

2015

Πτυχιακή εργασία

Φοιτήτρια:

Κοπαρανίδου Ζωή

(011/10)

Επιβλέπων

καθηγητής:

Βλαχάκης Σωτήριος



**[Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ. ΜΙΑ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΜΕΓΑΛΩΝ
ΚΑΙ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.]**

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ



Πτυχιακή εργασία

ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

ΘΕΜΑ: Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ. ΜΙΑ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ
ΔΟΜΗ ΜΕΓΑΛΩΝ ΚΑΙ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

Φοιτήτρια: Κοπαρανίδου Ζωή (011/10)

Επιβλέπων καθηγητής: Βλαχάκης Σωτήριος

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	4
Πρόλογος	5
Εισαγωγή	6
Κεφάλαιο 1	
1.1 Πρόβλημα ορισμού	8
1.2 Βαθμός ανάμειξης της οικογένειας.....	14
1.3 Χαρακτηριστικά της οικογενειακής επιχείρησης	17
1.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα οικογενειακής επιχείρησης	21
1.5 Η οικογενειακή επιχείρηση στην Ελλάδα	23
1.6 Οικογενειακή επιχείρηση και στρατηγικός σχεδιασμός/μάρκετινγκ	27
Κεφάλαιο 2	
2. 1 Προφίλ των οικογενειακών επιχειρήσεων	
2. 1. 1 Η συστημική προσέγγιση	29
2. 2 Στρατηγικό μοντέλο ευθυγράμμισης	38
2. 3 Το μοντέλο των 4δ η ζωή των ιδρυτών	41
Κεφάλαιο 3	
Το μάρκετινγκ μιξ	43
3. 1 Το προϊόν	44
3.2 Πολιτική διανομής	48
3.3 Πολιτική τιμολόγησης	49
3.4 τ μίγμα προώθησης	51
Κεφάλαιο 4	
4. 1 Ο ρόλος του μάρκετινγκ στην ανάπτυξη της οικογενειακής επιχείρησης	55
4.2 Τα εργαλεία του μάρκετινγκ στις οικογενειακές επιχειρήσεις	57
Κεφάλαιο 5	
5.1 Σχολιασμός αποτελεσμάτων 5 μεγάλων οικογενειακών επιχειρήσεων	66
5.2 Σχολιασμός αποτελεσμάτων 5 μικρών οικογενειακών επιχειρήσεων	68
5.3 Σύγκρισή ανάμεσα στις μεγάλες και μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις	70
Παράρτημα	73

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρακάτω εργασία γίνεται αναφορά στις οικογενειακές επιχειρήσεις και στα στοιχεία του μάρκετινγκ μιξ με σκοπό να δούμε πως αντιλαμβάνονται τα στοιχεία του οι επιχειρήσεις και τέλος να γίνει μια σύγκριση ανάμεσα σε πέντε μεγάλες και πέντε μικρές.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται ο ορισμός της οικογενειακής επιχείρησης, ο βαθμός ανάμειξης της οικογένειας σε θέματα της εταιρείας, επίσης αναφερόμαστε στα χαρακτηριστικά της οικογενειακής επιχείρησης στα πλεονεκτήματα και στα μειονεκτήματα και τέλος στην οικογενειακή επιχείρηση στην Ελλάδα.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στο προφίλ, τις ηθικές αξίες, τους ρόλους και την διαδοχή των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Το μάρκετινγκ μιξ αναλύεται στο τρίτο κεφάλαιο.

Στο τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο βρίσκονται τα αποτελέσματα της έρευνας και η σύγκριση ανάμεσα στις μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα εργασία έχει γίνει για εκπαιδευτικούς σκοπούς και αναφέρεται στις οικογενειακές επιχειρήσεις, τη σχέση τους με το μάρκετινγκ και τη διαδοχή τους. Είναι έρευνα πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων με υλικό από βιβλιογραφία, ερωτηματολόγια και τη βοήθεια του καθηγητή.

Η έρευνα διεξάγεται για την καταγραφή στοιχείων από πέντε μεγάλες και πέντε μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις και γίνεται σύγκριση ανάμεσα τους για τη χρήση εργαλείων μάρκετινγκ.

Η μελέτη πραγματοποιήθηκε από τη φοιτήτρια Κοττανίδου Ζωή.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι κατά πόσο οι οικογενειακές επιχειρήσεις γνωρίζουν το μάρκετινγκ μιξ.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η πιο συνηθισμένη μορφή επιχείρησης που συναντάμε στην Ελλάδα αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο.

- ✓ Πάνω από 50% στην Ευρωπαϊκή Ένωση (γύρω στο 65%)
- ✓ Το 90% στην Νότιο Αμερική
- ✓ Πάνω από το 90% των ΗΠΑ
- ✓ Το 80% στα Αραβικά Εμιράτα

Παράγουν:

- ✓ Το 35%-65% του ΑΕΠ των χωρών μελών της ΕΕ
- ✓ Το 40%-45% του ΑΕΠ της Β. Αμερικής
- ✓ Το 50%-70% του ΑΕΠ της Λατινικής Αμερικής
- ✓ Το 65%-82% του ΑΕΠ της Ασίας.

Όλα τα παραπάνω ποσοστά αποδεικνύουν με τον καλύτερο τρόπο την κυρίαρχη θέση που κατέχουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην παγκόσμια οικονομία. (Pricewaterhouse Coopers 2007/08)

Σύμφωνα με το άρθρο 1 του παραρτήματος της Επίσημης Εφημερίδας της ΕΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2003), επιχείρηση *θεωρείται κάθε μονάδα, ανεξάρτητα από τη νομική της μορφή, που ασκεί οικονομική δραστηριότητα, ατομικά ή οικογενειακά, προσωπικές εταιρείες ή ενώσεις προσώπων που ασκούν τακτικά μια οικονομική δραστηριότητα.*

Οικογένεια θεωρείται η πυρηνική (οι δύο σύζυγοι με τα παιδιά τους) αλλά και η διευρυμένη (γονείς, αδέρφια κ.α.) ανεξάρτητα αν τα μέλη της συμβιώνουν κάτω από την ίδια στέγη ή όχι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΟΡΙΣΜΟΥ

Το πρόβλημα του καθορισμού της οικογενειακής επιχείρησης οφείλεται στο γεγονός ότι οι ερευνητές αναζητούν έναν ορισμό, ο οποίος θα προσδιορίζει την ουσία διαφοροποίησης των οικογενειακών επιχειρήσεων από τις μη οικογενειακές, αν και είναι ήδη αποδεκτό από όλους ότι η συμμετοχή της οικογένειας στην επιχείρηση είναι που κάνει την οικογενειακή επιχείρηση μοναδική. Εδώ να ορίσουμε ότι ο Handler ορίζει την οικογενειακή συμμετοχή στην επιχείρηση ως το δικαίωμα ιδιοκτησίας ή/και διοίκησης που έχει η οικογένεια ενώ οι Churchill & Hatten προσθέτουν στον ορισμό του Handler την ύπαρξη ενός διαδόχου από την οικογένεια (Chua, Chrisman, Sharma, 1999).

Σύμφωνα με τους Chua, Chrisman & Sharma (Chua, Chrisman, Sharma, 1999) μόνο ως το 1999 στη διεθνή βιβλιογραφία απαντώνται τουλάχιστον 21 ορισμοί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ

Συγγραφέας/ -εις	Ορισμοί
Donnelley, 1964	Όταν έχει γίνει αναγνωρίσιμη από δύο τουλάχιστον γενιές μια οικογένειας και όταν αυτή η σύνδεση είχε μια κοινή επίδραση στην εταιρική πολιτική και στα συμφέροντα της οικογένειας.
Bernard,1975	Μια επιχείρηση η οποία στην πράξη είναι ελεγχόμενη από τα μέλη μια οικογένειας.
Barnes & Hershon, 1976	Ελεγχόμενη ιδιοκτησία είναι ακουμπισμένη στα χέρια ενός ατόμου ή των μελών μιας μόνο οικογένειας.
Alcorn,1982	Μια επικερδής επιχείρηση που είναι είτε μια ιδιοκτησία, είτε μια συνεργασία ή μια εταιρεία. Εάν μέρος του αποθέματος είναι δημόσιας ιδιοκτησίας, τότε η οικογένεια πρέπει επίσης να λειτουργεί την επιχείρηση.
Davis,1983	Είναι εκείνες των οποίων πολιτική και διαχείριση είναι αντικείμενο σημαντικής επίδρασης από ένα ή περισσότερα άτομα. Η επίδραση αυτή ασκείται μέσω της ιδιοκτησίας και μερικές φορές διαμέσου της συμμετοχής των μελών της οικογένειας στη διοίκηση.
Davis & Tagiuri,1985	Μια επιχείρηση στην οποία δύο ή περισσότερα μέλη ευρείας οικογένειας επηρεάζουν την διαχείριση της επιχείρησης.

Rosenbalt, de Mik, Anderson & Johnson,1985 Οποιαδήποτε επιχείρηση στην οποία η πλειοψηφία της ιδιοκτησίας ή ελέγχου βρίσκεται μέσα σε μία μόνο οικογένεια και στην οποία δύο ή περισσότερα μέλη της οικογένειας είναι ή κάποια στιγμή προσλήφθηκαν στην επιχείρηση.

Pratt & Davis, 1986 Μία επιχείρηση στην οποία δύο ή περισσότερα άτομα της ευρείας οικογένειας επηρεάζουν τη διαχείριση μέσω της άσκησης συγγενικών δεσμών, διοικητικών ρόλων ή δικαιωμάτων ιδιοκτησίας.

Stern,1986

Η επιχείρηση που κατέχεται και διοικείται από μία ή δύο οικογένειες.

Babicky,1987 Είναι ο τύπος μιας μικρής επιχείρησης που ξεκίνησε από ένα άτομο ή λίγα άτομα, οι οποίοι είχαν μια ιδέα, δούλεψαν σκληρά να την εξελίσουν και το κατόρθωσαν, με περιορισμένο συνήθως κεφάλαιο διατηρώντας όμως την πλειοψηφία της ιδιοκτησίας τη επιχείρησης.

Lansberg, Perrow, Rogolsky,1988 Μια επιχείρηση στην οποία μέλη μιας οικογένειας έχουν νόμιμο έλεγχο πέρα από την ιδιοκτησία.

Handler,1989 Ένας οργανισμός του οποίου οι κύριες λειτουργικές αποφάσεις και τα σχέδια για την ηγεσία και διαδοχή επηρεάζονται από τα μέλη μιας οικογένειας, τα οποία

	παρέχουν τις υπηρεσίες τους στη διοίκηση ή στο συμβούλιο.
Dreux,1990	Είναι οι οικονομικές ιδιωτικές επιχειρήσεις που συμβαίνει να ελέγχονται από μία ή περισσότερες οικογένειες που έχουν έναν επαρκή βαθμό επίδρασης στην οργανική διοίκηση για να επιδρούν ουσιαστικά ή να επιβάλλονται.
Leach, et all,1990	Μια εταιρεία στην οποία πάνω από το 50% των μετοχών με δικαίωμα ψήφου ελέγχεται από μια οικογένεια ή/και μία μόνο οικογενειακή ομάδα ελέγχει αποτελεσματικά την εταιρεία, ή/και ένα σημαντικό μερίδιο της εταιρείας κατέχεται από τα μέλη της ίδιας οικογένειας.
Donkels & Frolich,1991	Εάν τα μέλη της οικογένειας κατέχουν τουλάχιστον το 60% του δικαιώματος.
Gallo & Sveen,1991	Μια επιχείρηση όπου μια μόνο οικογένεια κατέχει την πλειοψηφία του αποθέματος και έχει το συνολικό έλεγχο.
Lyman,1991	Η ιδιοκτησία πρέπει να εδρεύει ολοκληρωτικά με τα μέλη της οικογένειας, τουλάχιστον ένας ιδιοκτήτης πρέπει να είναι απασχολημένος στην επιχείρηση ή να βοηθάει σε τακτική βάση ακόμη κι αν δεν είναι επίσημα απασχολημένος.
Holland &	Οποιαδήποτε επιχείρηση στην οποία οι αποφάσεις

Oliver,1992	σχετικά με την ιδιοκτησία ή τη διοίκηση επηρεάζονται από τη σχέση σε μια οικογένεια ή οικογένειες.
Churchill & Hatten,1993	Αυτό που συνήθως αντιλαμβανόμαστε από μια οικογενειακή επιχείρηση είναι είτε το γεγονός ότι ένα νεότερο μέλος της οικογένειας προσδοκά να έχει αναλάβει ή να αναλάβει τον έλεγχο της επιχείρησης από έναν μεγαλύτερο.
Welsch,1993	Μια επιχείρηση στην οποία η ιδιοκτησία είναι συγκεντρωμένη και οι ιδιοκτήτες ή συγγενείς των ιδιοκτητών περιλαμβάνονται στην εξέλιξη της διοίκησης.
Garsud,1994	Η ιδιοκτησία και η χάραξη πολιτική μιας στενά διοικούμενης επιχείρησης, κυριαρχούνται από μέλη μιας ομάδας συναισθηματικής συγγένειας.
Chua, Chrisma & Sharma,1999	Μια επιχείρηση διευθυνόμενη ή/και διοικούμενη, με σκοπό να διαμορφώνει και να επιδιώκει το όραμα της επιχείρησης, από έναν κυρίαρχο συνασπισμό, ελεγχόμενη από τα μέλη της ίδιας οικογένειας ή ενός μικρού αριθμού οικογενειών κατά τέτοιο τρόπο που είναι ουσιαστικά βάσιμος διαμέσου των γενεών της οικογένειας.
Pricewaterhouse Coopers,2007	Εκείνες στις οποίες το 51% τουλάχιστον των μετοχών κρατιούνται από μία οικογένεια ή συγγενικές

οικογένειες, τα μέλη της οικογένειας καταλαμβάνουν την πλειοψηφία της ανώτερης ομάδας διοικήσεως και οι ιδιοκτήτες έχουν ευθύνη σε καθημερινή βάση για τη διοίκηση της επιχείρησης.

Hay Group

Μια επιχείρηση η οποία ελέγχεται και επηρεάζεται στη λειτουργία της από μία ή και περισσότερες οικογένειες.

Villiamu Peter

Οποιαδήποτε επιχείρηση της οποίας η πλειοψηφία ελέγχου, διαχείρισης μένει στην οικογένεια.

Σύμφωνα με τους άνω ορισμούς, οι κύριες παράμετροι που συνθέτουν την έννοια της οικογενειακής επιχείρησης είναι η συμμετοχή της οικογένειας στην ιδιοκτησία, στη διοίκηση, στη διαχείριση και η έννοια της διαδοχής (Chua, Chrisman, Sharma, 1999). Κρίσιμη, επίσης θεωρείται η συμμετοχή των μελών της οικογένειας στις καθημερινές δραστηριότητες (καθημερινή πρακτική) (Litz, 1995) και τέλος, ο βαθμός ανάμειξης της οικογένειας καθιστά την επιχείρηση ως οικογενειακή (Miller & Rice, 1967).

