευση, η δυσκολία στην παροχή ανταγωνιστικών μισθών σε εξειδικευμένο προσωπικό, η χρήση προσωπικού με πολλά και διαφορετικά καθήκοντα και αρμοδιότητες, η μικρή δυνατότητα για επιμόρφωση του προσωπικού λόγω του μικρού γενικά αριθμού του και η αδυναμία μεταβίβασης εξουσιών και αρμοδιοτήτων από την προσωποκρατική διοίκηση σε ικανά στελέχη αποτελούν τροχοπέδη για την εύρυθμη λειτουργία και ανάπτυξη μιας Μ.Μ.Ε.

Υψηλός ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός από τις υφιστάμενες στον κλάδο επιχειρήσεις έχει πολυσχιδή επίπτωση στην επιβίωση και ανάπτυξη μίας νεοφυούς επιχείρησης. Οι ανταγωνιστές με την μακρόχρονη παρουσία τους στην αγορά διαθέτουν δίκτυο προμηθευτών, συχνά αποκλειστικών, θέτοντας έτσι εμπόδια στη βέλτιστη επιλογή των καλύτερων υλικών με τεχνικοοικονομικά κριτήρια από τις νεοφυείς επιχειρήσεις, οι οποίες ούτως ή άλλως δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν την οικονομία κλίμακας. Όταν δε, με την παρουσία της μία επιχείρηση δεν κατορθώσει να δημιουργήσει ή να διατηρήσει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για τα προϊόντα της και το τελικό προϊόν τελικά δεν είναι διαφοροποιημένο είναι πλέον από σίγουρο, ότι οι ανταγωνίστριες μεγάλες επιχειρήσεις θα κυριαρχήσουν καθώς κατέχουν εκ των προτέρων το βασικό πλεονέκτημα της χαμηλής τιμής.

Πολυπλοκότητα επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Τη γένεση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης επιβαρύνει σημαντικά και το εξωγενές περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από γραφειοκρατική πολυπλοκότητα, υψηλό κρατικό παρεμβατισμό, πολύπλοκη νομοθεσία (φορολογική, περιβαλλοντική, νομοθεσία για την υγιεινή και ασφάλεια) αλλά και τους χρηματοπιστωτικούς περιορισμούς ειδικότερα σήμερα εν μέσω κρίσης (χαμηλή δανειοληπτική ικανότητα, υψηλά επιτόκια δανεισμού, δασμολογικοί περιορισμοί και μεταβλητότητα σε ισοτιμίες για χώρες εκτός ευρώ).

Στην περίπτωση δε, της πιθανότητας δραστηριοποίησης της εταιρείας στο εξωτερικό, κωλύματα δημιουργούνται και λόγω των πολιτιστικών διαφορών και συνηθειών των λαών και της χαμηλής γενικά γνώσης των διοικούντων μία Μ.Μ.Ε. για τις παραμέτρους αυτές.

1.5 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ Μ.Μ.Ε.

Η καινοτομία αποτελεί βασικό στοιχείο για την ευοίωνη πρόβλεψη της πορείας μίας νεοφυούς Μ.Μ.Ε. τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Αποτελεί δε, και κύριο χαρακτηριστικό πολλών Μ.Μ.Ε., καθώς βάσει μελετών έγκριτων ερευνητών διαπιστώθηκε ότι πολλές καινοτομίες και ενδιαφέροντα νέα προϊόντα οφείλονταν στην υλοποίηση της ιδέας ενός φιλόδοξου μικροεπιχειρηματία και όχι στις προσπάθειες του ερευνητικού τμήματος μιας μεγάλης εταιρείας, οι οποίες γενικά τείνουν να εκμεταλλεύονται τις καινοτομίες των Μ.Μ.Ε. είτε αγοράζοντας τα πνευματικά τους δικαιώματα είτε αποκτώντας τις ίδιες τις εταιρείες.

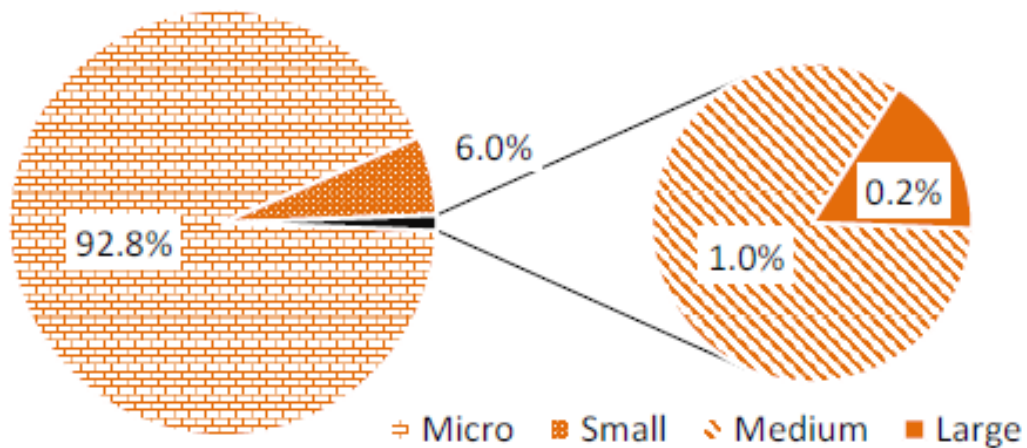
Η καινοτομία στις Μ.Μ.Ε. οφείλεται στους ακόλουθους παράγοντες [Κοκότη 2011]:

- ✚ Στη μεγαλύτερη ευελιξία που έχουν σε σχέση με τις πιο γραφειοκρατικά και αυστηρά ιεραρχικά δομημένες μεγάλες επιχειρήσεις.
- ✚ Στις μεγάλες επιχειρήσεις δεν δίνονται κίνητρα στους εργαζομένους για εφευρετικότητα και καινοτομία γιατί τα όποια επιτεύγματα θεωρούνται ότι ανήκουν στην επιχείρηση και συχνά οι εργαζόμενοι δεν έχουν έλεγχο στα πνευματικά δικαιώματα.
- ✚ Οι Μ.Μ.Ε. γενικά έχουν μεγαλύτερη σχέση με πανεπιστημιακές σχολές και ερευνητικά ινστιτούτα σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες διαθέτουν δικά τους τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, τα οποία είναι πιο ελέγξιμα όσο αφορά στο αντικείμενο και το στόχο των ερευνών τους.

1.6 Μ.Μ.Ε. ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΈΝΩΣΗ

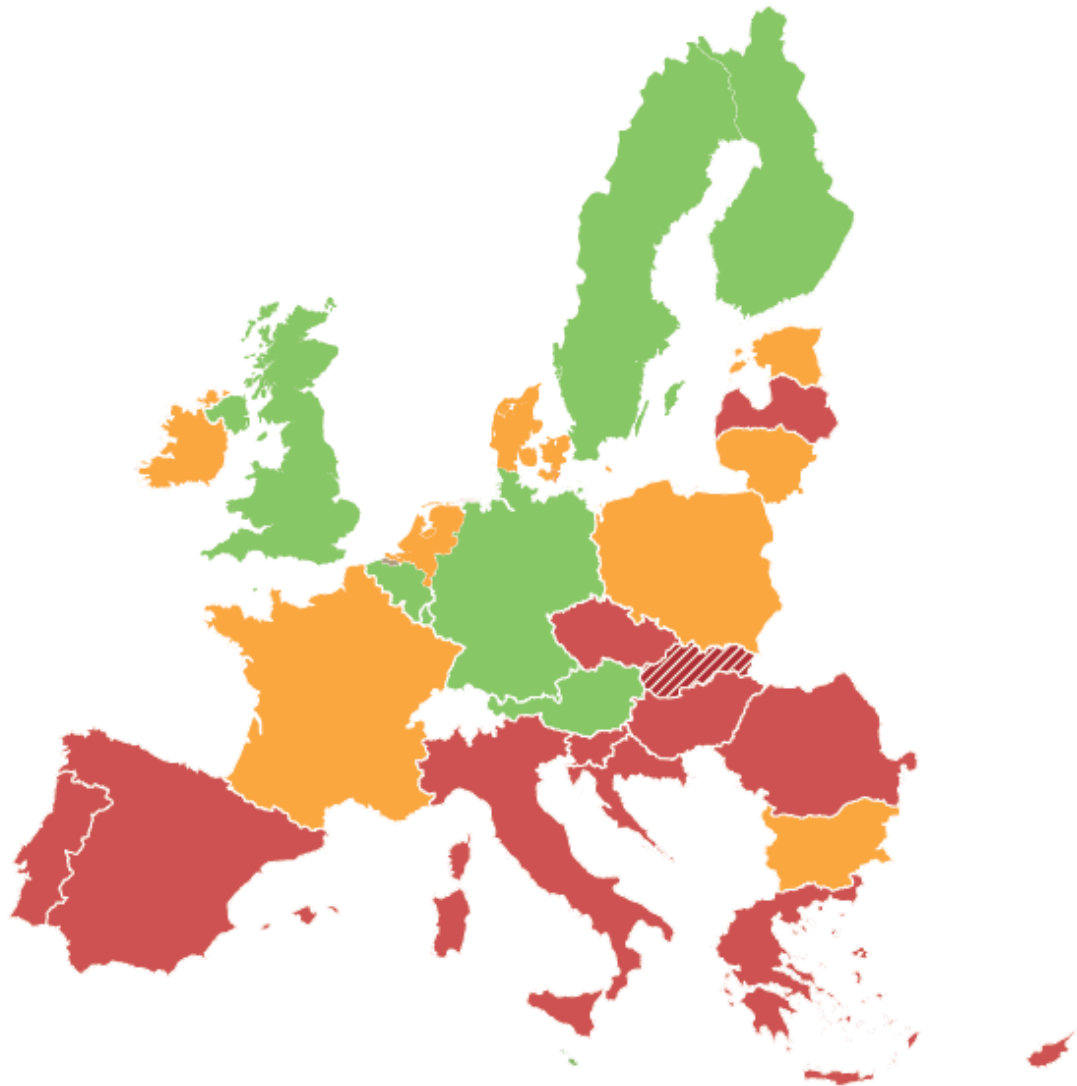
Η μεγάλη πλειοψηφία των Μ.Μ.Ε. στην Ευρώπη είναι οι πολύ μικρές επιχειρήσεις με λιγότερους από 10 υπαλλήλους. Στην Ευρώπη των 28 η συνεισφορά των Μ.Μ.Ε. (του μη οικονομικού τομέα, δηλαδή εκτός των οικονομικών υπηρεσιών, των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα, της εκπαίδευσης, της υγείας, της τέχνης και πολιτισμού της γεωργίας, της θήρας και της αλιείας) φτάνει το 99,8% (Σχήμα 1), απασχολώντας το 66,8% των εργαζομένων (90 εκατ. Εργαζόμενοι) [Annual Report on European SMEs, 2015/2016].

Οι Μ.Μ.Ε. της Ευρώπης των 28 δείχνουν, ότι γενικά έχουν διαφύγει από την οικονομική κρίση, που ξέσπασε το τέλος του 2008. Για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά το 2015 οι Μ.Μ.Ε. εμφανίζουν ανάπτυξη (3,8% το 2014 και 5,7% το 2015).



Σχήμα 1: Αριθμός επιχειρήσεων του μη οικονομικού τομέα για το έτος 2015
Πηγή: Eurostat

Για πρώτη φορά μετά από την κρίση οι θέσεις εργασίας στις Μ.Μ.Ε. αυξήθηκαν κατά 1,1% το 2014 ενώ η αύξηση συνεχίστηκε και το 2015 με 1,5%, τη στιγμή που οι θέσεις εργασίας το 2015 ήταν 2,2% λιγότερες από το 2008 στην Ε.Ε [Annual Report on European SMEs, 2015/2016].



- Θετική προστιθέμενη αξία και λόγος απασχόλησης στις Μ.Μ.Ε. την περίοδο 2008-2015
- Θετική προστιθέμενη αξία και αρνητικός λόγος απασχόλησης στις Μ.Μ.Ε. την περίοδο 2008-2015
- Αρνητική προστιθέμενη αξία και αρνητικός λόγος απασχόλησης στις Μ.Μ.Ε. την περίοδο 2008-2015
- ▨ Λόγω περιορισμών, η περίοδος αναφοράς για την Τσεχική Δημοκρατία είναι 2010-2015

Σχήμα 2: Βαθμός ανάκαμψης χωρών Ε.Ε. μετά την έναρξη της οικονομικής κρίσης
Πηγή: Ετήσια αναφορά της Ε.Ε. [στο Τοπαλίδης, 2009]

Η βελτιωμένη απόδοση των Μ.Μ.Ε. στην Ευρώπη των 28 αντικατοπτρίζει τις καλύτερες μακροοικονομικές συνθήκες το 2015. Οι περισσότερες Μ.Μ.Ε. λειτουργούν σε τομείς με χαμηλή εξαγωγική δραστηριότητα, η οποία και αυτή περιορίζεται συνήθως εντός των ορίων της Ε.Ε. σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις.

-ΕΙΔΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ Μ.Μ.Ε. ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΈΝΩΣΗ

Όσο αφορά στο είδος της επιχειρηματικότητας των Μ.Μ.Ε. στην Ε.Ε. σύμφωνα με την ετήσια έκθεση για τις Μ.Μ.Ε. (2014-2015), διαφαίνεται ότι:

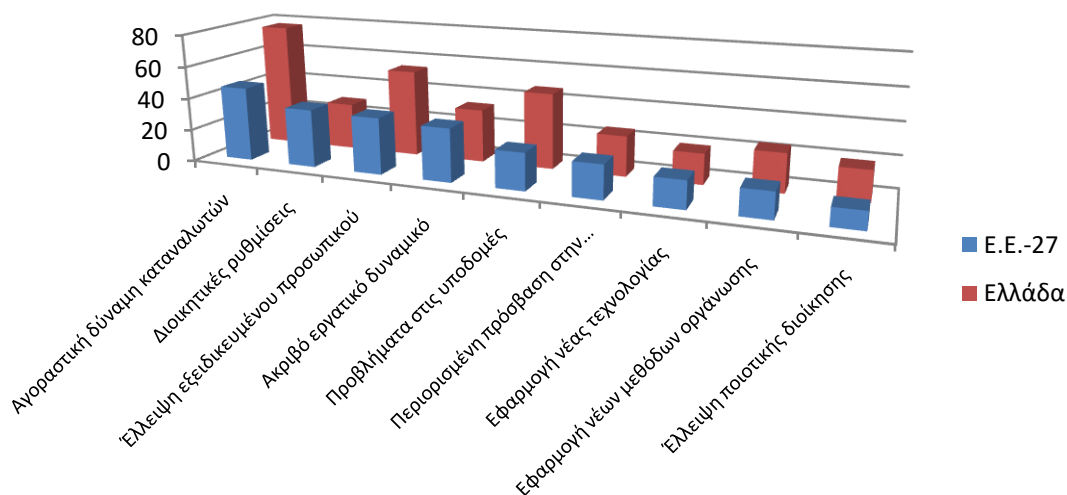
✚ Ο κλάδος της διαφήμισης και της έρευνας αγοράς, οι νομικές και λογιστικές υπηρεσίες, οι υπηρεσίες οργάνωσης γραφείου και άλλες υποστηρικτικές υπηρεσίες, υπηρεσίες για την κτιριακή υποδομή και τη διαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου και άλλες υπηρεσίες γραφείου, παρουσιάζουν ανάπτυξη 5% όσο αφορά στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Ο κλάδος αυτός όμως αντιπροσωπεύει μόνο το 3% της συνολικής απασχόλησης το 2015.

✚ Σε αντιδιαστολή, μεγάλοι κλάδοι, όπως ο τομέας της ένδυσης και υπόδησης, της κατασκευής και το χονδρεμπόριο, που αποτελούν το 30% της συνολικής απασχόλησης το 2015, εμφανίζουν ανάπτυξη στην απασχόληση κατά 2% ή λιγότερο.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό των Μ.Μ.Ε. και ειδικότερα των πολύ μικρών επιχειρήσεων είναι, ότι ο πληθυσμός τους ποιοτικά διαφοροποιείται σημαντικά, καθώς πολλές νέες, μικρές επιχειρήσεις ανοίγουν αλλά και συχνά κλείνουν μετά από λίγα χρόνια και ανοίγουν άλλες.

Ο βασικότερος λόγος για την αποτυχία των εταιρειών είναι τα χρέη σε πιστωτικά ιδρύματα ή άλλους πιστωτές. Το γεγονός αυτό δρα ισχυρά αποτρεπτικά, όσο αφορά στη δημιουργία μίας επιχείρησης από ένα νέο επιχειρηματία ή από κάποιον, ο οποίος έχει ήδη μία αποτυχημένη δραστηριότητα στο ενεργητικό του.



Σχήμα 3: Εμπόδια για τις Μ.Μ.Ε. στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Η Ε.Ε. αναγνωρίζοντας τη δυναμική αυτών των επιχειρήσεων έχει αναπτύξει πλήθος προγραμμάτων για την ενίσχυσή τους.

Η επιλογή της έναρξης μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το νομοθετικό πλαίσιο, των ποινών και μέτρων, που ισχύει όταν μία εταιρεία πτωχεύσει και είναι γενικά διαφορετικό σε κάθε χώρα.

Σύμφωνα με Έρευνα του Παρατηρητηρίου για τις Ευρωπαϊκές Μ.Μ.Ε. [Φαμέλη, 2012], τα βασικότερα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι Μ.Μ.Ε. είναι η μειωμένη αγοραστική δύναμη των καταναλωτών σε ποσοστό σημαντικά μεγαλύτερο του αντίστοιχου της ευρωπαϊκής ένωσης, όπου και εκεί το σχετικό πρόβλημα θεωρείται σημαντικότερο (Σχήμα 3).

Η βοήθεια που μπορεί να έχει μία Μ.Μ.Ε. στην Ευρώπη είναι κυρίως δύο τύπων:

- ✚ Υποστήριξη από διάφορα προγράμματα επιδότησης, ειδικά για Μ.Μ.Ε. (για έρευνα και ανάπτυξη, ανταγωνιστικότητα, καινοτομία) καθώς και άλλα εθνικά προγράμματα.
- ✚ Λιγότερες απαιτήσεις ή χαμηλότερες αμοιβές για τη διαχειριστική βοήθεια από την Ε.Ε.

1.7 Μ.Μ.Ε. ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Σύμφωνα με έρευνα της GrantThornton για το έτος 2013 στην Ελλάδα υπάρχει ένας μικρός αριθμός εταιρειών που ορίζει την αγορά και πιο συγκεκριμένα το 4% των εταιρειών πραγματοποιεί το 76% του κύκλου εργασιών και απασχολεί το 36% των εργαζομένων. Αντίθετα το 96% των εταιρειών(οι Μικρομεσαίες και Μικρές) πραγματοποιεί το 24% του κύκλου εργασιών και απασχολεί το 64% των εργαζομένων.

Μεταξύ των Μ.Μ.Ε., η κυρίαρχη μορφή είναι αυτή των πολύ μικρών επιχειρήσεων, που συνιστά περίπου το 96% του συνόλου των επιχειρήσεων (απασχολούν μέχρι 10 άτομα).

Συγκριτικά με την Ε.Ε., το μέσο μέγεθος των Μ.Μ.Ε. είναι μικρότερο του κοινοτικού τόσο όσο αφορά στον αριθμό των εργαζομένων όσο και στον κύκλο των εργασιών. Ε.Ε. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τον συνεκτικό ιστό της οικονομίας καθώς απασχολούν το 85% των εργαζομένων των ιδιωτικών επιχειρήσεων, ενώ συγχρόνως δημιουργούν και το 70% των νέων θέσεων εργασίας σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, που δημιουργούν μόλις το 14% των θέσεων απασχόλησης.

Η αδυναμία εύρεσης χρηματοδότησης αντιμετωπίστηκε με σημαντική περικοπή δαπανών προκειμένου να επιβιώσουν.Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι αποτελούν την κατηγορία εκείνη που προχώρησε στη μεγαλύτερη μείωση του καθαρού δανεισμού της.

Από την εξέταση του κύκλου εργασιών των εταιρειών φαίνεται ότι το μέγεθος τους αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη βιωσιμότητά τους. Οι Πολύ Μεγάλες εταιρείες εν μέσω κρίσης, διατηρούν τον κύκλο εργασιών τους, σε αντίθεση με τις Μεγάλες και τις Μικρομεσαίες, των οποίων η δραστηριότητα μειώθηκε σημαντικά (περίπου -20%). Την μεγαλύτερη υποχώρηση εμφανίζουν οι Μικρο επιχειρήσεις έχοντας απολέσει περίπου το 45% του κύκλου εργασιών τους μέσα σε 5 έτη.