1.2 ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΑΜΕΙΞΗΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ

Σύμφωνα με τους Shanker, M.C., & Astrachan, J.H. (1996), το πρόβλημα του ορισμού επιλύεται δημιουργώντας τρεις διαφορετικές ομάδες κατάταξης των επιχειρήσεων με βάση τις παραμέτρους «ευρεία κατάταξη (broad)», «μεσαία κατάταξη (middle)» και «σχολαστική κατάταξη (narrow)». Βάσει της κατηγοριοποίησης αυτής, ο ερευνητής έχει στη διάθεση του συγκεκριμένα κριτήρια, κάθε φορά. Τα κριτήρια που συσχετίζονται με την κάθε παράμετρο/κατηγορία απεικονίζονται στον Πίνακα 1.2.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2. ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΑΜΕΙΞΗΣ

<u>Ευρεία (broad)</u>	<u>Μεσαία (middle)</u>	<u>Σχολαστική (narrow)</u>
Αποτελεσματικός έλεγχος της στρατηγικής της επιχείρησης.	Ιδιοκτήτης-ιδρυτής/ απόγονος διοικούν την επιχείρηση.	Ανάμειξη πολλαπλών γενεών στις δραστηριότητες της επιχείρησης.
		Άμεση ανάμειξη της οικογένειας στη διαχείριση και στην ιδιοκτησία.
Πρόθεση διαδοχής.	Έλεγχος της επιχείρησης με υψηλό ποσοστό μετοχικού κεφαλαίου και ισχυρό	Περισσότερα από ένα μέλη της οικογένειας έχουν σημαντικές

	δικαίωμα ψήφου.	διοικητικές αρμοδιότητες.
Χαμηλή άμεση ανάμειξη της οικογενείας.	Μερική ανάμειξη της οικογένειας.	Υψηλή ανάμειξη της οικογένειας.

Σύμφωνα με Astrachan, J.H., Klien, S.B., & Smyrniotis, K.X. (Astrachan, J.H., Klien, S.B., & Smyrniotis, K.X., 2002) για να διευκολυνθεί η έρευνα αλλά και να γίνει διάκριση μεταξύ οικογενειακής και μη-οικογενειακής επιχείρησης προτείνεται η μελέτη του ορισμού σύμφωνα με τις παρακάτω διαστάσεις εμπλοκής:

Δύναμη (Power)

Αφορά στην επιρροή που ασκεί η οικογένεια σύμφωνα με το βαθμό συμμετοχή της στην ιδιοκτησία, στη διοίκηση και στη διαχείριση.

Επιχειρηματική Πείρα (Experience)

Στην προκειμένη περίπτωση πρόκειται για τη μεταλαμπάδευση της εμπειρίας που αποκτήθηκε από τη δραστηριότητα από την παλιότερη γενιά στην νεότερη και στην αξιοποίηση αυτής της εμπειρίας με συγκεκριμένα κριτήρια που οδηγούν στην επιτυχία.

Επιχειρησιακή κουλτούρα (Culture)

Προσδιορίζουμε ως οικογενειακή την επιχείρηση όπου οι αξίες της οικογένειας συγχωνεύονται ή επηρεάζουν την επιχειρησιακή κουλτούρα ή/και όταν ο βαθμός αφοσίωσης των μελών είναι υψηλός.

1.3. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

Μια επιχείρηση χαρακτηρίζεται οικογενειακή όταν συμπεριφέρεται μ' έναν ξεχωριστό και μοναδικό τρόπο, διαφορετικό από εκείνο των μη οικογενειακών. Είναι ένα ζωντανό σύστημα που αποτελείται πρώτον, από τον αμείλικτο νόμο της σμογοειδους καμπύλης, η οποία εφαρμόζεται σε όλα τα ζωντανά συστήματα και δεύτερον, από ένα κράμα παραδοσιακής και νέας τεχνολογίας. (Κεφαλάς Α., 2008).

Η οικογενειακή επιχείρηση αποτελείται από δύο άλλα συστήματα την οικογένεια και την επιχείρηση. Πριν αναλύσουμε τα χαρακτηριστικά της οικογενειακής επιχείρησης θα κάνουμε μια αναφορά στα χαρακτηριστικά των δυο ξεχωριστών υποσυστημάτων.

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ

1. Εσωστρεφής
2. Συναισθηματική
3. Απεριόριστη αποδοχή
4. Ισόβια στήριξη
5. Πάσχει για ισορροπία
6. Αυθορμητισμός
7. Προσωπικά δεδομένα
8. Μη ύπαρξη τυπικοτήτων

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Εξωστρεφής
2. Ορθολογική
3. Ανταμοιβή την απόδοση
4. Ή αποδείξεις ή αποχωρείς
5. Ανάπτυξη και αλλαγή
6. Στρατηγική και αλλαγή
7. Δομημένη μορφή διοίκησης
8. Τυπικά δεδομένα

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορούν να δημιουργήσουν είτε συγκρούσεις είτε τέλειους συνδυασμούς. Επειδή πολλά από τα παραπάνω χαρακτηριστικά δημιουργούν αντιθέσεις γι αυτό και ο συνδυασμός των δύο υποσυστημάτων απαιτεί μεγάλη προσοχή για να υπάρξει ισορροπία.

Κάποια ιδιαίτερα ποιοτικά χαρακτηριστικά που συναντάμε στις οικογενειακές επιχειρήσεις και αποτελούν ιδανικούς συνδυασμούς από τα παραπάνω στοιχεία είναι:

- **Συνδυασμός συναισθήματος και επιχειρηματικότητας**

Η ύπαρξη των οικογενειακών σχέσεων είναι η βάση μιας οικογενειακής επιχείρησης, σε συνδυασμό με τις επιχειρησιακές σχέσεις και την επιχειρηματικότητα, χαρακτηριστικά που συναντάμε και σε οποιοδήποτε άλλο είδος επιχείρησης. (Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς)

- **Έννοια της υπεύθυνης διαχείρισης**

Σε κάθε οικογενειακή επιχείρηση υπάρχει συνεχής αυτοέλεγχος και αυτοκριτική, που εντοπίζει χωρίς επιπτώσεις τα ελλείμματα στις ικανότητες της ιδιοκτησίας, ώστε να τα καλύψει άμεσα είτε από την οικογένεια είτε από την αγορά. (Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς)

- **Δυνατότητα κατάρτισης ευέλικτου προϋπολογισμού εξόδων**

Σε μια οικογενειακή επιχείρηση όλα τα μέλη της οικογένειας μοιράζονται τις αγωνίες και τα εκάστοτε προβλήματα της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να είναι έτοιμα σε κάθε ανάγκη που θα παρουσιαστεί, να κάνουν τις ανάλογες θυσίες για να έχουν ένα πιο λιτό και οικονομικό προϋπολογισμού. Γενικά

μπορούν να ελιχθούν πιο εύκολα σε αυτόν τον τομέα από ότι ο άλλες επιχειρήσεις. (Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς)

- **Εξοικονόμηση χρόνου**

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις οι κρίσιμες αποφάσεις λαμβάνονται σε σύντομο χρονικό διάστημα μεταξύ των μελών της διοίκησης, όπου η τελική απόφαση ανήκει στον ιδρυτή ή διάδοχο της επιχείρησης. (Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς)

- **Συγκεκριμένο πεδίο δραστηριότητας**

Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν συνήθως ένα συγκεκριμένο πεδίο δραστηριότητας και δεν έχουν πολυδιάσπαση, φαινόμενο που απαντάται στις θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων. (Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς)

- **Γνώση επιχειρηματικής σκηνής**

Γνωρίζουν πολύ καλά τις ιδιαιτερότητες της επιχειρηματικής σκηνής και αγοράς όπου δρουν κι αυτό τις καθιστά πιο ευέλικτες σε θέματα κόστους, επενδυτικών προγραμμάτων και επενδυτικής κουλτούρας. (Εμπορικός Σύλλογος Πειραιώς)

Η διοίκηση και ο έλεγχος είναι στα χέρια της οικογένειας και πιο συγκεκριμένα στα χέρια του πατέρα. Οπότε μπορούμε να πούμε ότι έχουμε μια πατριαρχική διοίκηση ενώ παράλληλα και τα υπόλοιπα μέλη είναι σε θέσεις κλειδιά. Επίσης συναντάμε και ασυμφωνία του οργανογράμματος με την πραγματική εξουσία και βλέπουμε πολλές φορές

ένα άτομο να αναλαμβάνει ρόλους που δε συνάδουν με τις αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί.

1.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ **ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- Δεν λογοδοτούν σε τρίτους ή ξένους. Όλα μέσα στην επιχείρηση είναι οικογενειακή υπόθεση και λογοδοτούν μόνο τα μέλη μεταξύ τους.
- Υπάρχει θυσία βραχυχρόνιων κερδών από τα μέλη, μσε οποιαδήποτε στιγμή κριθεί αναγκαία για την επιβίωση της επιχείρησης ή για οποιοδήποτε άλλο στόχο της.
- Τα μέλη είναι πιο παραγωγικά γιατί βλέπουν την επιχείρηση σν δημιούργημα τους, το οποίο το φροντίζουν και νοιάζονται, καθώς επίσης μεριμνούν και για την επιβίωση του.
- Υπάρχει ευελιξία και υψηλή ικανότητα προσαρμογής, Και αυτό γιατί υπάρχει εκτός από την επιχειρηματικότητα και το συναίσθημα, κι έτσι όλα τα μέλη της μοχθούν για τον ίδιο σκοπό και στόχο. Το γεγονός αυτό κάνει τα μέλη της να προσαρμόζονται γρήγορα και εύκολα στην κάθε απαιτούμενη αλλαγή ή δυσκολία και δίνουν στην επιχείρηση έναν πιο ευέλικτο χαρακτήρα.

(Κεφαλάς Α., 2008)

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΙΚΟΓΕΝΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

- Είναι προσωποπαγής.
- Υπάρχουν ανταγωνισμοί και συγκρούσεις μεταξύ των υποσυστημάτων οικογένεια-επιχείρηση και των χαρακτηριστικών τους.
- Απουσία τυπικής οργάνωσης και στρατηγικής. Αυτό είναι χαρακτηριστικό που προέρχεται από το υποσύστημα της οικογένειας και δημιουργεί συγκρούσεις και αντίθεση με το υποσύστημα της επιχείρησης. Έχοντας ως αποτέλεσμα κάποιες φορές να αποκλίνει η επιχείρηση από το στόχο της και να δημιουργούνται τριβές ανάμεσα τα μέλη.
- Απουσία σχεδίου διαδοχής. Η διαδοχή είναι ένα πολύ λεπτό θέμα στις οικογενειακές επιχειρήσεις και θα πρέπει να ακολουθείται ένα σχέδιο-στρατηγική για το «ποιος» θα είναι ο διάδοχος και ποιοι οι παράγοντες θα καθορίσουν την αξιοκρατία της διαδοχής.
(Κεφαλάς α., 2008)

1.5 Η ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΤΗΝ

ΕΛΛΑΔΑ

Για την Ελλάδα, οι έννοιες οικογενειακή και μικρομεσαία επιχείρηση είναι σχεδόν ταυτόσημες. Είναι τέτοιο το πλήθος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα και τόσες οι οικογενειακές επιχειρήσεις που κατατάσσονται στην κατηγορία των μικρομεσαίων που, πράγματι, ο διαχωρισμός είναι δύσκολος. Στην κατηγορία των ΜμΕ εντάσσονται οι πολύ μικρές, οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις. Συνολικά, αριθμούν περίπου τις 770.000 επιχειρήσεις με κατά μέσο όρο 2 απασχολούμενους ανά επιχείρηση. Η Ελλάδα είναι η χώρα με τη μεγαλύτερη αναλογία επιχειρήσεων/πληθυσμού. (SMEs in Europe, 2003). Από τις επιχειρήσεις που κατατάσσονται στις ΜμΕ οι περισσότερες είναι μικρές και έχουν έντονο οικογενειακό χαρακτήρα. Οι μικρές και πολύ μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις στη χώρα μας θεωρούνται ως ένα ετερογενές υποσύνολο το οποίο δραστηριοποιείται σε όλους τους τομείς της οικονομίας, πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή. Λίγες από αυτές έχουν δυναμικό χαρακτήρα και είναι καινοτόμες, ενώ στην πλειονότητά τους παραμένουν στατικές (Kets de Vries, 1993).

Σύμφωνα με την επίσημη εφημερίδα της ΕΕ (Ευρωπαϊκή Ένωση, 2011), μια επιχείρηση κατατάσσεται στις ΜμΕ όταν:

α. απασχολούνται λιγότεροι από 250 εργαζόμενοι και ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το σύνολο του

ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ (πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις).

β. απασχολούνται λιγότεροι από 50 εργαζόμενοι και ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ (μικρές).

γ. απασχολούνται λιγότεροι από δέκα εργαζομένους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια (πολύ μικρές).

Την τελευταία δεκαετία, ο ρόλος των ΜμΕ αποκτά ιδιαίτερη σημασία γιατί, όπως αποτυπώνεται στον επιχειρηματικό χάρτη της Ελλάδας (ΕΣΥΕ, 2002), οι πολύ μικρές επιχειρήσεις αποτελούν το 98% των συνολικών επιχειρήσεων και κατανέμονται σε ολόκληρη την επικράτεια με μεγαλύτερη συγκέντρωση στα μεγάλα αστικά κέντρα (34% του συνόλου των ΜμΕ στην Αττική και δεύτερη στην περιφέρεια της Κ. Μακεδονίας με ποσοστό 17,5%, πηγή: ΕΣΥΕ, 2002). Είναι προφανές ότι οι ΜμΕ οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν τον βασικό ιστό της ελληνικής οικονομίας.