Εξετάζοντας τη μείωση των πωλήσεων με βάση το μέγεθος των εταιρειών, γίνεται εμφανές το γεγονός, ότι όσο μειώνεται το μέγεθος, τόσο αυξάνεται ο αριθμός των εταιρειών που εμφανίζουν μείωση στις πωλήσεις τους. Ειδικότερα παρατηρούμε ότι 3 στις 4 εταιρείες που ανήκουν στην κατηγορία Μικρο, εμφανίζουν μείωση του κύκλου εργασιών τους από το 2009 στο 2013 (Σφάλμα! Άγνωστη παράμετρος αλλαγής.).

Πίνακας 2: Πωλήσεις εταιρειών ανάλογα με το μέγεθός τους

Εταιρείες	Με αύξηση πωλήσεων (2009-2013)	Με μείωση πωλήσεων (2009-2013)
Πολύ Μεγάλες	49%	51%
Μεγάλες	42%	56%
Μικρές και Μεσαίες	42%	58%
Μικρο	24%	76%
Πηγή: Έρευνα GrantThornton (2013)		

Γενικότερα, η χαμηλή παραγωγικότητα των Μ.Μ.Ε., η οποία συνδέεται άμεσα με την αδυναμία αξιοποίησης των οικονομικών κλίμακας και την εκμετάλλευση των σύγχρονων μεθόδων management, οδηγούν μοιραία τις Μ.Μ.Ε. σε χαμηλά επίπεδα παραγωγικής ικανότητας λόγω αδυναμίας μείωσης του κόστους παραγωγής.

Αυτό το γεγονός λειτουργεί ιδιαίτερα επιβαρυντικά στις ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες παρουσιάζουν χαμηλή ανταγωνιστικότητα σε σχέση με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές με εξαίρεση περιορισμένους τομείς, όπως ο εναλλακτικός τουρισμός, η ναυτιλία και η παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων [Φαμέλη, 2012].

Το πρόβλημα στις ελληνικές επιχειρήσεις επικεντρώνεται στην έλλειψη επιχειρηματικής κουλτούρας και στρατηγικού προσανατολισμού και στη μη εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και marketing εκ μέρους των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες αντιδρούν στο φαινόμενο της κρίσης περισσότερο αμυντικά (μείωση όγκου πωλήσεων, καθυστερήσεις πληρωμών,

απολύσεις προσωπικού σε σχέση με τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές, οι οποίες αντιμετωπίζουν το φαινόμενο πιο επιθετικά (στροφή σε νέες αγορές, βελτιστοποίηση/εξέλιξη παλαιών προϊόντων ή ανάδειξη νέων).

Η χαμηλή ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων επίσης οφείλεται και στη διάρθρωση του επιχειρηματικού κόσμου, όπου κυριαρχούν οι μεταποιητικές δραστηριότητες χαμηλής ειδίκευσης και προστιθέμενης αξίας ενώ το διεθνές εμπόριο ευνοεί σήμερα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες με τεχνολογικό περιεχόμενο και υψηλή προστιθέμενη αξία.

Βάσει έρευνας που διεξήχθη τον Ιανουάριο του 2011 από το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών, Βιοτεχνών, Εμπόρων Ελλάδος σε συνεργασία με την εταιρεία MARC AE [Γκούμας, 2012], προέκυψε ότι βασικό πρόβλημα των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων αποτελεί η ρευστότητα.

Το πρόβλημα αυτό είναι αποτέλεσμα αφενός της ραγδαίας μείωσης της κατανάλωσης και αφετέρου της συρρίκνωσης της πιστωτικής επέκτασης στον ιδιωτικό τομέα, καθώς το μεγαλύτερο μέρος του χρήματος, που διαθέτουν οι τράπεζες, διοχετεύεται στην αγορά ομολόγων και έντοκων γραμματίων του ελληνικού Δημοσίου.

Στον τομέα της απασχόλησης, το 25% των μικρών επιχειρήσεων (του δείγματος της έρευνας) προχώρησε αναγκαστικά σε μειώσεις προσωπικού και μόνο 3,5% έκανε προσλήψεις. Ευεργετικά λειτουργούν στην απασχόληση τα επιδοτούμενα προγράμματα του Ο.Α.Ε.Δ.

Επίσης, από την ίδια έρευνα καταδείχτηκε, ότι οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες δεν έχουν εμπιστοσύνη στο τρόπο λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα καθώς οι τράπεζες δείχνουν να μην στηρίζουν τις προσπάθειες τους και αδυνατώντας να ασχοληθούν με τα οικονομικά δεδομένα, απλώς έχουν μπει σε μία διαδικασία οριοθέτησης και εξασφάλισης των παροχών τους.

Συγχρόνως προκύπτει, ότι στο χώρο των Μ.Μ.Ε. έχει δημιουργηθεί η πεποίθηση, ότι μπορούν να στηριχθούν σε φορείς και οργανώσεις του μεγέθους τους, όπως η Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε., καθώς πιστεύουν ότι οι διάφοροι φορείς του δημοσίου όπως και οι τράπεζες δεν φαίνεται να αντιλαμβάνονται τη σημαντική ευεργετική επίδραση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας.

Χαμηλή επίσης είναι η ανάπτυξη και υιοθέτηση καινοτομιών στην Ελλάδα καθώς οι καινοτομικές επιδόσεις της Ελλάδας υπολείπονται των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης λόγω ενός πλήθους εξω- και ενδο-επιχειρησιακών παραγόντων[EOMMEX].

Μακροοικονομικά, η χαμηλή ανάπτυξη της καινοτομίας στην Ελλάδα οφείλεται στο ασταθές νομικό και θεσμικό πλαίσιο, στην πολυπλοκότητα διοικητικών

διαδικασιών, στο υψηλό γραφειοκρατικό κόστος, στην ελλιπή ενημέρωση για χρηματοδοτικές πηγές ή επιδοτήσεις καθώς και στην έλλειψη κουλτούρας καινοτόμου επιχειρηματικότητας.

Με όρους μικροοικονομίας, τα εμπόδια που σχετίζονται με την έλλειψη καινοτομίας στην Ελλάδα είναι η παραδοσιακή δομή, το μικρό μέγεθος και ο φόβος για την αποτυχία, ο οποίος εντείνεται με τη συνέχεια της οικονομικής κρίσης.

Πίνακας 3: Κατάταξη της Ελλάδας στην καινοτομία.

Πηγή: EuropeanInnovationScoreboard (2005-2007)

	2005	2006	2007
Κατάσταση ανάμεσα στις 37 χώρες που συμμετέχουν	28	31	30
Κατάταξη της Ελλάδας στην E.E.-27	22	23	21

Το γεγονός αυτό αποτυπώνεται στον παραπάνω πίνακα, (**Σφάλμα! Άγνωστη παράμετρος αλλαγής.Σφάλμα! Άγνωστη παράμετρος αλλαγής.**), όπου παρά την άνοδο της χώρας στις θέσεις κατάταξης στην E-E, η Ελλάδα παραμένει χαμηλά μαζί με τις χώρες (Σλοβενία, Τσεχία, Πορτογαλία, Λετονία, Πολωνία και Λιθουανία), που καταβάλλουν ιδιαίτερη προσπάθεια να προσεγγίσουν την κατάσταση των προπορευόμενων χωρών.

1.8 MARKETING ΣΤΙΣ Μ.Μ.Ε.

Το marketing γενικά είναι η διαδικασία, η οποία θα συνδέσει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (παραγωγή-παροχή υπηρεσιών) με το εξωτερικό περιβάλλον (κατανάλωση) με απώτερο σκοπό την πώληση.

Η κατανόηση όμως της θεμελιώδους σημασίας του marketing εξαρτάται από την εμπέδωση ορισμένων παραμέτρων και στρατηγικών, το βαθμό και τρόπο, που αυτές επηρεάζουν μια επιχείρηση και το κατά πόσο οι επιχειρηματίες τελικά τις ενστερνίζονται και ακολουθούν.

Οι έννοιες αυτές αφορούν:

- ✚ Τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις της αγοράς.
- ✚ Τα χαρακτηριστικά προϊόντα ή/και τις υπηρεσιών μιας επιχείρησης.
- ✚ Το κόστος τους.
- ✚ Την εκτίμηση της αξίας τους.
- ✚ Την ικανοποίηση που προσφέρουν στους αγοραστές.

✚ Τις συναλλαγές και τις σχέσεις.

✚ Τα διάφορα μέσα και τα εργαλεία προβολής.

Ο σχεδιασμός του marketing βάσει των παραπάνω εννοιών είναι βαρύνουσας σημασίας ασχέτως του μεγέθους της επιχείρησης, και ειδικά σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.

Συχνά σε περιόδους οικονομικής κρίσης, ειδικά οι Μ.Μ.Ε. τείνουν να προβαίνουν σε μείωση των δαπανών για το marketing, το οποίο συχνά και εσφαλμένα το εκλαμβάνουν αποκλειστικά και μόνο ως τη διαφήμιση του προϊόντος τους και ως άσκοπο κόστος καθώς υπάρχει δυσκολία προσδιορισμού του άμεσου υπολογισμού των ωφελειών που προκύπτουν από την ανάπτυξη ενός προγράμματος marketing.

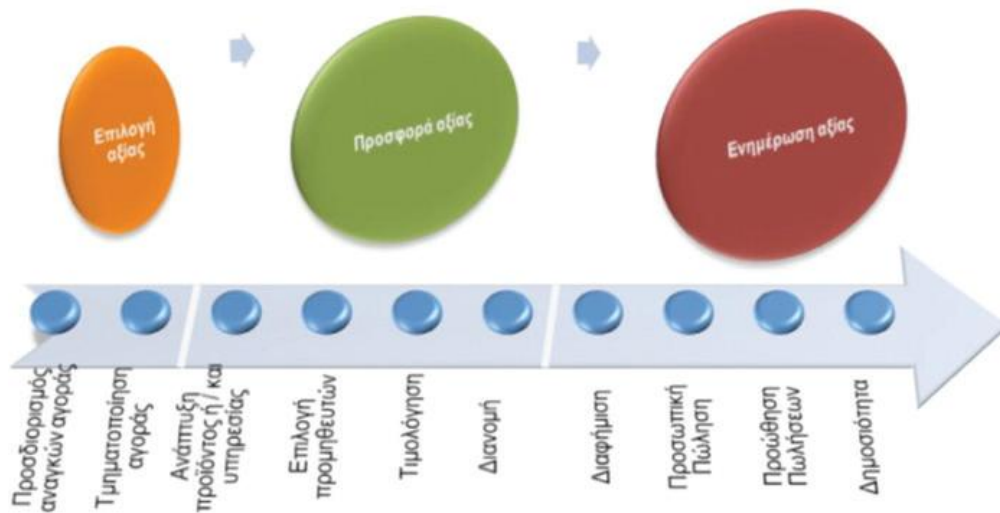
Έτσι, όμως χάνουν ένα μοναδικό δίαυλο επικοινωνίας με την αγορά με το κίνδυνο οι πελάτες ακόμα και οι πιο πιστοί να υπάρχει κίνδυνος να προσανατολιστούν σε άλλες επιχειρήσεις με σκοπό τη μείωση των εξόδων τους.

Σύμφωνα με έρευνα, που πραγματοποίησε το αμερικάνικο τηλεοπτικό κανάλι CNN σε 100 ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, σχετικά με την αναγκαιότητα του μάρκετινγκ σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, προέκυψε (92% των ερωτηθέντων), ότι αυτό διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η τάση αυτή θα πρέπει να διέπει ανάλογα και τις μικρές επιχειρήσεις, καθώς σε τέτοιες περιόδους, ο ανταγωνισμός παρουσιάζει ανοδική πορεία. Άλλωστε, οι επιχειρήσεις, που δεν υιοθετούν καμία πρακτική Marketing, ελάχιστα έως καθόλου αποδεκτές δεν γίνονται από την ελληνική αγορά, καθώς υπάρχει μία έντονη τάση ο καταναλωτής να αγοράζει αυτό που διαφημίζεται.

Σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη ενός υγιούς σχήματος Marketing είναι ο επιχειρηματίας να αντιληφθεί ότι αυτό δεν αφορά μόνο τη διαφημιστική προβολή των προϊόντων αλλά και ένα άλλο πλέγμα δραστηριοτήτων που δίνουν προστιθέμενη αξία στο προϊόν και έχουν ως τελικό στόχο την αύξηση των πωλήσεων (αλυσίδα αξίας).

Η σπουδαιότητα του marketing και η συμβολή του στην υγεία και ανάπτυξη μιας επιχείρησης μπορεί να αποδοθεί συνοπτικά από το ακόλουθο σχήμα (**Σφάλμα! Άγνωστη παράμετρος αλλαγής.**).



Σχήμα 4: Η συμβολή του Marketing στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας [ΙΜΕ, ΓΣΕΒΕΕ, 2012]

-Μείγμα marketing

Βασική θεώρηση για το marketing, η οποία εισήχθη ήδη από το 1960 από τον McCarthy, αποτελεί το μείγμα marketing που συντίθεται από τέσσερα στοιχεία, τα 4P (**Σφάλμα! Άγνωστη παράμετρος αλλαγής.**), όπως αναφέρονται και στη διεθνή βιβλιογραφία:

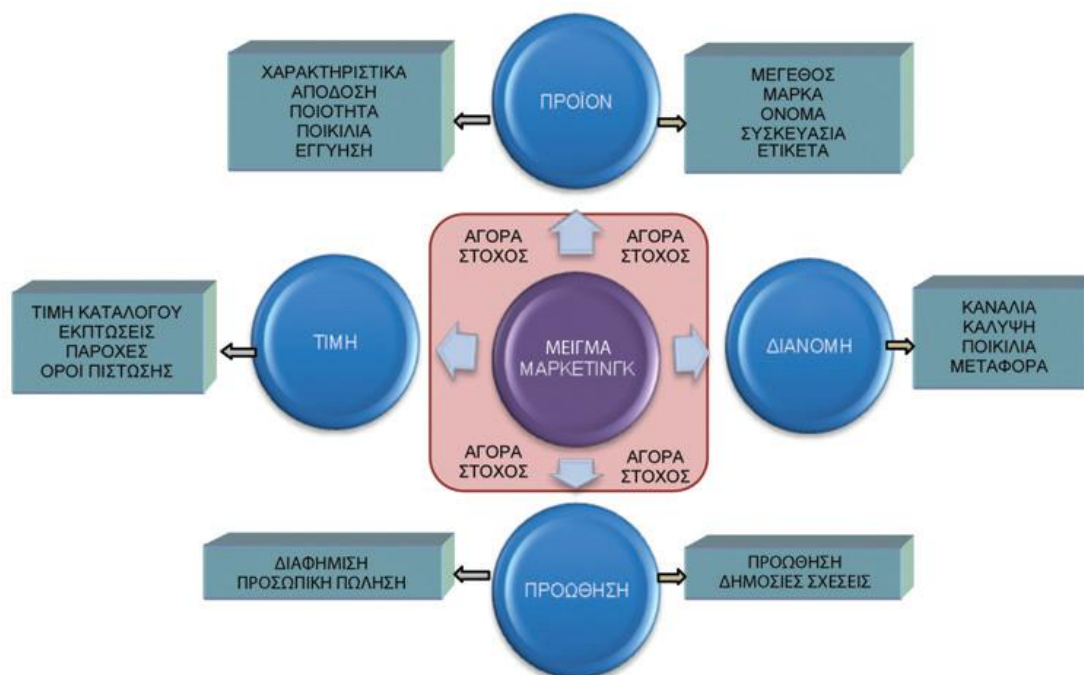
- ✚ Το Προϊόν (Product)
- ✚ ΗΤιμή (Price)
- ✚ Η Περιοχή (Place)
- ✚ Η Προώθηση (Promotion)

Το **προϊόν** ορίζεται ως ένα σύνολο υλικών και άυλων χαρακτηριστικών που δημιουργούν ωφέλεια και προορίζεται να ικανοποιήσει ένα τμήμα της αγοράς. Με τη λέξη προϊόν νοείται είτε μια ιδέα είτε ένα αγαθό είτε μια υπηρεσία είτε συνδυασμός των ανωτέρω.

Η **τιμή** είναι η αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, η οποία γενικά δεν είναι σταθερή αλλά επιδέχεται διαπραγμάτευσης.

Το τρίτο στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ αφορά τη **διανομή**, η οποία αναφέρεται σε ένα σύνολο δραστηριοτήτων που αφορούν στη μεταφορά του προϊόντος ή την προσφορά της υπηρεσίας από τον αρχικό παραγωγό στον καταναλωτή και περιλαμβάνει διαδικασίες όπως η μεταφορά και αποθήκευση.

Το τελευταίο στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ αναφέρεται στην **προώθηση** ή **προβολή**, δηλαδή η προσπάθεια της επικοινωνίας της εταιρείας με το εξωτερικό περιβάλλον.



Σχήμα 5: Το μείγμα marketing

Βασικός στόχος της εν λόγω λειτουργίας είναι η δημιουργία διαύλων επικοινωνίας με τους καταναλωτές (υφιστάμενους και δυνητικούς), προκειμένου να πληροφορηθούν για την ύπαρξη ενός προϊόντος ή/και μιας υπηρεσίας, να αναφερθούν τα χαρακτηριστικά και τα οφέλη από τη χρησιμοποίησή του προϊόντος ή/και της υπηρεσίας προκειμένου να το διαφοροποιήσει από τον ανταγωνισμό, να προσελκύσει την προσοχή των καταναλωτών, να πείσει το κοινό για την αγορά του, να παρακινήσει αλλά και να υπενθυμίσει τους καταναλωτές να το αγοράσουν εκ νέου.

2. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ο πιο παλιός και πιο διαδεδομένος τύπος επιχειρησιακής δομής παγκοσμίως. Αποτελούν βασικό μοχλό ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό και ειδικότερα σήμερα, εν μέσω κρίσης, η οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί μοναδική ευκαιρία για εργασία στους απογόνους των επιχειρηματιών. Η σπουδαιότητά τους συνίσταται τόσο στο υψηλό ποσοστό των καταχωρημένων οικογενειακών επιχειρήσεων, όσο και στην οικονομική δύναμη που διαθέτουν. Χαρακτηριστικά αναφέρεται, ότι το ποσοστό των εγγεγραμμένων οικογενειακών επιχειρήσεων υπερβαίνει το 50% στην Ε.Ε., στη Λατινική Αμερική κυμαίνεται από 65-90% και στις ΗΠΑ πάνω από 95%. Όσο αφορά στα οικονομικά μεγέθη, μια οικογενειακή επιχείρηση παράγει μεταξύ του 35-65% του ΑΕΠ στις χώρες της Ε.Ε., περίπου το 40-45% των χωρών της Βορείου Αμερικής και μεταξύ του 65-82% του ΑΕΠ της Ασίας.

Στην Ελλάδα, όταν γίνεται αναφορά στις οικογενειακές επιχειρήσεις, θεωρούνται κατά κανόνα οι μικρομεσαίες, οι οποίες αποτελούν και την πλειοψηφία των επιχειρήσεων, ανεξαρτήτου του κλάδου δραστηριοποίησής τους. Επαρκή στοιχεία όσο αφορά στο ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων στις Μ.Μ.Ε. υπάρχουν πολύ περιορισμένα. Κάποια τάξη μεγέθους μπορεί να αντιληφθεί κάποιος βάσει στοιχείων, που έμμεσα μπορούν να προσδιορίσουν κάποια ποσοτικά στοιχεία όπως π.χ. ο αριθμός των μη αμειβομένων μελών, που απασχολούνται σε μία οικογενειακή επιχείρηση, που δίνεται από την ΕΣΥΕ.

2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Κάθε οικογενειακή επιχείρηση είναι αφενός μοναδική καθώς αποτελεί σύνθεση κυρίως δύο βασικών υποσυστημάτων, της οικογένειας και της επιχείρησης, διαθέτει όμως και ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και κυρίως τις Μ.Μ.Ε.

Όπως και για τις Μ.Μ.Ε., στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός όρος για τον ορισμό μιας οικογενειακής επιχείρησης παρότι αποτελούν την παλαιότερη οργανωμένη μορφή επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας με εύρος δραστηριοποίησης από τον πρωτογενή τομέα έως και τις εφαρμογές υψηλής τεχνολογίας και μπορούν να έχουν οποιαδήποτε νομική μορφή. Υπό τον όρο οικογένεια δεν θεωρείται μόνο η πυρηνική (σύζυγοι και παιδιά) αλλά και τα υπόλοιπα μέλη της ευρύτερης οικογένειας ασχέτως αν συμβιώνουν ή όχι κάτω από την ίδια στέγη [Κεφαλάς, 2013].

Οι Shanker και Astrachan (1996) επίσης υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχει ένας κοινός ορισμός, που να καλύπτει σαφώς τον όρο οικογενειακές επιχειρήσεις [Kleiman, 1996]. Για μερικούς ερευνητές, η ύπαρξη δύο ή τριών συγγενικών μελών σε μία επιχειρήσιμη κατατάσσει στην κατηγορία των ελεγχόμενων από μία οικογένεια.

Κατά άλλους, τα συγγενικά μέλη θα πρέπει να κατέχουν την ιδιοκτησία ή και την διοίκηση/έλεγχο της εταιρείας. Ο έλεγχος σε αυτήν την περίπτωση νοείται ως ο επιτυγχανόμενος βαθμός της επιρροής τους στη διαμόρφωση της στρατηγικής της εταιρείας.

Σύμφωνα με την πιο διευρυμένη εκδοχή για τον όρο οικογενειακή επιχείρηση, απαιτείται η οικογένεια να κατέχει αποτελεσματική επιρροή, σαφώς καθορισμένη, στον έλεγχο της στρατηγικής της και η εταιρεία να παραμένει στα χέρια της οικογένειας ενώ μια πιο μέτρια εκδοχή του όρου δέχεται όλα τα παραπάνω συμπεριλαμβανομένης της απαίτησης ο ιδρυτής ή οι απόγονοι να ελέγχουν την εταιρεία. Σύμφωνα με την πιο στενή έννοια του όρου, στην οικογενειακή επιχείρηση απασχολούνται άτομα που ανήκουν σε περισσότερες της μίας γενεάς, υπάρχει καθημερινός έλεγχος στις δραστηριότητες της εταιρείας από κάποιο μέλος της οικογένειας και πάντα κάποιο μέλος της, επηρεάζει σημαντικά την οργάνωση και τη στρατηγική της εταιρείας.

Γενικά τα χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων που χρησιμοποιούνται για να τις διαφοροποιήσουν από τις υπόλοιπες είναι η εμπλοκή των μελών της οικογένειας [Τοπαλίδης, 2009]:

- ✚ Στο ιδιοκτησιακό καθεστώς.
- ✚ Στη διοίκηση της εταιρείας.
- ✚ Στη διαδοχή της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την πρόταση της ευρωπαϊκής επιτροπής European Commission, 2009), μια επιχείρηση, οποιουδήποτε μεγέθους, θεωρείται οικογενειακή επιχείρηση εφόσον:

- ✚ Η πλειοψηφία των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων είναι στην κατοχή του φυσικού πρόσωπου, το οποίο ίδρυσε την επιχείρηση ή στην κατοχή των φυσικών προσώπων, που έχουν αποκτήσει μερίδιο από το μετοχικό κεφάλαιο ή στην κατοχή των συζύγων, γονέων ή παιδιών τους, οι οποίοι είναι οι άμεσοι κληρονόμοι.
- ✚ Τα δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων είναι στην πλειοψηφία τους έμμεσα ή άμεσα.

- ✚ Τουλάχιστον ένας εκπρόσωπος της οικογένειας ή συγγενής εμπλέκεται επίσημα στη διαχείριση της επιχείρησης.
- ✚ Το πρόσωπο, που ίδρυσε ή απέκτησε την επιχείρηση (μερίδιο κεφαλαίου) ή οι οικογένειες ή οι απόγονοι αυτών κατέχουν το 25% των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων, όπως υπαγορεύεται από το μερίδιο κεφαλαίου τους.

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω ορισμό, το μέγεθος της επιχείρησης δεν αποτελεί κριτήριο για την κατάταξή της. Για την ελληνική πραγματικότητα, όμως ο όρος οικογενειακή επιχείρηση είναι συνυφασμένος με τον όρο Μ.Μ.Ε. και συχνά και το αντίστροφο.

2.3 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Όπως δέχονται αρκετοί ερευνητές, οι οικογενειακές επιχειρήσεις βασίζονται σε δύο αλληλοσυνδεδεμένα συστήματα για την επιλογή αποφάσεων, της οικογένειας από τη μια (πρωταρχικό κοινωνικό σύστημα) και της επιχείρησης(πρωταρχικό οικονομικό σύστημα) από την άλλη. Συχνά τα όρια αυτών των συστημάτων δεν είναι διακριτά και κυριαρχούνται από διαφορετικούς κανόνες και ρόλους, που συγκρούονται μεταξύ τους. Έτσι, σε μία επιχείρηση, το ίδιο συμφέρον κάποιου μέλους της οικογένειας συχνά τίθεται υψηλότερα σε σχέση με το συμφέρον της εταιρείας, τα συγγενικά μέλη προωθούνται περισσότερο ή αμείβονται καλύτερα από ότι εάν η επιχείρηση δεν ήταν οικογενειακή.

Συνοπτικά τα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τις οικογενειακές επιχειρήσεις από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και καθορίζουν το διαφορετικό τρόπο λειτουργίας τους δεικνύονται στον ακόλουθο πίνακα (**Σφάλαμ!** Άγνωστη παράμετρος αλλαγής.).

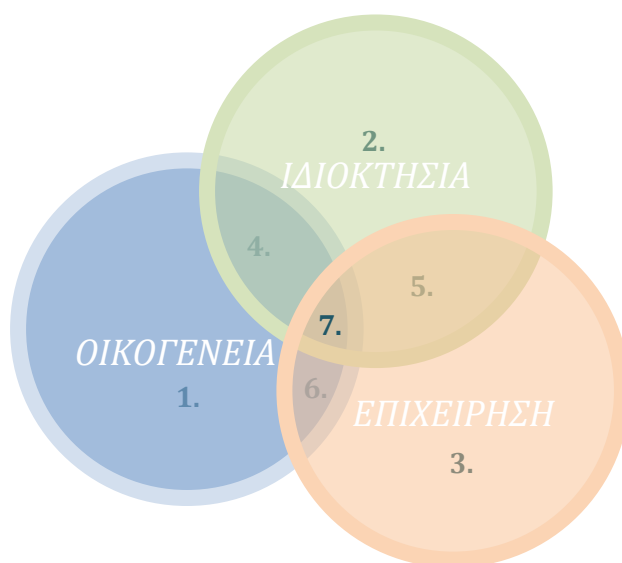
Πίνακας 4: Χαρακτηριστικά συστήματος διοίκησης οικογενειακής επιχείρησης (βασίζεται σε Ντάκος Γ., 2009, www.stedima.gr)

Διαφορές του Οικογενειακού και Επιχειρηματικού Συστήματος Διοίκησης	
Οικογενειακό Σύστημα	Επιχειρηματικό Σύστημα
Εσωστρέφεια	Εξωστρέφεια
Κυριαρχείται από το συναίσθημα	Προσανατολίζεται στην επίτευξη στόχων (ορθολογικό)
Λίγες αλλαγές που συνοδεύονται από απροθυμία	Πολλές αλλαγές-συνεχής εξέλιξη
Απεριόριστη αποδοχή (επηρεάζει την αξιολόγηση)	Εξαρτημένη και ελεγχόμενη αποδοχή
Δημιουργία αυτοπεποίθησης στα μέλη της οικογένειας (επηρεάζει την πρόσληψη, και τις αποδοχές)	Σκοπός η επίτευξη κέρδους
Ισόβια συμμετοχή	Παραμονή βάσει απόδοσης ή αποχώρηση

Η επιβίωση και ανάπτυξη μίας οικογενειακής επιχείρησης εξαρτάται από την «υγεία» και των δύο αλληλοσυνδεόμενων υποσυστημάτων, δηλαδή η επιτυχία μιας οικογενειακής επιχείρησης βασίζεται στην αρμονική σύγκλιση της ευτυχίας της οικογένειας και της άριστης οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης.

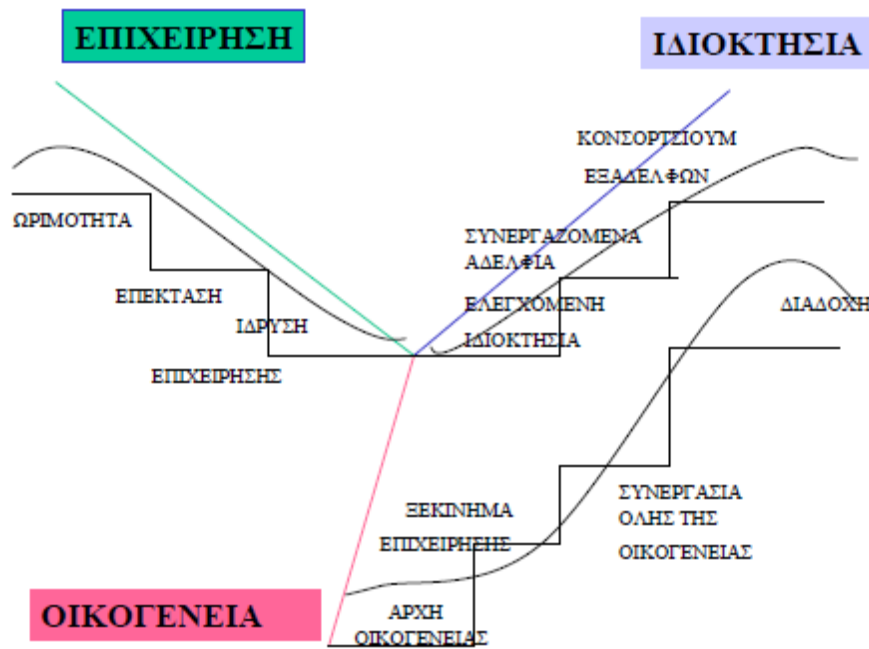
Στη σύγχρονη βιβλιογραφία, όσο αφορά στη σύσταση μίας οικογενειακής επιχείρησης και στους τρόπους με τους οποίους μπορούν να συμμετέχουν και να αλληλεπιδρούν τα άτομα στη λειτουργία της, έχει προταθεί το **μοντέλο των τριών κύκλων**, ως πιο πλήρες (**Σφάλμα! Άγνωστη παράμετρος αλλαγής.**).

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, στα αλληλοσυνδεόμενα υποσυστήματα της οικογένειας και της επιχείρησης προστίθεται αυτό της ιδιοκτησίας και έτσι οι κατηγορίες των μελών μιας οικογενειακής επιχείρησης βάσει των συσχετιζόμενων ιδιοτήτων τους είναι επτά, ανάλογα με τον τρόπο εμπλοκής του κάθε μέλους στην επιχείρηση. Η χρησιμότητα και σπουδαιότητα αυτού του μοντέλου είναι σημαντική καθώς αποτελεί ένα βασικό εργαλείο κατανόησης των αιτιών των διαπροσωπικών συγκρούσεων λόγω των διαφορετικών συμφερόντων σε μία οικογενειακή επιχείρηση (Gersick et al.,1997).



Σχήμα 6: Μοντέλο τριών κύκλων

Με τη βοήθεια των τριών υποσυστημάτων της οικογενειακής επιχείρησης μπορεί να προσομοιωθεί και η εξελικτική πορεία της επιχείρησης στο ακόλουθο τριδιάστατο διάγραμμα (**Σφάλμα! Άγνωστη παράμετρος αλλαγής.**).



Σχήμα 7: Τριδιάστατη απεικόνιση της εξελικτικής πορείας μιας οικογενειακής επιχείρησης (Κεφαλάς 2001)

Και τα τρία υποσυστήματα έχουν παρόμοια κλιμακωτή εξέλιξη, η οποία σε πραγματικούς όρους ακολουθεί τη μορφή των σιγμοειδών καμπύλων που απεικονίζονται στο **Σφάλμα! Άγνωστη παράμετρος αλλαγής.** Όλα τα υποσυστήματα έχουν την έναρξή τους στο σημείο τομής τους. Εάν σε μία επιχείρηση υπάρχει πιθανότητα κάποιος να ανήκει και στους τρεις κύκλους ή να προσπαθεί να ανέβει και στα τρία σκαλοπάτια, τότε υπάρχει μεγάλος κίνδυνος για προβλήματα στη διοίκηση και την επιτυχή εξέλιξη της επιχείρησης.

Οι Novak (1983) και Jaffe (1990) επίσης παρατήρησαν και άλλες πτυχές που χαρακτηρίζουν τις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως ότι είναι κοινωνικά πιο ευαίσθητες, παρέχουν στους εργαζομένους καλύτερες συνθήκες εργασίας, προσφέρουν περισσότερες ευκαιρίες σε γυναίκες και γενικά προτιμώνται από τους καταναλωτές. Οι Davis και Taguri (1982) υποστηρίζουν, ότι αυτά τα χαρακτηριστικά οφείλονται στο διττό χαρακτήρα της οικογενειακής επιχείρησης λόγω της αλληλοκάλυψης της έννοιας και των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και της οικογένειας σε ένα ενιαίο σύστημα, όπως αναφέρθηκε παραπάνω [Kleiman, 1996].

Επίσης, είναι περισσότερο ευαίσθητες, όσο αφορά στην οικολογία και την εκπαίδευση αλλά δεν ανταποκρίνονται ικανοποιητικά σε έκτακτες καταστάσεις για τις οποίες δεν έχουν πληροφορίες αρχικά (π.χ. αλλαγή νομοθεσίας) [Τοπαλίδης, 2009].

Σε πληθώρα μελετών καταδεικνύεται, ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν καλύτερες αποδόσεις από τις υπόλοιπες αντίστοιχων μεγεθών. Σύμφωνα με τον Monsen (1969), οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν καλύτερη απόδοση επένδυσης, καλύτερη οργάνωση κεφαλαίων και πιο αποδοτική τοποθέτηση των πηγών [Kleiman, 1996].

Τα βασικά **πλεονεκτήματα** των οικογενειακών επιχειρήσεων είναι ότι οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μακρόπνοες προοπτικές, καλύτερη ποιότητα προϊόντων και εξυπηρέτηση πελατών, η οποία εξηγείται διότι χρησιμοποιείται το όνομα της οικογένειας και τα μέλη της οικογένειας επιθυμούν και απολαμβάνουν την κοινωνική αναγνώριση.

Συχνά οι οικογενειακές επιχειρήσεις διαφημίζουν έντονα το γεγονός ότι είναι οικογενειακές, προκειμένου να ξεχωρίσουν από τον ανταγωνισμό. Έτσι προσπαθούν αν μεταφέρουν το μήνυμα ότι λόγω της δέσμευσής τους προς τους πελάτες και την τοπική κοινότητα θα παρέχουν προϊόντα άριστης ποιότητας με την κατάλληλη τεχνική υποστήριξη [Δαγκόπουλος, 2011].

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν γενικά την τάση να επανεπενδύουν τα κέρδη στην επιχείρηση, προκειμένου αυτή να είναι εύρωστη και να μπορεί να μεταβιβαστεί στην επόμενη γενιά. Οι επιχειρήσεις αυτές γενικά έχουν υψηλά ίδια κεφάλαια, χαμηλό δείκτη χρεών και σημαντική ρευστότητα. Τα μέλη της οικογένειας συχνά εργάζονται αρκετά και εκτός ωραρίου προσφέροντας στην επιχείρηση την αναγκαία και απαραίτητη ρευστότητα, όταν αυτό χρειαστεί.

Επίσης, έχουν τη δυνατότητα ενός ευέλικτου προϋπολογισμού εξόδων, όταν αυτό απαιτείται διότι όλα τα μέλη της οικογένειας συμμετέχουν στις δυσκολίες που τυχόν αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Αυτά τα οργανωτικά χαρακτηριστικά είναι που διαμορφώνουν και εξασφαλίζουν την μακρόπνοη στρατηγική της επιχείρησης.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις γενικά υπάρχει η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας των υπαλλήλων με την διοίκηση, λειτουργούν λιγότερο γραφειοκρατικά, ενώ σημαντικό στοιχείο για τη λειτουργία τους είναι η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Η δυνατότητα αυτή της άμεσης επικοινωνίας, δίνει πολλές φορές τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να προωθούν τις ιδέες τους, όσο αφορά στις σε τεχνικές διαφοροποιήσεις στο προϊόν, στις επιλογές του marketing ή άλλες παρεμβάσεις. Έτσι, αντισταθμίζονται τα μειονεκτήματα, τα οποία προκύπτουν από την άσκηση της μονοκρατορικής εξουσίας του ιδιοκτήτη/manager στη λειτουργία της επιχείρησης [Byrom, 2002].

Καθώς επίσης, η επιχείρηση διοικείται από την οικογένεια δίνεται η δυνατότητα εκπαίδευσης των νέων στελεχών της διοίκησης από πολύ νωρίς. Αυτό έχει ως

αποτέλεσμα μια συνέχεια στον τρόπο διοίκησης με τη σχετική αίσθηση συνέπειας στους εργαζομένους, ενώ συγχρόνως η επιχείρηση μπορεί να αντιδράσει πιο γρήγορα και εύκολα στις διάφορες αλλαγές, που συμβαίνουν στον επιχειρηματικό κόσμο. Επίσης, καθώς μέτοχοι και ιδιοκτήτες είναι τα ίδια πρόσωπα, δεν υφίστανται οι σχετικές συγκρούσεις συμφερόντων, που αναπτύσσονται γενικά στις άλλου τύπου επιχειρήσεις.

Χαρακτηριστικά επίσης των οικογενειακών επιχειρήσεων και συγκριτικά τους πλεονεκτήματα είναι η γρήγορη αφομοίωση των νέων τεχνολογιών και της καινοτομίας και η ευκολότερη κάλυψη των αναγκών των εξειδικευμένων αγορών.

Αυτό τους το πλεονέκτημα οφείλεται αφενός στη μεγαλύτερη ευελιξία που διαθέτουν, στην περισσότερη ελευθερία που παρέχουν στους εργαζομένους να αναπτύξουν τις ιδέες τους, την υψηλότερη προστασία όσο αφορά στα πνευματικά δικαιώματα των ευρεσιτεχνιών αλλά και στη στενότερη σχέση με ακαδημαϊκά ιδρύματα και ερευνητικά ινστιτούτα σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι οποίες κυρίως στηρίζονται στα δικά τους τμήματα έρευνας και ανάπτυξης.

Παρά τα σημαντικά συγκριτικά πλεονεκτήματα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν πληθώρα προκλήσεων και δυσλειτουργιών, προκειμένου να θεωρούνται επιτυχημένες.

Τα ίδια χαρακτηριστικά των οικογενειακών επιχειρήσεων, που τους προσφέρουν τα εγγενή τους πλεονεκτήματα είναι και αυτά που αποτελούν συχνά την τροχοπέδη στην εύρυθμη και επιτυχή λειτουργία τους (μακροπρόθεσμη δέσμευση, «πατριαρχική» διοίκηση κτλ.) Η αλληλεπίδραση μεταξύ οικογένειας και επιχείρησης μπορεί να δημιουργήσει επίσης προβλήματα, λόγω των διαφορετικών προσωπικών φιλοδοξιών των μελών της οικογένειας, τη δυσκολία επικοινωνίας μεταξύ των μελών της και να οδηγήσει στη λήψη αποφάσεων που συχνά δεν είναι προς το όφελος της επιχείρησης γενικότερα αλλά κάποιου μέλους της. Επίσης, οι οικογενειακές επιχειρήσεις δείχνουν ότι δεν είναι γενικά ανεκτικές στις διάφορες αλλαγές, πολύ περισσότερο από ότι οι υπόλοιπες Μ.Μ.Ε. λόγω της ισχυρότερης θέσης του ιδρυτή στην επιχείρηση εξαιτίας και των οικογενειακών δεσμών.

Συγκρούσεις ανακύπτουν συχνά όταν η κουλτούρα της επιχείρησης, η οποία έχει διαμορφωθεί από τις αρχές, τα πιστεύω και τις γνώσεις των ιδρυτών έρχεται σε δυσαρμονία με τα πιστεύω κάποιου μέλους της οικογένειας, η οποία μπορεί να δημιουργήσει ποικίλα προβλήματα, τόσο στη λειτουργία της οικογένειας, όσο και στη λειτουργία της επιχείρησης (Harvey και Evans, 1994). Η πρόβλεψη τέτοιων καταστάσεων έγκαιρα, τις περισσότερες φορές οδηγεί και στη λύση αυτών των προβλημάτων.