Τα τελευταία χρόνια ακούμε πολλά για τις κυβερνητικές προσπάθειες προς την κατεύθυνση της τόνωσης της επιχειρηματικότητας και ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Σε μια προσπάθεια δεκαετίας έχουν εκταμιευθεί σημαντικά ποσά για την άμεση υποστήριξη επιχειρήσεων ή για την υποστήριξη διαρθρωτικών αλλαγών, ώστε να υποστηριχθούν έμμεσα κλάδοι και δραστηριότητες. Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι να γίνουν κοινό κτήμα για το σύνολο των Ελλήνων οι όροι

Μικρομεσαία Επιχείρηση, Κοινωνικό Πλαίσιο Στήριξης, Επιχειρηματικότητα, Ανταγωνιστικότητα (αν και ούτε το ΥΠΑΝ έχει καταφέρει να μας δώσει ένα κατανοητό ορισμό), Επιδοτήσεις, Αποζημιώσεις και άλλα. Επίσης, μέσα από αυτή τη διαδικασία δομείται μια προσπάθεια για την "κοινωνική αθώωση" της έννοιας επιχειρηματίας και την αποδοχή του ανθρώπου-επιχειρηματία ως καταλυτικού παράγοντα της προσπάθειας για τη βελτίωση της εθνικής οικονομίας. Ένας όρος όμως παραμένει ακόμα ανεξερεύνητος και δεν περιλαμβάνεται στις κυβερνητικές πολιτικές. Η Οικογενειακή Επιχείρηση παραμένει ένα αόριστο και δυσνόητο μόρφωμα για όσους χαράσσουν εθνική και περιφερειακή πολιτική. Οι επιχειρήσεις που ελέγχονται από οικογένειες αποτελούν την πλειοψηφία στον επιχειρηματικό στίβο και έχουν κάποιες ιδιαιτερότητες, ειδικά σε ότι αφορά την επιχειρηματική στρατηγική τους. Στις τάξεις τους περιλαμβάνονται και οι επιχειρήσεις που θα διαπρέψουν οικονομικά στο μέσο και απώτερο μέλλον. Αν λοιπόν θεωρούμε τις παρούσες επενδύσεις του ΚΠΣ ως μια δράση για την άμεση ανάπτυξη επιχειρήσεων, η υποστήριξη οικογενειακών επιχειρήσεων θα μπορούσε να θεωρηθεί η εξασφάλιση της μελλοντικής ανάπτυξης του τόπου μας. Οι περισσότερες οικογενειακές ΜΜΕ περνούν από τη μια γενιά στην άλλη όταν η επιχείρηση μπορεί να εξασφαλίσει τις ανάγκες της νεότερης γενιάς. Όταν συμβαίνει αυτό και εφόσον η διαδοχή δεν είναι καταστροφική, οι 33 επιχειρήσεις αυτές έχουν μια σημαντική πιθανότητα να μεγαλώσουν και να μεγεθυνθούν οικονομικά (τζίρος, απασχόληση, εξαγωγές κα). Παραδείγματα αποτελούν η Κρέτα Φάρμ ΑΒΕΕ, τα Πλαστικά Κρήτης και άλλες γνωστές ελληνικές επιχειρήσεις. Σαφέστατα υπάρχουν και ελληνικές οικογενειακές που μεγάλωσαν υπό την εξουσία της πρώτης γενιάς και συνέχισαν τη θετική πορεία υπό τους

διαδόχους. Αυτές, όμως, σπάνια έχουν την ανάγκη της κρατικής υποστήριξης και ακόμα σπανιότερα την επιδιώκουν. Οι μικρές όμως επιχειρήσεις, που έχουν την απαιτούμενη δυναμική, αποτελούν πεδίο εύφορο για την καλλιέργεια του εθνικού μας πλούτου. Οι εταιρείες που αναφέρθηκαν παραπάνω έχουν ένα κοινό σημείο. Η δεύτερη γενιά είχε γνώσεις, ικανότητες και τη μαγιά για να ζυμώσει. Η μαγιά ήταν η στρωμένη δουλειά που της κληρονόμησε η πρώτη γενιά και η οποία αποτέλεσε τον υγιή πυρήνα για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Συνεπώς, θα ήταν χρήσιμο η κυβέρνηση να μελετήσει τις συνθήκες κάτω από τις οποίες ζυμώνεται αυτή η μαγιά και με ποιον τρόπο θα μπορούσε να καλλιεργήσει αυτές τις συνθήκες. Θα ήταν δύσκολο να εντοπίσει κάποιος στοιχεία από οικονομίες άλλων χωρών, καθώς η οικογενειακή επιχείρηση έχει ένα κοινωνικό χαρακτήρα, ο οποίος είναι άμεσα συνδεδεμένος με τα εθνικά χαρακτηριστικά ενός λαού.

Τα κίνητρα δημιουργίας των επιχειρηματιών των οικογενειακών επιχειρήσεων ενδιαφέρονται περισσότερο για τη διασφάλιση της θέσης εργασίας τόσο για τους ίδιους όσο και για την ίδια τους την οικογένεια. Δηλαδή είναι επιχειρηματικότητα ανάγκης και όχι καθαρόαιμη επιχειρηματικότητα ευκαιρίας καθώς και οι διάδοχοι δεν είναι διατεθειμένοι να «φύγουν» από την οικογενειακή επιχείρηση είναι κάτι σαν θεσμός προστασίας.

1.6 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ/ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Από τα όσα προκύπτει από τα παραπάνω προκύπτει η παραδοχή ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι ως επί το πλείστον ΜμΕ. Οι επιχειρήσεις αυτές, όμως, παρά την δέσμευση τους σε ζητήματα διαδοχής, ιδιοκτησίας και εμπλοκής στην καθημερινή επιχειρησιακή πρακτική υστερούν σε στρατηγικό σχεδιασμό και χρήση αργαλειών του μάρκετινγκ. (Κουφορούλος, Gkliatis, Argyropoulou & Zoumbos, 2010).

Την τελική απόφαση σε διάφορες περιπτώσεις θα την πάρει ο ιδρυτής, βέβαια υπάρχει και το οικογενειακό συμβούλιο το οποίο είναι ένα άτυπο διοικητικό όργανο με περιορισμένες ουσιαστικές αρμοδιότητες καθώς έχει περισσότερο συμβουλευτικό χαρακτήρα και η ύπαρξη του βρίσκεται σε μεγάλο βαθμό ενεργό στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Τα διοικητικά όργανα είναι ημιδομημένα καθώς και μεγάλο ποσοστό δεν έχει κάποιους εξωτερικούς συμβούλους (ειδικούς και όχι λογιστές-φοροτεχνικούς).

Από πληροφοριακά συστήματα χρησιμοποιούν απλά εμπορικά και υπάρχει απουσία CRM και λοιπών συναφών προγραμμάτων καθώς και οι γνώσεις τους σταματάνε σε μεγάλο ποσοστό στην προσωπική εμπειρία και στην παρακολούθηση σεμιναρίων.

Δεν υπάρχει κάποιο ξεχωριστό τμήμα μάρκετινγκ εξαιτίας του μικρού μεγέθους και ότι ενέργειες μάρκετινγκ δεν συμβαίνουν κάθε μέρα. Το ρόλο

των μάρκετινγκ μάνατζερς τον έχουν οι ίδιοι οι ιδρυτές και την αποκτούν μέσω της εμπειρίας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

2.1.1 Η ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Ήδη, από τη δεκαετία του '60, προβλήματα που διαπιστώθηκαν στην έρευνα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις όπως ο νεποτισμός, η σύγκρουση γενεών και η ερασιτεχνική επιχειρησιακή πρακτική και διοίκηση, ώθησαν τους ερευνητές να εφεύρουν και να υιοθετήσουν μια συστημική προσέγγιση (Gersick, Davis, McCollom & Lansberg, 1997). Η αρχική ιδέα πρότεινε το μοντέλο δύο επικαλυπτόμενων συστημάτων (dual-system thinking): του συστήματος «οικογένεια» και «επιχείρηση» (P. Davis, 1983; Kepner, 1983; Whiteside & Herz-Brown, 1991). Παρατηρήθηκε ότι, εξ αιτίας της επικάλυψης των συστημάτων αυτών, τα ίδια άτομα, μέλη της οικογένειας και της επιχείρησης, όφειλαν να λειτουργούν και να επωμίζονται υποχρεώσεις και στα δύο συστήματα. Η πρόκληση για την οικογενειακή επιχείρηση ήταν η εξεύρεση μιας τέτοιας στρατηγικής η οποία να εξυπηρετεί ταυτόχρονα τις ατομικές ανάγκες των μελών αλλά και των δύο συστημάτων αυτών καθαυτών.



Τα υποσυστήματα οικογένεια και επιχείρηση συνδέονται ελαφρά μεταξύ τους και αποτελούν την οικογενειακή επιχείρηση. Θεώρησαν δηλαδή ότι η οικογενειακή επιχείρηση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν δύο υποσυστήματα τα οποία συνδέονται μεταξύ τους σε μικρό βαθμό.

Το υποσύστημα ιδιοκτησία αντιμετωπίζεται σαν ανεξάρτητο σύστημα καθώς ερευνητές, οι οποίοι ασχολήθηκαν, σε θεωρητικό επίπεδο με το θέμα των οικογενειακών επιχειρήσεων και συγκεκριμένα οι Taguiri & Davis έκριναν απαραίτητο τι διαχωρισμό μεταξύ ιδιοκτησίας και διοίκησης από τα συστήματα επιχείρηση και οικογένεια. Η ύπαρξη αυτού του διαχωρισμού κρίθηκε, επίσης απαραίτητη από τους μελετητές που ήρθαν αντιμέτωποι από κοντά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις σε πρακτικό επίπεδο, επιβεβαιώνοντας έτσι το συμπέρασμα των Taguiri & Davis . (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg,1997).

Συμπεράνουμε, λοιπόν, ότι το υποσύστημα ιδιοκτησία που ήρθε να προστεθεί στο βασικό μοντέλο σύστασης της οικογενειακής επιχείρησης, στην ουσία δεν είναι νέο στοιχείο του όλου συστήματος, αλλά αποτελεί φυσιολογική

εξέλιξη του και αναπτύχθηκε σταδιακά έτσι ώστε να λειτουργεί πλέον σαν ανεξάρτητο υποσύστημα.

Το μοντέλο των τριών κύκλων θεωρείται σημαντικό, και αυτό γιατί είναι ένα χρήσιμο εργαλείο κατανόησης της αιτίας των διαπροσωπικών συγκρούσεων και των λοιπών προβλημάτων, εφόσον κάνει αντιληπτό το λόγο ύπαρξης αυτών και τον τρόπο δράσης τους μέσα στο όλο σύστημα οικογενειακή επιχείρηση. (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997).

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Σύμφωνα με έρευνες στο τέλος της δεκαετίας του '90 (Neubauer & Lank, 1998), η αλληλεπίδραση των συστημάτων «οικογένεια» και «επιχείρηση» σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να προκαλέσει, εκτός από ενδο-οικογενειακές διαμάχες, άτυχη εσωτερική διαδοχή, αδυναμία συνεννόησης με τα μέλη της επιχείρησης τα οποία δεν ανήκουν στην οικογένεια και ατυχείς στρατηγικές αποφάσεις που μπορεί να βασίζονται περισσότερο σε συναισθηματικούς και ηθικούς λόγους παρά σε πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Bhalla (Bhalla et al., 2006), ελάχιστες είναι οι στρατηγικές αποφάσεις που παίρνουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις για αυστηρά οικονομικούς και επιχειρηματικούς λόγους. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η οικογενειακή επιχείρηση προσπαθεί να χτίσει μια μοναδική επιχειρησιακή κουλτούρα που βασίζεται στο κοινό όραμα όλων των μελών.

Ως προς τον στρατηγικό σχεδιασμό, τα τελευταία χρόνια, διαμορφώθηκε μια νέα φιλολογία. Για την κατανόηση του στρατηγικού σχεδιασμού στις οικογενειακές επιχειρήσεις, οι Routziouris, Smyrniotis και Klein (Panikkos Zata Routsouris, Kosmas X. Smyrniotis and Sabine B. Klein, 2006) προτείνουν ένα μοντέλο 4 θεωρητικών προσεγγίσεων (*Handbook of research on family business, 2006, page 256-258*). Σκοπός του μοντέλου αυτού είναι να κατανοηθεί πώς και γιατί εξελίσσεται η Στρατηγική στις οικογενειακές επιχειρήσεις και ποια είναι τα παραγόμενα αποτελέσματά της.

Μέσα από τη διαδικασία των πρώτων χρόνων της κοινωνικοποίησης οι απόγονοι στις οικογενειακές επιχειρήσεις αφομοιώνουν τις βασικές οικογενειακές αξίες κάνοντάς τες κτήμα τους (Hall, 2003). Δοθείσης της στενής αλληλεπίδρασης μεταξύ της επιχείρησης και της οικογένειας και της σταθερότητας στην ιδιοκτησία και τη διοίκηση, οι αξίες αυτές διαχέονται στην οικογενειακή επιχείρηση και διαμορφώνουν τη βάση στη λήψη αποφάσεων.

Οι ηθικές αξίες από την άλλη πλευρά προσδιορίζονται ως οι αρχές και οι στόχοι για τους οποίους ενδιαφέρεται και την επίτευξη των οποίων προσδοκά το κάθε μέλος ενός οργανισμού (Hatch, 1997, p. 214). Οι ηθικές αξίες αποτελούν τη βάση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και ως εκ τούτου σχετίζονται άμεσα με την κατανόηση των στρατηγικών αποφάσεων και των πρακτικών στο πλαίσιο των οικογενειακών επιχειρήσεων. Η διαδικασία κατά την οποία καθορίζονται οι στόχοι βασίζεται σε μεγάλο βαθμό σε ηθικούς παράγοντες και δεν μπορεί να αξιολογηθεί ως απόλυτα σωστή ή λάθος λαμβάνοντας υπόψη μόνο αντικειμενικά ή ρεαλιστικά κριτήρια. Η απαραίτητη προϋπόθεση για κάθε ενέργεια είναι το ηθικό κίνητρο. **Οι ηθικές αξίες, επίσης, προσδιορίζουν τη σχέση του ατόμου με το περιβάλλον και ως εκ τούτου επιδρούν άμεσα στις στρατηγικές αποφάσεις και στις πρακτικές που ακολουθούνται από την επιχείρηση.** Η παραδοχή αυτή για την περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων αντανάκλαται στο γεγονός ότι οι τελευταίες θέτουν πολλαπλούς και σύνθετους στόχους. Επιπρόσθετα της επιδίωξης του κέρδους, λοιπόν, οι οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να θέτουν στόχους που προέρχονται από την έννοια της οικογένειας όπως η ενότητα, το ενδιαφέρον για την προσωπικότητα του κάθε ατόμου και των

υπαλλήλων, καθώς και την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Ως εκ τούτου, **οι στρατηγικές αποφάσεις και οι τακτικές που ακολουθούνται τείνουν να επηρεάζονται σημαντικά από ένα συγκεκριμένο τύπο λογικής που δημιουργείται από τις θεμελιώδεις οικογενειακές αξίες.**

ΡΟΛΟΙ (ROLES)