Επίσης, γενικά οι επιχειρήσεις αυτού του είδους αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προμήθεια πρώτων υλών με τη βέλτιστη σχέση ποιότητας-τιμής, έχουν μικρή παραγωγική δυνατότητα και δυσκολίες για την κάλυψη μεγάλων παραγγελιών, περιορισμένο δίκτυο πωλήσεων και περιορισμένους οικονομικούς πόρους, ελάχιστες ελπίδες για είσοδο σε κεφαλαιοαγορές και χαμηλή σχετικά δυνατότητα μακροχρόνιου δανεισμού, ειδικά στην Ελλάδα, καθώς τέτοιες επιχειρήσεις αντιμετωπίζονται ως επιχειρήσεις υψηλού επιχειρηματικού ρίσκου.

Σύμφωνα με έρευνες, η εξέλιξη μιας οικογενειακής επιχείρησης σε γενικές γραμμές ακολουθεί διάφορες φάσεις, παρόμοια με τον βιολογικό κύκλο. Αυτές είναι:

- ✚ Η δημιουργική/προσδιοριστική φάση.
- ✚ Η επιχειρηματική φάση.
- ✚ Η σταθεροποιητική φάση.
- ✚ Η φάση της αρχικής ανάπτυξης.
- ✚ Η φάση της διατήρησης της αναπτυξιακής πορείας.
- ✚ Η φάση της στοχευόμενης αναπτυξιακής εξέλιξης (ωριμότητα).

2.4 MARKETING ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Δεν υπάρχει σαφής ορισμός για το marketing στις Μ.Μ.Ε., στις οποίες ανήκουν κατά κύριο λόγο οι οικογενειακές επιχειρήσεις ενώ συγχρόνως υπάρχουν στη βιβλιογραφία διάφορες θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις για την έρευνα του marketing στις Μ.Μ.Ε. χωρίς να δείχνει, ότι καμία από αυτές είναι ευρέως αποδεκτή. Επίσης η μέτρηση της απόδοσης των Μ.Μ.Ε. δείχνει να είναι προβληματική. Υπάρχουν σχετικά λίγα δεδομένα για την εφαρμογή τεχνικών marketing στις Μ.Μ.Ε., διαφαίνεται όμως από τις σχετικές ερευνητικές προσπάθειες, ότι η εφαρμογή των στρατηγικών marketing, μάλλον βοηθούν την απόδοση της επιχείρησης. Η απόδοση των Μ.Μ.Ε. όμως από την άλλη, είναι δύσκολο να αποτιμηθεί καθώς πραγματοποιούνται διάφορες μεταβολές στις δραστηριότητες της επιχείρησης ή άλλες οργανωτικές αλλαγές, οι οποίες δεν επιτρέπουν τη χρήση κλασικών μέτρων, για την μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης.

Γενικά όμως στη διεθνή βιβλιογραφία, θεωρείται, ότι οι βασικές αρχές του Μάρκετινγκ μπορούν να εφαρμοστούν τόσο στις μεγάλες επιχειρήσεις όσο και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ακόμα και οικογενειακού τύπου [Καρβουνάκης, 2001].

Το ιδιαίτερο περιβάλλον και τα μοναδικά χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων έχουν όμως σαν αποτέλεσμα τη διαφοροποίηση του συμβατικού marketing, όπως αυτό εφαρμόζεται στις μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτά τα χαρακτηριστικά αφορούν:

- ✚ Στην ιδιαιτερότητα του τρόπου διοίκησης (management style) των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- ✚ Στην έλλειψη οικονομικών πόρων.
- ✚ Στην έλλειψη στελεχών του marketing με υψηλή εξειδίκευση.
- ✚ Στην περιορισμένη επιρροή των εταιρειών στην ευρύτερη αγορά.

Βασικό χαρακτηριστικό των οικογενειακών Μ.Μ.Ε. είναι η ύπαρξη του ιδιοκτήτη/manager-ιδρυτού της εταιρείας, ο οποίος γενικά διαθέτει ελάχιστες ή καθόλου γνώσεις Marketing. Το marketing στην πράξη για τις Μ.Μ.Ε. αυτού του είδους βασίζεται κυρίως στα δίκτυα των προσωπικών επαφών των ιδιοκτητών/manager και ελέγχεται και καθορίζεται από τη δική τους ικανότητα και βούληση (Hill και Wright, 2001, Gilmore et al, 2001, Brodie et al, 1997, O'Donnell και Cummins, 1999) στο [Byrom, 2002].

Ακολουθώντας, η ζήτηση του προϊόντος δεν εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα του προϊόντος διότι αυτό δεν κατέχει καμία ιδιαίτερη ταυτότητα και δεν έχει «επώνυμη ζήτηση». Έτσι, λόγω της αδυναμίας αυτής πολλές Μ.Μ.Ε. επιχειρήσεις διαλύονται με το φυσικό θάνατο ή αποχώρηση του ιδρυτή τους [Βοργιαντζίδου, 2011].

Επίσης, λόγω του ότι οι ιδιοκτήτες/managers ασχολούνται καθημερινά με πολλά διαφορετικά αντικείμενα και προβλήματα, συχνά έχουν ελάχιστο χρόνο για να ασχοληθούν με τα θέματα marketing της επιχείρησης, προκειμένου να επιλύσουν τα άμεσα και τυχόν επείγοντα προβλήματα, που ανακύπτουν στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές, το marketing στις Μ.Μ.Ε. αφήνεται στην τύχη, δεν ακολουθεί τα τυπικά χαρακτηριστικά, δεν έχει δομή, είναι αυθόρμητο, ακολουθεί την αρχή της δράσης-αντίδρασης, δεν έχει σχεδιασμό και ακολουθεί τους κανόνες της βιομηχανικής παραγωγής.

Συνήθως το marketing στις Μ.Μ.Ε. περιορίζεται στο ότι ο ρόλος του είναι να «πουλήσουμε ότι κατασκευάζουμε» αγνοώντας τις ανάγκες των πελατών και τις τυχόν μεταβολές τους. Έτσι, δεν έχει προγραμματισμό, καμία στρατηγική και δεν παίρνει ερεθίσματα από το εξωτερικό περιβάλλον ενώ επίσης έχει μειωμένη πρόσβαση σε ακριβείς και ενημερωμένες πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά της αγοράς, οι οποίες αποτελούν το θεμέλιο λίθο για το επιτυχημένο marketing.

Σύμφωνα με τους Romano και Ratnatunga (1995), το marketing στις Μ.Μ.Ε. μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ως εξής:

- ✚ Marketing ως κουλτούρα: ορίζεται ως η ανάλυση των αναγκών του καταναλωτή και εκτίμηση της ανταγωνιστικότητας των Μ.Μ.Ε.
- ✚ Marketing ως στρατηγική: ορίζεται ως η ανάπτυξη στρατηγικής, προκειμένου για την βελτίωση της παρούσας και δυνητικής θέσης στην αγορά των Μ.Μ.Ε.
- ✚ Marketing ως τακτική: ορίζεται ως η ανάλυση των στοιχείων που συνιστούν το μείγμα 4P (προϊόν, τιμή, θέση, προώθηση) στην επίδραση της απόδοσης ή ανάπτυξης των Μ.Μ.Ε.

Σύμφωνα με τους Siu και Kirby (1998), υπάρχουν τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις όσο αφορά στην επιλογή αποφάσεων για την οργάνωση του marketing των Μ.Μ.Ε. [Byrom, 2002]:

✚ **Η προσέγγιση των σταδίων/ανάπτυξης**

Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση κάθε δραστηριότητα του Marketing μιας Μ.Μ.Ε. θα πρέπει να λάβει υπόψη το στάδιο ανάπτυξης της εταιρείας αλλά δεν εξηγεί πως συμβαίνουν οι αλλαγές ή πως λαμβάνονται υπόψη οι επιδράσεις στις διαφοροποιημένες δεξιότητες του marketing των ιδιοκτητών/manager.

✚ **Η προσέγγιση του τρόπου διοίκησης (managementstyle)**

Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση προσδιορίζονται τα όρια και οι καταναγκασμοί μίας Μ.Μ.Ε. (πόροι και δυνατότητες) και παρέχονται εξηγήσεις για τη μικρή ανάπτυξη του marketing στις Μ.Μ.Ε. χωρίς όμως να δίνεται απάντηση στο ποιες είναι οι πρακτικές που ακολουθούνται από τις Μ.Μ.Ε.

✚ **Η προσέγγιση του λειτουργικού management**

Αυτή η προσέγγιση αποδέχεται, ότι το marketing είναι μία σημαντική επιχειρηματική λειτουργία και σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη και επιβίωση μίας Μ.Μ.Ε. αλλά πολλοί ιδιοκτήτες/manager παρανοούν και απλοποιούν την έννοια του marketing λαμβάνοντας υπόψη είτε μόνο το μείγμα marketing των 4P είτε θεωρώντας το marketing ως διαφήμιση και μόνο. Αυτή η προσέγγιση έχει δεχτεί πολλές κριτικές από τον ερευνητικό κόσμο με αποτέλεσμα μικρό τμήμα του να την υιοθετεί.

Το μοντέλο της συνάφειας

Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, υποστηρίζεται, ότι διάφοροι παράγοντες επιδρούν στην απόδοση του marketing των Μ.Μ.Ε. και ότι δεν υπάρχει ένας γενικός κανόνας για τις στρατηγικές επιλογές του marketing, που να είναι βέλτιστος για όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από τους πόρους ή το περιβάλλον της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή, βρίσκεται στο ενδιάμεσο των ακραίων απόψεων, που κυριαρχούν στο χώρο του marketing. Σύμφωνα με τη μία άποψη, υπάρχουν γενικοί κανόνες για το marketing, που ισχύουν για όλες τις επιχειρήσεις και την άλλη, όπου υποστηρίζεται, ότι κάθε μικρή επιχείρηση είναι μοναδική και κάθε περίπτωση πρέπει να αναλύεται και αντιμετωπίζεται ξεχωριστά.

Όπως γίνεται φανερό δεν υπάρχει μία γενικευμένη θεωρία όσο αφορά στο marketing σε Μ.Μ.Ε., μπορεί οι αρχές του marketing να παραμένουν οι ίδιες αλλά η εφαρμογή τους είναι διαφορετική σε κάθε Μ.Μ.Ε. καθώς οι πρακτικές του marketing στις Μ.Μ.Ε. συνδέονται άρρηκτα με τα κίνητρα, τα πιστεύω, τις συνήθειες και σκοπούς των ιδιοκτητών/manager (Siu και Kirby, 1998), που γενικά είναι αρκετά διαφοροποιημένα.

2.5 MARKETING ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΒΙΩΣΗ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε.

Γενικά αμφισβητείται αν χρειάζεται να εφαρμοστούν στρατηγικές marketing στις ΜΜΕ, προκειμένου αυτές να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Εντούτοις, ο McLarty αναφέρει, ότι υπάρχουν δείγματα εφαρμογής στρατηγικών marketing κυρίως κατά τη φάση ανάπτυξης μίας Μ.Μ.Ε. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, οι ιδιοκτήτες/manager των Μ.Μ.Ε. δεν είναι γενικά εξειδικευμένοι στο marketing και ίσως οι πολύπλοκες θεωρίες δεν είναι ιδανικές για εφαρμογή τους στις Μ.Μ.Ε. καθώς δεν μπορούν να βοηθήσουν όσο αφορά στην κατανόηση των λειτουργιών της αγοράς.

Σε κάθε περίπτωση, κάποια στοιχεία και αρχές του Marketing δείχνουν, ότι εφαρμόζονται σε κάποιο βαθμό και στις Μ.Μ.Ε. Στις περισσότερες περιπτώσεις, το συγκριτικό πλεονέκτημα των Μ.Μ.Ε. βασίζεται στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση ενώ το πλεονέκτημα της τιμής, το κατείχαν εταιρείες με μικρή ή καθόλου διαφοροποίηση προϊόντος και χαμηλό κόστος εισόδου στην αγορά. Η διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να γίνει συγκριτικό πλεονέκτημα σε μερικές αγορές ενώ άλλες ψάχνουν εξειδικευμένες αγορές.

Διαφαίνεται, ότι το marketing συνεισέφερε θετικά στην επιτυχία των Μ.Μ.Ε. και τη δυνατότητά τους να ενεργούν βάσει στρατηγικής. Αυτή η άποψη υποστηρίχθηκε από τον Rice ήδη από το 1983, όπου ήταν φανερό ότι υπήρχε μία διαφοροποίηση όσο αφορά στη συλλογή των δεδομένων του εξωτερικού περιβάλλοντος στις Μ.Μ.Ε. σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι Μ.Μ.Ε. συλλέγουν πολύ λιγότερα στοιχεία και συνήθως επαφένται στις γνώσεις και

ικανότητες του οικογενειάρχη ιδιοκτήτη/manager. Είναι προφανές, ότι σήμερα, οι Μ.Μ.Ε. έχουν καλύτερη πρόσβαση σε πληροφορίες και στη δυνατότητα επεξεργασία αυτών αλλά σίγουρα είναι χειρότερη από αυτή που απολαμβάνουν οι μεγάλες επιχειρήσεις. Άλλωστε οι ιδιοκτήτες/manager έχουν λίγο χρόνο να αφιερώσουν στην ανάλυση των πληροφοριών, που αφορούν στο εξωτερικό περιβάλλον, για την επιλογή στρατηγικής για την εταιρεία.

Αξίζει να επισημανθεί, ότι το επίπεδο της στρατηγικής που εφαρμόζει η κάθε Μ.Μ.Ε. εξαρτάται από το βαθμό της ικανότητας και της σχετικής γνώσης, που διαθέτει ο ιδιοκτήτης/manager, καθώς και τον τύπο την αβεβαιότητας και την πολυπλοκότητα της επιχείρησης. Σε επιχειρήσεις, όπου το πελατολόγιο είναι αρκετά σταθερό και συγκεκριμένο, η εφαρμογή στρατηγικής marketing δεν ήταν ιδιαίτερα ανεπτυγμένη, ενώ σε επιχειρήσεις, που ασχολούνται σε τομείς ταχείας ανάπτυξης και συνθήκες αγοράς ταχέως μεταβαλλόμενες, υπήρχε πιο σαφής προσανατολισμός στην εφαρμογή στρατηγικών Marketing καθώς και στην εξέταση των συνθηκών του εξωτερικού περιβάλλοντος στην επιβίωση και στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η ανάλυση Δυνατών-Αδύνατων Σημείων Ευκαιριών-Απειλών μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία και στις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες θα πρέπει να απαντήσουν σε μία σειρά ερωτημάτων με σκοπό την αναγνώριση των δυνατών τους σημείων, των αδυναμιών αλλά και των ευκαιριών και απειλών που αντιμετωπίζουν από εξωγενείς παράγοντες.

Πίνακας 5: Ανάλυση Δυνατών-Αδύνατων Σημείων-Ευκαιριών-Απειλών (SWAT) σύμφωνα με τον οδηγό καινοτομίας του ΕΟΜ.Μ.Ε.Χ [Γκούμας, 2012]

<p>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Τι πλεονεκτήματα έχει η επιχείρηση; • Τι ειδικά πλεονεκτήματα έχετε έναντι των υπολοίπων; • Ποιά η γνώμη του καταναλωτή για την επιχείρηση; • Ποιοί πόροι της επιχείρησης είναι μοναδικοί; • Σε ποιο πλεονέκτημα οφείλονται οι πωλήσεις;
<p>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Τι πιστεύετε ότι χρήζει βελτίωσης; • Τι πιστεύετε, ότι πρέπει να αποφεύγετε; • Τι βλέπουν οι άνθρωποι στην αγορά που δραστηριοποιείστε ως αδυναμία σας; • Λόγω ποιών παραγόντων που αφορούν στην επιχείρηση χάνετε πελάτες; • Έχετε προβλήματα υπερδανεισμού ή ρευστότητας;
<p>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ποιές είναι οι ευκαιρίες που δημιουργούνται από την καινοτομία; • Ποιές τάσεις εντοπίζετε στο περιβάλλον της επιχείρησης που μπορούν να λειτουργήσουν υπέρ της; • Υπάρχουν ελκυστικά τμήματα της αγοράς, που δεν εξυπηρετούνται σήμερα καλά;
<p>ΑΠΕΙΛΕΣ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Τι εμπόδια προκαλεί το περιβάλλον στην ανάπτυξη της επιχείρησης; • Τι σας ανησυχεί περισσότερο στις κινήσεις των ανταγωνιστών; • Το περιβάλλον της επιχείρησης ε'ναι ιδιαίτερα ευμετάβλητο; • Οι μεταβολές στην τεχνολογία απειλούν τη θέση σας; • Υπάρχει πιθανότητα κάποια από τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης να αποτελέσουν σοβαρή απειλή για την επιχείρησή σας;

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί να ενσωματώσει και τα ακόλουθα οικογενειακά ζητήματα [Βοργιαντζίδου, 2011]:

- ✚ Τους μακροπρόθεσμους στόχους, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο των μελών της οικογένειας.
- ✚ Την αποστολή της οικογένειας.
- ✚ Το όραμα της οικογένειας για την επιχείρηση.
- ✚ Ποια μέλη της οικογένειας είναι ενεργά στη διαχείριση της επιχείρησης και ποιά είναι παθητικά μέλη.
- ✚ Με ποιόν τρόπο γίνεται η διαχείριση θεμάτων, όπως η αποζημίωση, τα οφέλη και η αξιολόγηση των επιδόσεων.

Έτσι, αφού προσδιοριστούν τα προαναφερόμενα ζητήματα, θα είναι δυνατή η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής για την επιχείρηση.

2.6 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ MARKETING ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ

Η σχέση μεταξύ του σχεδιασμού και της οικονομικής απόδοσης μελετήθηκε από τους Rue και Ibrahim (1998). Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους κατέδειξαν, οι M.M.E., που ακολούθησαν συγκεκριμένο σχεδιασμό Marketing είχαν μεγαλύτερη αύξηση στις πωλήσεις, όχι όμως σε μέτρα οικονομικής απόδοσης όπως η απόδοση επί της επένδυσης (ROI), η οποία έμεινε ανεπηρέαστη. Θα πρέπει όμως να επισημανθεί, ότι το μέτρο ROI δεν θεωρείται αξιόπιστο πάντα καθώς μπορεί να επηρεαστεί από οργανωτικές αλλαγές στην επιχείρηση.

Οι Rue και Ibrahim (1998) υποστηρίζουν, ότι οι M.M.E. ίσως να απολάβουν τα οφέλη μακροπρόθεσμα, ενώ σύμφωνα με νεώτερη έρευνα (Perry, 2001), οι M.M.E., που ακολουθούν σχεδιασμό marketing, (γραπτά επιχειρηματικά σχέδια) μπορούν να αυξήσουν τις πιθανότητές τους για επιβίωση και επιτυχία.

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις σε 28 χώρες παγκοσμίως το 2007 [Pricewaterhousecoopers, 2008] προέκυψε, ότι το 25% των οικογενειακών επιχειρήσεων δεν διαθέτει επιχειρησιακό σχέδιο και περίπου το 88% αυτών που έχουν, το έχουν ανανεώσει τους τελευταίους 12 μήνες στην Ελλάδα. Αυτή η αδυναμία δημιουργεί προβλήματα στην ανάπτυξη αυτών των εταιρειών καθώς μια εμπορική στρατηγική είναι απαραίτητη για οποιοδήποτε οργανισμό που επιθυμεί την εξασφάλιση χρηματοδότησης ή/και την προσέλκυση νέων στελεχών και εταίρων.

2.7 ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ MARKETING ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ

Όσο αφορά στη βιβλιογραφία που αφορά στο συσχετισμό της απόδοσης μίας επιχείρησης και τον προσανατολισμό του marketing, που αυτή ακολουθεί, διαφαίνεται μία διχογνωμία. Από τη μία, υπάρχουν ερευνητές, οι οποίοι υποστηρίζουν, ότι ο προσανατολισμός της επιχείρησης σε εφαρμογή τεχνικών Marketing συμβάλλει ή μπορεί να συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης (Narver και Slater, 1990, Henderson, 1998, Pelham, 2000 και Levitt, 1960).

Από την άλλη, ο Pelham (2000) επίσης υποστηρίζει, ότι επιχειρήσεις μπορούν να είναι επιτυχημένες χωρίς να εφαρμόζουν στρατηγικές marketing αλλά δίνοντας έμφαση στη βελτιστοποίηση των τεχνικών και παραγωγικών τους ικανοτήτων.

Ωστόσο, το marketing αλλά και η διαφήμιση, που αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο του αντιμετωπίζεται από τις περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις με δισταγμό, φόβο, ως μια άσκοπη ενέργεια που κύριο στόχο έχει να απορροφήσει μερίδιο των κερδών του επιχειρηματία, με αμφιβολία ως προς την αποτελεσματικότητά της, και γενικότερα ως ένας άγραφος κανόνας που κύριο στόχο έχει την ενίσχυση ενός άλλου κλάδου, αυτού του διαφημιστικού.

2.8 ΝΕΟΤΕΡΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟ MARKETING

Η κατανόηση της θεμελιώδους σημασίας του μάρκετινγκ εξαρτάται από την εμπέδωση διάφορων παραμέτρων καθώς επίσης και από το βαθμό και τον τρόπο με τον οποίο αυτές πιστεύεται, ότι επηρεάζουν μια επιχείρηση. Οι παράμετροι αυτές αφορούν τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις απαιτήσεις της αγοράς, τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης, την αξία τους, το κόστος τους και την ικανοποίηση που προσφέρουν στους αγοραστές, την ανταλλαγή, τις συναλλαγές και τις σχέσεις, την αγορά, τα μέσα και τα εργαλεία προβολής.

Σημαντική μπορεί να είναι η συνεργασία πολλών Μ.Μ.Ε. ακόμα και οικογενειακών, προκειμένου να αποκτήσουν μαζί ένα σύμβουλο marketing, η ίδρυση ομοσπονδίας ή και η συνδρομή του κράτους στις Μ.Μ.Ε. με την ίδρυση κάποιου οργανισμού για την παροχή συμβούλων, την πραγματοποίηση μελετών και αναλύσεων [Τσορτανίδου, 1991].

Η δικτύωση παγκοσμίως αποτελεί μία δράση, η οποία προσφέρει ανεξάντλητες ευκαιρίες και δυνατότητες στις Μ.Μ.Ε. καθώς διευκολύνει τη διάχυση της πληροφορίας και της τεχνογνωσίας και μπορεί να καταλήξει σε στρατηγικές συνεργασίες με σκοπό τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους και της ευρύτερης εδραίωσής τους στην αγορά.

Τα τελευταία χρόνια οι τεχνικές του μάρκετινγκ που υιοθετούν η πλειονότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αφορά κυρίως το διαδικτυακό μάρκετινγκ και το ηλεκτρονικό εμπόριο ενώ χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερο επιλογές

των κοινωνικών μέσων δικτύωσης, οι οποίες μεταβάλλονται και διευρύνονται συνεχώς. [Καρβουνάκης, 2001]

Σημαντικό ζητούμενο για την αναπτυξιακή πορεία των Μ.Μ.Ε. στην Ελλάδα αποτελεί η διεθνοποίηση της ελληνικής μικρομεσαίας επιχείρησης η οποία σήμερα ενισχύεται από την αύξηση των διαύλων επικοινωνίας και του τρόπου επικοινωνίας με άλλες επιχειρήσεις και το περιβάλλον, η καλύτερη πρόσβαση σε πληροφορίες εντός και εκτός της χώρας, την οποία ευνοεί η χρήση του Διαδικτύου. Συγχρόνως είναι πιο εύκολη η παρατήρηση των εξελίξεων στις αγορές του εξωτερικού καθώς και των νέων τάσεων στις προτιμήσεις και τη συμπεριφορά των καταναλωτών.

Έρευνες μετά την διείσδυση του διαδικτύου (Gilmoreetal, 2001) έδειξαν, ότι η διαδικτυακή επαφή των ανταγωνιστριών Μ.Μ.Ε. μεταξύ τους ενίσχυσε μία υποστηρικτική επαφή μεταξύ τους. Η επίτευξη της επιχειρηματικής δικτύωσης μέσω αλληλεξάρτησης και αλληλοϋποστήριξης εταιρειών σε μία καθιερωμένη δομή, που συνδέει πελάτες και προμηθευτές δημιουργεί προστιθέμενη αξία στο προϊόν/υπηρεσία και ενισχύει τη θέση των εταιρειών στην αγορά.

Η αλληλεξάρτηση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει ένα ευρύ ή ευρύτατο δίκτυο επιχειρήσεων ή/και οργανισμών για την ανάπτυξη και τη διανομή διάφορων προϊόντων, τη διαφήμιση και την προώθηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των μελών του δικτύου, που μπορεί να είναι ακόμα και ερευνητικά ιδρύματα ή ινστιτούτα, παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα εκμετάλλευσης και της καινοτομίας. Στην περίπτωση δε, που η δικτύωση μπορεί να εκμεταλλευτεί και χωροταξικά πλεονεκτήματα, μπορεί να επιτευχθεί μείωση του κόστους των μεταφορών και του χρόνου επικοινωνίας με τους πελάτες.

Όσο αφορά στην ελληνική πραγματικότητα οι Μ.Μ.Ε. παρουσιάζουν υστέρηση ως προς τη διάθεση για δικτύωση και συνεργασία καθώς και σημαντική επιφυλακτικότητα ως προς τη χρησιμότητά της. Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως σε δύο παράγοντες:

- ✚ Απουσία ενθάρρυνσης από τον κρατικό μηχανισμό.
- ✚ Εσφαλμένη πεποίθηση, ότι η συνεργασία δρα ανασταλτικά όσο αφορά στο ατομικό όφελος (αδυναμία κατανόησης των πλεονεκτημάτων της δικτύωσης).

Επίσης, μέσω της εύκολης και άμεση επικοινωνίας λόγω του διαδικτύου, οι πελάτες μπορούν να δημιουργήσουν επαφές με μερικά άτομα της εταιρείας, η έλλειψη των οποίων σήμαινε και την απώλεια συχνά της επαφής και της σχετικής πελατειακής σχέσης. Το γεγονός αυτό δείχνει να είναι γνωστό στους

ιδιοκτήτες/managers, οι οποίοι επενδύουν αρκετό χρόνο για την οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους και ειδικά με τους πελάτες-κλειδιά. Η διαμόρφωση και επιτυχής λειτουργία αυτού δικτύου προσωπικών επαφών δείχνει, ότι εξασφαλίζει την επιβίωση και επιτυχία μιας Μ.Μ.Ε.

3. ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αξιακή αλυσίδα ως αλυσίδα δραστηριοτήτων της επιχείρησης είναι ένας συστηματικός τρόπος ανάλυσης συγκεκριμένων δραστηριοτήτων της επιχείρησης μέσω των οποίων αυτές μπορούν να δημιουργήσουν αξία ή/ και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Σύμφωνα με τον (Τερζίδη, 2004) «Αξία είναι το αντίτιμο το οποίο είναι διατεθειμένος ο πελάτης-αγοραστής να δαπανήσει με σκοπό να αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία που του προσφέρει η επιχείρηση.

3.2 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Ο όρος αλυσίδα αξίας στο χώρο του management εισήχθη από τον Michael Porter το 1985. Αρχικά, ήδη από το 1979, η έννοια της αλυσίδας αξίας είχε χρησιμοποιηθεί από τις επιχειρήσεις, προκειμένου να μετρήσει την απόδοση της δραστηριότητάς της στην κερδοφορία ενός προϊόντος καθώς υποβάλλεται στα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Βασίζεται στην ιδέα, ότι η παραγωγική διαδικασία είναι ένα σύστημα, το οποίο αποτελείται από υποσυστήματα, το καθένα εκ των οποίων περιλαμβάνει εισερχόμενα στοιχεία, μεταποιητική/ές διαδικασία/ες και εξερχόμενα προϊόντα, τα οποία έχουν άμεση συσχέτιση με τη συλλογή, αξιοποίηση και κατανάλωση των πόρων της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, έχουν άμεση σχέση με την κερδοφορία και το επιχειρηματικό κόστος της επιχείρησης.

Καθώς το προϊόν «υποβάλλεται» στις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης αποκτά συγκεκριμένη αξία μέσα στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Η ανάλυση της κάθε δραστηριότητας ξεχωριστά και η επίδρασή της στην απόδοση του επιχειρηματικού προϊόντος δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αντιληφθεί ποιά στάδια μπορούν να βελτιωθούν, ώστε να αυξηθεί η απόδοσή τους και να μειωθεί έτσι το γενικά το επιχειρηματικό κόστος. Άλλωστε μία επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν μπορεί να προσφέρει ένα προϊόν με χαμηλότερο κόστος στον καταναλωτή ή διαφοροποιώντας το από τον ανταγωνισμό.

Σημαντικό στοιχείο στην έννοια της αλυσίδας αξιών αποτελεί, ότι η αλυσίδα δραστηριοτήτων προσδίδει στα προϊόντα **προστιθέμενη αξία** σε σχέση με την απλή άθροιση των αποδόσεων των σχετικών δραστηριοτήτων, που ανήκουν στην αλυσίδα αξιών ως μονάδες. Διαφοροποιείται δηλαδή η αλυσίδα κόστους από την αλυσίδα αξιών. Το παράδειγμα με την επεξεργασία (κοπή) του διαμαντιού χαρακτηριστικά αποδίδει τη διαφοροποίηση αυτή. Η επεξεργασία του διαμαντιού μπορεί να είναι μια φθηνή παραγωγική διαδικασία, προσδίδει όμως στο ακατέργαστο διαμάντι μία σημαντική προστιθέμενη αξία.

Στη συνέχεια, η έννοια της αλυσίδας αξιών διευρύνθηκε και περιελήφθησαν σε αυτήν και άλλες δραστηριότητες της, οι οποίες δεν έχουν να κάνουν με την παραγωγική διαδικασία. Η αλυσίδα αξιών της επιχείρησης αποτελεί τμήμα του συστήματος αξιών, στο οποίο περιλαμβάνονται οι προμηθευτές και οι διανομείς της επιχείρησης, ο καθένας με τη δική του αλυσίδα αξιών. Σκοπός όλων των δραστηριοτήτων είναι η παραγωγή αξίας, που υπερβαίνει το κόστος παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας και δημιουργεί τελικά κέρδος.

Οι δραστηριότητες της επιχείρησης, που προσφέρουν αξία, είναι τα βασικά συστατικά, που δημιουργούν το συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Ο τρόπος που υλοποιείται εντός της επιχείρησης καθώς και το κόστος του καθορίζει εάν η επιχείρηση είναι αποδοτικότερη λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό.

Η αλυσίδα αξίας εξετάζει την πορεία του κόστους, που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της, προκειμένου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με την αλυσίδα αξίας μελετάται επίσης ο βαθμός συνέργειας μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών του οργανισμού.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όταν εκτελούνται οι δραστηριότητες της επιχείρησης με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της οπότε οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης Β., 2007).

Η ορθολογικά σχεδιασμένη αρχιτεκτονική του συστήματος αξιών είναι βαρύνουσας σημασίας για την αποδοτικότητά του. Αρχικά πρέπει να γίνεται μία θεματική κατανομή αυτών και στη συνέχεια η σύνδεση αυτών χωρίς να δημιουργούνται κενά.

Μία σωστά δομημένη αλυσίδα αξιών οδηγεί σε μεγάλο περιθώριο κέρδους, το οποίο είναι το αποτέλεσμα της ακόλουθης διαφοράς:

$$\text{Δημιουργούμενη αξία} - \text{Κόστος δημιουργίας της αξίας} = \text{Περιθώριο κέρδους}$$

3.3 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΒΑΣΕΙ ΤΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΩΝ

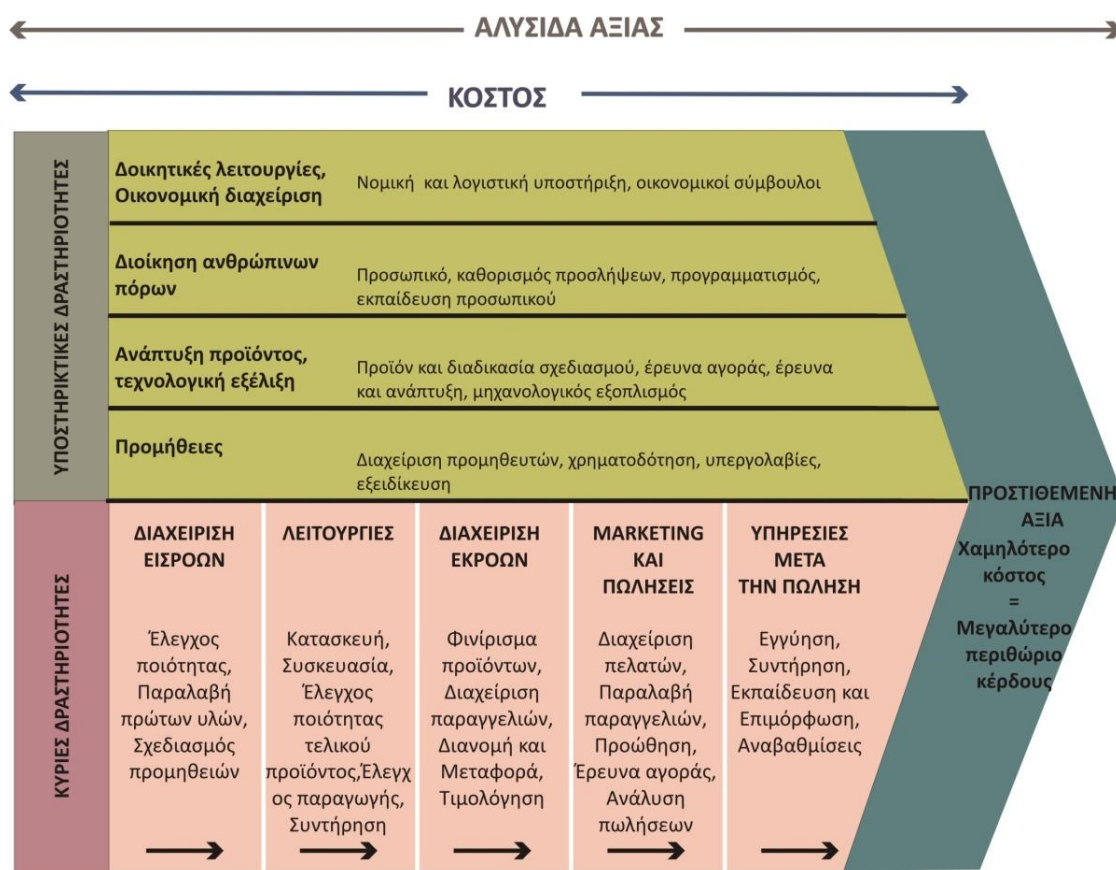
Οι επιχειρησιακές δραστηριότητες, οι οποίες είναι αλληλοσυνδεόμενες διαχωρίζονται κατά λειτουργία και κατανέμονται γενικά σε δύο βασικές κατηγορίες σύμφωνα με τον Porter:

Τις **κύριες**, που σχετίζονται με τη δημιουργία, διανομή, προώθηση και την υποστήριξη του προϊόντος. Στις κύριες ανήκουν οι διαχείριση εισροών και εκροών (εισεχόμενα και εξερχόμενα logistics), οι λειτουργίες που μετατρέπουν

τις εισροές στο τελικό προϊόν, οι δραστηριότητες του marketing, οι πωλήσεις και οι υπηρεσίες μετά την πώληση.

Τις υποστηρικτικές ή δευτερεύουσες, που συνδράμουν τις κύριες δραστηριότητες διασφαλίζοντας την ομαλή ροή τους και εξασφαλίζουν την τροφοδότηση της επιχείρησης συνολικά. Η κάθε δευτερεύουσα δραστηριότητα μπορεί να σνεισφέρει σε οποιαδήποτε κύρια δραστηριότητα.

Σε αυτές περιλαμβάνονται οι δραστηριότητες που αφορούν στην υποδομή της επιχείρησης (διοικητική, λογιστική), τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, την ανάπτυξη της τεχνολογίας και τις προμήθειες (εύρεση προμηθευτών, αναζήτηση συμφωνιών κτλ.).

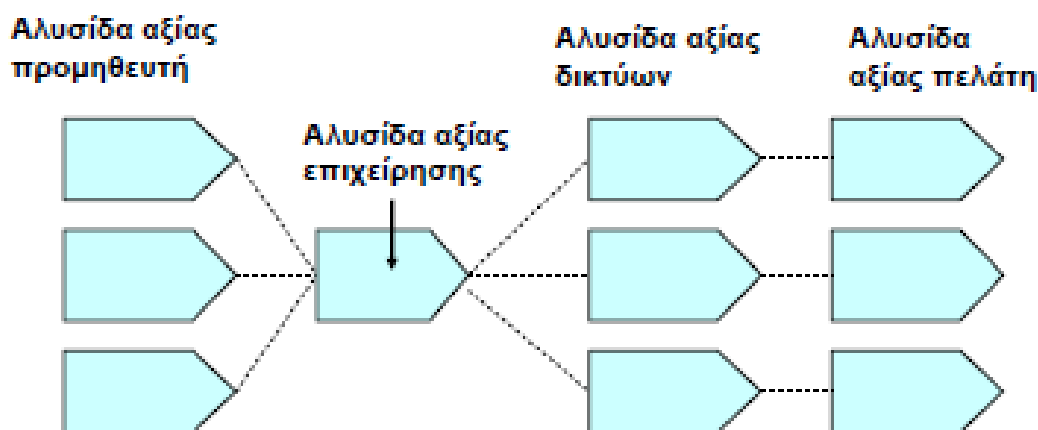


Σχήμα 8: Διάγραμμα της αλυσίδας αξίας

Όπως είναι προφανές, κάθε μία εκ των προαναφερόμενων δραστηριοτήτων, κύριων και υποστηρικτικών (δευτερευουσών) αλληλεπιδρούν συνεχώς επηρεάζοντας το κόστος ή της αποδοτικότητα μιας άλλης δραστηριότητας με σκοπό την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας. Επιμέρους δραστηριότητες μπορούν να ενταχθούν στις προαναφερόμενες κατηγορίες και έχουν σχέση με τα ειδικότερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης.

Παρ' όλη όμως τη σημασία των δραστηριοτήτων αξίας ως μονάδες, η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα επιμέρους δραστηριοτήτων αλλά ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Οι διάφορες διασυνδέσεις που προκύπτουν, ορίζονται ως σχέσεις μεταξύ του τρόπου με τον οποίο εκτελείται κάποια δραστηριότητα και του κόστους ή της απόδοσης μιας άλλης.

Ωστόσο η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δε στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, ακόμη και των αγοραστών. Υπάρχει συνήθως υιοθέτηση εξειδικευμένων ρόλων και η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων του λεγόμενου **συστήματος αξίας** (valuesystem), ή αλυσίδα αξίας κλάδου, το οποίο περιλαμβάνει και τις προαναφερθείσες αλυσίδες αξίας και χαρακτηριστικά δεικνύεται στο Σχήμα 9.



Σχήμα 9: Αλυσίδα αξίας κλάδου επιχειρήσεων

3.4 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ ΑΞΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σύμφωνα με την Αλυσίδα Αξίας, κάθε επιχείρηση προσδιορίζεται ως μία σειρά από δραστηριότητες αξίας που πραγματοποιούνται σε όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες (σχεδιασμός, παραγωγή, διανομή και υποστήριξη (τεχνική ή άλλη) του προϊόντος της).

Επίσης καθορίζει και το βαθμό της συνέργειας αυτών των δραστηριοτήτων μεταξύ τους. Έτσι εντοπίζεται η συνεισφορά της κάθε δραστηριότητας στη διαμόρφωση της προστιθέμενης αξίας.

Πιο συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τον προσδιορισμό της αλυσίδας αξίας σε μία επιχείρηση είναι τα ακόλουθα:

- ✓ **Ο προσδιορισμός των κύριων δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξιών**

Πρώτο και βασικό στοιχείο για μία επιτυχημένη αλυσίδα αξίας είναι να προσδιοριστούν οι δραστηριότητες της επιχείρησης, που αντιστοιχούν σε

κάθε **κύρια λειτουργία**. Επισημαίνεται, ότι η κάθε κύρια δραστηριότητα που παράγει αξία, μπορεί να αναλυθεί σε άλλους τύπους υποκατηγοριών, οι οποίοι είναι οι ακόλουθοι:

✚ **Άμεσες δραστηριότητες**

Αυτές παράγουν αξία από μόνες τους. Παραδείγματος χάριν όσο αφορά στις δραστηριότητες marketing και πωλήσεων ενός προϊόντος, άμεσες δραστηριότητες είναι η διαφήμιση, οι πωλήσεις online ή οι τηλεφωνικές πωλήσεις.