Η αλληλεπίδραση των διάφορων ρόλων του κάθε μέλους σε μια οικογενειακή επιχείρηση αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό. Η έντονη διαδραστικότητα μεταξύ των μελών και, τελικά, η σύγχυση των ρόλων απασχολεί συχνά τα μέλη οικογενειακών επιχειρήσεων (Ashforth et al., 2000). Μέσω της παγιοποίησης των ρόλων, το κάθε άτομο εμβαθύνει στα ίδια του τα χαρακτηριστικά και καλλιεργεί μια συγκεκριμένη οντότητα. **Στην περίπτωση που οι ρόλοι δεν είναι ξεκάθαροι το άτομο δυσκολεύεται να λειτουργήσει επικοινωνητικά και, κατά συνέπεια, να συμμετάσχει σε μια ενιαία στρατηγική για την επιχείρηση**

ΑΡΕΝΑ (ARENA)

Ως αρένα νοείται μεταφορικά η «**στρατηγική αρένα**» (the strategic arena metaphor) για την κάθε οικογενειακή επιχείρηση (Ericson et al., 2000, 2001; Melin, 1998). Η στρατηγική αρένα περιλαμβάνει όλα τα πιθανά μέρη όπου υπάρχει ευκαιρία για επικοινωνία και συναντήσεις κυρίως εντός της επιχείρησης αλλά και εκτός αυτής. Η έννοια της αρένας μπορεί να αφορά είτε επίσημες περιστάσεις όπως συναντήσεις για στρατηγικές αποφάσεις κρίσιμες για την επιχείρηση είτε λιγότερο επίσημες καταστάσεις όπως δείπνα, ταξίδια κ.λπ. (Ericson et al., 2000). Καθίσταται σαφές ότι **η στρατηγική αρένα για τις οικογενειακές επιχειρήσεις ξεφεύγει από τα στενά πλαίσια των επαγγελματικών χώρων και των γραφείων και επεκτείνεται και «στο σπίτι».**

ΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑ (LEGITIMACY)

Η έννοια της λογικότητας συνδράμει στο να ανιχνευθεί **με ποιον τρόπο και γιατί οι επιχειρήσεις υιοθετούν και εφαρμόζουν διαφορετικά εργαλεία στρατηγικής όχι μόνον για τεχνικά ζητήματα αλλά και για κοινωνικά ή πολιτιστικά ζητήματα που τις αφορούν** (Meyer and Rowan, 1977; Suchman, 1995). Για την περίπτωση των οικογενειακών επιχειρήσεων η επίτευξη και διατήρηση της λογικότητας στην επιχειρηματική πρακτική και στρατηγική είναι ακόμη πιο σύνθετη. Η εμπλοκή των συστημάτων «οικογένεια» και «επιχείρηση» καθώς και η ύπαρξη έντονων συναισθηματικών δεσμών μεταξύ των συμμετεχόντων είτε στην επιχειρησιακή πρακτική είτε στις στρατηγικές αποφάσεις

εμποτίζουν τη διαδικασία με περισσότερο συναισθηματικά παρά λογικά στοιχεία. Η ισορροπία μεταξύ αποφάσεων που λαμβάνονται με βάση το συναίσθημα και αποφάσεων που λαμβάνονται με καθαρά λογικά κριτήρια είναι, λοιπόν, πολύ εύθραυστη.

ΔΙΑΔΟΧΗ

Έγινε πιο πάνω η αναφορά στο μοντέλο των τριών κύκλων. Τρεις κύκλοι – επτά ρόλοι. Το θέμα της διαδοχής βρίσκεται στην περιοχή επτά. Μία στις δύο επιχειρήσεις δεν έχει πρόγραμμα διαδοχής, αυτό σημαίνει ότι θα υπάρξει πρόβλημα είτε θα κλείσουν είτε θα πουλήσουν την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον David Landes (“Dynastie”, 2006) ένας ιδρυτής έχει να αντιμετωπίσει τα εξής προβλήματα:

1. Εξασφάλιση συνέχειας.
2. Δεν γνωρίζει τον διάδοχο.
3. Τον προβληματίζει η διαδικασία επιλογής.
4. Δεν ξέρει ποια είναι η κατάλληλη στιγμή.
5. Κανείς από τους διαδόχους του δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του.

Μπορεί να επιλέξει ανάμεσα στα παιδιά του, σε κληρονόμους του, εργαζομένους άλλης επιχείρησης, ειδικευμένους ανέργους καθώς και σε άλλες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον EOMEXX, 2009 η διαδοχή μπορεί να γίνει

- Εντός της οικογένειας.
- Εξαγορά από εργαζομένους.
- Πώληση σε τρίτα πρόσωπα ή επιχειρήσεις.

Η διαδοχή μπορεί να γίνει είτε εξαιτίας του ορίου ηλικίας, είτε γιατί ο ιδρυτής θέλει να διακόψει την επιχειρηματική δραστηριότητα, είτε λόγω απρόοπτων γεγονότων. Για να γίνει μια σωστή διαδοχή απαιτείται η σωστή και η έγκαιρη διαδικασία.

Το 30% των επιχειρήσεων περνάει στη δεύτερη γενιά, το 10% στην Τρίτη και μόλις το 3% στην τέταρτη γενιά. Τα ποσοστά από γενιά σε γενιά μικραίνουν και αυτό γιατί δεν γίνεται σωστά η διαδικασία της διαδοχής.

Στην περίπτωση που γίνεται μια σωστή διαδοχή τότε επιτυγχάνεται

- Η συνέχεια.
- Δεν χάνεται το κεφάλαιο.
- Συσσωρεύεται η τεχνογνωσία.
- Υπάρχει έτοιμο πελατολόγιο.
- Δεν μεταβάλλεται ο χώρος δραστηριοποίησης.

Κατά τη διαδικασία της διαδοχής επιτυγχάνεται επίσης

- Η υγεία της οικογένειας.
- Η υγεία της επιχείρησης.
- Η δημιουργία σύγχρονης επιχείρησης: στρατηγική της ευθυγράμμισης.
- Η διαδικασία υλοποίησης της στρατηγικής ευθυγράμμισης.

2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗΣ

Το μοντέλο αυτό ξεχωρίζει την επιχείρηση από την Τεχνολογία Πληροφοριών και την εσωτερική από την εξωτερική εστίαση. Έτσι δημιουργεί τέσσερις περιοχές ενδιαφέροντος οι οποίες θεωρούνται σημαντικές για την επίτευξη της ευθυγράμμισης. Η ενότητα μεταξύ της επιχείρησης με τη στρατηγική της Τεχνολογίας Πληροφοριών ονομάζεται 'λειτουργική ενσωμάτωση' και αυτή μεταξύ της εσωτερικής και εξωτερικής άποψης χαρακτηρίζεται ως 'στρατηγική ενσωμάτωση'. Με βάση το στρατηγικό μοντέλο ευθυγράμμισης μπορεί να επιτευχθεί συνολική ενσωμάτωση όταν πολλαπλές ευθυγραμμίσεις συμβαίνουν ταυτόχρονα. Επίσης, προσπαθώντας να επιτύχουμε ευθυγράμμιση εναρμονίζοντας τρία από τα τέσσερα πεδία ενδιαφέροντος, δημιουργούνται τέσσερα καινούρια μοτίβα ανάλογα με το πεδίο που θα επιλεγεί ως αφετηρία και το οποίο ονομάζεται 'κυρίαρχη προοπτική ευθυγράμμισης'. Το μοντέλο τεσσάρων κελιών όπως αλλιώς ονομάζεται ορίζει: 1. Στρατηγική εκτέλεση: Ως αφετηρία ορίζεται η στρατηγική της επιχείρησης η οποία συνεπάγεται τον ορισμό της λειτουργικής υποδομής και των διεργασιών που πρέπει να δ υποστηρίξουν η Τεχνολογία Πληροφοριών και οι διεργασίες αυτής. Σε αυτό το μοντέλο η Τεχνολογία Πληροφοριών δεν κατέχει κεντρικό ρόλο και χρησιμοποιείται απλά ως ένα κέντρο υπηρεσιών. 2. Τεχνολογική δυναμική: Και εδώ σαν αφετηρία ορίζεται η στρατηγική της επιχείρησης η οποία όμως αυτή τη φορά χρησιμοποιείται με σκοπό να μορφοποιήσει τη στρατηγική Τεχνολογίας Πληροφοριών. Από αυτές τις δύο απόψεις στη συνέχεια προκύπτουν η υποδομή και οι διεργασίες της Τεχνολογίας Πληροφοριών. Πρόκειται για ένα μοντέλο το οποίο έχει στόχο να

χρησιμοποιήσει την τεχνολογία με τέτοιο τρόπο ώστε να υποστηρίξει την επιχείρηση βέλτιστα. 3. Ανταγωνιστικές δυνατότητες: Το τρίτο μοντέλο θέτει ως αφετηρία τη στρατηγική Τεχνολογίας Πληροφοριών όπου χάρη στις συνεχώς ανανεωμένες δυνατότητες και ευκαιρίες που προσφέρει, καθιστά την επιχείρηση ανταγωνιστική και εφευρετική. Στη συνέχεια, η στρατηγική της επιχείρησης ορίζει τη λειτουργική υποδομή και τις διεργασίες που είναι απαραίτητες.

Επίπεδο υπηρεσιών: Εδώ και πάλι ξεκινάμε από τη στρατηγική Τεχνολογίας Πληροφοριών αλλά τώρα το μοντέλο εστιάζει στην οργάνωση της τεχνολογικής υποδομής και των διεργασιών έτσι ώστε να μπορούν να παρέχονται οι υπηρεσίες Τεχνολογίας Πληροφοριών αποτελεσματικά και αποδοτικά. Σε αυτό το μοντέλο η στρατηγική της επιχείρησης δεν παίζει κυρίαρχο ρόλο. Χρησιμοποιώντας ως κορμό το βασικό αυτό μοντέλο έχουν παρουσιαστεί και διάφορες παραλλαγές – επεκτάσεις του, όπως αυτό των εννέα αλλά και δώδεκα κελιών. Αφήνουν όμως πολλά από αυτά τα νέα κελιά που δημιουργούνται χωρίς κάποιο συγκεκριμένο σκοπό. Επίσης δεν προσθέτουν κάποια επιπλέον αξία στο βασικό μοντέλο μη μπορώντας να εξηγήσουν τη μεθοδολογία με την οποία θα επέλθει η αναμενόμενη ευθυγράμμιση. Για τους λόγους αυτούς θεωρείται ότι για τους σκοπούς αυτής της ανάλυσης το μοτίβο των τεσσάρων κελιών καλύπτει ικανοποιητικά τις πτυχές που αφορούν την επιτυχημένη ευθυγράμμιση της επιχείρησης με τη στρατηγική Τεχνολογίας Πληροφοριών και θα περιοριστούμε σε αυτό. Τα πρώτα δύο μοτίβα αντιμετωπίζουν την Τεχνολογία Πληροφοριών αποκλειστικά σαν υποστηρικτικό εργαλείο και επιχειρούν να την

ευθυγραμμίσουν με κάποια ήδη αποφασισμένη επιχειρησιακή στρατηγική. Σε αυτήν την περίπτωση η Τεχνολογία Πληροφοριών όχι μόνο δεν προσθέτει αξία και λειτουργικότητα στην επιχείρηση, αλλά δρα ως εμπόδιο. Αντίθετα, το τρίτο μοτίβο δεν στέκεται στην ευθυγράμμιση της Τεχνολογίας Πληροφοριών αλλά ερευνά τρόπους για διαφορετική οργάνωση μιας επιχείρησης ως και την επέκτασή της. Φυσικά αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο με την προϋπόθεση ύπαρξης ενός καλού σχεδιασμού ο οποίος λαμβάνει υπόψη την Τεχνολογία Πληροφοριών. Το τελευταίο μοτίβο ασχολείται σχεδόν αποκλειστικά με την επιλογή μιας καλής στρατηγικής Τεχνολογίας Πληροφοριών, εμπλουτισμένης με τις πιο πρόσφατες τεχνολογικές εξελίξεις σε τέτοιο βαθμό όμως που συχνά αγνοεί τους πραγματικούς στόχους που έχει θέσει η ίδια η επιχείρηση στην οποία απευθύνεται. (<http://ikee.lib.auth.gr/record/134192/files/%CE%A0%CF%84%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AE.pdf>)

2.3 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ 4Δ- Η ΖΩΗ ΤΩΝ ΙΔΡΥΤΩΝ

Δημιουργία, Διαχείριση, Διαδοχή και Διαιώνιση προτάσσει για τον θεσμό της μέσης οικογενειακής επιχείρησης είναι τα 4Δ στα οποία πρέπει να επιτύχουν οι Έλληνες επιχειρηματίες. Σε συνέντευξή του ο δρ Γεωργίου έχει αναφέρει "Οι Έλληνες επιχειρηματίες στα δυο πρώτα Δέλτα, παίρνουν άριστα. Τα επόμενα δυο όμως αποτελούν το μεγάλο τους πρόβλημα. Προτείνουμε λοιπόν να σκεφθούν έγκαιρα το θέμα της διαδοχής και να προχωρήσουν με συστηματικό τρόπο σε μια σωστή και επιτυχημένη διαδοχή" (<http://www.dikaiologitika.gr/eidhseis/oikonomia/69288/oi-oikogeneiakas-epixeiriseis-ton-kairo-tis-krisis>)

Σε ερώτηση του ο δρ Αστέριος Κεφαλάς για τον λόγο τον οποίο είναι σημαντική η διαδικασία της διαδοχής απάντησε «Ο άνθρωπος από τη φύση του επιθυμεί να «περάσει» στους απογόνους του αυτό που δημιούργησε. Πιστοί σ' αυτήν την παράδοση πολλοί ιδρυτές οικογενειακών επιχειρήσεων ευελπιστούν να παραδώσουν κάποτε την επιχείρηση σε έναν από τους απογόνους τους. Για πολλές Οικογενειακές Επιχειρήσεις η Διαδοχή στην Επόμενη Γενιά είναι ο τελικός σκοπός και η ύστατη πρόκληση. Μια ομαλή μετάβαση είναι το αποτέλεσμα προσεκτικού σχεδιασμού της προετοιμασίας του διαδόχου που - συνήθως - κρατάει δεκαετίες. Η διαδικασία μετάβασης ή διαδοχής είναι ένα από τα πιο παρεξηγημένα θέματα στα ζητήματα που απασχολούν τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Οι περισσότεροι γονείς το θεωρούν αυτονόητο ότι τα παιδιά θα «μπουν στη δουλειά του πατέρα, άλλωστε στρωμένο τραπέζι δε βρίσκουν;» Όταν έλθει ο καιρός οι γονείς, συνήθως ο πατέρας, θα τους «μάθει» τη δουλειά και σιγά-σιγά θα αναλάβουν την

επιχείρηση.» Επίσης σε ερώτηση του για τους παράγοντες που κρίνουν την επιτυχία μια διαδοχής «Έρευνες της ΕΕ έχουν εντοπίσει ότι ο βασικότερος παράγοντας στις αποτυχημένες παραδόσεις οικογενειακών επιχειρήσεων είναι η έλλειψη ενημέρωσης των ιδρυτών για το «αναπόφευκτο». Με άλλα λόγια ο ιδρυτής βυθισμένος στις σκοτούρες της καθημερινότητας δεν βρίσκει το χρόνο ή δεν θέλει να σκεφτεί την διαδοχή σκεπτόμενος «δεν έχουμε χρόνο». Έτσι ο βασικότερος παράγοντας για την επιτυχία της διαδοχής είναι η αλλαγή της νοοτροπίας του ιδρυτή από την αποκλειστική ενασχόληση με την διαχείριση των καθημερινών λειτουργιών και προς έναν προσανατολισμό προς το μέλλον. Η διαιώνιση ή συνέχιση του δημιουργήματός του θα πρέπει να γίνει ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του ιδρυτή. Η βασική λογική λέει ότι είναι ευκολότερο να δημιουργήσεις κάτι από το να το διατηρήσεις και να το μεταβιβάσεις σε κάποιον ιδιαίτερα σε έναν από τους απογόνους σου. Ο λόγος είναι ότι η δημιουργία είναι κάτι που ο ιδρυτής έχει σχεδόν απόλυτο έλεγχο. Σκέπτεται, σχεδιάζει και εκτελεί όλα μόνος τους. Στο θέμα της διαδοχής μπαίνουν και πολλοί άλλοι.»

<http://www.naftemporiki.gr/finance/story/724698/i-proklisi-tis-diadoxis-stin-oikogeneiaki-epixeirisi>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟ

ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΜΙΞ

ΟΙ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

- Τα διάφορα χαρακτηριστικά που μπορεί (ή πρέπει) να έχει ή να μην έχει ένα προϊόν.
- Τα διάφορα επίπεδα ποιότητας και ασφάλειας ενός προϊόντος.
- Η ποικιλία στα μεγέθη συσκευασίας.
- Οι διάφορες γραμμές παραγωγής ή συναρμολόγησης.
- Η ύπαρξη οδηγιών χρήσης και προδιαγραφών.
- Τα διαφορετικά επίπεδα εξυπηρέτησης.
- Οι διάφορες μορφές συσκευασίας, από πλευράς χρώματος, «αμπαλάζ», υλικών συσκευασίας, γραμμάτων κλπ.
- Το όνομα του προϊόντος.
- Η τιμή του προϊόντος.
- Η ύπαρξη εγγύησης και η διάρκειά της.
- Οι διάφοροι τρόποι διαφήμισης.
- Η επιλογή των διαφόρων διαφημιστικών μέσων, (τηλεόραση, ραδιόφωνο, περιοδικά, εφημερίδες κλπ).
- Η επιλογή των διαφορετικών τιμών, εκπτώσεων, τρόπων πληρωμής, προσφορών κλπ.
- Η επιλογή του τρόπου διάθεσης των προϊόντων (πωλητές, χονδρέμποροι κλπ).

Το μίγμα μάρκετινγκ αποτελείται από μεταβλητές οι οποίες ομαδοποιήθηκαν από τον J. E. McCarthy σε τέσσερις κατηγορίες μεταβλητών, με έναν πρακτικό και λειτουργικό τρόπο που βοηθά την ανάλυσή τους. Επελέγησαν τέσσερις λέξεις της αγγλικής γλώσσας που αρχίζουν από P (πι) ώστε να βοηθούν στην απομνημόνευση και να αντιπροσωπεύουν τις τέσσερις κατηγορίες των μεταβλητών. Τα λεγόμενα τέσσερα πι (4 P's) είναι:

- Προϊόν (Product)
- Διανομή (Place)
- Προώθηση (Promotion)
- Τιμή (Price)

3.1. ΠΡΟΙΟΝ

ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

1. Φυσικό προϊόν
2. γενικό προϊόν
3. συνολικό προϊόν
4. βιομηχανικά
5. καταναλωτικά
6. προϊόντα διευκόλυνσης
 - βασικά
 - παρορμητικά
 - επείγοντα

7. shopping goods

8. specially goods

9. unsought goods

ΕΠΙΛΟΓΗ ΟΝΟΜΑΤΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

- Να προτείνει και να χαρακτηρίζει τα π[ποιοτικά πλεονεκτήματα (product quality suggestions).
- Να μεταφέρει το μήνυμα της φιλοσοφίας, της βασικής του ιδέας.
- Να είναι εύκολο να αναγνωριστεί σε σχέση με άλλα.
- Να μένει στη μνήμη.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

- Γένεση των ιδεών (idea generation).
- Επιλογή (screening).
- Επιχειρησιακή ανάλυση (business analysis).
- Ανάπτυξη του προϊόντος (product development).

[Ανάπτυξη του προϊόντος σημαίνει αξιοποίηση όλων των πληροφοριών και των αναλύσεων που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση μέχρι τώρα, ώστε να παρθούν όλες οι αποφάσεις που έχουν σχέση με το μίγμα Μάρκετινγκ. Δηλαδή:

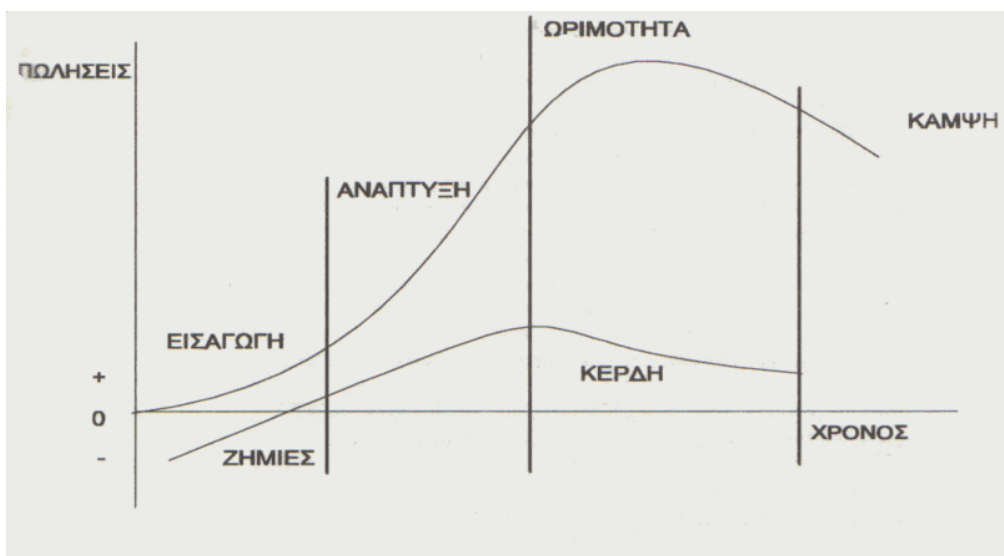
- Το όνομα του προϊόντος.
- Τη συσκευασία.
- Την τιμή.
- Την προώθηση.
- Τη διανομή του προϊόντος.]

- Δοκιμή του προϊόντος στην αγορά (testing).
- Είσοδος του προϊόντος στην αγορά (εμπορευματοποίηση-commercialization).

ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Από τη στιγμή που ένα προϊόν περάσει επιτυχώς τα στάδια εισαγωγής στην παραγωγή, αρχίζει μια νέα προσπάθεια. Ο αγώνας της επιβίωσης του προϊόντος στην αγορά. Πρέπει να φθάσει από την αποθήκη της επιχείρησης στο ράφι του λιανοπωλητή και από κει στο σπίτι του καταναλωτή. Τα προγράμματα Μάρκετινγκ πρέπει να υλοποιηθούν. Να ενημερωθούν οι καταναλωτές, να εξοικειωθούν με τη χρήση του προϊόντος, να πεισθούν για τη χρησιμότητα του, να μπορούν να το βρουν και να το αγοράσουν όταν το χρειάζονται, να μάθουν τη χρήση του. Η διαδικασία αυτή δεν είναι εύκολη και περνά μέσα από διάφορες φάσεις. Είναι ο λεγόμενος κύκλος ζωής του προϊόντος (ΚΖΠ).

ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΚΖΠ



Η μαθηματική μελέτη της καμπύλης καταδεικνύει και τα τέσσερα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος. Στην αρχή η καμπύλη έχει χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης ο οποίος αρχίζει να αυξάνεται. Αυτό είναι το στάδιο της **εισαγωγής**. Στη συνέχεια ο ρυθμός ανάπτυξης γίνεται ομαλός και η κλίση της καμπύλης πολύ απότομη. Είναι η περίοδος της μεγάλης αύξησης των πωλήσεων, το στάδιο της **ανάπτυξης** όπως λέγεται. Στο επόμενο στάδιο, οι ρυθμοί αύξησης αρχίζουν να πέφτουν, οι πωλήσεις στη συνέχεια σταθεροποιούνται αφού η αγορά έχει φτάσει στο όριό της και, στη συνέχεια, οι πωλήσεις αρχίζουν σιγά σιγά να υποχωρούν. Έχουμε φτάσει στο στάδιο της **ωριμότητας**. Τέλος, οι πωλήσεις συνεχίζουν να πέφτουν με γρηγορότερους ρυθμούς και αν η επιχείρηση δεν αντιδράσει αποτελεσματικά, τότε το προϊόν θα αποσυρθεί από την αγορά. Αυτά συμβαίνουν στο στάδιο της **κάμψης**. Παρατηρούμε στο σχήμα ότι, ενώ στο πρώτο στάδιο είναι αρνητικά (ζημιές), στη συνέχεια αυξάνονται φτάνοντας στο ανώτατο σημείο τους στο στάδιο της ανάπτυξης και μετά από αυτό αρχίζουν να μειώνονται. Για την επιλογή της στρατηγικής Μάρκετινγκ έχει σημασία το στάδιο ΚΖΠ στο οποίο βρίσκεται το προϊόν. Υπάρχουν ορισμένες βασικές παράμετροι που επηρεάζουν τις αποφάσεις του Μάρκετινγκ και λειτουργούν ανάλογα με το στάδιο ΚΖΠ στο οποίο βρίσκεται το προϊόν. Με τη μελέτη των παραγόντων αυτών, δια μέσου των σταδίων του ΚΖΠ, γίνεται μια ουσιαστική κάλυψη θεμάτων του μίγματος Μάρκετινγκ.

3.2 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Η προσφορά ενός καλού προϊόντος στους καταναλωτές δεν είναι το μόνο που θα εξασφαλίσει την επιχειρηματική επιτυχία. Κι άλλοι σημαντικοί παράγοντες επίσης επηρεάζουν την επιτυχία του προϊόντος. Επειδή η έννοια τοποθέτηση δεν είναι στατική αλλά δυναμική χρησιμοποιούμε τον όρο διανομή και συχνότερα τη διατύπωση κανάλια διανομής. Δηλαδή, αναφερόμαστε στην ανάπτυξη ενός συστήματος που κατευθύνει τη ροή των προϊόντων από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Το σύστημα αυτό είναι ο εφοδιασμός όλων των ενδιαμέσων χονδρεμπόρων και λιανοπωλητών στα κατάλληλα σημεία πώλησης, με προϊόντα τα οποία χρειάζεται ο καταναλωτής και στην ποσότητα που τα χρειάζεται. Επομένως, η διανομή στο Μάρκετινγκ είναι η διάθεση των προϊόντων στις κατάλληλες ποσότητες και στις σωστές τοποθεσίες, όταν ο καταναλωτής τα χρειάζεται, χρησιμοποιώντας το δίαυλο, το κανάλι διανομής, για να περάσουν αυτά από τον παραγωγό στον καταναλωτή. Η διαδικασία της διανομής μπορεί να έχει διάφορα επίπεδα καναλιών διανομής. Σε μια απλή μορφή αυτάρκειας, ο ίδιος ο παραγωγός μπορεί να είναι και καταναλωτής.

3.3 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τιμή είναι το χρηματικό ποσό το οποίο ζητά ο πωλητής ανά μονάδα πωλούμενου αγαθού και το οποίο πρέπει να καταβάλει ο αγοραστής προκειμένου να το αποκτήσει. Η τιμή συχνά αντανakλά την υλική αξία, δηλαδή τα τεχνικά χαρακτηριστικά, τα χαρακτηριστικά λειτουργίας, και τη ποιότητα, αλλά και την άυλη αξία, δηλαδή τη φήμη του προμηθευτή, την εξυπηρέτηση, τους χρόνους παράδοσης και τις υπηρεσίες μετά την πώληση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

Τιμή είναι το τι πληρώνει κάποιος στην πράξη για την απόκτηση ενός αγαθού. Είναι έννοια θεωρητική, αλλά έχει και πρακτικό αντίκρισμα. Αν κάποιος έχει αγοράσει μια βιντεοκασέτα 20€ και πιστεύει ότι θα ανταλλάξει για να αγοράσει 4 compact discs που αξίζουν 4€ το ένα, αλλά κανείς δεν του δίνει 20€ για την βιντεοκασέτα, αλλά μόνο 5€, τότε η τιμή της βιντεοκασέτας δεν είναι 20€ , αλλά 5€ και δεν μπορεί να την ανταλλάξει με 4 compact discs αλλά με ένα. Αυτή η σχέση ανταλλαγής μεταξύ βιντεοκασέτας και compact discs είναι η λεγόμενη σχετική τιμή. Σημασία έχει η τιμή που πράγματι προσφέρει κάποιος για να αγοράσει το προϊόν, και όχι η τιμή που έχει στο μυαλό του.

Η τιμολογιακή πολιτική για την επιχείρηση είναι σημαντική διότι καθορίζει τις πωλήσεις που η επιχείρηση θα πραγματοποιήσει αλλά και το πόσα χρήματα θα κερδίσει. Ο προσδιορισμός της πολιτικής αυτής πρέπει να είναι συγκεκριμένος, να λέει σαφώς ποια είναι η θέση της επιχείρησης γύρω από θέματα όπως η μεταβλητότητα των τιμών, τα επίπεδα των τιμών στα διάφορα στάδια του κύκλου ζωής προϊόντος, το ύψος και ο χαρακτήρας των

εκπτώσεων και των παροχών αλλά και ο υπολογισμός του κόστους διανομής του προϊόντος.

3.4 ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΤΗΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ

Η προώθηση χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για να επιλύσει τα προβλήματα επικοινωνίας με το κοινό τους. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιεί μια δέσμη “εργαλείων”, το μίγμα προώθησης (promotion mix) που χρησιμοποιείται για τον επηρεασμό της ζήτησης.