✚ **Οι έμμεσες δραστηριότητες.**

Αυτές οι δραστηριότητες επιτρέπουν την ομαλή ροή των άμσων δραστηριοτήτων. Παραδείγματος χάριν, όσο αφορά στις δραστηριότητες marketing και πωλήσεων ενός προϊόντος, έμμεσες δραστηριότητες είναι η τήρηση του αρχείου πελατών και η διαχείριση των πωλήσεων.

✚ **Δραστηριότητες διασφάλισης ποιότητας.**

Αυτές οι δραστηριότητες εξασφαλίζουν, ότι τόσο οι άμεσες όσο και οι έμμεσες δραστηριότητες πραγματοποιούνται βάσει συγκεκριμένων προτύπων και προϋποθέσεων. Παραδείγματος χάριν, όσο αφορά στις δραστηριότητες marketing και πωλήσεων ενός προϊόντος, δραστηριότητες διασφάλισης ποιότητας είναι ο έλεγχος και η διόρθωση των διαφημίσεων.

✓ **Ο προσδιορισμός των υποστηρικτικών δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξιών**

Στη συνέχεια προσδιορίζονται οι υποστηρικτικές δραστηριότητες, που παράγουν αξία διαμέσω μίας κύρια δραστηριότητας, π.χ. κατά πόσο η διοίκηση ανθρώπινων πόρων προσθέτει αξία στη διαχείριση εισροών, εκροών, στις λειτουργίες κτλ.

Όπως και στις κύριες δραστηριότητες, έτσι και στις υποστηρικτικές, υπάρχουν οι προαναφερόμενοι τύποι υποκατηγοριών.

✓ **Προσδιορισμός των συνδέσεων των δραστηριοτήτων**

Τέλος, το βασικό στοιχείο για την επιτυχία του συστήματος αξιών είναι η εύρεση των συνδέσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων αξίας, οι οποίες συντελούν στην βελτίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μία επιχείρηση. (πχ. Υπάρχει μία σαφής σχέση μεταξύ του πληθυσμού των πωλητών και του όγκου των πωλήσεων κτλ.)

3.5 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

Η γνώση στις οικογενειακές επιχειρήσεις προέρχεται και διευρύνεται μέσω της εκπαίδευσης και των εμπειριών μέσα και έξω από την επιχείρηση αλλά και τη γνώση του ιδιοκτήτη. Ειδικότερα, η εργασία των μελών της οικογένειας εντός μίας επιχείρησης από μικρή ηλικία επιτρέπει στα μέλη της οικογένειας να αναπτύξουν τη λεγόμενη «σιωπηρή γνώση», η οποία είναι άτυπη και κυκλοφορεί προφορικά εντός των ορίων της επιχείρησης.

Η μεταφορά αυτής της γνώσης περιλαμβάνει όλες τις διαδικασίες δέσμευσης, συγκέντρωσης και ανταλλαγής της ρητής και σιωπηρής γνώσης, καθώς και άλλων δεξιοτήτων και προσόντων.

Η γνώση γενικά αποτελεί ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα, που επιτρέπει σε μία επιχείρηση τη δημιουργία δεξιοτήτων για την ανάπτυξη της καινοτομίας και τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της στην αγορά. Από πολλούς ερευνητές θεωρείται ως θεμελιώδες πλεονέκτημα της επιχείρησης, πάνω στο οποίο στηρίζονται και άλλα πλεονεκτήματα και δεξιότητες της επιχείρησης σύμφωνα με πολλούς ερευνητές (Polany, 1958, 1967; Nonaka, 1991; Nonaka and Takeuchi, 1995; Grant, 1996a; Smith, 2001). Επιπρόσθετα και άλλοι ερευνητές επισημαίνουν τη σπουδαιότητα της ιδιοσυγκρασιακής γνώσης, η οποία καθιστά τη διαδοχή στη διοίκηση σε οικογενειακά μέλη περισσότερο επικερδή για την επιχείρηση επιλογή από οποιαδήποτε άλλου είδους διαδοχή στη διοίκηση.

Σε κάθε περίπτωση όμως η γνώση δεν αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα επιτυχίας σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον, που τουλάχιστον σήμερα χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές, που αφορούν σε πολλούς παράγοντες (οικονομικό κλίμα, θεσμικό πλαίσιο, κοινωνικές αλλαγές κτλ.).

Ένας υγιής επιχειρηματικός οργανισμός θα πρέπει να βρίσκεται σε δυναμική αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον κυρίως, προκειμένου να ανταποκρίνεται στις συχνές και μεγάλες αλλαγές και την καλύτερη αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων του.

Ο δυναμικός χαρακτήρας της επιχείρησης καθορίζεται από την ικανότητα της επιχείρησης να ενσωματώνει, δομεί και να επαναπροσδιορίζει τα εσωτερικά και εξωτερικά της χαρακτηριστικά, προκειμένου να ανταποκριθεί στο ραγδαίο εξελισσόμενο περιβάλλον. Αφορά δε σε διαδικασίες με τις οποίες η διοίκηση μεταβάλλει τη βάση δεδομένων της, την εμπλουτίζει και αξιολογεί, συνδυάζει τα στοιχεία της και επαναπροσδιορίζει τους στόχους της. Οδηγεί τελικά στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων/ιδεών/υπηρεσιών ή μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και της διεξδυτικότητας ενός υφιστάμενου προϊόντος/υπηρεσίας/κτλ. στην αγορά.

Οι δυναμικές αυτές διαδικασίες είναι διακριτές (π.χ. ειδικές και μοναδικές, όπως οι οικογενειακοί δεσμοί) στις οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς δημιουργούνται λόγω των στενών δεσμών αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της οικογένειας αλλά και των αναγκών και προσδοκιών τους.

Η βελτίωση των προϊόντων και η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, όπως προαναφέρθηκε, είναι παραδείγματα δυνατοτήτων με δυναμικά χαρακτηριστικά, που έχουν οι επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αυτές οι δυναμικές διαδικασίες οδηγούν σε μία νέα μορφή συγκριτικού πλεονεκτήματος το οποίο οδηγεί σε μία στρατηγική προσαρμογής στα νέα δεδομένα της αγοράς (Παπαγιάννης, 2009).

Οι μηχανισμοί αποκομιδής και διαμοιρασμού της γνώσης, η συλλογική μάθηση, η συλλογή και μεταβίβαση εμπειριών καθοδηγούν την εξέλιξη των δυναμικών δυνατοτήτων. Κάποιοι ερευνητές θεωρούν, ότι οι δυναμικές δυνατότητες βασίζονται στην υφιστάμενη γνώση και στη δημιουργία νέας γνώσης, άλλοι ερευνητές αναφέρουν τη συλλογή και κωδικοποίηση εμπειριών καθώς και τη διάρθρωση της γνώσης ως τους γενήτορες των δυναμικών δυνατοτήτων μίας επιχείρησης. Υποστηρίζουν δε, ότι οι δυναμικές δυνατότητες δημιουργούνται μέσω της μάθησης. Κατά άλλους η δυνατότητα απορρόφησης της γνώσης εξαρτάται από τις προηγούμενες εμπειρίες και την προηγούμενη γνώση.

Τα περισσότερα πλεονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων σχετίζονται άμεσα με τις προαναφερόμενες διαδικασίες συλλογής της γνώσης σύμφωνα με τις οποίες αυτή σωρεύεται μέσα στον επιχειρηματικό οργανισμό λαμβάνοντας υπόψη και εξωτερικά ερεθίσματα. Με αυτόν τον τρόπο, η γνώση επικαιροποιείται και αποφεύγεται η απαξίωσή της λόγω χρόνου.

Η γνώση, τόσο η συλλογή και δημιουργία της, όσο και η μεταφορά και ο διαμοιρασμός της επιτυγχάνεται ως λειτουργία σε μια επιχείρηση σε μεγάλο βαθμό όταν συμμετέχουν σε αυτή όλα τα μέλη της οικογένειας (πρόγονοι και απόγονοι) και τη μεταλαμπαδεύουν μέσω δεσμεύσεων (ηθικών), της συνεργασίας και της συνέργειας, στοιχεία τα οποία ενισχύονται από τις σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της οικογένειας. Επίσης στη γνώση συνεισφέρουν οι συναισθηματικές εμπλοκές, η ακαδημαϊκή μόρφωση, την οποία συνήθως κατέχουν οι απόγονοι σε μία οικογενειακή επιχείρηση, τα επαγγελματικά σεμινάρια, η εργασία μελών της οικογένειας και εκτός της επιχείρησης καθώς η αξιοποίηση μελών της οικογένειας, που δεν διαθέτουν ιδιαίτερες επιχειρηματικές δυνατότητες.

Ο υψηλός βαθμός της συναισθηματικής εμπλοκής των μελών της οικογένειας, η κοινωνική αλληλεπίδραση της οικογένειας με το εξωγενές περιβάλλον αλλά και η μακρόχρονη κοινή ιστορία των μελών μιας οικογένειας δημιουργούν μία μοναδική γλώσσα επικοινωνίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις, η οποία

συμβάλλει αποτελεσματικά στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας οικογενειακής επιχείρησης. Το γεγονός αυτό επιτρέπει στις οικογενειακές επιχειρήσεις να μεταδίδουν τη γνώση πιο αποτελεσματικά και με μεγαλύτερη ιδιωτικότητα σε σχέση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις [Csizmadia, 2016].

Επίσης, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για τη διαμόρφωση μιας ιδιοσυγκρασικής γνώσης και δυναμικών δυνατοτήτων για τον επανασχεδιασμό και αξιοποίηση των δεδομένων, που είναι απαραίτητα για την ευρωστία μιας επιχείρησης.

Συγχρόνως, οι οικογενειακές σχέσεις δημιουργούν συνήθως ισχυρά κίνητρα, δεσμεύσεις και υποχρεώσεις και ενισχύουν την εμπιστοσύνη μέσω αξιών, πεποιθήσεων και παραδόσεων, η οποία συνήθως τείνει να μειώνεται μετά τη δεύτερη γενιά. Έτσι, οι δυναμικές δυνατότητες της επιχείρησης γενικά διαμορφώνονται κατά το χρονικό διάστημα από την πρώτη στη δεύτερη γενιά.

Επιπρόσθετα η δημιουργία αξίας μπορεί να επιδράσει θετικά στη διαμόρφωση της νέας γνώσης μέσω δράσεων που σχεδιάζονται για τη συλλογή νέας γνώσης και/ή την ενσωμάτωση της υφιστάμενης γνώσης (π.χ. εκπαίδευση, εξειδικευμένα σεμινάρια, απασχόληση εξωτερικών συνεργατών, εκτός των μελών της οικογένειας, ως συμβούλους κτλ.)

Συγχρόνως όμως τα μειονεκτήματα των οικογενειακών επιχειρήσεων δημιουργούν προβλήματα στη διαμόρφωση των δυναμικών ικανοτήτων της επιχείρησης.

Η ικανότητα για εισαγωγή νεωτερισμών και η διευκόλυνση και η υποστήριξη της καινοτομίας είναι δύσκολο να επιτευχθεί, ειδικότερα στις οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτού του είδους οι επιχειρήσεις είναι συνήθως πιο «άκαμπτες», και αντιστέκονται στις αλλαγές καθώς στηρίζονται σε παραδοσιακές πρακτικές και λειτουργούν βάσει της διαμορφωμένης κουλτούρας τους και δεν μεταβάλλουν εύκολα την επιχειρησιακή τους στρατηγική.

Ο όρος κουλτούρα σημαίνει ότι είναι προϊόν διαμοιρασμένης γνώσης, εμπειριών, συμβολισμών, αξιών και νοημάτων το οποίο παρέχει πληροφορίες και εκφράζεται, αναπαράγεται και μεταδίδεται μέσω μίας μερικώς συμβολικής φόρμας. Η κουλτούρα της οικογενειακής επιχείρησης παράγεται από το συνδυσμό των διαφορετικών προτύπων, τα οποία προέρχονται από την ιστορία της οικογενειακής επιχείρησης, τις σχέσεις μεταξύ των μελών της οικογενειακής επιχείρησης και τα πιστεύω και τις αξίες, που διακατέχουν την οικογένεια.

Δύο βασικές πρακτικές (όχι οι μόνες), που απαντώνται στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ο πατερναλισμός και το επιχειρηματικό κίνητρο (entrepreneurial drive).

Ο πατερναλισμός είναι μία πρακτική κατά την οποία ο ιδιοκτήτης προστατεύει τα μέλη της οικογένειας, αποκλείοντάς τους όμως τη δυνατότητα να εκφράσουν τις ιδέες τους και να πραγματοποιήσουν αυτόνομες επιλογές και αλλαγές. Οι αποφάσεις λαμβάνονται συνήθως δίνοντας βαρύτητα στις αξίες της οικογένειας και όχι υπό το πρίσμα της βέλτιστης επιχειρησιακής πρακτικής. Η πρακτική αυτή δεν επιτρέπει αλλαγές και εμμένει στη διατήρηση των παραδόσεων της οικογένειας. Σε κάποιο βαθμό η επιχείρηση αντικατοπτρίζει τον ιδρυτή και μόνο, ο οποίος λειτουργεί σκιωδώς σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Το γεγονός αυτό δρα αρνητικά στην επιχειρηματική επιτυχία, ιδιαίτερα όταν το εξωγενές περιβάλλον εξελίσσεται και μεταβάλλεται ραγδαία. Αυτή η εμμονή στις οικογενειακές πραδόσεις συχνά διατηρείται και στους απογόνους, ακόμα και όταν αυτοί κάνουν προσπάθειες για τη δημιουργία καινοτομίας, διαμορφώνοντας έτσι μία επιχειρηματική αδράνεια στην οικογενειακή επιχείρηση.

Σε αντίθεση με αυτήν την πρακτική σε οικογενειακές επιχειρήσεις, που λειτουργούν βάσει επιχειρηματικών κινήτρων, όπου ενθαρρύνεται η έκφραση γνώμης και η πρόταση και υιοθέτηση αλλαγών, επιτυγχάνεται σε μεγαλύτερο βαθμό η δημιουργία δυναμικών δυνατοτήτων.

4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

4.1 ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της συνέντευξης με ανοικτού τύπου ερωτήσεις, όπου παροτρύνθηκε ιδιαίτερα ο ερωτηθείς να αναπτύξει τις δικές του απόψεις και σκέψεις για τη σχέση της επιχείρησης με τους καταναλωτές και το εξωτερικό περιβάλλον της εν γένει.

Αρχικά πραγματοποιήθηκαν ερωτήσεις πιο ειδικές, προκειμένου να ληφθούν στοιχεία για τα ειδικά χαρακτηριστικά και το προφίλ της επιχείρησης. Στη συνέχεια ακολούθησε συζήτηση, η οποία επικεντρώθηκε σε θέματα marketing για την επιχείρηση. Επίσης λήφθηκαν στοιχεία για την επιχείρηση και από το διαδίκτυο, δημοσιεύματα, αναρτήσεις στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης κτλ.

Η επιχείρηση, η οποία ερευνάται στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, είναι η «Κρεαταγορά Αυγένου-Γ. Αυγένος ΙΚΕ», η οποία διαθέτει σήμερα δύο καταστήματα λιανικής πώλησης κρεάτων και κρεατοσκευασμάτων στην πόλη των Σερρών, και συνεργάζεται τόσο με καταστήματα γρήγορης εστίασης, που ανήκει στον ίδιο ιδιοκτήτη. Η επιχείρηση ανήκει πια νομικά στον δισεγγονό του ιδρυτή (τέταρτη γενιά) αλλά σε αυτήν εργάζονται τόσο ο αδερφός του ιδιοκτήτη, όσο και ο πατέρας του, που είχε την επιχείρηση και εξακολουθεί να χειρίζεται τις βασικές λειτουργίες και τη διοίκηση της επιχείρησης.

4.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΜΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Η συνέντευξη λήφθηκε από ένα μέλος της τέταρτης γενεάς της επιχείρησης, όσο αφορά στην τρέχουσα κατάσταση της επιχείρησης, στο ιστορικό της, στις δραστηριότητες marketing και στον τρόπο διοίκησής της.

Ειδικότερα, αρχικά διερευνήθηκαν βασικά στοιχεία που αφορούν στην επιχείρηση, όπως τα έτη λειτουργίας, το αντικείμενο δραστηριότητας, η σημερινή νομική της μορφή, η ύπαρξη δανεισμών, τα ενδεχόμενα προβλήματα ρευστότητας, ο αριθμός των απασχολουμένων, μόνιμων και μη κτλ.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν ερωτήσεις όσο αφορά στη διερεύνηση του οικογενειακού χαρακτήρα της επιχείρησης, όπως οι γενεές που δραστηριοποιήθηκαν στην επιχείρηση και σε διάδοχες επιχειρήσεις, σε ποιον ανήκει τελικά η διαχείριση και διοίκηση, ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνονται οι στρατηγικές και μη αποφάσεις, ποιος κατέχει την τελική ευθύνη, ο τρόπος διαδοχής κτλ.

Τα στοιχεία που αφορούν στην επιλογή δραστηριοτήτων marketing για την επιχείρηση αποτέλεσαν το επόμενο στοιχείο προς διερεύνηση. Για το λόγο αυτό ρωτήθηκε αν υπάρχει διακριτό τμήμα marketing, ποιος λαμβάνει τις αποφάσεις

για ζητήματα marketing, αν υπάρχει σύστημα CRM ή άλλη σχετική υποδομή εφαρμογών πληροφορικής.

Επίσης διερευνήθηκε η συμμετοχή των διοικούντων και εργαζομένων σε, σχετικά με το marketing, ή άλλα σεμινάρια. Επίσης ρωτήθηκε η ύπαρξη marketingplan και αν αυτό θεωρείται καθοριστικό για την επιχείρηση.

Ακολούθως, διερευνήθηκαν στοιχεία που είναι σχετικά με την εξωστρέφεια της επιχείρησης, όπως ο τρόπος επιλογής του ονόματος ή συγκεκριμένων ενεργειών για την ανάπτυξη δημοσίων σχέσεων και τη διαφήμιση, ποιός αποφασίζει για τα θέματα marketing και διαφήμισης ή αν έχουν επιλεγεί εξειδικευμένα γραφεία για αυτόν τον λόγο.

Συγχρόνως, διερευνήθηκε η συμμετοχή της εταιρείας σε κλαδικές εκθέσεις και η τυχόν εμπειρία της από τέτοιου είδους ενέργειες. Επίσης τέθηκε το ερώτημα για την ενδεχόμενη ανάληψη και άλλων δράσεων διαφημιστικού χαρακτήρα, πέρα από αυτές που ήδη έχει πραγματοποιήσει η εταιρεία και κατά πόσο η ύπαρξη οικονομικών πόρων καθορίζει τις ενέργειες αυτές. Ειδικά ρωτήθηκε η χρήση του διαδικτύου μέσω ιστοσελίδων κοινωνικών μέσων δικτύωσης κτλ. για προβολή της επιχείρησης και η εμπειρία της από αυτή τη δραστηριότητα.

Τέλος, αναφέρονται ενδεικτικά κάποια χαρακτηριστικά ερωτήματα, που τέθηκαν στον υπεύθυνο για τη συνέντευξη που έδωσαν το έναυσμα για την παροχή πληροφοριών σχετικά με τον προσδιορισμό της αλυσίδας αξίας της επιχείρησης και τον τρόπο μεταφοράς των αξιών της επιχείρησης μέσω γενεών. Τα ερωτήματα αυτά αποσκοπούσαν επίσης στον προσδιορισμό των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών για την επιχείρηση, τουλάχιστον έτσι, όπως τις αντιλαμβάνονται οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες της.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ
Τι ειδικά πλεονεκτήματα έχετε έναντι των υπολοίπων εταιρειών;
Ποιά η γνώμη των καταναλωτών για την επιχείρηση;
Σε ποιο πλεονέκτημα θεωρείτε, ότι οφείλονται οι πωλήσεις στην επιχείρησή σας; -Τι πιστεύετε ότι χρήζει βελτίωσης και τι πρέπει να αποφεύγετε;
Τι βλέπουν οι καταναλωτές/διανομείς/προμηθευτές στην αγορά που δραστηριοποιείστε ως αδυναμία σας;
Λόγω ποιών παραγόντων, που αφορούν στην επιχείρηση θεωρείτε, ότι χάνετε πελάτες;
Ποιές είναι οι ευκαιρίες που δημιουργούνται από τη χρήση νέων τεχνολογιών;
Ποιές τάσεις εντοπίζετε στο περιβάλλον της επιχείρησης που μπορούν να λειτουργήσουν υπέρ της;
Τι εμπόδια προκαλεί το περιβάλλον στην ανάπτυξη της επιχείρησης;
Τι σας ανησυχεί περισσότερο στις κινήσεις των ανταγωνιστών;
Η συνεχής μεταβολή των οικονομικών συνθηκών στην Ελλάδα επηρεάζει/απειλεί την επιχείρησή σας;

Υπάρχει πιθανότητα κάποια από τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης να αποτελέσουν σοβαρή απειλή για την επιχείρησή σας;

Συμμετέχετε σε δραστηριότητες για βελτίωση του κοινωνικού προφίλ της επιχείρησης (δωρεές, χορηγίες κτλ.);

- Τις θεωρείτε σημαντικές για την επιχείρησή σας;

4.3 ΠΡΟΦΙΛ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η Γ. Αυγένος Μονοπρόσωπη ΙΚΕ είναι μία τέταρτης γενεάς οικογενειακή επιχείρηση, η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο της πώλησης κρεάτων, κρεατοσκευασμάτων αλλαντικών και πουλερικών (χονδρική και λιανική πώληση), όπως και εμπορίας (χονδρική και λιανική) στην ευρύτερη περιοχή του Ν. Σερρών. Τα τελευταία χρόνια η επιχείρηση διαθέτει στα καταστήματα λιανικής πώλησης και άλλα προϊόντα σχετικά με το χώρο των τροφίμων και των ειδών που προσφέρει κατά κύριο λόγο η επιχείρηση (αυγά, σαλάτες, κατεψυγμένα αλιευτικά προϊόντα κτλ.) αλλά σε αρκετά περιορισμένο αριθμό και ποικιλία.

Ο ιδρυτής της επιχείρησης είχε την έδρα της στη Νιγρίτα Σερρών (1949), η οποία είναι μία κωμόπολη του Νομού Σερρών, γνωστή γενικά στην ευρύτερη περιοχή για τα κοτόπουλα που παράγει. Γενικά ο Νομός Σερρών έχει παράδοση στο χώρο αυτού του τροφίμου (κρεάτων και πουλερικών), καθώς υπήρχαν και υπάρχουν αρκετά σφαγεία στην περιοχή, που είχαν ευνοήσει αυτήν την αντίληψη. Γνωστά και εκτός νομού είναι τα λουκάνικα Τζουμαγιάς/Ηράκλειας(άλλη κωμόπολη του Ν. Σερρών)και τώρα τελευταία τα σκευάσματα από βουβάλι, ειδικά στην περιοχή της Κερκίνης τα οποία γενικά τελευταία προωθούνται ως προϊόντα ιδιαίτερης γεύσης και θρεπτικής αξίας. Από την αρχή της ίδρυσης της εταιρείας, εκτός από το, αρχικά, ένα κατάστημα λιανικής πώλησης κρεάτων στην Νιγρίτα, η εταιρεία διακινούσε κρέατα σε χονδρική πώληση στην ευρύτερη περιοχή ακόμα και σε άλλους νομούς.

Η υψηλή ποιότητα στη σωστή τιμή και φερεγγυότητα αποτέλεσαν τα βασικά χαρακτηριστικά για την ευρωστία της επιχείρησης, την οποία ανέλαβαν και συνέχισαν με επιτυχία και οι επόμενες γενιές, οι οποίες απασχολούνταν στην επιχείρηση από μικρή ηλικία και αναλάμβαναν πρακτικά την διοίκησή της από την ενηλικίωσή τους και μετά. Σημαντική εξέλιξη για την επιχείρηση αποτέλεσε η απόφαση για επέκτασή της στην πόλη των Σερρών. Εκείνη την περίοδο, η αρχικά μία, επιχείρηση διαιρέθηκε και ο ένας αδερφός ανέλαβε το κατάστημα λιανικής πώλησης κρεάτων και κρεατοσκευασμάτων στην Νιγρίτα μέσω ατομικής επιχείρησης, οι άλλοι δύο αδερφοί ίδρυσαν ομόρρυθμη εταιρεία και άνοιξαν ένα κατάστημα λιανικής πώλησης κρεάτων και κρεατοσκευασμάτων στις Σέρρες και ανέλαβαν συγχρόνως τη χονδρική εμπορία των κρεάτων, ενώ ο τέταρτος αδερφός, άνοιξε καινούρια δραστηριότητα (κατάστημα γρήγορης

εστίασης) στην Νιγρίτα Σερρών με κύριο προμηθευτή την επιχείρηση των τριών άλλων αδερφών.

Η επέκταση της επιχείρησης στις Σέρρες πραγματοποιήθηκε με το άνοιγμα ενός καταστήματος κοντά στο σταθμό του ΚΤΕΛ το 1989 στην είσοδο της πόλης. Η επιλογή του χώρου αποδείχθηκε πολύ επιτυχής, καθώς το σημείο εγκατάστασης της επιχείρησης ήταν προφανώς συχνά επισκέψιμο και από ταξιδιώτες από και προς τα χωριά του Ν. Σερρών, γεγονός που λειτούργησε θετικά για την αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης σε όλο τον Νομό.



Σχήμα 10: Πρώτο κατάστημα λιανικής πώλησης της επιχείρησης στην πόλη των Σερρών

Το 1992 η ομόρρυθμη πια επιχείρηση «Κρεαταγορά Αυγένου Ο.Ε.» ανοίγει και νέο κατάστημα στη Σέρρες, αυτήν τη φορά κοντά στην κεντρική πλατεία της πόλης, απευθυνόμενη έτσι σε ένα πιο ευρύ τμήμα της πόλης με έντονα αστικά χαρακτηριστικά.

Λίγα χρόνια αργότερα, το 1994 η «Κρεαταγορά Αυγένου Ο.Ε.» στις Σέρρες ανοίγει υποκατάστημα τύπου “shop in a shop” για τη λιανική πώληση κρεάτων και κρεατοσκευασμάτων εντός γνωστής μεγάλης υπεραγοράς τροφίμων στην πόλη των Σερρών (S/M Κάντζας), γεγονός σχετικά πρωτοποριακό για την εποχή. Το εγχείρημα ευοδώθηκε για διάστημα ενός μόνο έτους.

Πριν από 10 χρόνια, η επιχείρηση επέκτεινε τις δραστηριότητές της και διαμόρφωσε ένα παρασκευαστήριο/εργαστήριο κρεοσκευασμάτων και αλλαντικών σε νέες εγκαταστάσεις σύγχρονου τύπου και προδιαγραφών, λίγο έξω από την πόλη των Σερρών, στο οποίο υπήρχε και κατάστημα λιανικής πώλησης, το οποίο προοριζόταν να εξυπηρετήσει τους ταξιδιώτες κατά τη μετακίνησή τους προς τις παραθεριστικές τους κατοικίες την περίοδο του καλοκαιριού αλλά και τους κατοίκους των γύρω χωριών κατά τη χειμερινή περίοδο. Το κατάστημα λιανικής πώλησης στο εργαστήριο λόγω και της μείωσης της κίνησης των καταναλωτών προς τη θάλασσα αλλά και της μείωσης των μετακινήσεων τους εν γένει λόγω των οικονομικών συνθηκών, λειτούργησε μόνο για δύο έτη.



Σχήμα 11: Κατάστημα γρήγορης εστίασης στην πόλη των Σερρών

Την ίδια περίοδο, ο ένας αδερφός αποχωρεί από την ομόρρυθμη επιχείρηση «Κρεαταγορά Αυγένου» και αναλαμβάνει μόνος τη διαχείριση του ενός κρεοπωλείου στο κέντρο των Σερρών, το οποίο διαμορφώνει σε κατάσταση ντελικάτέσεν-αλλαντοπωλείου, ενώ το άλλο κρεοπωλείο με τη διαχείριση του παρασκευαστηρίου/εργαστηρίου και τον τομέα της χονδρικής πώλησης τα αναλαμβάνει η ανώνυμη εταιρεία «Κρεαταγορά Αυγένου Α.Ε.», τη διοίκηση της οποίας ασκούν ο ένας αδερφός με τον ένα υιό του, οπότε εισέρχεται για πρώτη φορά και η τέταρτη γενιά στην επιχείρηση.

Πριν από λίγα χρόνια, το πρώτο κατάστημα λιανικής πώλησης κρεάτων στην πόλη των Σερρών κοντά στα ΚΤΕΛ και την εμπορία κρεάτων τα αναλαμβάνει ο άλλος γιος μέσω της «Γ. Αυγένος Μονοπρόσωπη ΙΚΕ», η οποία και συνεχίζει την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης, μέχρι και σήμερα, ενώ το παρασκευαστήριο/εργαστήριο συνεχίζει να ανήκει στην ανώνυμη εταιρεία.



Σχήμα 12: Δεύτερο κατάστημα λιανικής πώλησης κρεάτων και αλλαντικών στην πόλη των Σερρών

Το 2015, η «Γ. Αυγένος Μονοπρόσωπη ΙΚΕ», λόγω ουσιαστικά της μείωσης της αγοραστικής κίνησης, η οποία οφείλεται στις δυσχερείς σημερινές οικονομικές συνθήκες αλλά και στη μεταφορά των ΚΤΕΛ έξω από την πόλη, ιδρύει ατομική επιχείρηση γρήγορης εστίασης με την ονομασία «Κρεατοφαγείον το Ελληνικόν», της οποίας βασικός προμηθευτής είναι το κρεοπωλείο του ιδίου.

Το Πάσχα του 2018 η «Γ. Αυγένος Μονοπρόσωπη ΙΚΕ» ανοίγει και δεύτερο κατάστημα λιανικής πώλησης και κρέατος, κρεατοσκευασμάτων και αλλαντικών στο κέντρο της πόλης των Σερρών.

4.4 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΟ ΠΡΟΦΙΛ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το αυστηρά οικογενειακό προφίλ της επιχείρησης ενισχύεται και από την ονομασία της επιχείρησης, η οποία παρά τις συνεχείς αλλαγές της νομικής της μορφής, διατηρούσε και διατηρεί το επώνυμο του ιδρυτή («Κρεαταγορά Αυγένου Ο.Ε.», « Γ. Αυγένος ΙΚΕ» κτλ.) Στην εταιρεία, απασχολούνται εκτός των ιδιοκτητών, από 10-12 άτομα στα καταστήματα και 1-2 οδηγοί για τη διανομή των προϊόντων εντός και εκτός της πόλης των Σερρών.

Βασική αξία για την επιχείρηση ήταν και είναι η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων, κάτι το οποίο αντικατοπτρίζεται και στο slogan, που είχε αρχικά η επιχείρηση, το οποίο ήταν «**Για να ξέρετε τι τρώτε**». Αυτό χρησιμοποιήθηκε αρχικά και στα διαφημιστικά μηνύματα στην τοπική τηλεόραση, τα οποία χρησιμοποιούσε η εταιρεία, ειδικά σε περιόδους αυξημένης ζήτησης, Χριστούγεννα και Πάσχα.

Η έννοια αυτής της συνέχειας της οικογενειακής παράδοσης ενισχύθηκε άτυπα και από άλλες λεπτομέρειες, όπως τη χρήση σακούλας με έντονο κίτρινο χρώμα και κόκκινα γράμματα, η οποία δεν διαφοροποιήθηκε παρά ελάχιστα με τα χρόνια. Το έντονο κίτρινο χρώμα της σακούλας με κόκκινο χρώμα για τα γράμματα χρησιμοποιήθηκε γιατί προκαλεί ιδιαίτερη εντύπωση και μένει στην μνήμη των καταναλωτών, ενώ δεν υπήρχε και άλλο κρεοπωλείο στην πόλη των Σερρών, που χρησιμοποιούσε τέτοια συσκευασία.

Επίσης, η χρήση αφρωδών επιφανειών συσκευασίας με διάφανο περιτύλιγμα για τα κρέατα και κρεατοσκευάσματα ήταν μία παροχή που προσέφεραν τα καταστήματα της εταιρείας πριν από πολλά χρόνια και ήταν πρωτοποριακή στην εποχή της για τέτοιου είδους καταστήματα λιανικής, καθώς τέτοιες συσκευασίες μόλις τώρα βλέπουμε σε υπερκαταστήματα (Super Market). Έτσι μέσω και αυτής της συσκευασίας, ο καταναλωτής «εισέπραττε έμπρακτα» τη βασική αξία της επιχείρησης για την προσφορά υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών και εξυπηρέτησης σε όλα τα επίπεδα.

Το παρασκευαστήριο/εργαστήριο επίσης της επιχείρησης πληροί όλες τις απαραίτητες προδιαγραφές ασφάλειας και υγιεινής και τα σχετικά πιστοποιητικά, ικανοποιώντας έτσι τόσο τις απαιτήσεις των καταναλωτών αλλά και την βούληση των ιδιοκτητών για την προσφορά προϊόντων υψηλής ποιότητας.

Η σχέση με τους προμηθευτές της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα φιλικές και διαρκούν χρόνια. Είναι οι πρώτοι αντιπρόσωποι των κοτόπουλων Πίνδου στις

Σέρρες, τα οποία πωλούν είτε ολόκληρα είτε τεμαχισμένα κατά παραγγελία του πελάτη, μία παροχή που δεν συνηθίζονταν μέχρι τότε, δείγμα και αυτό της προσπάθειας για την καλύτερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών.

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί μόνιμο και εξειδικευμένο προσωπικό με το οποίο έχει πολυετή συνεργασία (10-20 χρόνια). Με τους περισσότερους εξ αυτών έχουν δημιουργηθεί σχέσεις φιλίας ακόμα και κουμπαριές. Η επιχείρηση επίσης προωθεί την επιμόρφωση των υπαλλήλων, οι οποίοι παρακολουθούν διάφορα σεμινάρια (τεχνικού ασφαλείας, marketing, οδηγού για ζώντα ζώα κτλ.).

Η αναζήτηση του προσωπικού γίνεται είτε μέσω γνωστών και συνεργατών είτε μέσω της εκπόνησης πρακτικής άσκησης.

4.5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ MARKETING

Η είσοδος των κρεάτων και κρεατοσκευσμάτων στα S/M δημιούργησε αναπόφευκτα σημαντική διαφοροποίηση στην αγορά σχετικών προϊόντων, κυρίως λόγω της προσφοράς κρεάτων και κρεατοσκευασμάτων σε πολύ χαμηλές τιμές και συχνά σε τιμή προσφοράς από τα S/M.



Σχήμα 13: Ποικιλία κρεατοσκευασμάτων υψηλής ποιότητας

Την πρόκληση αυτή, που αντιμετώπιζαν και όλες οι υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, η επιχείρηση προσπάθησε να την αντιμετωπίσει **δυναμικά** με διάφορους τρόπους, διατηρώντας όμως πάντα ως βασικό στοιχείο

διαφοροποίησής της έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων την υψηλή ποιότητα και την άψογη εξυπηρέτηση των πελατών. Η υψηλή ποιότητα εξασφαλίζεται σε κάθε επίπεδο εξυπηρέτησης. Καθώς το εργαστήριο έχει το αναγκαίο και απαραίτητο HACCP, πιστοποιήσεις επεξεργασίας κρεάτων, θερμικής επεξεργασίας και διαχείρισης πουλερικών.

Με την κατασκευή του παρασκευαστηρίου/εργαστηρίου η επιχείρηση κατάφερε να προσφέρει επίσης στην αγορά ποικιλία προϊόντων, πολλά κρεατοσκευάσματα (λουκάνικα, γεμιστά μπιφτέκια, ρολά κτλ.) και αλλαντικά διαφόρων τύπων και πειραματίστηκε τόσο με παραδοσιακές συνταγές του τόπου αλλά και με νέες γεύσεις, κυρίως χρησιμοποιώντας υλικά (μπαχαρικά, τυριά κτλ.) υψηλής ποιότητας από προμηθευτές της περιοχής.

Στο παλιό slogan της εταιρείας «**Για να ξέρετε τι τρώτε**» προστίθεται και το «**Γεύση από παράδοση**», προσπαθώντας έτσι η επιχείρηση να ικανοποιήσει αφενός την ανάγκη του καταναλωτή για τοπικό ελληνικό παραδοσιακό προϊόν και αφετέρου να διαφοροποιήσει τα προϊόντα της λόγω της υψηλής ποιότητάς τους. Επιπρόσθετα, στις ετικέτες και συσκευασίες των τυποποιημένων προϊόντων της αναγράφεται παντού η φράση «**Κρέατα και αλλαντικά Σερρών**», γεγονός που δείχνει τη σαφή τάση της επιχείρησης να προωθεί τα προϊόντα της επιχείρησης ως τοπικά και να δίνει ιδιαίτερη αξία σε αυτό το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό.



Σχήμα 14: Ενισχύεται η ιδέα του τοπικού προϊόντος και από την ετικέτα

4.6 ΔΥΝΑΜΕΙΣ-ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ- ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ-ΑΠΕΙΛΕΣ

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα, που αναφέρθηκαν παραπάνω παρείχαν σε μεγάλο βαθμό τα ζητούμενα για τον προσδιορισμό των δυνάμεων-αδυναμιών-ευκαιριών και απειλών που έχει η επιχείρηση, κατά τη γνώμη των ιδιοκτητών της.

Δυνάμεις

- ✚ Τι ειδικά πλεονεκτήματα έχετε έναντι των υπολοίπων επιχειρήσεων;

Σταθερή και υψηλή ποιότητα, καινοτόμες τεχνολογίες, νέα προϊόντα, πρωτοεμφανιζόμενα στην αγορά, μας διακρίνει η φιλική εξυπηρέτηση και οι σταθερές πελατειακές σχέσεις και οι ανταγωνιστικές τιμές.

- ✚ Ποιά η γνώμη των καταναλωτών για την επιχείρηση;

Το όνομα θεωρείται εγγύηση για την ποιότητα, ενώ στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης είναι τα πολλά χρόνια παρουσίας στον χώρο. Γενικά υπάρχουν πολύ θετικά σχόλια, από πολύ παλιούς αφοσιωμένου πελάτες γεγονός που καταδεικνύει, ότι υπάρχει εμπιστοσύνη.

- ✚ Σε ποιο πλεονέκτημα θεωρείτε, ότι οφείλονται οι πωλήσεις στην επιχείρησή σας;

Λόγω της μακράς πορείας της επιχείρησης στο χώρο, υπάρχει καλή γνώση του προϊόντος, πως πρέπει να σερβιριστεί για να μείνει ευχαριστημένος ο πελάτης ενώ επίσης παρέχονται συμβουλές για την καλή χρήση των προϊόντων.

Αδυναμίες

- ✚ Τι βλέπουν οι καταναλωτές/διανομείς/προμηθευτές στην αγορά που δραστηριοποιείστε ως αδυναμία σας;

-Καταναλωτές

Οι καταναλωτές θεωρούν, ότι η επιχείρηση θα μπορούσε να προσφέρει και άλλα προϊόντα στο χώρο του τροφίμου (τυριά, ζυμαρικά κτλ.) να λειτουργεί δηλαδή σαν κατάστημα delicatessen, όπως έπραξαν και άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Επίσης, οι καταναλωτές αναζητούν κατά την εξυπηρέτησή τους τα άτομα που εμπιστεύονται τα οποία λόγω αυξημένης ποσότητας δεν μπορούν να εξυπηρετήσουν πολύ στη λιανική πώληση.

-Διανομείς

Εκτός από τις διανομές προϊόντων, που πραγματοποιεί το μόνιμο προσωπικό της επιχείρησης, αυτή χρησιμοποιεί ξεχωριστό δίκτυο διανομής για τις παραθαλάσσιες περιοχές και άλλο για τον Ν. Σερρών. Είναι χρόνια συνεργάτες και λειτουργούν σαν προμηθευτές στο κατάστημα γρήγορης εστίασης.

Οι διανομείς ζητούν διαρκώς προϊόντα σε πιο χαμηλές τιμές, κάτι το οποίο έρχεται σε αντίθεση με την αρχή της εταιρίας περί διασφάλισης υψηλών προδιαγραφών ποιότητας.

-Προμηθευτές

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί σταθερούς προμηθευτές, τους οποίους διακρίνει η φερεγγυότητα.