Ο απώτερος σκοπός της προώθησης (το ένα από τα 4 “P” κατά τον Mac Carthy) είναι να εξασφαλίσει ένα επίπεδο ζήτησης εκ μέρους της αγοράς, που να είναι ευνοϊκό για την επιχείρηση που έχει την ευθύνη της προώθησης. Ανεξάρτητα από το εάν το επιθυμητό είναι η αύξηση, η μείωση, η διατήρηση της ζήτησης, ή/και ο επηρεασμός της ελαστικότητας της ζήτησης, το Μάρκετινγκ χρησιμοποιεί εκείνους τους διαύλους επικοινωνίας που θα επιτρέψουν την πρόσβαση προς τα καθορισμένα κοινά - στόχους (target audience).

Το μίγμα προώθησης είναι η δέσμη των εργαλείων επικοινωνίας τα οποία ο Marketing manager μπορεί να χρησιμοποιήσει στην προσπάθεια του να επηρεάσει τη ζήτηση. Περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- τη διαφήμιση (advertising)
- τις πωλήσεις (selling)
- την προώθηση πωλήσεων (sales promotion)
- την άμεση ταχυδρομική επικοινωνία (direct mail)
- τις χορηγίες (sponsorship)

- το Μερτσαντάιζινγκ (merchandising)
- τις δημόσιες Σχέσεις (public relations)
- τη δημοσιότητα (publicity)

Κάθε μια από τις τεχνικές αυτές (“εργαλεία”) θα συζητηθούν και θα αναλυθούν παρακάτω. Στο στάδιο αυτό όμως, είναι χρήσιμο να τις ορίσουμε και να τις διακρίνουμε μεταξύ τους.

Η ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ

Είναι μια πληρωμένη μορφή επικοινωνίας, μη προσωπική και αφορά τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που προσφέρει ο παραγωγός (πομπός). Έχει σαν στόχο να προκαλέσει τη ζήτηση του προϊόντος

ΟΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ

Ξεχωρίζουμε 2 κατηγορίες. Τις προσωπικές πωλήσεις που είναι μια πληρωμένη, άμεση(προσωπική) επικοινωνία από ένα συγκεκριμένο “πομπό”. Την τηλεφωνική επικοινωνία (που κακώς ονομάζεται συχνά “τηλεφωνικό Μάρκετινγκ”) που είναι μια πληρωμένη επικοινωνία από ένα συγκεκριμένο “πομπό” ο οποίος καλεί τον λήπτη μέσω τηλεφώνου. Οι πωλήσεις έχουν ως σκοπό την ανάπτυξη μιας πειθούς.

Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Είναι κάθε ενέργεια, προσωρινού χαρακτήρα που έχει σαν στόχο να ερεθίσει τη συμπεριφορά των καταναλωτών ή την αποτελεσματικότητα των

μεσαζόντων, ή του προσωπικού πωλήσεων. Έχει σαν στόχο να “σπρώξει” το προϊόν προς τον καταναλωτή

Η ΑΜΕΣΗ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Πρόκειται για επικοινωνία μέσω του ταχυδρομείου. Ένας συγκεκριμένος πομπός την προκαλεί. Είναι μια από τις παλιές μορφές άμεσων πωλήσεων.

ΟΙ ΧΟΡΗΓΙΕΣ

Αφορά στην υλική ή στην οικονομική υποστήριξη ορισμένων δραστηριοτήτων (συνήθως καλλιτεχνικές ή αθλητικές), με τις οποίες ο χορηγός δεν έχει σχέση επιχειρηματικής φύσεως.

ΤΟ ΜΕΡΤΣΑΝΤΑΙΖΙΓΚ

Είναι μορφές ενεργειών που στοχεύουν στην αποστολή ερεθισμάτων (εκτός των πωλήσεων) και λαμβάνουν χώρο στα σημεία πώλησης των προϊόντων ή υπηρεσιών.

ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Είναι τα μέσα εκείνα μέσω των οποίων πραγματοποιείται μια επικοινωνία με συγκεκριμένα (εντοπισμένα) και σημαντικά για την επιχείρηση κοινά (πελατεία, εργαζόμενοι κ.λ.π.) και αυτό προς όφελος του οργανισμού, μέσω προσωπικών και μη προσωπικών μηνυμάτων. Έχουν σαν στόχο τη δημιουργία και τη διατήρηση μιας κατανόησης, μιας συμπάθειας και καλής εικόνας του κοινού προς την επιχείρηση και τα προϊόντα της.

ΔΗΜΟΣΙΟΤΗΤΑ

Είναι μια μη πληρωμένη επικοινωνία ενός μη συγκεκριμένου, πομπού, που πραγματοποιείται μέσω μη προσωπικών μέσων (media). Είναι ευρέως γνωστή ως “δωρεάν διαφήμιση” και είναι μια κυρίαρχη μορφή Δημόσιων Σχέσεων.

(<http://www.scritub.com/limba/greaca/84119.php>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4
ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΙΞ ΣΤΙΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

4.1. Ο Ρόλος του Μάρκετινγκ στην ανάπτυξη της Οικογενειακής Επιχείρησης

Η “**αρχή του μάρκετινγκ**” (marketing concept) είναι μια φιλοσοφία που θέτει ως βασική αποστολή μιας επιχείρησης την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη. Σύμφωνα με την αρχή αυτή η επιχείρηση αναγνωρίζει κάποια ανάγκη ή επιθυμία στην αγορά και κάνει συντονισμένες προσπάθειες για να την ικανοποιήσει αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές της. Με άλλα λόγια, η αρχή του μάρκετινγκ έχει τέσσερα στοιχεία: δυνατό προσανατολισμό προς την αγορά, συντονισμό προσπαθειών, τοποθέτηση του πελάτη στην κορυφή των προτεραιοτήτων και κερδοφορία. Η φιλοσοφία αυτή είναι αναγκαία, αλλά δεν είναι αρκετή για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

Η επιχείρηση πρέπει να συγκεντρώνει την προσοχή της στην αξία του προϊόντος για τον πελάτη, στη δημιουργία προϊόντων μεγαλύτερης αξίας, προϊόντων που να ικανοποιούν τον πελάτη καλύτερα από τον ανταγωνιστή. Η αρχή του μάρκετινγκ επιβάλλει - πολύ σωστά - τη δημιουργία προϊόντων που εξυπηρετούν κάποια ανάγκη ή επιθυμία. Η έννοια της αξίας του προϊόντος υπονοεί σύγκριση, είναι κάτι παραπάνω από την ικανοποίηση μιας ανάγκης ή επιθυμίας. Είναι η ικανοποίηση των αναγκών αυτών καλύτερα από τους

ανταγωνιστές. Η δημιουργία της αξίας αυτής είναι εσωτερικό θέμα της επιχείρησης, είναι θέμα έρευνας και εξέλιξης, σχεδιασμού, τεχνολογίας, παραγωγής, πρωτοβουλίας, δράσης και επιχειρηματικού πνεύματος, παρά εξωτερικό, δηλαδή αποτέλεσμα των προσταγών της αγοράς και αντίδρασης στις εξελίξεις. Από την άποψη αυτή απαιτεί πρωτοβουλία και επιλογές, δηλαδή την προσεκτική κατάστρωση της στρατηγικής και την αποτελεσματική εκτέλεση της.

Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από το επιχειρηματικό πνεύμα. Συνδυάζοντας λοιπόν το «επιχειρηματικό πνεύμα» με το επαγγελματικό μάνατζμεντ και μάρκετινγκ μπορούν να οδηγηθούν σε πολύ δυνατά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Πολλές επιχειρήσεις σε αναπτυσσόμενες οικονομίες που εφαρμόζουν την τελευταία λέξη στο μάνατζμεντ και στο μάρκετινγκ κατάφεραν όχι μόνο να πετύχουν τους στόχους τους, αλλά και να ανταγωνίζονται μεγάλες πολυεθνικές αντάξια.

Ο βασικός στόχος του μάρκετινγκ (ειδικότερα όσο αναφορά τα καταναλωτικά αγαθά) είναι οι επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. Τα στελέχη μάρκετινγκ μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προσπαθούν να δημιουργήσουν μία μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη, προσφέροντας υψηλή αξία για τον καταναλωτή στα προϊόντα τους, αξία υψηλότερη από τα αντίστοιχα προϊόντα του ανταγωνισμού. Μέσα από την υψηλότερη αυτή αξία επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, δηλαδή η υπεροχή της ίδιας και των προϊόντων της έναντι του ανταγωνισμού.

4.2 ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγική ενότητα, από τις επιχειρήσεις που κατατάσσονται στις ΜμΕ οι περισσότερες έχουν έντονο οικογενειακό χαρακτήρα. Ορίσαμε επίσης την οικογενειακή επιχείρηση ως αυτοδιοικούμενη μικρομεσαία επιχείρηση. Με βάση τις ως άνω παραδοχές, θεωρούμε ότι για τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις ως προς την αντίληψη μάρκετινγκ, ισχύουν, ως επί το πλείστον και κατ' αναλογία, οι θεωρίες και τα συμπεράσματα που εμπíπτουν στο πεδίο έρευνας των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον Mc Cartan-Quinn (Mc Cartan et al., 2003), οι μικρές επιχειρήσεις μειονεκτούν τόσο στην οικονομική διαχείριση όσο και στη χρήση εργαλείων μάρκετινγκ. Η άποψη αυτή ενισχύεται και από το γεγονός ότι τα κλασσικά υποδείγματα μείγματος μάρκετινγκ (marketing concept) αποδεικνύονται πολλές φορές ακατάλληλα για τις μικρές επιχειρήσεις. Όσον αφορά στο κομμάτι της διοίκησης/διαχείρισης, σύμφωνα με τους Beaver και Harris (Beaver and Harris, 1995), η διοίκηση στις μικρές επιχειρήσεις ορίζεται ως η συνεχώς μεταβαλλόμενη διαδικασία η οποία επικεντρώνεται στη μεγιστοποίηση του άμεσου και βραχυχρόνιου πλεονεκτήματος. Από τον ορισμό προκύπτει ότι πρόκειται περισσότερο για διαισθητική συμπεριφορά του επιχειρηματία/ιδρυτή/ιδιοκτήτη με σκοπό την επιβίωσή του ή το κέρδος σε βραχυχρόνιο επίπεδο παρά για συνειδητή και στοχευμένη συμπεριφορά ή/και στρατηγικό σχεδιασμό. Ταυτόχρονα, σύμφωνα με τους Snell και Lav (Snell

and Lav, 1994), η επιτυχία στη διοίκηση/διαχείριση στις μικρές επιχειρήσεις προσδιορίζεται από την ενσωμάτωση της γνώσης, των δεξιοτήτων/ικανοτήτων, των προσωπικών χαρακτηριστικών, του βαθμού ενημέρωσης, των συμπεριφορών ή των απόψεων και των κινήτρων του ιδιοκτήτη/διαχειριστή, τα οποία συμβάλλουν θετικά και εποικοδομητικά, με διάφορους τρόπους, στην αποτελεσματική επιχειρηματική/διαχειριστική σκέψη ή πρακτική. Από τα παραπάνω είναι προφανές ότι παράγοντα για την επιτυχία ή αποτυχία της επιχειρηματικής δραστηριότητας αποτελεί η προσωπικότητα του επιχειρηματία/ιδιοκτήτη και όχι η εφαρμογή μάρκετινγκ πρακτικών. Ο Cromie σημειώνει ότι ενώ, θεωρητικά, οι ίδιες αρχές μάρκετινγκ εφαρμόζονται και στις μικρές και στις μεγάλες επιχειρήσεις, στις μικρές επιχειρήσεις έχει παρατηρηθεί έλλειψη ορθής γνώσης και αντίληψης των πρακτικών αυτών.

Μία άλλη καθοριστική παράμετρος που προσδιορίζει τον χαρακτήρα των μικρών επιχειρήσεων ως προς την εφαρμογή μάρκετινγκ πρακτικών, αφορά στον στρατηγικό σχεδιασμό και στα συστήματα/διαδικασίες ελέγχου που εφαρμόζονται. Σύμφωνα με έρευνες (Martin and Staines, 1994), οι πρακτικές αυτές απουσιάζουν παντελώς ή, σπάνια, εφαρμόζονται ανεπίσημα, διαισθητικά και χωρίς συνοχή. Σύμφωνα με τον Brown (Brown, 1995), ο ιδιοκτήτης/διαχειριστής διαθέτει πολύ λίγο χρόνο σε στρατηγική σκέψη σε σχέση με μάρκετινγκ επιλογές. Πολλές φορές, πιστεύει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν θα βοηθήσει την επιχείρησή του (Orpen, 1994).

Σύμφωνα με τους Stasch και Ward (Stasch and Ward, 1987), ένα άλλο χαρακτηριστικό που παρουσιάζει ενδιαφέρον στην έρευνα για τις μικρές επιχειρήσεις και που σχετίζεται με το μάρκετινγκ είναι ότι καθώς οι

επιχειρήσεις αυτές συνήθως απευθύνονται σε διαφορετικές αγορές και διαφορετικές συνθήκες ανταγωνισμού, δεν εφαρμόζουν την καινοτομία ως μάρκετινγκ τακτική. Παρ' όλα αυτά, σύμφωνα με τον Cannon (Cannon, 1991), η οργανωτική τους δομή ενδέχεται να διευκολύνει την καινοτομία εν γένει, σε αντίθεση με το γραφειοκρατικό σύστημα των μεγαλύτερων εταιρειών, ενώ οπωσδήποτε παρουσιάζουν μεγαλύτερη ευελιξία στις τιμές και στην παραγωγική διαδικασία. Σε γενικές γραμμές, όμως, απουσιάζει το δυνατό brand name και η δύναμη στις αγορές (Chen and Hambrick, 1995), παρουσιάζουν μεν λιγότερη σύγκρουση στόχων αλλά ανισορροπία μεταξύ παραγωγής και μάρκετινγκ και αποτυχία στην εφαρμογή τεχνικών μάρκετινγκ (Brannen, 1983).