Οι προμηθευτές δεν αναφέρουν ιδιαίτερα προβλήματα με την επιχείρηση, παρά μόνο τα γενικότερα προβλήματα, που έχουν να κάνουν με τις σημερινές οικονομικές συνθήκες.

- ✚ Λόγω ποιών παραγόντων που σχετίζονται με την επιχείρηση θεωρείτε, ότι χάνετε πελάτες;

Δεν εμφανίζονται οι ιδιοκτήτες τόσο πολύ όσο παλιά στην εξυπηρέτηση των πελατών στη λιανική πώληση λόγω των αυξημένων υποχρεώσεών τους, καθώς αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια η επιχείρηση ενώ και η «δορυφορική» επιχείρηση γρήγορης εστίασης που ξεκίνησε τη λειτουργία της πριν από δύο χρόνια, απαιτεί ακόμα πολύ χρόνο για τη σωστή διαχείρισή της.

Σε καμία περίπτωση όμως, δεν έχουν αναφερθεί παράπονα για τους εργαζόμενους στην επιχείρηση, οι οποίοι εξυπηρετούν καλά τους πελάτες αλλά οι καταναλωτές γενικά προτιμούν και αναζητούν, τους ιδιοκτήτες, που χρόνια εμπιστεύονταν.

Η οικονομική κρίση οδήγησε, όπως σε όλους τους κλάδους, αρκετούς καταναλωτές στην αναζήτηση πιο φθηνών προϊόντων (χαμηλότερης όμως ποιότητας) και σε συνδυασμό με την έλλειψη χρόνου, αρκετοί πελάτες προτιμούν την εξυπηρέτησή τους από τις υπεραγορές.

Επίσης, το γεγονός ότι δεν προσφέρει η επιχείρηση και άλλα αγαθά εκτός αυτών που σχετίζονται με το κρέας, όπως τυριά, ζυμαρικά και άλλα παραδοσιακά προϊόντα οδηγεί κάποιο τμήμα των καταναλωτών σε καταστήματα τύπου ντελικατέσεν, όπου προσφέρονται και άλλου είδους τρόφιμα.

- ✚ Τι σας ανησυχεί περισσότερο στις κινήσεις των ανταγωνιστών;

Ο εκσυγχρονισμός και βελτιώσεις που πραγματοποιούν οι ανταγωνιστές στα καταστήματα, η προσφορά νέων προϊόντων από τους ανταγωνιστές αλλά και η πιο κεντρική θέση των καταστημάτων τους αποτελούν στοιχεία, τα οποία προβληματίζουν την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό, άνοιξε το νέο κατάστημα λιανικής πώλησης κρεάτων στο κέντρο των Σερρών, προσδοκώντας να αναλάβει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Ευκαιρίες

- ✚ Τι πιστεύετε ότι χρήζει βελτίωσης και τι πρέπει να αποφεύγετε;

Καθώς οι οικονομικές συνθήκες διαρκώς μεταβάλλονται, δεν πρέπει να υπάρχει στασιμότητα, πρέπει να προσφέρεται κάτι διαφορετικό, μία καινούρια συνταγή, μία δελεαστική συσκευασία.

- ✚ Ποιές είναι οι ευκαιρίες που δημιουργούνται στην επιχείρηση από τη χρήση νέων τεχνολογιών;

Το εργαστήριο μείωσε σημαντικά το κόστος και το χρόνο παραγωγής, ενώ αυξήθηκε και η δυνατότητα μεγαλύτερης ποσότητας παραγωγής, προκειμένου η επιχείρηση να απευθυνθεί σε μεγαλύτερες αγορές ακόμα και εκτός του νομού.

Επίσης, προσφέρθηκαν καλύτερες συνθήκες ασφάλειας για το προσωπικό και υγιεινής για το προϊόν. Η ποιότητα παραγωγής έγινε καλύτερη, παρέχεται ελεγχόμενη και τυποποιημένη ποιότητα, δόθηκε η δυνατότητα για τη δημιουργία νέων προϊόντων, όπως τα αλλαντικά και λουκάνικα πολλών τύπων που δεν διατίθονταν τα προηγούμενα έτη, (καβουρμάς, παστουρμάς, προψημένος γύρος κτλ.), ενώ επιλέχθηκε και νέα συσκευασία για μεγαλύτερη διάρκεια ζωής των προϊόντων.

- ✚ Ποιές τάσεις εντοπίζετε στο περιβάλλον της επιχείρησης που μπορούν να λειτουργήσουν υπέρ της;

Η τάση του κόσμου να αναζητά νέες γεύσεις και προϊόντα στηρίζοντας τα τοπικά ελληνικά προϊόντα έρχεται σε απόλυτο συνδυασμό με τις πεποιθήσεις και ιδέες των νεότερων μελών της επιχείρησης, τα οποία δείχνουν να είναι ενταγμένα στο πνεύμα της εποχής.

Απειλές

- ✚ Τι εμπόδια προκαλεί το περιβάλλον στην ανάπτυξη της επιχείρησης;

Η οικονομική κρίση, η μείωση της καταναλωτικής ικανότητας, η πληθώρα των σημείων λιανικής πώλησης μέσα στην πόλη, ο μεγάλος ανταγωνισμός, η αλλαγή της θέσης της κεντρικής αγοράς είναι μερικές από τις απειλές, που έχει να αντιμετωπίσει σήμερα η επιχείρηση. Αυτά σε συνάρτηση με το όχι ιδιαίτερα φιλικό τραπεζικό σύστημα τα τελευταία έτη, την αυξημένη φορολογία και τα προβλήματα ρευστότητας της επιχείρησης αποτελούν σημαντική τροχοπέδη στην ευρωστία της.

Θα πρέπει να επισημανθεί, ότι παρόλα τα προβλήματα, που αφορούν είτε την επιχείρηση είτε τη γενικότερη οικονομική κατάσταση ο ερωτηθείς πιστεύει, ότι αυτά δεν μπορούν να αποτελέσουν σημαντική απειλή για την επιχείρηση, τουλάχιστον όχι άμεσα. Η επιχείρηση κάνει μία συνεχή προσπάθεια να καλύψει τυχόν κενά και απαντά δυναμικά στις προκλήσεις των καιρών.

4.7 ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ-ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΡΟΦΙΛ

Η εταιρεία συμμετείχε φέτος στη ΔΕΘ, με έκθεση των προϊόντων της στο περίπτερο του τιμώμενου Νομού Σερρών, στην Έκθεση Τροφίμων και Ποτών Detrop, που διενεργείται ετησίως καθώς και σε άλλες εκθέσεις, που διοργανώνονται στην πόλη των Σερρών και όχι μόνο, προκειμένου να «επικοινωνήσει» το προϊόν της σε πιο διευρυμένο περιβάλλον και να μπορέσει να προσελκύσει πιθανούς αγοραστές, χονδρικής και λιανικής.

Γενικά η εμπειρία από τη συμμετοχή σε εκθέσεις ήταν θετική και επετεύχθησαν κάποιες συμφωνίες αλλά λόγοι κυρίως οικονομικής φύσης δεν επιτρέπουν τη συμμετοχή της σε περισσότερες δραστηριότητες τέτοιου τύπου. Επιπλέον, λόγω του μεγέθους της, η εταιρεία δεν μπορεί ακόμα να απευθυνθεί σε μεγαλύτερη περιοχή για τη διάθεση των προϊόντων της.

Επισημάνθηκε από τον ερωτηθέντα, ότι χρειάζεται συνεχής παρουσία κάθε χρόνο για τη διαμόρφωση ικανοποιητικού αποτελέσματος από την παρουσία στις εκθέσεις και γενικά η εταιρεία φροντίζει να παρακολουθεί τις εξελίξεις και να ενημερώνεται γ'αυτές από κλαδικές εκθέσεις, που διοργανώνονται ακόμα και στο εξωτερικό. Στις εκθέσεις αυτές συνήθως συμμετέχουν τα νεότερα μέλη της επιχείρησης.

Από την αρχή της ίδρυσής της η επιχείρηση πρόσφερε χορηγίες σε διάφορους φορείς και επί τη ευκαιρία διάφορων κοινωνικών εκδηλώσεων (πανηγύρια, ορεινές εξορμήσεις κτλ.), που πραγματοποιούνται εντός νομού.

Επίσης, σε αυτοσχέδιου τύπου εκδηλώσεις έξω από το κατάστημα, τις οποίες κοινοποιεί μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (facebook) και μέσω αφισών, διαθέτει δωρεάν προϊόντα της επιχείρησης στους παρευρισκόμενους, προκειμένου να τα γνωρίσουν.

Υπάρχουν δε μόνιμες προσφορές για φοιτητές και πολύτεκνους, και παρέχονται στους καλούς πελάτες διάφορες μικροεξυπηρετήσεις, οι οποίες δημιουργούν στους πελάτες μιιά αίσθηση αφοσίωσης στην επιχείρηση.

Σαφής είναι η τάση της επιχείρησης να αναλάβει πρωτοβουλίες και δραστηριότητες, που έχουν να κάνουν με τη μείωση του περιβαλλοντικού αντίκτυπου της επιχείρησής τους και την οικολογία.

Έτσι, τα υλικά συσκευασίας των κρεατοσκευασμάτων (αφρώδη πλαστικά, χαρτοκιβώτια, χαρτί περιτυλίγματος κτλ.) είναι πλήρως ανακυκλώσιμα και στα καταστήματα χρησιμοποιείται φωτισμός χαμηλής ενεργειακής κατανάλωσης.

Στο κατάστημα μαζικής εστίασης πραγματοποιείται πλήρης ανακύκλωση υλικών και συσκευασιών.

Επίσης, υπάρχει η σκέψη να χρησιμοποιηθούν υφασμάτινες σακούλες για τους καταναλωτές.

4.8 ΆΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ MARKETING ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση ποτέ μέχρι σήμερα δεν χρησιμοποίησε κάποιο marketingplan ή απευθύνθηκε σε κάποιο γραφείο για ολοκληρωμένες υπηρεσίες marketing αλλά ανάλογα με τη βούληση και τις γνώσεις της αγοράς των ιδιοκτητών, πραγματοποιούσαν αποσπασματικές δραστηριότητες για την προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης.

Σήμερα διανέμονται φυλλάδια και εκτυπώνονται αφίσες για τα καταστήματα με τις τυχόν προσφορές. Χρησιμοποιείται επίσης το ραδιόφωνο για τη μετάδοση μηνυμάτων, ιδιαίτερα κατά τις περιόδους μεγάλης ζήτησης, όπως Χριστούγεννα και Πάσχα.

Επίσης, γίνεται τοποθέτηση προϊόντων σε εκπομπή μαγειρικής σε τηλεοπτικό σταθμό τοπικής εμβέλειας. Γενικά όμως πια δεν χρησιμοποιούνται ιδιαίτερα οι καταχωρήσεις στην τηλεόραση διότι η τοπική τηλεόραση δεν έχει υψηλή τηλεθέαση.

Έχουν γίνει επίσης καταχωρήσεις της επιχείρησης σε διάφορα έντυπα, όπως στον Πολυοδηγό Σερρών, τον Οδηγό καταναλωτών του Τ.Ε.Ι. Σερρών, το Χρυσό Οδηγό, ενώ προώθηση πραγματοποιείται και στο google.

Η επιχείρηση τα τελευταία χρόνια που τη διαχειρίσής της σε μεγάλο βαθμό την ανέλαβαν τα νεότερα μέλη της χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο (facebook, twitter, webpage, τηλεπαραγγελίες κτλ.) για την προώθησή της.

Η προώθηση των καταστημάτων πραγματοποιείται μέσω ιστοσελίδας τοπικών νέων σε banner όπου παρουσιάζονται οι τυχόν προσφορές, ενώ προωθείται σε

τακτική βάση άρθρο με φωτογραφίες και πληροφορίες για το κατάστημα λιανικής πώλησης κρεάτων και κρεατοσκευασμάτων.

Σε σχετική σελίδα στο facebook, κοινοποιούνται οι προσφορές καθώς και άλλες εκδηλώσεις και νέα της επιχείρησης (κρεοπωλεία). Στο κατάστημα της γρήγορης εστίασης δίνεται η δυνατότητα ηλεκτρονικής παραγγελίας και υπάρχει η σκέψη να επεκταθεί αυτή και στα προϊόντα των κρεοπωλείων. Βέβαια, ούτως ή άλλως σε καλούς πελάτες στα πλαίσια της φιλικής εξυπηρέτησης πραγματοποιείται ήδη διανομή προϊόντων κατ'οίκον.

Θα πρέπει τέλος να επισημανθεί, ότι το κατάστημα της γρήγορης εστίασης, που ανήκει στον ίδιο ιδιοκτήτη χρησιμοποιείται αφενός μεν για τη βλετίωση της ρευστότητας της επιχείρησης καθώς οι πωλήσεις σε αυτό πραγματοποιούνται με μετρητά και τη διάθεση τμήματος των εμπορευμάτων του κρεοπωλείου αλλά και αφετέρου λειτουργεί ως εργαλείο έρευνας αγοράς προκειμένου να προσδιοριστούν τα προϊόντα, τα οποία ζητούνται περισσότερο από τους καταναλωτές.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η επιχείρηση «Γ. Αυγένος Μονοπρόσωπη ΙΚΕ» είναι μία τέταρτης γενιάς επιχείρηση, η οποία έδειξε, ότι σε βάθος χρόνου μπορεί να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις της εποχής και να καταφέρει να ξεπεράσει το συχνό σκόπελο που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, να είναι δηλαδή σε θέση να επιβιώσει μετά και τη είσοδο των επόμενων γενεών στην επιχείρηση.

Το γεγονός αυτό οφείλεται σε σημαντικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τα οποία απέκτησε με τη μετάδοσή των οικογενειακών της αξιών της άτυπα και όχι μέσω συντονισμένων δραστηριοτήτων marketing.

Όπως προαναφέρθηκε, το οικογενειακό προφίλ της επιχείρησης είναι ιδιαίτερα έντονο, και επικοινωνείται στον έξω κόσμο, καθώς σε όλες τις επιχειρήσεις χρησιμοποιείται το επώνυμο του ιδρυτή και των μελών της οικογένειας μέχρι σήμερα. Είναι σημαντική η διατήρηση του «καλού ονόματος» στην αγορά των Σερρών, η οποία είναι μεν μία αρκετά μεγάλη πόλη για τα ελληνικά δεδομένα, αλλά το καλό ή κακό όνομα στην αγορά επικοινωνείται πολύ γρήγορα και είναι καθοριστικό για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης.

Το βασικό χαρακτηριστικό της επιχείρησης, το οποίο όλα τα χρόνια, εξασφαλίζουν και εξυπηρετούν τα μέλη της είναι η παροχή προϊόντων με υψηλές προδιαγραφές ποιότητας, την οποία διατηρούν ακόμα και σήμερα προσπαθώντας να διαφοροποιήσουν το προϊόν τους, διατηρώντας μία ανταγωνιστική τιμή, όχι όμως τη χαμηλότερη της αγοράς.

Η πολυετής παρουσία της επιχείρησης στο χώρο του φρέσκου κρέατος, των κρεατοσκευασμάτων και αλλαντικών τους δίνει την αναγκαία και απαραίτητη τεχνογνωσία, προκειμένου να μπορούν να προσφέρουν στον καταναλωτή αυτό ακριβώς που χρειάζεται. Η επιχείρηση ήταν πάντα «κοντά» στον καταναλωτή και αφουγκραζόταν τις ανάγκες του, παρέχοντας του μεγάλη ποικιλία προϊόντων, πειραματιζόμενη με νέα υλικά και γεύσεις, προσαρμοζόμενη πάντα στις ανάγκες της εποχής.

Σημαντικό στοιχείο για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης αποτελούν οι φιλικές σχέσεις, εμπιστοσύνης που επιδιώκει να έχει, τόσο με τους πελάτες, όσο και με τους διανομείς και του προμηθευτές της.

Ακολουθώντας το πνεύμα των καιρών και τις προκλήσεις της νέας εποχής η νέα γενιά χρησιμοποιεί τις δυνατότητες, που της προσφέρει το διαδίκτυο για την προώθηση των προϊόντων της αλλά και τη διατήρηση μίας ακόμα άμεσης επαφής με το καταναλωτικό κοινό και τις ανάγκες του.

Αντιμετωπίζει δυναμικά τις προκλήσεις, ανοίγει νέα καταστήματα, ένα σύγχρονο παρασκευαστήριο, ένα κατάστημα γρήγορης εστίασης για την

περεταίρω προώθηση του προϊόντος της και δείχνει ν παρακολουθεί συνεχώς την αγορά.

Όλα τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά, προσδίδουν πρόσθετη αξία στην επιχείρηση και της παρέχουν τέλος τη δυνατότητα να εξελίσσεται, να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις προκλήσεις της εποχής.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Annual Report on European SMEs, 2015/2016.

Byrom John W. and Pioch Elke A. (2002), **Owner-Manager Autocracy and Staff Autonomy: Investigating Marketing Decision-Making in the Entrepreneurial Small Firm using a Grounded Theory Approach**, Conference Proceedings, ANZMAZ, σελ. 51-58.

Centre for Strategy & Evaluation Services (2012) Report Executive Summary, Framework Service Contract for the Procurement of Studies and other Supporting Services on Commission Impact Assessments and Evaluations, Interim, final and ex-post evaluations of policies, programmes and other activities, **Evaluation of the SME Definition**.

Csizmadia, Péter & Makó, Csaba & Heidrich, Balázs. (2016). **Managing Succession and Knowledge Transfer in Family Businesses: Lessons from a Comparative Research**. Vezetéstudomány/ Budapest Management Review. 47. 59-69. 10.14267/VEZTUD.2016.11.07.

Kleiman Robert and Peacock Eileen (1996), **Family Business as an Economic Phenomenon**, Volume 02, Issue 2.

Pricewaterhousecoopers (2008) **Ατενίζοντας το μέλλον-Παγκόσμια έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις 2007-2008**.

Βοργιαντζίδου Ε. (2011) Πτυχιακή εργασία με θέμα: « **Η διαδοχή στις οικογενειακές επιχειρήσεις**».

Γκούμας Σπύρος Κατερίνα Τέφα (2012), **Επιχειρηματικότητα στη μικρή επιχείρηση**, Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων, ΓΣΕΒΕΕ.

Δαγκόπουλος Νώντας, Πρίσκα Εσμεράλντα (2011), Πτυχιακή εργασία με θέμα: «**Οικογενειακές Επιχειρήσεις-Παρουσία της οικογενειακής επιχείρησης Nondex**».

ΕΟΜΜΕΧ, **Καινοτόμος επιχειρηματικότητα**, ΕΟΜΜΕΧ, Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Καρβουνάκης Γ. (2001), Πτυχιακή εργασία με θέμα: «**Μάρκετινγκ μικρομεσαίων επιχειρήσεων**».

Έρευνα Επιχειρήσεων Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας, Περιφερειακό έργο καινοτόμων δράσεων με χρηματοδότηση από το ευρωπαϊκό κοινωνικό ταμείο (2000-2006).

Κεφαλάς Α. (2013), **Οικογενειακές Επιχειρήσεις: Προκλήσεις και λύσεις**.
Κοκότη Γ. (2011) **Ανάπτυξη πλάνου μάρκετινγκ μικρομεσαίων επιχειρήσεων**.

Μαμούκαρης Κ. (2012), **Διαφήμιση και προβολή της μικρής επιχείρησης**, ΙΜΕ, ΓΣΕΒΕΕ.

Μπαντής Α. (2012), **«Οργάνωση και Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων»**, 2012.

Παπαγιάννης Α. (2009), **Η εξέλιξη της αλυσίδας αξίας, Από την αλυσίδα αξίας στο δίκτυο αξίας**, Μεταπτυχιακή διατριβή στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

Παπαδάκης, Β. (2007). **«Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία»**: τόμος Α: Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Τοπαλίδης Π. (2009), Πτυχιακή εργασία με θέμα **«Η δομή και το marketing των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων»**.

Τσορτανίδου Χ.(1991),Πτυχιακή εργασία με θέμα **«Το marketing των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων»**.

Φαμέλη Ελ. (2012), Μεταπτυχιακή εργασία με θέμα: **« Μικρομεσαίες επιχειρήσεις και χρηματοδότηση»**.

Ιστοσελίδες

www.access.gr

www.imegsevee.gr

www.gsevee.gr

http://ec.europa.eu/small-business/index_el.htm

www.esee.gr/

www.selpe.gr