Σύμφωνα με τους LaBarbera και Rosenberg (LaBarbera and Rosenberg, 1989), τα προβλήματα μάρκετινγκ που αντιμετωπίζουν συνδέονται κυρίως με τη μικρή βάση πελατών, τη μικρή δραστηριότητα μάρκετινγκ, πείρα και επίδραση που ασκεί στην επιχειρηματική δραστηριότητα και τη μεγάλη εξάρτηση από την δραστηριότητα μάρκετινγκ του ιδιοκτήτη/διαχειριστή ο οποίος δρα ως επί το πλείστον διορθωτικά παρά με σχεδιασμό και δυσκολεύεται να αντιληφθεί τις ευκαιρίες μάρκετινγκ που διαφαίνονται (Stokes and Fitchew, 1997). Έχει παρατηρηθεί ότι ως προς τον μάρκετινγκ προσανατολισμό πολλοί ιδιοκτήτες/διαχειριστές βασίζονται είτε σε προηγούμενη εμπειρία είτε στην κοινή λογική (Lilien, Kotler and Moorthy, 1992). Επειδή στις μικρές επιχειρήσεις ο διαχωρισμός μεταξύ πωλήσεων και μάρκετινγκ είναι πολύ δύσκολος (Oakey, 1991) πολλοί ιδιοκτήτες/διαχειριστές συγχέουν τις πωλήσεις με το μάρκετινγκ. Επίσης ένα γεγονός που αποδεικνύεται από την έρευνα (Hankinson, 1991) είναι ότι οι διαχειριστές των

μικρών επιχειρήσεων σπάνια βασίζονται σε επίσημη εκπαίδευση ως προς την εξειδίκευση στο μάρκετινγκ. Ένα άλλο στοιχείο που επηρεάζει την μάρκετινγκ αντίληψη στις μικρές επιχειρήσεις είναι τα στοιχεία του κόστους των εργαλείων μάρκετινγκ. Οι μικρές επιχειρήσεις λόγω έλλειψης πόρων ξοδεύουν με φειδώ κεφάλαια για τις τεχνικές μάρκετινγκ (Stokes, 1995). Ακόμη και στις περιπτώσεις που το επίσημο μάρκετινγκ ενδιαφέρει τον επιχειρηματία σπάνια συνδέεται με την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων της επιχείρησης (Carson, 1993).

Ένα άλλο ζήτημα που απασχόλησε τις έρευνες της προηγούμενης δεκαετίας αφορούσε στη μόρφωση (education) και εκπαίδευση του ιδιοκτήτη/διαχειριστή. Οι έρευνες αυτές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο ιδιοκτήτης/διαχειριστής σπάνια ενδιαφέρεται για συστηματική εκπαίδευση σε θέματα μάρκετινγκ και διαχείρισης και πρεσβεύει ότι η καλύτερη εκπαίδευση είναι η εμπειρική εκπαίδευση (on-the-job) (Kirby, 1990). Αυτό σημαίνει ότι κατά τη δεκαετία του 1990 λίγη σημασία δόθηκε από τους ιδρυτές των οικογενειακών επιχειρήσεων σε έννοιες και εφαρμογές που σχετίζονται με εξελιγμένες ή πρωτοπόρες μάρκετινγκ στρατηγικές.

Παρ' ό,τι τα προαναφερθέντα μειονεκτήματα που ενδέχεται να αποθαρρύνουν μια οικογενειακή επιχείρηση στο να αναπτύξει έναν μάρκετινγκ προσανατολισμό ως τρόπο ανάπτυξης και μακροημέρευσης, τα εργαλεία του μάρκετινγκ μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της ή να αποφύγει τυχόν προβλήματα ακόμα και στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν έχει το απαιτούμενο μέγεθος ώστε να δικαιολογήσει δαπάνες για οργάνωση επίσημου πλάνου μάρκετινγκ. Κατά την άποψή μας, ακόμη και η πιο μικρή σε μέγεθος επιχείρηση με τη σωστή μελέτη

της αγοράς και αξιολόγηση των δυνατοτήτων της μπορεί να χρησιμοποιήσει συγκεκριμένα εργαλεία για να πετύχει τους στόχους της.

Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ στις μεγάλες επιχειρήσεις αποτελεί σαφώς μελετημένη διαδικασία και συνήθως είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη γενικότερη στρατηγική ενώ οπωσδήποτε επενδύονται σε αυτήν μεγάλα κονδύλια. Εάν ο αρχικός σχεδιασμός λειτουργήσει σωστά, το μάρκετινγκ αποδίδει και τα οφέλη είναι τεράστια. Εάν ο σχεδιασμός είναι λάθος, η επιχείρηση ενδέχεται να «φορτωθεί» μια μεγάλη επένδυση που πήγε «στραβά» και να έχει δαπανήσει κεφάλαια που δεν μπορεί να ανακτήσει. Στις μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις (που αποτελούν και το μεγαλύτερο ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων στη Ελλάδα) το ρίσκο δεν είναι τόσο μεγάλο. Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα ή/και τη σύνεση, ακόμη, ακόμη, να δοκιμάσουν εκείνα τα εργαλεία του μάρκετινγκ που δεν απαιτούν τη δαπάνη μεγάλων κονδυλίων έως ότου ανακαλύψουν τι είναι αυτό που «δουλεύει» για την επιχείρησή τους πραγματικά, ποιο είναι το κοινό τους και πως θα το προσεγγίσουν. Οι όποιες αποτυχίες στις προσπάθειες μάρκετινγκ δεν πρέπει να αποτελέσουν «αθεράπευτη πληγή» ώστε να διατηρούν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν τί δεν λειτούργησε, τί μπορεί να λειτουργήσει στο μέλλον και να ξαναπροσπαθήσουν με άλλο μίγμα ή με άλλη στόχευση (West, 2008). Το κυριότερα από τα «μη δαπανηρά» εργαλεία μάρκετινγκ που μπορούν να χρησιμοποιήσουν ακόμα και οι πιο μικρές επιχειρήσεις είναι εκείνα που προέρχονται από το Διαδίκτυο. Σύμφωνα με έρευνα του ΟΟΣΑ τον Ιούνιο του 2011, το 20,8% του πληθυσμού στην Ελλάδα χρησιμοποιεί το διαδίκτυο. Το ποσοστό αυτό είναι σαφώς μικρότερο από τον αντίστοιχο μέσο όρο στις άλλες χώρες της Ευρώπης (25,1%) αλλά ο

ρυθμός αύξησής του είναι εντυπωσιακός καθώς αυξήθηκε κατά 2 ποσοστιαίες μονάδες από το 2010 στο 2011. Επίσης, σύμφωνα με την ίδια έρευνα προκύπτει ότι η άνοδος των ευρυζωνικών συνδέσεων μέσω κινητών τηλεφώνων (mobile broadband) είναι ακόμη πιο εντυπωσιακή φτάνοντας το 2011 το 30% (Σαρανταένας, 2012). Η συνεχώς αυξανόμενη διείσδυση του διαδικτύου στην καθημερινότητα του πληθυσμού προσφέρει στις επιχειρήσεις που επιλέγουν on-line τακτικές μάρκετινγκ όλο και μεγαλύτερο πιθανό ακροατήριο χωρίς να επιβαρύνονται με τα κόστη που απαιτούν τα παραδοσιακά εργαλεία μάρκετινγκ στην προ-διαδικτυακή εποχή. Το σημαντικότερο στοιχείο ώστε μια επιχείρηση να έχει ισχυρή παρουσία στον διαδικτυακό χώρο είναι ένας σωστά σχεδιασμένος δικτυακός τόπος από τον οποίο να προσελκύονται οι αγοραστές και ταυτόχρονα να προωθείται το όνομα (brand name) και τα προϊόντα της ή οι υπηρεσίες που προσφέρει σε όσο το δυνατόν ευρύτερο κοινό. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμο αντικαθιστώντας τη διαφήμιση μέσω συμβατικού ταχυδρομείου με ελάχιστον κόστος παρέχοντας στην επιχείρηση τη δυνατότητα να στοχεύσει σε συγκεκριμένους πελάτες και άρα να αυξήσει την πιθανότητα επιτυχημένης μετάδοσης του μηνύματος. Ένα ακόμη πιο ριζοσπαστικό και ταχύτατα ανερχόμενο εργαλείο μάρκετινγκ το οποίο είναι πρόσφορο μέσω διαδικτύου είναι οι καμπάνιες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) που με την τεχνολογική εξέλιξη που έχει επιτευχθεί τα τελευταία χρόνια παρέχουν υψηλού επιπέδου on-line δυνατότητες. Η παρουσία σε αυτά τα Μέσα με την έμμεση δημιουργία διαφημιστικού περιεχομένου μπορεί να προσδώσει πολλά στην εικόνα (image) μιας

επιχείρησης καθώς και να αποτελέσει σύνδεση με τον δικτυακό της τόπο χαρίζοντας εύκολα μεγάλη επισκεψιμότητα.

Άλλα εργαλεία μάρκετινγκ με χαμηλό κόστος τα οποία ενδείκνυνται για τη μικρή και μικρομεσαία επιχείρηση είναι τα διαφημιστικά φυλλάδια που μπορούν να επικοινωνήσουν με επιτυχία τα άμεσα και χειροπιαστά πλεονεκτήματα των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών μιας επιχείρησης, όπως με την κοινοποίηση συγκεκριμένων οικονομικών προσφορών και εκπτώσεων. Στη σημερινή Ελλάδα της οικονομικής κρίσης, ο ανταγωνισμός σε επίπεδο τιμών έχει αυξηθεί. Από την πλευρά του υποψήφιου αγοραστή, η εξεύρεση χαμηλών τιμών διαδραματίζει ακόμη πιο σημαντικό ρόλο από ότι την προηγούμενη πενταετία. Εργαλεία μάρκετινγκ τα οποία προϋποθέτουν ίσως μεγαλύτερη επένδυση και τα οποία είναι κατάλληλα για επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να εξασφαλίσουν και να δαπανήσουν κάποια κονδύλια (είτε λόγω ύπαρξης ιδίων κεφαλαίων είτε μέσω ένταξής τους σε αναπτυξιακά προγράμματα) είναι οι δημόσιες σχέσεις και η διαφήμιση (τηλεοπτική, ραδιοφωνική, εξωτερική αλλά και έντυπη). Οι δημόσιες σχέσεις δεν στοχεύουν στην άμεση αύξηση του όγκου των πωλήσεων μιας επιχείρησης αλλά μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην εικόνα της και στην άποψη που έχει για αυτή ο υποψήφιος αγοραστής. Συμμετέχοντας σε διάφορες κοινωνικές ενέργειες και εκδηλώσεις μια επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την εικόνα της στο μυαλό του κοινού στο οποίο στοχεύει ή και να γίνει γνώστη σε μέρος του κοινού που αγνοούσε προηγουμένως την ύπαρξή της, ενώ και σε πιο μικρή κλίμακα δημόσιες σχέσεις μπορεί να θεωρηθούν και η ανάπτυξη καλών σχέσεων με υπάρχοντες ή πιθανούς πελάτες ή ακόμη και προμηθευτές. Για τις μικρές οικογενειακές

επιχειρήσεις, πολλές φορές οι δημόσιες σχέσεις λειτουργούν ασυνείδητα. Ενώ δεν υπάρχει συγκεκριμένος σχεδιασμός, οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν μέρος της γενικότερης επιχειρησιακής κουλτούρας. Για παράδειγμα, ακόμη και η προσφορά ενός γεύματος σε έναν καλό πελάτη αποτελεί μια κίνηση δημόσιων σχέσεων που περισσότερο εξαρτάται από την καλή διάθεση παρά από οικονομικούς παράγοντες. Ένα άλλο παράδειγμα αποτελεί ένα απλό τηλεφώνημα στις ημέρες εορτών των πελατών και προμηθευτών.

Γενικότερα, οι δημόσιες σχέσεις με την έννοια των στοχευμένων ενεργειών σπάνια απαντώνται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τέτοιες ενέργειες δημοσίων σχέσεων αποτελούν, επί παραδείγματι, η αγορά μιας τοπικής ομάδας (μπάσκετ, ποδοσφαίρου κ.λπ.), η διοργάνωση εκδηλώσεων με επίσημο χαρακτήρα, οι χορηγίες μεγάλου βεληνεκούς, η διοργάνωση φιλανθρωπικών gala κ.λπ. Γίνεται αντιληπτό ότι για τις ενέργειες αυτές απαιτούνται χρηματικά ποσά που, στις περιπτώσεις των μικρών και μικρομεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων και ιδίως σε ένα κλίμα οικονομικής κρίσης, είναι αδύνατο να εξασφαλισθούν.

Όσον αφορά στη διαφήμιση, όπως είναι γνωστό πρόκειται, ίσως, για το πιο «δυνατό» από τα εργαλεία του μάρκετινγκ ιδίως για τα ευρείας κυκλοφορίας προϊόντα. Η τηλεοπτική και η εξωτερική διαφήμιση είναι ίσως τα πιο αποτελεσματικά εργαλεία αλλά και τα πιο δαπανηρά και ενδείκνυνται κυρίως για μεγαλύτερες επιχειρήσεις που διαθέτουν ευρείας κυκλοφορίας καταναλωτικά προϊόντα και στοχεύουν σε μεγαλύτερα κοινά. Μια καλή εναλλακτική για μικρότερες επιχειρήσεις είναι η ραδιοφωνική διαφήμιση. Για τις επιχειρήσεις που απευθύνονται σε συγκεκριμένο γεωγραφικά κοινό και δεν έχουν κονδύλια να διαθέσουν για τηλεοπτική ή εξωτερική διαφήμιση, ανάλογα

βέβαια και με το προϊόν ή την υπηρεσία, η ραδιοφωνική διαφήμιση μοιάζει με την ιδανική επιλογή. Η έντυπη διαφήμιση είναι ένα πολύ ειδικό εργαλείο που είναι χρήσιμο σε επιχειρήσεις οι οποίες στοχεύουν σε συγκεκριμένο κοινό ή ενδιαφέρονται να δημιουργήσουν συγκεκριμένη εικόνα. Για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις δεν αποτελεί το ιδανικό μέσο. Την τελευταία δεκαετία, ευρεία χρήση του διαδικτύου ως εργαλείου με δωρεάν παροχή αντίστοιχου ως προς την έντυπη διαφήμιση περιεχομένου έχει οδηγήσει σε ραγδαία πτώση της αναγνωσιμότητας των εντύπων και καθώς φαίνεται το κοινό στο οποίο απευθύνονται έως σήμερα τα έντυπα θα συνεχίσει να συρρικνώνεται με την πάροδο του χρόνου.

Συμπερασματικά, τα εργαλεία του μάρκετινγκ μπορούν να χρησιμοποιηθούν με διάφορους τρόπους και διάφορους συνδυασμούς από επιχειρήσεις κάθε μεγέθους και αποτελούν ένα σημαντικό όπλο στην προσπάθεια μιας οικογενειακής επιχείρησης να διατηρήσει την επαφή της με τις αλλαγές και τις ανάγκες του περιβάλλοντος, να επιδιώξει την ανάπτυξη της και να εξασφαλίσει την μακροβιότητα της.

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΕΝΤΕ

ΜΕΓΑΛΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

(Οι επιχειρήσεις οι οποίες έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι οι εξής

- ΜΙΝΕΡΒΑ Α.Ε.
- ΑΦΟΙ ΧΑΙΤΟΓΛΟΥ Α.Β.Ε.Ε.
- Κ & Ν ΕΥΘΥΜΙΑΔΗΣ Α.Ε.
- ΔΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ Α.Ε.
- ΞΑΝΘΑΚΗΣ Α.Τ.Ε.

και δεν απάντησαν μόνο σε ερωτηματολόγια αλλά έγινε και συζήτηση καθ όλη την ώρα της έρευνας.)

Από τα αποτελέσματα της έρευνας συμπεραίνουμε ότι το 100% των επιχειρήσεων λειτουργούνε πάνω από 10 χρόνια και η νομική τους μορφή είναι Α.Ε. Το ίδιο ποσοστό συναντάμε κα στην ερώτηση από πόσα άτομα αποτελείται η επιχείρηση κα όλες απασχολούν πάνω από 20.

Το 80% των ερωτώμενων απασχολεί 3-4 άτομα από την οικογένεια ενώ το 20% απασχολεί πάνω από 5, οι αποφάσεις στο μεγαλύτερο ποσοστό, 80%, λαμβάνονται από διοικητικό προσωπικό και με μέλη της οικογένειας, στο υπόλοιπο 20% αποφασίζει το οικογενειακό συμβούλιο. Στην πλειοψηφία τους με το 80% να έχει αλλάξει γενιά η επιχείρηση τους, ομοφώνως υπάρχει η πρόθεση των ιδιοκτητών να περάσει η εταιρεία στην επόμενη γενιά και βρίσκει σύμφωνους και το ποσοστό που έχει αλλάξει ήδη γενιά η επιχείρηση και το υπόλοιπο 20% το οποίο δεν έχει περάσει στην

επόμενη γενιά. Μόνο το 60% πιστεύει ότι η νέα γενιά θα φέρει θετικές εξελίξεις στην πορεία της επιχείρησης με το 40% να μένει αμέτοχο αν θα είναι θετικές οι αρνητικές. Το 100% των διαδόχων έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με την επιχείρηση αλλά μόνο το 60% έχει πάρει την απόφαση για το ποιος θα τον διαδεχτεί.

Το μορφωτικό επίπεδο του 100% των ερωτώμενων είναι σε ανώτατο ίδρυμα και επίσης γνωρίζουν και μία ξένη γλώσσα, το 60% έχει πτυχίο το οποίο δεν είναι σχετικό με την επιχείρηση και μόλις το 40% έχει γνώσεις ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Όσον αφορά τις γνώσεις τους για το μίγμα μάρκετινγκ το 100% δηλώνει ότι γνωρίζει ποια είναι τα στοιχεία του μίγματος και δίνουν βαρύτητα στο προϊόν, το 60% στην τιμή και μόλις το 20% στην διανομή, μηδενικό είναι το ποσοστό το οποίο δίνει βαρύτητα στην προώθηση.

Στο 80% των επιχειρήσεων υπάρχει τμήμα μάρκετινγκ αλλά στο 40% οι διαφημιστικές ενέργειες γίνονται από διαφημιστική εταιρεία και στο ίδιο ποσοστό οι ενέργειες γίνονται από έναν εργαζόμενο μέσα στην επιχείρηση, μόλις στο 20% οι ενέργειες γίνονται από τον ιδιοκτήτη.

5.2 ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΜΙΚΡΩΝ

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

(Οι επιχειρήσεις οι οποίες έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι οι εξής

- ΚΙΝΕΟΣ (ΑΡΤΟΠΟΙΙΑ - ΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗ)
- ΜΠΟΜΠΙΡΑΣ (ΠΑΙΔΙΚΑ ΡΟΥΧΑ)
- ΚΙΟΥΡΚΑΣ (ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ)
- ΚΥΡΙΔΗΣ (ΑΡΤΟΠΟΙΙΑ - ΑΧΑΡΟΠΛΑΣΤΙΚΗ)
- ΜΑΥΡΟΥΣΟΥΔΗΣ (ΚΛΕΙΔΑΡΑΔΙΚΟ)

και δεν απάντησαν μόνο σε ερωτηματολόγια αλλά έγινε και συζήτηση καθ' όλη την ώρα της έρευνας.)

Από τα αποτελέσματα της έρευνας συμπεραίνουμε ότι το 100% των επιχειρήσεων λειτουργούνε πάνω από 10 χρόνια και η νομική τους μορφή είναι δεν είναι κάποια από τις συνηθισμένες. Το ίδιο ποσοστό συναντάμε και στην ερώτηση από πόσα άτομα αποτελείται η επιχείρηση και όλες απασχολούν πάνω 1-10.

Το 40% των ερωτώμενων απασχολεί 1-2 άτομα από την οικογένεια, το υπόλοιπο 40% 3-4, ενώ το 20% απασχολεί πάνω από 5, οι αποφάσεις στο 60%, λαμβάνονται από τον ιδιοκτήτη, στο υπόλοιπο 40% αποφασίζει το οικογενειακό συμβούλιο.

Στην πλειοψηφία τους με το 80% να έχει αλλάξει γενιά η επιχείρησή τους, μόνο το 40% επιθυμεί να περάσει η εταιρεία στην επόμενη γενιά. Μόνο το 60% πιστεύει ότι η νέα γενιά θα φέρει θετικές εξελίξεις στην πορεία της επιχείρησής με το 40% να μένει αμέτοχο αν θα είναι θετικές οι αρνητικές.

Μόνο το 20% των διαδόχων έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με την επιχείρηση και μόνο το 40% έχει πάρει την απόφαση για το ποιος θα τον διαδεχτεί.

Το 20% των ερωτώμενων έχουν τελειώσει το γυμνάσιο, το 60% το λύκειο και μόνο το 20% έχει πτυχίο από ΑΕΙ/ΤΕΙ. Επίσης το 40% γνωρίζει μία ξένη γλώσσα, το 20% έχει πτυχίο το οποίο δεν είναι σχετικό με την επιχείρηση, στο ίδιο ποσοστό κυμαίνονται και οι γνώσεις ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Όσον αφορά τις γνώσεις τους για το μίγμα μάρκετινγκ το 60% δηλώνει ότι γνωρίζει ποια είναι τα στοιχεία του μίγματος και δίνουν βαρύτητα στο προϊόν, το 60% στη τιμή και μόλις το 20% στην διανομή, μηδενικό είναι το ποσοστό το οποίο δίνει βαρύτητα στην προώθηση.

Στο 100% των επιχειρήσεων δεν υπάρχει τμήμα μάρκετινγκ και στο 80% οι διαφημιστικές ενέργειες γίνονται από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη με μόλις το 20% να δίνει στον εργαζόμενο την άδεια για την διαφήμιση της εταιρείας.

5.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΚΑΙ ΜΙΚΡΕΣ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

Ανάμεσα στις δύο κατηγορίες των επιχειρήσεων υπάρχουν σημεία τα οποία συμφωνούν οι απαντήσεις αλλά στα περισσότερα οι απαντήσεις τους δεν βρίσκονται ασυμφωνία.

Οι σημαντικότερες διαφορές βρίσκονται στον παρακάτω πίνακα

Μεγάλες επιχειρήσεις	Σημεία ασυμφωνίας	Μικρές επιχειρήσεις
100 % απασχολεί >20	Άτομα που απασχολεί η επιχείρηση.	100% απασχολεί 1-10
80% απασχολεί 3-4	Άτομα της οικογένειας που απασχολούνται στην επιχείρηση.	40% απασχολεί 3-4
80% διοικητικό προσωπικό και μέλη της οικογένειας	Ποιος αποφασίζει για σημαντικά θέματα.	60% ο ιδρυτής
100% ναι	Έχει αλλάξει γενιά η επιχείρηση.	80% όχι
80% ναι	Θα επιθυμούσε να αλλάξει γενιά η επιχείρηση.	60% όχι

60% ναι	Απόφαση διάδοχου.	60% όχι
100% ναι	Σπουδές των διαδόχων σχετικές με το αντικείμενο της επιχείρησης.	20% ναι
100% ΑΕΙ/ΤΕΙ 100% ξένη γλώσσα	Σπουδές γνώσεις ιδρυτή.	20% ΑΕΙ/ΤΕΙ 40% ξένη γλώσσα
80% ναι	Ύπαρξη τμήμα μάρκετινγκ στην επιχείρηση.	100% όχι
100% ναι	Στοιχεία μίγματος μάρκετινγκ.	60% ναι
40% από διαφημιστική εταιρεία	Διαφημιστικές ενέργειες.	80% από τον ιδιοκτήτη

Στις μικρές επιχειρήσεις βλέπουμε ότι ο ιδρυτές δεν θέλουν να περάσει η επιχείρηση σε άλλη γενιά και ότι μόλις το 20% των διαδόχων έχει σπουδάσει κάτι σχετικό με την εταιρεία, ενώ αντίθετα στις μεγάλες επιχειρήσεις το 100% θέλει να αλλάξει γένια και μ το ίδιο ποσοστό διαδόχων να έχουν σπουδάσει κάτι σχετικό με την επιχείρηση.

Για τη χρήση των εργαλείων του μίγματος μάρκετινγκ συμπεραίνουμε ότι στις μεγάλες επιχειρήσεις γνωρίζουν ακριβώς τα στοιχεία του ενώ στις μικρές το μεγαλύτερο ποσοστό δεν τα γνωρίζει. Βέβαια, αν και υπάρχει αυτή η αντίθεση και οι δύο πλευρές έχουν δώσει τις ίδιες απαντήσεις για την

βαρύτητα που δίνουν στο μάρκετινγκ μιξ με πρώτο το προϊόν, ποσοστό 100%, ακολουθεί με 60% η τιμή και 20% η διανομή.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο με θέμα: Οικογενειακές επιχειρήσεις και η σχέση τους με τα εργαλεία του Μάρκετινγκ. Η έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια πτυχιακής εργασίας του Τμήματος Εμπορίας και Διαφήμισης του Α.Τ.Ε.Ι Θεσσαλονίκης.
Ερευνητές: Κοπαρανίδου Ζωή

- 1) Ονομασία της επιχείρησης:

- 2) Ποιο είναι το θέμα εργασίας της επιχείρησης:

- 3) Πόσα χρόνια λειτουργεί η επιχείρηση ;
 - 1-5
 - 6-10
 - >10

- 4) Η νομική μορφή της επιχείρησής σας είναι
 - ΑΕ
 - ΟΕ
 - ΕΕ
 - ΕΠΕ
 - Άλλο

5) Πόσα άτομα απασχολούνται στην επιχείρηση ;

- 1-10
- 11-20
- >20

6) Πόσα μέλη της οικογένειας απασχολούνται στην επιχείρηση ;

- Κανένα
- 1-2
- 3-4
- >5

7) Ποιο είναι το άτομο που παίρνει τις τελικές αποφάσεις μέσα στην

οικογενειακή επιχείρηση;

- Ιδρυτής
- Οικογενειακό συμβούλιο (άτυπη υποχρέωση ή τυπική διαδικασία;)
- Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που δεν απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας
- Αποφάσεις λαμβάνει διοικητικό προσωπικό που απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας και από μη μέλη της οικογένειας.

8) Έχει αλλάξει γενιά η επιχείρηση ;

- Ναι
- Όχι

10) Ποιο είναι το μορφωτικό επίπεδο του ιδιοκτήτη της οικογενειακής επιχείρησης ;

- Δημοτικό
- Γυμνάσιο
- Λύκειο
- ΤΕΙ/ΑΕΙ
- Τεχνική σχολή

11) Τι επιπλέον γνώσεις κατέχει ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης ;

- Ξένη γλώσσα
- Άλλο πτυχίο άσχετο με την επιχείρηση
- Υπολογιστές
- Τίποτα

12) Θα επιθυμούσατε η οικογενειακή επιχείρηση σας να περάσει στην επόμενη γενιά ;

- Ναι
- Όχι

13) Πιστεύετε ότι οι αλλαγές που μπορούν να επιφέρουν τα νέα μέλη στην διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης είναι θετικές η αρνητικές;

- Θετικές
- Αρνητικές
- δεν ξέρω/δεν απαντώ

14) Έχετε αποφασίσει για το ποιος θα είναι ο διάδοχος της επιχείρησης;

- Ναι
- Όχι

15) Τα νέα μέλη της οικογένειας έχουν σπουδάσει κάτι σχετικό με τον κλάδο της επιχείρησης σας ;

- Ναι
- Όχι

16) Στην επιχείρηση σας υπάρχει τμήμα μάρκετινγκ;

- Ναι
- Όχι

17) Γνωρίζετε ποια είναι τα συστατικά στοιχεία του μίγματος Μάρκετινγκ;

Ναι

Όχι

18) Σε ποιο από όλα δίνεται βαρύτητα;

Προϊόν

Τιμή

Διανομή

Προώθηση

19) Οι προωθητικές ενέργειες που κάνετε αποτελούν δική σας εργασία ή κάποιας διαφημιστικής εταιρίας;

Οι προωθητικές ενέργειες γίνονται από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη

Από κάποιον εργαζόμενο στην επιχείρηση

Από εξειδικευμένη διαφημιστική εταιρία

20) Ονοματεπώνυμο:.....

21) Ηλικία:.....

22) Θέση στην επιχείρηση:.....

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Κεφαλάς Α. «Οικογενειακές Επιχειρήσεις στη Νέα Οικονομία». Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2008.
- Νίκος Εξαδάκτυλος «Μάρκετινγκ χονδρικού και λιανικού εμπορίου». Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα, 2009
- Πέτρος Τομαράς «Εισαγωγή στο μάρκετινγκ και την έρευνα αγοράς». Εκδόσεις Πέτρος Τομαράς, Αθήνα, 2009
- Miller D., Le Breton – Miller I. “Family Governance and Firm Performance : Agency, Stewardship and Capabilities”. Family Business Review, vol.XIX, no.1, Family Firm Institute, March 2006.
- Sharma Pramodita, Chrisman J.James, Chua H.Jess. “Strategic Management of Family Business : Past Research And Future Challenges”. Family Business Review, vol.10, no.1, Family Firm Institute, Spring 2007.
- Hubler M. Thomas. “The Most Prevalent Obstacles to Family Business Succession Planning” . Family Business Review, June 1999.
- <http://www.knowhow.gr/?p=493>
- http://www.bep.gr/index.php?option=com_content&task=view&id=980&Itemid=192
- <http://www.kefalas.biz/GFBC/data/GFBC05GRK.pdf>
- <http://www.espireas.gr/site/node/290>
- <http://www.sigmalive.com/inbusiness/news/communication/261986>

- <http://www.e-erevna.gr/portal/story.aspx?ID=61156>
- <http://www.x-hellenica.gr/PressCenter/PrinterFriendly.aspx?ID=410>
- <http://www.dikaiologitika.gr/eidhseis/oikonomia/69288/oi-oikogeneiakes-epixeiriseis-ton-kairo-tis-krisis>
- <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/724698/i-proklisi-tis-diadoxis-stin-oikogeneiaki-epixeirisi>